



Zielsysteme und Erfolgsfaktoren von Kooperationen im Destinationsmanagement

Ein Beitrag zum effektiven Kooperationsmanagement von
Tourismusorganisationen durch theorie- und empiriegeleitete
Exploration

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades und der Würde
eines Doctor rerum politicarum

Universität Trier

Lehrstuhl für Organisation und strategisches Management
Fachbereich IV – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften / Mathematik / Informatik
und Wirtschaftsinformatik – Fach Betriebswirtschaftslehre

Erstberichterstatter: Univ.-Prof. Dr. Walter Schertler
Zweitberichterstatterin: Univ.-Prof. Dr. Kathrin Muehlfeld

Vorgelegt am 13. April 2015 und verteidigt am 24. September 2015 von:

Dennis D. Schwarz
Karolinenstr. 19 in 66955 Pirmasens

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Kooperationen von Destinationen: zufällige Einzelphänomene oder Entscheidungen eines strategischen Destinationsmanagements?	1
1.1 Erste empirische Beobachtungen als Motivation	3
1.1.1 Entdeckung 1: Aufgabenwandel der Touristeninformation	4
1.1.2 Entdeckung 2: Uneinheitliches Kooperationsverständnis	5
1.1.3 Entdeckung 3: Destinationen und ihre TO im Verbund	7
1.1.4 Entdeckung 4: Destination als Plattform der Industrie	9
1.2 Ausgangssituation und Problemstellung	11
1.2.1 Nutzenpotenzial einer Kooperation für das Destinationsmanagement	11
1.2.2 Entwicklungsstand der Kooperationsforschung im Destinationskontext	13
1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage	15
1.4 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit	18
2 Kooperationen von Destinationen als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung	23
2.1 Touristische Leistungserstellung in Destinationen	25
2.1.1 Besonderheiten von Tourismusprodukten und ihrer Wertschöpfung	27
2.1.1.1 Komplexes Leistungsbündel touristischer Teilleistungen	27
2.1.1.2 Tourismusprodukt als Informations- und Dienstleistungsgeschäft	30
2.1.2 Destinationen als Aktionsraum touristischer Akteure	35
2.1.2.1 Konsumentenorientierter Destinationsbegriff	35
2.1.2.2 Destination als anbieterorientiertes Netzwerk	38
2.1.3 Von der Touristeninformation zur Destinationsmanagementorganisation	42
2.1.3.1 Funktionen von Tourismusorganisationen	42
2.1.3.2 Community- vs. Corporate-Modell in Destinationen	45

2.2	Kooperationsbegriff – ein definitiver Abriss	50
2.2.1	Zur synoptischen Analyse des Kooperationsbegriffs	52
2.2.2	Merkmale von Kooperationen	58
2.2.2.1	Diskussion konstitutiver Merkmale	63
2.2.2.2	Diskussion differenzierender Merkmale	66
2.2.3	Definitionsvorschlag zur Kooperation	72
2.3	Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsstand zu Kooperationen und Destinationen	74
2.3.1	Spektrum theoretischer Erklärungsansätze der Kooperations- forschung	76
2.3.2	Gegenüberstellung theoretischer Erklärungsansätze kooperati- ven Verhaltens in Destinationen	85
2.3.2.1	Anwendung etablierter Erklärungsansätze	87
2.3.2.2	Stakeholder-Ansatz – zunehmende Bedeutung der An- spruchsgruppen	89
2.3.3	Evaluation empirischer Forschungsarbeiten	94
2.3.3.1	Vorgehensweise und Kriterien der Literaturlauswertung	94
2.3.3.2	Reflexion zentraler Ergebnisse	102
3	Tourismusorganisation als Mediator interorganisationaler Zusammenarbeit von Destinationen	107
3.1	Forschungsmodell	110
3.1.1	Konzeptioneller Fokus und Forschungsbedarf	110
3.1.2	Multiparadigmatischer Bezugsrahmen	119
3.1.3	Empirische Zielsetzung und methodische Einordnung	125
3.1.4	Hypothesensystem vor dem Hintergrund explorativer Erfolgs- faktorenforschung	129
3.1.4.1	Zielsystem von Kooperationen	133
3.1.4.2	Ermittlung von Erfolgsfaktoren bei Kooperationen	135
3.2	Fallanalyse als qualitativ-interpretative Forschungsstrategie	141
3.2.1	Vorstudie	145
3.2.2	Falldefinition und -auswahl	147
3.2.2.1	Fallcluster I: Alpine Destinationen	149
3.2.2.2	Fallcluster II: Wirtschaftsunternehmen	157
3.3	Untersuchungsdesign	165
3.3.1	Datenerhebung und Erhebungsdesign	166
3.3.1.1	Wahl des Erhebungsverfahrens: Experteninterview	172
3.3.1.2	Leitfadenerstellung und Pretest	176
3.3.1.3	Datenbasis und Auswahl der Interviewpartner	181
3.3.1.4	Prozess der Datenerhebung	182
3.3.2	Datenaufbereitung	189
3.3.2.1	Transkriptionssystem und Datendokumentation	190
3.3.2.2	Transkriptionsverfahren und -ergebnisse	194

3.3.3	Datenauswertung und Auswertungsdesign	198
3.3.3.1	Qualitativ-interpretative Inhaltsanalyse	200
3.3.3.2	Technische Unterstützung der Auswertung	206
3.3.4	Gütekriterien und -beurteilung	208
4	Theorie- und empiriegeleitete Exploration von Zielsystemen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen	213
4.1	Exploration der Zielsysteme inter- und transdestinationaler Kooperationen	215
4.1.1	Einzelwirtschaftlich motivierte Zielsetzungen	217
4.1.1.1	Absatz- und Vertriebsziel	220
4.1.1.2	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziel	221
4.1.1.3	Kostenziel	223
4.1.1.4	Kundenkontaktziel	228
4.1.1.5	Marken-, Image- und Positionierungsziel	230
4.1.1.6	Marktziel	237
4.1.1.7	Medienziel	243
4.1.1.8	Produktziel	246
4.1.1.9	Mehrwertziel	249
4.1.1.10	Zusammenfassende Übersicht der Zielkategorien	250
4.1.2	Einfluss von Zielen auf die Wahl des Kooperationstyps	253
4.1.2.1	Ziele und Kooperationstypen von Fallcluster I	253
4.1.2.2	Ziele und Kooperationstypen von Fallcluster II	259
4.1.2.3	Hypothesenprüfung und Implikationen	265
4.1.3	Zielerreichung: Ermittlung von Kooperationserfolg	267
4.1.3.1	Erfolgsermittlung interdestinationaler Kooperationen	268
4.1.3.2	Erfolgsermittlung transdestinationaler Kooperationen	269
4.1.3.3	Hypothesenprüfung und Implikationen	270
4.2	Ermittlung von Erfolgsfaktoren bei Kooperationsbildung	273
4.2.1	Kompetenz der Kooperationspartner – Ressourcenkongruenz	274
4.2.2	Fundamentale Kompatibilität der Kooperationspartner – Partnerkongruenz	281
4.2.3	Strategische Kompatibilität der Kooperationspartner	286
4.2.3.1	Strategischer Fit und Zielkongruenz	287
4.2.3.2	Strategischer Fit und Zielgruppenkongruenz	298
4.2.3.3	Marken- und Imagekompatibilität	309
4.2.3.4	Einfluss des Selbstverständnisses von TO auf Kooperationsverhalten	316
4.2.4	Engagement und Commitment der Kooperationspartner	322
4.3	Entscheidungsmodell für ein effektives Kooperationsmanagement von Destinationen	323
4.3.1	Situationskomponente	327
4.3.2	Entscheidungskomponente	328
4.3.3	Erfolgskomponente	330

5	Abschließende Reflexion und Implikationen	339
5.1	Zusammenfassende Darstellung und Reflexion der Ergebnisse	340
5.2	Handlungsempfehlungen	345
5.3	Limitationen und Forschungsimplicationen	350
	Literaturverzeichnis	355
	Internetquellenverzeichnis	407
	Transkripteverzeichnis	409
	 Anhang	 413
A	Tabellen	415
B	Abbildungen	421
C	Dokumente	427
D	Transkriptionen: Fallcluster I	439
E	Transkriptionen: Fallcluster II	635

Abbildungsverzeichnis

1.1	Forschung als iterativ-zirkulärer Lernprozess	19
1.2	Aufbau der Forschungsarbeit	21
2.1	Aufbau von Kapitel 2	25
2.2	Leistungsangebot einer Destination	28
2.3	Stakeholder des Systems Destination	41
2.4	Funktionen einer Tourismusorganisation	45
2.5	Kooperation und Netzwerk	54
2.6	Kooperationsmorphologie differenzierender Merkmale	67
3.1	Aufbau von Kapitel 3	109
3.2	Konzeption und Systematisierung von Kooperationstypen	112
3.3	Übersicht möglicher Kooperationstypen von Destinationen	115
3.4	Schematische Darstellung intradestinationaler Kooperationen	116
3.5	Schematische Darstellung interdestinationaler Kooperationen	117
3.6	Schematische Darstellung transdestinationaler Kooperationen	118
3.7	Subsystem Destination A	120
3.8	Subsystem Destination B	121
3.9	Subsystem Unternehmen	122
3.10	Multiparadigmatischer Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit	123
3.11	Phasen des Kooperationsprozesses	130
3.12	Prozess der Kooperationsentscheidung	131
3.13	Erfolgsbestimmung in Kooperationen	135
3.14	Empirische Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren	137
3.15	Darstellung des Hypothesensystems	142
3.16	Von der Forschungsstrategie zum Untersuchungsdesign	144
3.17	Prozess zur Bestimmung des Fallclusters Destinationen	155
3.18	Prozess zur Bestimmung des Fallclusters Wirtschaftsunternehmen	160
3.19	Segmentierung der ISPO-Marken anhand von Produktkategorien	164
3.20	Untersuchungsdesign und angewandte Verfahren	167
3.21	Erhebungsdesign eines semi-strukturierten Experteninterviews	173
3.22	Ablaufschema der strukturierend-qualitativen Inhaltsanalyse	205
3.23	Ablaufplan der theorie- und empiriegeleiteten Kategorienbildung	206
4.1	Aufbau von Kapitel 4	215
4.2	Hypothesensystem zu Zielsystemen von Kooperationen	216
4.3	Potenzielles einzelunternehmerisches Zielsystem für Kooperationen	218

4.4	Übersicht markt- und kostenorientierter Ziele	253
4.5	Wahrnehmung interdestinationaler Kooperationen als Destination	256
4.6	Markenaufladung durch transdestinationale Kooperation	259
4.7	Kooperationstypenspezifische Bestimmung von Kooperationserfolg	271
4.8	Darstellung des Hypothesensystems zur Erfolgsfaktorenermittlung	275
4.9	Reziproke Ressourcenkonfiguration	280
4.10	Redistributive Ressourcenkonfiguration	280
4.11	Netzwerkpartnerschaften zweiten Grades	285
4.12	Zielkonstellationen der dyadischen Kooperation	289
4.13	Zielkonstellation auf Unternehmensebene	291
4.14	Zielkonstellation auf Kooperationsebene	292
4.15	Schematisches Zielgruppenpotenzial einer Destination	304
4.16	Schematisches Zielgruppenpotenzial eines Industrieunternehmens	305
4.17	Zielgruppenkongruenz transdestinationaler Kooperation	306
4.18	Strategien zur Ausgestaltung der Zielgruppenkongruenz	308
4.19	Schematische Darstellung des evoked set von Destinationen	317
4.20	Übersicht theorie- und empiriegestützte Erfolgsfaktoren	325
4.21	Konzeption eines Entscheidungsmodells	326
4.22	Situationskomponente des Entscheidungsmodells	328
4.23	Entscheidungskomponente des Entscheidungsmodells	330
4.24	Erfolgskomponente des Entscheidungsmodells	331
4.25	Kano-Modell für Erfolgsfaktoren von Kooperationen	333
B.1	Typen von Stakeholdern nach Mitchell/Agle/Wood (1997)	422
B.2	Markt-Hierarchie-Kontinuum	422
B.3	Tourismusregionen im europäischen Alpenraum	423
B.4	Tourismusintensität im Alpenraum	423
B.5	Stakeholder des Systems Destination	424
B.6	Darstellung des Hypothesensystems – vergrößerte Darstellung	425
B.7	Bildschirmfoto des Auswertungsprogramms MAXQDA	426
C.1	Falldestination-Anschreiben: Interviewanfrage auf Deutsch	428
C.2	Falldestination-Anschreiben: Interviewanfrage auf Französisch	429
C.3	Falldestination-Anschreiben: Interviewanfrage auf Italienisch	430
C.4	Datenschutzerklärung – Seite 1	431
C.5	Datenschutzerklärung – Seite 2	432
C.6	Einverständniserklärung	433
C.7	Abstract: Zusammenfassung und Fragebeispiele auf Englisch	434
C.8	Interviewleitfaden des Experteninterviews – Seite 1	435
C.9	Interviewleitfaden des Experteninterviews – Seite 2	436
C.10	Interviewleitfaden des Experteninterviews – Seite 3	437
C.11	Interviewleitfaden des Experteninterviews – Seite 4	438

Tabellenverzeichnis

2.1	Übersicht zu ausgewählten Definitionen zum Kooperationsbegriff . . .	55
2.2	Ausgewählte englischsprachige Definitionen zum Kooperationsbegriff .	57
2.3	Synoptischer Überblick von Kooperationsdefinitionen	61
2.4	Zusammenfassender Überblick differenzierender Definitionselemente .	70
2.5	Gegenüberstellung ausgewählter Erklärungsansätze	93
2.6	Übersicht zu ausgewählten empirischen Untersuchungen	97
3.1	Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Ansatz	126
3.2	Übersicht des Hypothesensystems	141
3.3	Produktkategorien der Sportartikelhersteller - Alpiner Wintersport . .	161
3.4	Marken und Produktkategorien - Alpiner Wintersport	162
3.5	Kriterien und deren Ausprägung zur Wahl der Erhebungsmethode . .	176
3.6	Fallcluster I – Dauer der einzelnen Experteninterviews	185
3.7	Übersicht zum Rücklauf des Fallcluster II	187
3.8	Dauer der Telefoninterviews nach Branchen in Minuten	188
3.9	Anzahl der Experteninterviews	189
3.10	Übersicht der verwendeten Transkriptionszeichen	193
3.11	Auswahl anonymisierter Begriffe	196
3.12	Erfüllungsgrad von Anforderungen an Analyseverfahren	203
3.13	Exemplarischer Aufbau des Kategoriensystems	207
3.14	Gütebeurteilung der empirischen Untersuchung	211
4.1	Hypothesensystem zum Zielsystem von Kooperationen	216
4.2	Ableitung der Unterkategorien von Kooperationszielen	219
4.3	Anzahl der Codings der jeweiligen Zielkategorien	220
4.4	Häufigkeiten der Nennungen von Marken- und Imagebegriffen	231
4.5	Ziele nach Kooperationstypen	251
4.6	Zusammenhang zwischen Marktstrategie und Destinationsverständnis	267
4.7	Hypothesensystem zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren	275
4.8	Einflussfaktoren auf Kooperation	321
4.9	Übersicht zur Bestätigung des Hypothesensystems	324
A.1	Besonderheiten mit Beispielen des touristischen Leistungsbündels . .	415
A.2	Übersicht zu Begriffsbestimmungen	416
A.3	Spektrum theoretischer Erklärungsansätze von Kooperationen	418
A.4	Übersicht alpiner Destinationen	419
A.5	Übersicht exemplarischer Softwareangebote qualitativer Datenanalyse	420

A.6	Anzahl der Codings der jeweiligen Zielkategorien (binarisiert)	420
-----	--	---------	-----

Abkürzungsverzeichnis

AFG	Affinity Group
AFGM	Affinity Group Management
apHypothese	a priori formulierte Hypothese
apoHypothese	a posteriori formulierte Hypothese
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
CVB	Convention and Visitors Bureaus
differenzrd.	differenzierend
DMO	Destinationsmanagementorganisation
FC	Fallcluster
Gast-gew.	Gastgewerbe
GTB	Gegenstandsbezogene Theoriebildung
IDG	Informations- und Dienstleistungsgeschäft
InterKooperation	interdestinationale Kooperation 1
IP	Interviewpartner
ISPO	International Fachmesse für Sportartikel und Sportmode
IuK-Technologie	Informations- und Kommunikationstechnologie
JQL	Journal Quality List
KMTU	Kleine und mittlere Tourismusunternehmen
KRK-Ziele	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele
KÖR	Körperschaft öffentlichen Rechts
LOHAS	Lifestyles of Health and Sustainability
Lstgs.-träger	Leistungsträger
MICE	Meetings Incentives Conventions and Events
MIP-Ziel	Marken-, Image- und Positionierungsziel
MR	Marktbearbeitungsrate
NTO	Nationale Tourismusorganisationen
o. S.	ohne Seite
QDA	Qualitative Data Analysis
RBV	Resource-based View
Rtg.	Kooperationsrichtung
RTO	Regionale Tourismusorganisationen
TO	Tourismusorganisation
TVB	Tourismusverband
UA	unternehmensautonom
Umf.	Kooperationsausdehnung-/umfang
unv.	unverständlich

VOC
WEF
Z.
ZKF

Verbano-Ossola-Cusio
World Economic Forum
Zeile
Zielgruppenkongruenz-Faktor

Kapitel 1

Kooperationen von Destinationen: zufällige Einzelphänomene oder Entscheidungen eines strategischen Destinationsmanagements?

Kooperationen sind in den unterschiedlichsten Industrien und Wirtschaftszweigen fester Bestandteil der Unternehmensstrategien und vielfach die Reaktion auf branchenübergreifende Bedingungen des Unternehmensumfeldes wie z. B. eine Marktliberalisierung und eine fortschreitende Globalisierung, der Wettbewerb um marktrelevante und nachfragerspezifische Informationen oder die Dynamik des technologischen Umfeldes (insbesondere die verkürzten Entwicklungszeiten von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien)). Entwicklungstendenzen zum semantischen Internet (*Semantic Web*) bzw. Web 3.0 ermöglichen die inhaltliche Verknüpfung von Informationen mit entsprechenden Bedeutungen und eröffnen so neue Möglichkeiten der Informationssuche. Durch zunehmende **Informatisierung** und **Digitalisierung** stehen Unternehmen zwar vor neuartigen Herausforderungen wie dem Umgang mit großen Datenmengen (*Big Data*), allerdings bieten diese technologischen Entwicklungen auch Vorteile von *Smart Factories* in einer Industrie 4.0 wie z. B. Ressourceneffizienz durch tiefgreifende Kundenintegration in den Wertschöpfungsprozess.

Dabei wird sich durch das Eingehen von Kooperationen erhofft Zugang zu Ressourcen zu gewinnen, Marktbarrieren zu umgehen, Kostensenkungspotenziale durch Synergieeffekte zu realisieren, spezifisches Know-how zu erlangen, Informations- und Wissenstransfer zu ermöglichen oder integrativ Kompetenzen in einem technologisierten Umfeld aufzubauen.

Angesichts zunehmendem Wettbewerbsdruck zwischen Reisezielen und touristischen Anbietern sowie branchenspezifisch hoher Krisenanfälligkeit sind Kooperationen auch in der Tourismuswirtschaft omnipräsent. Global agierende, strategische Kooperationen wie die Luftfahrtallianz STAR ALLIANCE oder wie die Marketingkooperationen von Unterkunftsbetrieben THE LEADING HOTELS OF THE WORLD haben sich durch die mit ihnen verbundenen Qualitätsstandards seit Jahrzehnten in den Köpfen der Nachfrager fest verankert und prägen die Wettbewerbslandschaft. Wie solche Beispiele zeigen, arbeiten direkte Mitbewerber mit dem Ziel zusammen, gemeinsam Vorteile zu generieren und so die Resilienz im Sinne einer systemischen Widerstandsfähigkeit gegenüber den exemplarisch genannten Herausforderungen zu forcieren.

Neben den wenigen großen (internationalen) Touristikkonzernen ist die deutsche Tourismuswirtschaft überwiegend mittelständisch geprägt,¹ weshalb besonders für kleine und mittlere Tourismusunternehmen (KMTU) auch die Bedeutung der Zusammenarbeit weiter steigen wird.² Dies gilt besonders für Destinationen und den vor Ort ansässigen KMTU, denen Kooperationen prinzipiell inhärent sind: das vom Gast konsumierbare Tourismusprodukt steht stellvertretend für die Attraktivität eines Reiseziels und ist charakterisiert als eine kooperative Bereitstellung von Teilleistungen verschiedener Leistungsträger einer Destination. Somit ist Kooperation kein Ziel, sondern im touristischen Kontext als eine Strategie zu bezeichnen.³

Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts wird auf Basis erster empirischer Beobachtungen (**Abschnitt 1.1**) die Ausgangssituation und Problemstellung der vorliegenden Dissertationsschrift dargelegt (**Abschnitt 1.2**) und die Zielsetzung (**Abschnitt 1.3**) formuliert. Durch den formalen Aufbau der Arbeit wird die konkrete forschungsme-

¹ Vgl. o.V.: Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland (2012), S. 6.

² Die EUROPÄISCHE KOMMISSION zieht dabei die definitorischen Grenzen für ein Kleinstunternehmen bei bis zu neun Beschäftigten und Umsätzen p.a. von unter zwei Millionen Euro, für Kleinunternehmen bei weniger als 50 Beschäftigten und Umsätzen unter zehn Millionen Euro sowie für mittlere Unternehmen bei einer Beschäftigtenzahl unter 250 und einem Jahresumsatz von unter 50 Millionen Euro. Vgl. weiterführend o.V.: Europäische Kommission (2014), o.S.

³ Vgl. Pechlaner/Raich (2007), S. 124.

thodische Vorgehensweise erläutert (**Abschnitt 1.4**). Hierbei verfolgt die Arbeit einen interdisziplinären Ansatz und versucht aus einer einzelfallspezifischen Perspektive heraus, generalisierbare Aussagen abzuleiten, um so einen wissenschaftstheoretischen Beitrag zu leisten. Bei dem Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die betriebliche Praxis mittelständischer Unternehmensführung, steht der Anspruch im Vordergrund, Funktionen der Wertkette miteinander zu verbinden.

1.1 Erste empirische Beobachtungen als Motivation

Ansatzpunkte und erste Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit resultieren aus der Zusammenarbeit im Rahmen eines Forschungsprojektes mit der Tourismusorganisation (TO) einer alpinen Destination.

Es handelt sich hierbei um eine Gemeinde im deutschsprachigen Raum der Alpen, die sich als luxuriös-exklusive Destination mit mondänem Gästepublikum positioniert und mit über 80 Prozent der Gesamtnachtungen während der Wintersaison ein klares Reiseziel von Wintersportlern und -gästen ist. Trotz dieses Ein-Saison-Schwerpunktes strebt die Destination danach ihren Sommer- bzw. Bergsporttourismus auszubauen. Das umfangreiche Wintersportangebot für alpines Skifahren (insbesondere Pisten- und Tiefschneeangebot), die hohe Dichte an mindestens Viersterne-Beherbergungsbetrieben sowie den vielfältigen Angeboten einer qualitativ hochwertigen Gastronomie erlauben es den Leistungsträgern, überdurchschnittliche Preise bei hoher Auslastung durchzusetzen. Dass sie ihre Stärken im Wintertourismus hat, zeigt sich ebenfalls darin, dass die Destination regelmäßig unter den ersten Plätzen bei verschiedenen Rankings zu alpinen Wintersportdestinationen zu finden ist.⁴

Trotz ihrer exponierten Stellung und Stärken sieht sich die Destination mit den gleichen Herausforderungen wie ihre Mitbewerber konfrontiert. Dabei hat sich die Gemeinde mit ihren Leistungsträgern zum Ziel gesetzt, nicht nur den neuen Markt- und Umweltbedingungen reaktiv zu begegnen, sondern proaktiv die Destinationsentwicklung voranzutreiben, indem Sicherungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen (wie z. B. Investitionprojekte in (touristische) Infrastruktur, Marken- und Profilie-

⁴ So ist die Destination unter den TOP 5 des jährlich durchgeführten Benchmarking-Programms der BAK BASEL ECONOMICS AG mit einem Sample von 100 alpinen Tourismusdestinationen. Vgl. hierzu ausführlich o.V.: Tourismus Benchmarking (2014).

rungsprogramme, gästeorientierte Produktentwicklung und -vermarktung) in einen strategischen Kontext gebracht werden. In dem so entstandenen Programm einer strategischen Destinationsentwicklung ist auch das erwähnte Forschungsprojekt anzusiedeln. Motivation für diese Dissertationsschrift sind Entdeckungen, die im Forschungsprojekt und weiterführenden Recherchen ihren Ursprung haben. In diesen ersten empirischen Beobachtungen und der anschließend dargelegten Ausgangssituation liegt begründet, dass sich die vorliegende Arbeit auf Destinationen konzentriert, deren Kernkompetenz im alpinen Wintersportsegment zu finden ist.

1.1.1 Entdeckung 1: Aufgabenwandel der Touristeninformation

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination beruht nicht ausschließlich auf natürlichen Standortvorteilen oder besonderen tourismusspezifischen Infrastrukturen, sondern vielfach auf langfristig orientierten Aspekten des strategischen Denkens und Handelns in einer Destination.⁵ Informationen und Wissen zu Markt- und Kundenbedürfnissen wird mehr denn je als strategischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Destinationen und deren TO angesehen.

Bereits zu Beginn der projektbezogenen Zusammenarbeit kristallisierte sich heraus, dass eine grundlegende Änderung des (Selbst-) Verständnisses einer TO stattgefunden hat. Während zuvor die traditionellen Hauptaufgaben einer TO aus der Bereitstellung von Informationen und der Gästebetreuung (z. B. durch die Bearbeitung von Buchungsanfragen) bestanden, ist nun eine deutliche Erweiterung in den wahrzunehmenden Aufgaben festzustellen.

Diese reichen in der Praxis von Maßnahmen zur Errichtung und Pflege touristischer Infrastrukturen (z. B. Wanderwege) über operative Marketingfunktionen wie z. B. die Umsetzung und Organisation von Pressekonferenzen oder Veranstaltungen bis hin zur Umsetzung kommunikationspolitischer Maßnahmen wie klassische Werbung in Rundfunk und Printmedien oder der redaktionellen Betreuung einer Destinations-Website. An diesen Beispielen wird klar, wie bereits mäßig anspruchsvolle Aufgaben des operativen „Alltagsgeschäfts“ die Ressourcen einer TO binden. Daneben ist es vielfach notwendig, dass die TO zunehmend **Initiativen einer strategisch-nachhaltigen Destinationsentwicklung** konzipieren und z. B. Image-Kampagnen, Profilierungs-

⁵ Vgl. Pechlaner (2000), S. 27.

programme oder Markenentwicklungstrategien forcieren. Auch treten zentrale Elemente des strategischen Managements und die entsprechenden Interdependenzen in den Vordergrund: neue Strategien werden entwickelt, denen sich bis dato starre Organisationsstrukturen anpassen und von der Unternehmenskultur mitgetragen werden müssen. Die TO muss sich von einer „klassischen“ Touristeninformation zu einer professionellen *Destinationsmanagementorganisation* (DMO) wandeln.

Durch die Erweiterung des Aufgabenspektrums bei nahezu gleichbleibender und als restriktiv zu bezeichnenden Budgetsituation können andere strategisch relevante Bereiche nicht ausreichend wahrgenommen werden und der Druck, die zur Verfügung stehenden Mittel effizient einzusetzen, erhöht sich für die TO.

Aufgrund der vorherrschenden Strukturen in Destinationen ist der überwiegende Teil der TO im Alpenraum auf öffentliche Mittel oder Tourismusbeiträge der Leistungsträger angewiesen und kann so nicht ohne Weiteres über zusätzliche Ressourcen verfügen. **Kreative Problemlösungsansätze zur Ressourcengenerierung** gewinnen zunehmend an Bedeutung und verlangen von den TO eine stärkere Konzentration auf die Strategieentwicklung. Hier stellt sich die **Kooperation als eine strategische Alternative** für Destinationen heraus, weitere Ressourcen zu akquirieren, Aufgaben auszulagern und Leistungsdefizite auszugleichen.

Allerdings kann das, was in vielen anderen Branchen bereits fest in der Führung eines Unternehmens verankert ist, nur bedingt auf eine Destination übertragen werden. Bei dem Großteil der Leistungsträger handelt es sich um eigentümergeführte Kleinbetriebe, die i. d. R. nicht über die notwendigen Ressourcen oder das nötige Know-how verfügen, über das operative Geschäft hinaus, Kooperationsinitiativen zu verfolgen. Hier kommt der TO als fokales Unternehmen im Netzwerk einer Destination eine exponierte Rolle zu.

1.1.2 Entdeckung 2: Uneinheitliches Kooperationsverständnis

Was ist Kooperation? So trivial diese Frage auch erscheinen mag, ist ihre Beantwortung im Kontext von Destinationen nicht ohne Weiteres möglich. Werden Destinationen und ihre Leistungsträger dahingehend untersucht, welche Form der in-

terorganisationalen Zusammenarbeit eingegangen wird, so zeigt sich rasch, dass ein unterschiedliches Verständnis zu Kooperation vorzufinden ist.

Als Beispiel ist das eigentliche unternehmerische Handeln in Destinationen zu nennen, das per se durch Zusammenarbeit charakterisiert ist. So stellt das touristische Produkt einer Destination wie z. B. ein Skiurlaub in einer Wintersportdestination ein **Bündel verschiedener Leistungen** dar, das von mehreren Unternehmen für einen potenziellen Gast bereitgestellt wird: Hotels, Pensionen oder Parahotellerie bieten ihre Unterkunftsleistungen an, Gastronomiebetriebe sichern die Verpflegung, Bergbahnbetriebe befördern die Wintersportler zu den Pisten und Einzelhandelsgeschäfte sowie Dienstleister wie Schneesportschulen komplettieren mit ihren Leistungen das Urlaubserlebnis. Hier wird bereits deutlich, dass der Kooperationsbegriff inhaltlich differenziert gestaltet ist und daher im Destinationsmanagement durchaus verschiedene Formen und Typen von Kooperationen zu beobachten sind. Diese Erkenntnisse bestätigen erste Sondierungsgespräche mit Vertretern der einzelnen Leistungsträgergruppen, die ihm Rahmen einer Vorstudie durchgeführt wurden.

Weiter ist in diesem Zusammenhang festzustellen, dass sich vielfach (insbesondere kleinere) TO dazu entschließen, mit anderen TO zusammenzuarbeiten, um etwaige Ressourcendefizite zu kompensieren und strategische Aufgaben einer DMO gemeinsam zu bewältigen – in einigen Fällen gehen die TO sogar so weit, dass sie ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit aufgeben und zu einer neuen, gemeindeübergreifenden TO fusionieren. Auch hier stellt sich die Frage nach dem **Ausmaß von Kooperation** und dem inhärenten Verständnis hierüber.

Eine ähnlich weit verbreitete Form in Wintersportgebieten sind „Partnerschaften“ zwischen Destinationen und Unternehmensmarken. So sind Automobilmarken, Versicherungen, Getränke- und Lebensmittelmarken aber auch „Luxus-Konsumgütermarken“ als Sponsoren bereits seit Jahren fester Bestandteil der Vielzahl von Wintersport Wettbewerben. Zudem sind die Marken auf den unterschiedlichsten Werbeflächen in Skigebieten, Gondeln und Liftanlagen vertreten. Ob und inwiefern es sich bei dieser Partnerschaft tatsächlich um eine Kooperation handelt, bleibt zu hinterfragen.

Daneben ist in jüngster Vergangenheit festzustellen, dass vergleichbare Marken die Zusammenarbeit außerhalb des klassischen Sponsorings mit Destinationen auf den verschiedensten Ebenen der Leistungsträger suchen. So weisen die Internetpräsen-

zen der TO, Wintersportschulen und Unterkünfte zunehmend Seiten auf, die unter dem Titel „Partner“ eine Vielzahl von Wort-Bild-Marken zusammenfassen und die Zusammengehörigkeit nach außen kommunizieren. Hier bleibt zu klären, ob dieses „Logo Placement“ tatsächlich eine Kooperation mit inhaltlicher Substanz darstellt oder ob es sich ähnlich der klassischen Werbung um virtuelle Werbeflächenanmietung handelt.

Abschließend bleibt zu diskutieren, ob der Kooperationsbegriff auch die Zusammenarbeit zwischen Sportartikelhersteller und lokalem Handel und Verleih umfasst oder dies eine andere Form von Geschäftsbeziehung darstellt.⁶

1.1.3 Entdeckung 3: Destinationen und ihre TO im Verbund

Aus Gästeperspektive wird ein alpines Reiseziel als Raum gesehen, der sich durch Ausübungsmöglichkeiten der Freizeitaktivitäten auszeichnet und sich inhaltlich durch z. B. Wintersportarten bestimmen lässt. Daher werden Skigebiete als *eine* Destination von Wintersportlern wahrgenommen, die verschiedene politische Grenzen überwindet und in sich eigenständige Ortschaften und Länder vereint.

Während dieser aktivitätsbezogene, interkommunale Zusammenschluss im Falle eines Skigebietes eher notwendiger Selbstzweck ist, gehen andere Gemeinden bewusst Kooperationen⁷ ein, um unterschiedliche Ziele zu erreichen. Nicht selten ist mit der Zusammenarbeit zwischen Destinationen die Bildung und Kommunikation einer Marke verknüpft, um letztlich die Aufmerksamkeit potenzieller Gäste auf diesen Destinationsverbund zu richten. Von diesen Kooperationen profitieren annahmegemäß unbekanntere und/oder kleinere Destinationen, die sich durch einen solchen „Schulterabschluss“ mit anderen Reisezielen eine erhöhte Attraktivität für Gäste erhoffen und eine entsprechende Positionierung im Wettbewerb anstreben. Gleichzeitig scheinen Kooperationen leistungsfähiger zu sein, da sie auf verschiedene Ressourcen der beteiligten Destinationen zurückgreifen und etwaige Defizite, z. B. in der Auslastungskapazität, gegenseitig kompensieren können.

⁶ Diese Beispiele erheben an dieser Stelle keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen exemplarisch auf ein uneinheitliches Kooperationsverständnis im Kontext von Destinationen hinweisen.

⁷ Vor dem Hintergrund des uneinheitlichen Begriffsverständnisses wird bis zur Konkretisierung Kooperation synonym mit *Zusammenarbeit* verwendet.

Dieser Vorteil birgt allerdings auch Konfliktpotenzial aufgrund der Besonderheit des touristischen Produktes. Die von den touristischen Anbietern bereitgestellten Leistungen sind i. d. R. Dienstleistungen und dadurch charakterisiert, dass sie nur an jenem Ort konsumiert werden können, an dem sie auch erbracht werden, d. h. in den Destinationen selbst. Durch die unterschiedlichen Standorte der an Kooperationen teilnehmenden Destinationen, stellt sich die Frage, an welchem Ort, welche Leistung von einem Gast konsumiert wird.⁸

Die zentralen Funktionen einer marktgerechten Bündelung der Kompetenzen einerseits und einer Koordination der integrativen Angebotsgestaltung und -vermarktung andererseits, übernimmt dabei eine zentrale Managementorganisation, mit dem Ziel, einen Interessensausgleich zwischen den innerhalb eines **Destinationsverbundes** agierenden TO zu schaffen. Letztlich ist es auch Aufgabe dieser Managementorganisation gemeinsam mit den TO eine systematische Einbeziehung aller wesentlichen Stakeholder anzustreben, sodass die Kooperationspotenziale auch auf Leistungsträgerebene realisiert und eine nachhaltige Destinationsentwicklung gefördert werden kann.

Dass sich Kooperationen nicht nur auf regionaler Ebene bilden, wie z. B. JUNGFRAU REGION⁹, ZILLERTAL¹⁰, TROIS VALLÉES¹¹ oder ZUGSPITZ REGION¹², sondern länderübergreifend erfolgen, zeigt das Beispiel der Managementorganisation von BEST OF THE ALPS. Diese Kooperation von zwölf Alpendestinationen aus Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und der Schweiz verfolgt seit ihrer Gründung vor 20 Jahren das Ziel, einige der renommiertesten Touristikorte der Alpen unter einer gemeinsamen Dachmarke zu vermarkten. Ursprünglich galt es insbesondere den (potenziellen) US-amerikanischen Skifahrern durch kommunikationspolitische Maßnahmen anhand von Qualitätsmerkmalen, „Skiferien in Europa“ näher zu bringen. Die strategische Grundausrichtung war von der Idee geprägt, dass vereinzelte Destinationen der Alpen nur unter einer Dachmarke gegenüber den Hauptkonkurrenzskigebieten der Rocky Mountains auftreten können und aus diesem Grund eine Marketingkooperation

⁸ Vgl. Pechlaner (2000), S. 29.

⁹ Mit den Destinationen GRINDELWALD, MÜRREN, WENGEN und INTERLAKEN.

¹⁰ Mit den Destinationen FÜGEN-KALTENBACH, ZELL-GERLOS, MAYRHOFEN-HIPPACH und TUX-FINKENBERG.

¹¹ Mit den Destinationen COURCHEVEL, MÉRIBEL, VAL THORENS/ORELLE und LES MENUIRES/ST. MARTIN.

¹² Mit den Destinationen ALPENWELT KARWENDEL, ZUGSPITZLAND, AMMERGAUER ALPEN und DAS BLAUE LAND.

eingehen müssen. Als operatives Ziel wurde dabei die Steigerung des Bekanntheitsgrades dieser Destinationen formuliert, das annahmegemäß nur durch eine alpenweite Vermarktung erreicht werden kann.¹³

Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der zunehmenden Schwierigkeiten, sich von Mitbewerbern zu differenzieren, stellt sich die Frage, ob Kooperationen kommunikationspolitische Marketinginstrumente oder strategische Wege sind, die Destinationsentwicklung nachhaltig positiv zu beeinflussen.

1.1.4 Entdeckung 4: Destination als Plattform der Industrie

Neben der Entwicklung, dass sich Ortschaften, Gemeinden oder Regionen unter einer Dachmarke zusammenschließen und sich als zum Teil „künstlich geschaffene“ Destinationen im Wettbewerbsumfeld positionieren, ist auch ein verstärktes **Engagement von zunächst als tourismusfremd erscheinenden Marken** zu beobachten. Hierbei tragen diese Unternehmen zur Leistungsbereitstellung bei, indem sie verschiedene Angebotsformate in Zusammenarbeit mit Destination und ihren Leistungsträgern anbieten:

Automobilmarken betreiben Autoparks in Wintersportgebieten und bieten dem Gast so die Möglichkeit, allradbetriebene Fahrzeug im Gelände und „unter extremen Einsatzbedingungen“ zu testen. Skimarken veranstalten Events und Tagungen in deren Rahmen Gäste als potenzielle Konsumenten Produkte prüfen und bewerten können. Ähnliche Anstrengungen unternehmen Outdoor-Bekleidungsmarken, indem sie ihre Marken durch die Ausstattung der Mitarbeiter verschiedener Leistungsträger präsentieren. Sportartikelmarken von Sicherheitsequipment und anderem Zubehör wie Helme, Rucksäcke, Handschuhe und weitere Produktkategorien rund um den Wintersport versuchen ebenfalls durch das Vehikel „Kooperationen mit Destinationen“, einen Gast und somit *ihren* potenziellen Endkonsumenten zu erreichen. Es stellen sich die Fragen, weshalb Destinationen für solche Industrien und Unternehmensmarken als attraktive Kooperationspartner erscheinen und ob eine spezifische Leistungsträgergruppe (z. B. Hotels, Bergbahnen, TO) ausschlaggebend für dieses Interesse ist.

¹³ Vgl. o.V.: Handelsregisterauszug: Verein BOTA (2014), o. S.; vgl. o.V.: Vorstand von Best of the Alps formiert sich neu (2014), o. S.; vgl. o.V.: Mehr Schlagkraft in den Zielmärkten für Best of the Alps (2010), o. S.

Dabei lassen sich Unternehmensmarken zunächst zwei Segmenten zuordnen. Eine Gruppe weist dabei nur eine geringe „inhaltliche Nähe“ zu dem eigentlichen touristischen Leistungsangebot auf und steht in keinem unmittelbarem Zusammenhang mit den unterschiedlichen Kernkompetenzen einer Destination (z. B. Automobilmarke und Skifahren). Die andere Gruppe von Unternehmensmarken hingegen bietet spezialisierte Produkte an, die unmittelbar und inhaltlich mit Destinationsangeboten in Verbindung gebracht werden können (z. B. Sportartikelhersteller und Skimarken).

Vor diesem Hintergrund ist es von Interesse zu untersuchen, ob Kooperationen gezielt eingegangen werden, um in den Gästen einer Destination potenzielle Abnehmer der eigenen Produkte zu identifizieren. Insbesondere bei der zweiten Gruppe von Marken scheint diese Vermutung zuzutreffen, die in der Zielgruppe der Skifahrer ihre Konsumenten findet. Dabei ist zu prüfen, welches Marktverständnis die potenziellen Kooperationspartner zugrunde legen und wie sich die Zielgruppen konkret definieren lassen.

Zudem bleibt zu klären, welche Ziele und Motivationen die einzelnen Unternehmen von Kooperationen mit Destinationen verfolgen und welche Anforderungen an einen Kooperationspartner – sowohl aus Destinationssicht als auch aus Perspektive des Kooperationspartners – gestellt werden. Abschließend ist hervorzuheben, dass es sich bei den vier Entdeckungen nicht um stilisierte Fakten, also typische Regularitäten handelt:

- **Entdeckung 1:** Aufgabenwandel der Touristeninformation
- **Entdeckung 2:** Diverses Kooperationsverständnis im Destinationskontext
- **Entdeckung 3:** Verbund von Tourismusorganisationen
- **Entdeckung 4:** Destination als Industrie-Plattform

Die Beobachtungen stellen vielmehr Einzelfallbetrachtungen dar, die im weiteren Verlauf einer theoretisch-methodischen Begründung zugeführt und einer empirischen Überprüfung unterzogen werden (müssen). Sie spiegeln sich in dem Erstentwurf einer Arbeitsthese wider:

Die Suche potenzieller Kooperationspartner einer Destination erfolgt in Abhängigkeit der damit verfolgten Ziele und beinhaltet das Eingehen von Kooperationen mit anderen Destinationen und Unternehmen verschiedener Branchen.

1.2 Ausgangssituation und Problemstellung

Kooperationen als strategische Option bieten sich jedem Unternehmen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren und zu erhalten sowie übergeordnete Zielsetzungen zu erreichen. Die geschilderten Bedingungen sind nicht zuletzt ursächlich dafür, dass der Wettbewerb für touristische Leistungen ähnlich dem für andere Produkte durch Zeit-, Kosten- und Qualitätsdruck geprägt ist und Destinationen als touristische Regionen sich neben Konkurrenzdestinationen auch durch destinationsähnliche Produkte (z. B. Skihallen oder Freizeitparks) bedroht sehen.¹⁴ Daher gilt es für Destinationen strategische Erfolgspositionen zu schaffen und zu verteidigen.¹⁵

Trotz der in anderen Wirtschaftszweigen vorliegenden Praxiserfahrungen im Umgang und Management von Kooperationen sowie der intensiven Durchdringung der Thematik aus einer wissenschaftlich-geprägten Perspektive nähern sich touristische Akteure in Destinationen nur verhalten dem Kooperationsthema. Dahingehend lässt sich auch in den Wirtschaftswissenschaften ein Forschungsbedarf identifizieren.

1.2.1 Nutzenpotenzial einer Kooperation für das Destinationsmanagement

Anknüpfend an das Fehlen eines einheitlichen Begriffsverständnisses im touristischen Kontext sind ebenfalls eine fehlende Systematisierung oder Möglichkeiten zur Einordnung von Kooperationsformen im Rahmen des Destinationsmanagements festzustellen. Ähnlich der begrifflichen Konkretisierung fehlt es an Kriterien und Aspekten, die eine Kategorisierung von Kooperationen auch unter Beachtung der involvierten Leistungsträger ermöglicht.

Dabei lenkt die vorliegende Arbeit die Aufmerksamkeit auf jene Kooperationen, die sich zwischen Destinationen (z. B. interkommunale Kooperationen) sowie zwischen einer Destination und einem „Wirtschaftsunternehmen“ bilden.

Neben diesen terminologischen Besonderheiten sind auch Unterschiede im Kooperationsverhalten von Destinationen zu beobachten. Während einige Destinationen sowie

¹⁴ Vgl. Laesser (2002), S. 78.

¹⁵ Vgl. Keller (1993), S. 6f.

deren Leistungsträger bereits Kooperationsstrategien verfolgen, schlagen andere Destinationen diese strategische Option aus. Hier wird zunächst unterstellt, dass diese Disparität in der Urteilsfindung entweder in einer **mangelnden Sensibilisierung** bezüglich dieser Thematik begründet ist oder darauf zurückgeführt werden kann, dass die Kooperationsinitiative mit einem (zu hohen) **Aufwand** verbunden ist.

Eine nicht ausreichende Sensibilisierung für Kooperationen als Strategie erscheint, besonders vor dem Hintergrund bereits eingegangener Sponsoring-Partnerschaften, als unbegründet. Werden z. B. die Internetpräsenzen der Leistungsträger untersucht, zeigt sich rasch, dass allen voran die TO, Bergbahnen, Schneesportschulen oder der Sportartikelverleih bereits Erstkontakte über Werbe- und Sponsoringmaßnahmen mit potenziellen Kooperationspartnern hergestellt haben. Eine andere Form der Partnerschaft ist allerdings in den wenigsten Fällen vorzufinden – zumindest nicht in dieser Deutlichkeit nach außen kommuniziert.

Vielmehr scheint das unterschiedliche Kooperationsverhalten der Akteure in Destinationen darin begründet zu liegen, dass eine Kooperation mit einem teils erheblichen organisatorischen und somit auch finanziellen Mehraufwand verbunden ist. Dass in Destinationen vorwiegend mittelständische Unternehmen – im Speziellen inhabergeführte Kleinstbetriebe – agieren, die nur selten über die erforderlichen Managementfähigkeiten oder ausreichend Kooperationserfahrung verfügen, trägt zusätzlich zu hohen potenziellen **Transaktionskosten** bei. Insbesondere ex ante anfallende Transaktionskosten in der Anfangsphase, d. h. vom Zeitpunkt der Entscheidungsfindung für eine Kooperation bis hin zur Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners, scheinen Hemmnisse darzustellen, die Kooperationen beeinträchtigen. Besonders sind Informationsbeschaffungs- und Anbahnungskosten zu nennen, die bei einer Kooperationspartnersuche entstehen können. Hier stellt sich konkret die Frage, welche **Auswahlkriterien** existieren und wie diese ausgeprägt sein müssen, sodass ein potenzieller Kooperationspartner tatsächlich ausgewählt wird.

Zudem entstehen Unsicherheiten z. B. durch Besonderheiten und Entscheidungen, die erst *während* des Kooperationsverlaufs zu beachten bzw. anzutreffen sind, aber bereits *vor* Kooperationsbeginn in Erwägung gezogen und deren Auswirkungen antizipiert werden müssen. So ist bereits beim strategischen Entscheid zugunsten einer Kooperation festzulegen, welche **Ziele** mit der Kooperation verfolgt werden und welche partnerspezifischen **Ressourcen** zur Zielerreichung potenziell beitragen. Dies

bedeutet beispielsweise, dass bereits bei der Partnersuche geprüft wird, ob von Partnern Ziele verfolgt werden, die eine Erreichung der Zielsetzungen anderer Partner fördern bzw. zumindest nicht behindern. Darüber hinaus sollen solche Ressourcen in eine Kooperation eingebracht werden, die miteinander „harmonisieren“ und ein Kooperationsvorhaben forcieren und nicht negativ beeinträchtigen. Ist dies nicht der Fall, so können vergleichbare Aspekte in der Konsequenz dazu führen, dass beispielsweise ...

- ... eine Kooperation nicht zustande kommt,
- ... die Kooperationspartner nicht das anvisierte Kooperationspotenzial realisieren,
- ... ihre Ziele nicht erreichen oder
- ... eine Kooperation durch opportunistisches Verhalten frühzeitig beendet wird und somit scheitert.

Hier stellt sich die Frage nach den in der Praxis existierenden Erfolgsfaktoren von Kooperationen, d. h. , welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, dass eine Kooperation initiiert wird und welche Kriterien dazu beitragen, dass durch Kooperation die verfolgten Ziele erreicht werden.

1.2.2 Entwicklungsstand der Kooperationsforschung im Destinationskontext

Der Fokus der betriebswirtschaftlich-orientierten Tourismusforschung liegt bisher auf der erläuterten, kooperativen Bereitstellung touristischer Kernleistungen und die damit verbundenen, zum Teil notwendigen, Interaktionen zwischen Leistungsträgern. Wenig Aufmerksamkeit hingegen werden Kooperationen auf Destinations- oder nicht-touristischer Ebene entgegengebracht, obwohl erste empirische Befunde auf die Existenz verschiedener Kooperationen hindeuten.

Wenngleich die Zusammenarbeit auf Leistungsträgerebene in Destinationen vereinzelt im wissenschaftlichen Kontext herausgearbeitet wurde, kommt der Kooperation im Kontext des Destinationsmanagements eine unterrepräsentierte Rolle in Forschungsarbeiten zu. Die Ursache hierfür liegt weniger in einer unterschätzten Rele-

vanz der Thematik, sondern kann vielmehr auf zwei forschungsmethodische Gründe zurückgeführt werden:¹⁶

- **Erstens** liegt die besondere Herausforderung in einer adäquaten Abbildung vorliegender Komplexität. Verursacht wird diese z. B. durch verschiedene konfigurierte Kooperationsformen, unterschiedliche Entscheidungsprozesse, involvierte Parteien oder verfolgte Zielsetzungen.
- **Zweitens** bestehen Schwierigkeiten in der Suche sowie im Zugang zu Entscheidungs- und Informationsträgern, die Aussagen zum Kooperationsmanagement von Destinationen sowie deren Leistungsträgern tätigen können.

Wie die empirischen Beobachtungen und Ausführungen zur Wirtschaftspraxis aufzeigen, weist die Kooperationsthematik vor dem Hintergrund des Destinationsmanagements eine hohe Forschungsrelevanz auf. Zwar ist in der jüngeren Vergangenheit, insbesondere während der vergangenen Dekade, eine zunehmende wissenschaftliche Beachtung erkennbar, allerdings ist es bisher nicht gelungen, eine „[...] critical mass of empirical work on collaboration in the destination context [...]“¹⁷ zu erreichen, weshalb allgemein theoretische Erklärungsansätze zur Kooperationserklärung an die destinationsspezifischen Bedingungen angepasst werden (müssen).

Zudem zeigen folgende exemplarisch ausgewählte Arbeiten, dass der bisherige Fokus auf Untersuchungen von Kooperationen *innerhalb einer* Destination liegt. So steht im Mittelpunkt eines Beitrags von FUCHS UND WEIERMAIR die Charakterisierung des Tourismus als idealtypische Netzwerkbranche. In diesem Kontext heben die Autoren als wesentliche Aufgaben des Destinationsmanagements die Forcierung der Koordination und Optimierung der Konfiguration touristischer Wertketten hervor. Hierfür ist die interorganisationale Zusammenarbeit innerhalb einer Destination Grundvoraussetzung.¹⁸ Die vorliegenden Strukturen sowie Interaktionen zwischen Stakeholdern innerhalb der Destination bilden auch den Untersuchungsgegenstand eines Beitrages von SCHULER, der ebendiese Formen der Zusammenarbeit näher betrachtet.¹⁹ Die wachsende Bedeutung spiegelt sich ebenfalls in thematischen Sammelbänden wider.

¹⁶ Vgl. Fyall/Garrod/Wang (2012), S. 11; vgl. Okumus/Altinay/Roper (2007), S. 9f.; vgl. Murphy/Moscardo/Benckendorff (2006), S. 2f.; vgl. von Friedrichs Grängsjö (2003), S. 428f.; vgl. Formica (2002), S. 351ff.

¹⁷ Fyall/Garrod/Wang (2012), S. 11.

¹⁸ Vgl. Fuchs/Weiermair (2003), S. 425ff.

¹⁹ Vgl. Schuler (2012), S. 95ff.

GRONAU knüpft als Herausgeber²⁰ die Zukunftsfähigkeit des Tourismus sowohl an Innovationen als auch an Kooperationen und widmet durch Beiträge wie z. B. von FRYS den „touristischen Kooperationsprojekten“ eine besondere Beachtung.²¹ Detaillierter und im engeren Sinne thematisiert SOLLER z. B. den „Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus“²² und lenkt den Blick auf die Möglichkeit kooperativer Wertschöpfung in Destinationen. Allen Beiträgen in den exemplarisch genannten Sammelbänden ist gemein, dass sie auf Kooperationen zwischen Leistungsträgern oder Stakeholdern innerhalb Destinationen oder zwischen touristischen Organisationen wie Dachverbänden, regionale Tourismusorganisationen o. ä. fokussieren und vornehmlich deskriptiver Natur sind.

Ein weiterer Forschungsbedarf besteht in der Perspektivenbetrachtung kooperativen Verhaltens. Bisherige Untersuchungen tendieren dazu, die Zusammenarbeit lediglich einseitig aus Sicht *eines* Kooperationspartners zu beleuchten, und vernachlässigen eine Gegenüberstellung der Ansprüche, Zielvorstellungen, Motivationen und weitere Faktoren der *anderen* Kooperationspartner.

In der Relevanz dieser Thematik sowohl für die Wirtschaftspraxis als auch für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung liegt begründet, dass die vorliegende Arbeit Kooperationen von alpinen Destinationen zum Untersuchungsgegenstand hat und die im anschließenden Abschnitt erörterten Zielsetzungen verfolgt. Die Wahl der Fallanalyse als verfolgte Forschungsstrategie und Experteninterviews als Datengrundlage wird im Anschluss begründet.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage

Wurde bisher mit den zentralen Punkten der inhaltliche Fokus sowohl aus unternehmenspraktischer als auch aus forschungsrelevanter Sicht eingegrenzt, gilt es im vorliegenden Abschnitt die Zielsetzungen und forschungsleitenden Fragestellungen vorzustellen. Im Mittelpunkt steht die Erforschung von „Theorie und Praxis“ strategischer Kooperationen im Destinationsmanagement. Dabei stehen sich diese beiden Forschungsschwerpunkte nicht gegenüber, sondern werden als sich ergänzende, inter-

²⁰ Vgl. Gronau (2011).

²¹ Vgl. Frys (2011), S. 137ff.

²² Vgl. Soller (2012).

dependente Perspektiven verstanden, die wie die zwei Seiten einer Medaille untrennbar miteinander verbunden sind.

Während im Zusammenhang tourismusspezifischer Beiträge die Zusammenarbeit von Leistungsträgern innerhalb einer Destination einen zentralen Stellenwert einnimmt, ist eine entsprechende Auseinandersetzung mit Kooperationen zwischen unterschiedlichen Destinationen bislang nur unzureichend erfolgt. Ähnliches gilt für die Zusammenarbeit zwischen Destinationen und ihren Leistungsträgern mit Wirtschaftsunternehmen, die nicht originär der Tourismusbranche zuzuordnen sind. In diesem Kontext stehen Organisationen und Leistungsträger alpiner Destinationen im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses.

Mit dieser Arbeit werden folgende Forschungsziele verfolgt:

- **Forschungsziel 1:** Ausgehend von einem uneinheitlichen Verständnis des Kooperationsbegriffs wird zunächst angestrebt, existierende Formen der Zusammenarbeit von Destinationen zu beschreiben und mittels dieser Präzisierung einen Systematisierungsvorschlag zu erarbeiten.
- **Forschungsziel 2:** Zweite Zielsetzung dieser Arbeit ist – auf Basis theoretischer Vorkenntnisse – die **Identifikation von Zielen**, die mit einer Kooperation verfolgt werden. Dass diesen Kooperationszielen eine zentrale Rolle im strategischen Entscheidungsprozess zugerechnet wird, liegt in dem hier vorliegenden Verständnis der Kooperation als *eine* mögliche Strategie zur Erreichung übergeordneter Unternehmensziele begründet. Sie stellen für potenzielle Partner alternative Wege zur Zielerreichung dar.
- **Forschungsziel 3:** Die dritte Zielsetzung dient der **Erforschung zentraler Erfolgsfaktoren** von Kooperationen. Hierbei wird die Annahme zugrunde gelegt, dass die Auswahl eines geeigneten Partners essentielle Voraussetzung für eine Kooperation ist. Genügt ein potenzieller Kooperationspartner den zu bestimmenden Kriterien, ermöglicht dies eine effektivere und effizientere Erreichung der mit Kooperationen verfolgten Ziele (Forschungsziel 2) im Vergleich zu anderen Strategien (z. B. unternehmensautonome Vorgehensweise). Konkret steht die Erforschung jener Anforderungen im Mittelpunkt, die im Rahmen der Partnersuche die Wahl eines geeigneten Kooperationspartners determinieren und so letztlich eine erfolgreiche Kooperation gewährleisten. Daher werden

diese Anforderungen in der vorliegenden Arbeit auch als Erfolgsfaktoren einer Kooperation bei der Partnersuche und -auswahl bezeichnet.

- **Forschungsziel 4:** Sowohl die Identifikation der verfolgten Ziele (Forschungsziel 2) also auch die Explorationen der Erfolgsfaktoren bei der Partnersuche und -auswahl (Forschungsziel 3) dienen dem vierten Forschungsziel, einen Vorschlag zur **Konzeption eines Entscheidungsmodells** von Kooperationen im Destinationsmanagement für die unternehmerische Praxis zu erarbeiten. Dieses Modell soll vornehmlich das Management von Destinationen und die Entscheidungsträger von Tourismusorganisationen befähigen, phasenorientiert einen geeigneten Kooperationspartner zu finden und erfolgreich ein Kooperationsvorhaben zu initiieren.

Um das Kooperationsphänomen im Kontext betriebswirtschaftlicher Forschung als strategische Option des Destinationsmanagements zu untersuchen und die Vorgehensweise an den Forschungszielen auszurichten, wird die Beantwortung folgender, forschungsleitender Fragestellung angestrebt:

Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Konzeption interorganisationaler Zusammenarbeit von Destinationen vor dem Hintergrund partnerspezifischer Zielsetzungen sowie der damit einhergehenden strategischen Kooperationsentscheidung notwendig und müssen bei entsprechender Partnersuche vorhanden sein?

Mit dieser Arbeit wird der explorativ-geprägter Versuch unternommen, real existierende Gestaltungsprozesse bei Kooperationen von Destinationen abzubilden und Ursache-Wirkungszusammenhänge zu reflektieren. Aus Forschungsfrage und -zielsetzungen leiten sich weitere Fragen ab, die im Rahmen dieser Dissertation einer Beantwortung zugeführt werden sollen:

- Welche Kriterien müssen erfüllt sein, sodass eine Kooperation von Destinationen vorliegt?
- Welche Kooperationsarten und -formen sind im Destinationsmanagement zu unterscheiden?
- Welche Formen der Aufgabenverteilung lassen sich in den unterschiedlichen Kooperationen differenzieren und spiegeln sich diese im entsprechenden Destinationsangebot als touristisches Produkt wider?

- Welche Motivationen und Zielsetzungen sind mit den spezifischen Kooperationen verbunden?
- Welche Anforderungen und Erwartungen müssen aus Sicht der Kooperationspartner erfüllt sein, damit ein Kooperationsvorhaben erfolgreich ist?
- Welche Schritte sind für eine erfolgreiche Partnersuche und -auswahl notwendig und unterstützen die Identifikation eines „optimalen“ Kooperationspartners?

Dieser Arbeit liegt die Annahme zugrunde, dass es sich bei den hier zu untersuchenden Kooperationen um Einzelphänomene handelt, die trotz des hohen Grades an individueller Ausgestaltung Gemeinsamkeiten aufweisen und zur Beschreibung sowie Erklärung weiterer Kooperationsvorhaben von Destinationen herangezogen werden können. Als Informationsquelle werden Interviews mit führenden Entscheidungsträger kooperativer Initiativen in Destinationen und kooperierender Unternehmen angestrebt. Es wird zudem unterstellt, dass das Kooperationsvorhaben als ein prozessualer Management-Gestaltungsprozess zu verstehen ist. An diesem orientiert sich die hier angestrebte Vorgehensweise und somit die strukturelle Anordnung der Themenbereiche vom Kooperationsentscheid und deren Konzeption bis hin zur Kooperationspartnersuche und -partnerauswahl.

1.4 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit

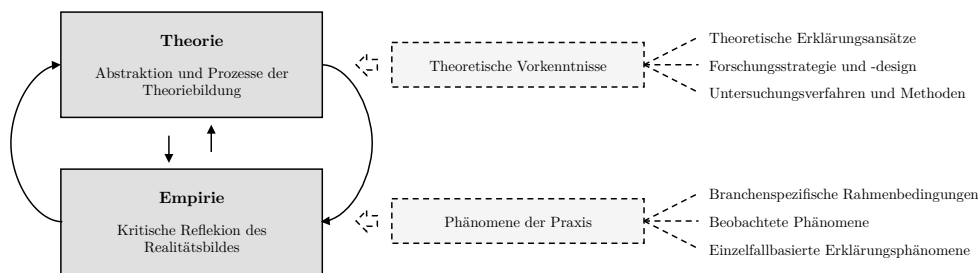
Die vorliegende Arbeit ist in fünf Hauptkapitel untergliedert, deren Aufbau in Abbildung 1.2 auf Seite 21 dargestellt wird. Die Einführung in den Untersuchungsgegenstand erfolgt im **zweiten Kapitel**, das Kooperationen von Destinationen als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung zum Inhalt hat. Hierbei erfolgt zunächst eine Darstellung der Besonderheiten touristischer Leistungserstellung in Destinationen, die um eine definitorische Auseinandersetzung mit dem Kooperationsbegriff ergänzt wird. Ziel ist es, den **wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsstand zu Kooperationen von Destinationen** darzulegen. Im Mittelpunkt steht einerseits die synoptische Analyse des Kooperationsbegriffs sowie eine Gegenüberstellung theoretischer Erklärungsansätze kooperativen Verhaltens in und von Destinationen. Eine Evaluation zentraler, empirisch-geprägter Forschungsarbeiten wird als Voraussetzung angesehen, die vorliegende Arbeit in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungs-

landschaft zu positionieren und eine theoretisch-methodische Erklärung der unterschiedlichen Formen des Phänomens „Kooperationen von Destinationen“ zu liefern.

Ausgehend vom identifizierten Forschungsbedarf bildet **Kapitel drei** das Fundament der vorliegenden Studie und hat die Konzeption des Forschungsmodells, die Darlegung der Forschungsstrategie sowie die Vorstellung des Untersuchungsdesigns zum Ziel. Wie im ersten Kapitel eingegrenzt, rückt die TO als koordinierender Leistungsträger ins Zentrum dieser Dissertation, indem ihre Rolle als Mediator interorganisationaler Zusammenarbeit von Destinationen reflektiert wird. Zur Erreichung des ersten Forschungsziels wird eine konzeptionelle Herleitung des Kooperationsverständnisses im Destinationskontext vorgenommen.

Anspruch ist es, einen fortwährenden Abgleich zwischen den beiden Ebenen „Theorie und Empirie“ vorzunehmen, weshalb das in dieser Arbeit zugrundeliegende **Forschungsmodell** als iterativ-zirkulärer Lernprozess verstanden (Abbildung 1.1) wird. Im Zentrum eines solchen Lernprozesses steht ein provisorisches Erklärungsmodell zum Forschungsbedarf, das den Forschungsprozess lenkt und als Orientierungshilfe bei Rückkopplungen zwischen Theorie und Empirie dient. Dieser Erstentwurf eines multiparadigmatischen Bezugsrahmens spiegelt sich in der Gestaltung des Hypothesensystems wieder.²³

Abbildung 1.1: Forschung als iterativ-zirkulärer Lernprozess



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Tomczak (1992), S. 84; Kubicek (1977), S. 14.

Dabei ist eine **Forschungsstrategie** zu wählen, die dem Anspruch der Anwendbarkeit und Generalisierbarkeit der aus Einzelfallbetrachtungen gewonnenen Forschungsergebnissen gerecht wird. Die Fallanalyse als qualitativ-interpretative Forschungsstrategie findet hierin ihre besondere Stärke gegenüber anderen Forschungs-

²³ Vgl. Tomczak (1992), S. 84.

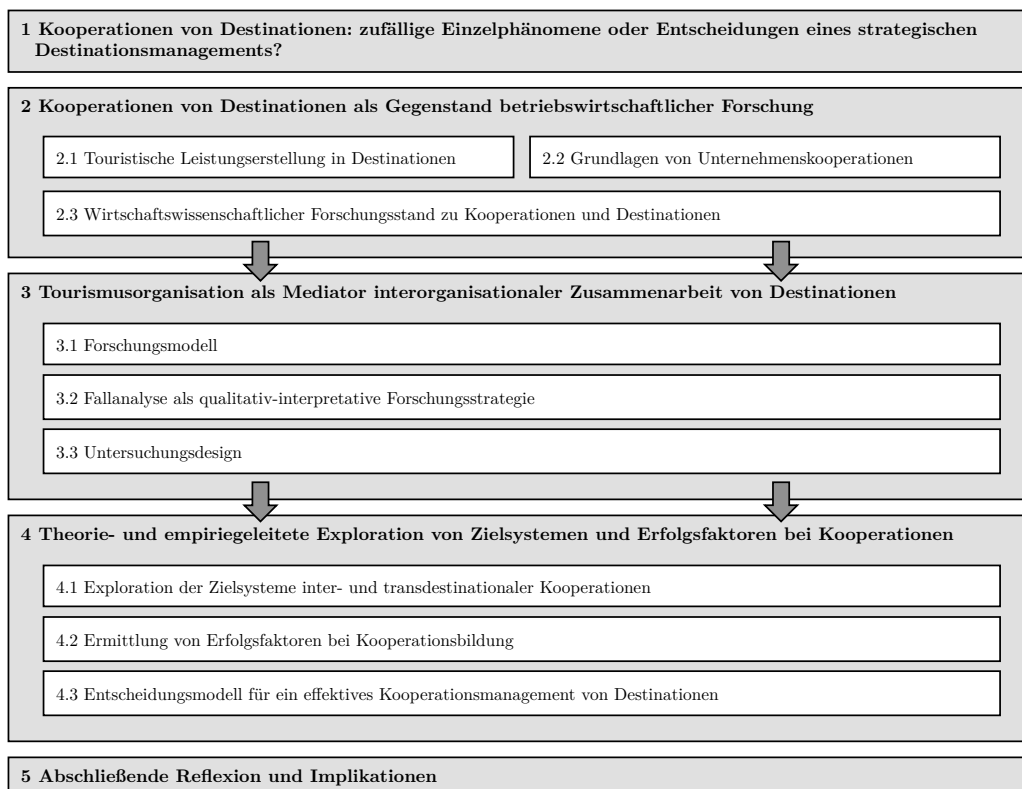
strategien und ermöglicht, durch ihr hohes exploratives Potenzial, einen neuartigen Untersuchungsgegenstand adäquat zu erfassen. Die Korrektheit des identifizierten Forschungsbedarfs einerseits und die Gültigkeit der Forschungsstrategie andererseits sind dabei abgeleitete Zielsetzungen dieser Arbeit, die eine ausführliche Darlegung und Abwägung der eingesetzten Untersuchungsmethoden im Rahmen des **Untersuchungsdesigns** zur Folge haben. Dieses ist derartig zu konfigurieren, dass induktive Rückschlüsse aus der Empirie zu ziehen sind und eine Generierung neuer Erkenntnisse dazu beitragen einen weiteren Forschungsbeitrag zum Kooperationsmanagement zu liefern.

Das **vierte Kapitel** hat die **theorie- und empiriegeleitete Exploration von Zielsystemen und Erfolgsfaktoren** bei Kooperationen zum Inhalt und dient zunächst der Erreichung der Forschungsziele zwei und drei. Der Aufbau des Kapitels orientiert sich dabei am theoriegestützten Hypothesensystem, das durch empirische Erkenntnisse fortwährend ergänzt und reflektiert wird, um dem Anspruch des iterativen Lernprozesses gerecht zu werden. Als empirische Datenbasis dienen die mittels der qualitativen-interpretativen Inhaltsanalyse ausgewerteten Informationen aus semi-strukturierten Experteninterviews. Nach einer ausführlichen Darlegung der einzelwirtschaftlich motivierten Zielsetzungen bei Kooperationen aus Perspektive beider Kooperationspartner, werden kritische Erfolgsfaktoren bei der Kooperationsinitiative herausgearbeitet. Gemäß der Zielsetzung bildet die Exploration beider Teilbereiche (Zielsysteme und Erfolgsfaktoren) die Grundlage zur Erreichung des vierten Forschungsziels: die **Konzeption eines Entscheidungsmodells** für ein effektives Kooperationsmanagement von Destinationen.

Eine **Zusammenfassung und Reflexion** der zentralen Erkenntnisse in **Kapitel fünf** schließt die vorliegende Arbeit ab und mündet in Implikationen für die mittelständische Unternehmenspraxis sowie für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung im Destinationsmanagement.²⁴

²⁴ Abschließend wird darauf hingewiesen, dass in der vorliegenden Untersuchung Personen- und Funktionsbezeichnungen geschlechtsneutral zu verstehen sind. Auf die durchgängige Verwendung der weiblichen und männlichen Form wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und besseren Lesbarkeit verzichtet; es werden lediglich die männlichen Formen verwendet. Zudem werden kasus- und numerusspezifische Anpassungen bei Abkürzungen nicht vorgenommen.

Abbildung 1.2: Aufbau der Forschungsarbeit



Quelle: Eigene Erstellung.

Kapitel 2

Kooperationen von Destinationen als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung

Die zentralen Forschungsbestandteile des vorliegenden Kapitels sind Kooperationen von Destinationen und deren Stellenwert in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Das Kapitel dient primär der Verfolgung des deskriptiven Erkenntnisziels, indem einerseits eine Strukturierung und Einordnung der Forschungsarbeit in den Kontext wirtschaftswissenschaftlicher sowie unternehmensorientierter Forschung vorgenommen und andererseits das theoretisch-methodische Grundgerüst der Arbeit geschaffen wird.

Etymologisch hat der Begriff *Destination* seine Wurzeln im Lateinischen und bedeutet zunächst „Bestimmung“. Im touristischen Zusammenhang übernahm der Destinationsbegriff anfänglich in einem Beförderungsvertrag die Funktion, den letzten Landeplatz in der Schiff- und Luftverkehrsfahrt als Zielort zu markieren, um somit die Vertragserfüllung nachzuweisen.²⁵ In der vorliegenden Arbeit dient die Destination zunächst als Überbegriff für einen Ort mit speziellem Angebotsprofil.

In **Abschnitt 2.1** werden zunächst die Besonderheiten touristischer Dienstleistungen vor dem Hintergrund von Destinationen und deren Leistungsträgern thematisiert. Die Tourismusleistung von Destinationen setzt sich aus einem Bündel einzelner Leistungen (wie z. B. Unterkunft, Verpflegung, Transportleistungen) zusammen, die

²⁵ Vgl. Schroeder (1998), S. 81.

von verschiedenen Leistungsträgern erbracht werden. Diese Einzelleistungen ergänzen sich derart, dass sie in unterschiedlichem Ausmaß zur Gesamtleistung beitragen und als Produkt einer Destination verstanden werden können.²⁶ Die Koordination und Vermarktung solcher „Destinationsprodukte“ sind zwei idealtypische Aufgaben von zentralen Organisationen wie der Tourismusorganisation (TO) oder die teilweise synonym verwendete Destinationsmanagementorganisation (DMO). Daher werden die Merkmale, Aufgaben und Funktionen von touristischen (Management-) Organisationen vorgestellt, die im betriebswirtschaftlichen Kontext Destinationen lenken, entwickeln und gestalten.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Kooperationen in Wissenschaft und Praxis existiert eine Vielzahl von Forschungsarbeiten zu den Themen Kooperation und Kooperationsmanagement. Je nach Forschungsziel und -disziplin können Kooperationen aus den unterschiedlichsten Perspektiven heraus systematisiert und beschrieben werden. Zu diesen Perspektiven zählen ZENTES, SWOBODA UND MORSCHETT unter anderem die theoretischen Zugänge und Erklärungsansätze, Rahmenbedingungen und Antriebskräfte, Formen der Kooperationen sowie kooperative Wertschöpfungsfelder. Daneben heben die Autoren auch die Bedeutung sektoraler Unterschiede kooperativer Systeme hervor.²⁷ Zweck der Ausführungen in **Abschnitt 2.2** ist, nach einem Überblick ausgewählter Definitionsansätze einen synoptischen Vergleich vorzunehmen, mit dem Ziel, durch eine kritische Diskussion konstitutiver und differenzierender Merkmale einen für die vorliegende Arbeit zweckmäßigen Kooperationsbegriff abzuleiten.

Die begrifflich-theoretische Integration der wesentlichen Forschungsbestandteile wird durch eine Systematisierung sowie entsprechende Positionierung gegenüber bestehender Forschungsarbeiten angestrebt und ist Gegenstand von **Abschnitt 2.3**.²⁸ Im Anschluss an die Erläuterung zentraler Charakteristika von theoretischen Erklärungsansätzen erfolgt eine Auswahl von Theorien, die als geeignet erscheinen.²⁹ Diese werden durch eine Evaluation zentraler empirischer Arbeiten ergänzt. Es werden dabei jene Forschungsarbeiten der letzten Dekade herangezogen, die in geeigneter und nachvollziehbarer Weise einen Beitrag zur Erklärung kooperativen Verhaltens von

²⁶ Vgl. Bieger (2008), S. 55ff.

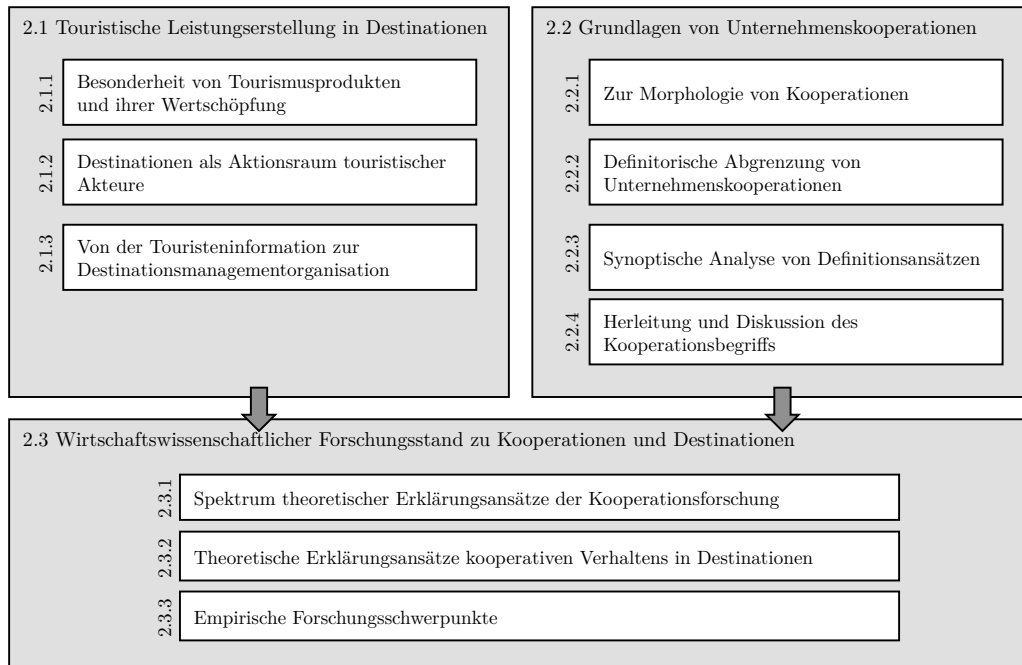
²⁷ Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 19.

²⁸ Zu dieser Vorgehensweise, vgl. exemplarisch Kirsch/Seidl/Van Aaken (2007), S. 28f.; vgl. Chmielewicz (1994), S. 4ff.; vgl. Becker (1993), S. 116; vgl. Rössl (1990), S. 99.

²⁹ Zur Zulässigkeit des Prozedere, vgl. Schnell/Hill/Esser (2013), S. 5ff.

Destinationen liefern können. Abbildung 2.1 veranschaulicht den Aufbau von Kapitel 2.

Abbildung 2.1: Aufbau von Kapitel 2



Quelle: Eigene Erstellung.

2.1 Touristische Leistungserstellung in Destinationen

Der Tourismusbegriff ist bereits Gegenstand vieler wissenschaftlicher Diskussionen, die mit dem Ziel einer einheitlichen Definition intensiv geführt werden. Dabei bemüht sich die Forschung um einen Begriff, der den komplexen Anforderungen gerecht wird und die vielfältigen Erscheinungsformen umschreibt. Im weitesten Sinne bezeichnet Tourismus, ursprünglich *Fremdenverkehr*, die Gesamtheit aller Aktivitäten, Erscheinungen und Interaktionen, die im Zusammenhang mit dem Reisen stehen. Eine der ersten anerkannten Begriffsabgrenzungen bezeichnet den in diesem Zusammenhang genannten Fremdenverkehr als „[...] Begriff all jener und in erster Reihe aller wirtschaftlichen Vorgänge, die sich im Zuströmen, Verweilen und Abströmen Fremder

nach, in und aus einer bestimmten Gemeinde, einem Land, einem Staate betätigen und damit unmittelbar verbunden sind.“³⁰

Der Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist eingegrenzt auf das touristische Produkt von Destinationen und somit auf die betriebswirtschaftlich-mikroökonomische Perspektive des Tourismus³¹, weshalb von Ausführungen oder Definitionsherleitungen zum Tourismusbegriff Abstand genommen und stattdessen mit Verweis auf entsprechende Literatur die touristische Leistungserstellung in Destinationen fokussiert wird.³²

Zunächst werden in Abschnitt 2.1.1 die Besonderheiten von Tourismusprodukten in Abgrenzung zu „klassischen“ Gütern vorgestellt und der Bezug zur Dienstleistung mithilfe konstitutiver Merkmale herausgearbeitet. Dabei werden touristische Dienstleistungen als Leistungsversprechen eines Anbieters gegenüber eines potenziellen Abnehmers verstanden und umfassen Leistungen, die zum Zeitpunkt des Kaufabschlusses nicht oder zumindest nicht vollständig existieren.³³ Ziel des Abschnitts ist es, die theoretische Grundlage für einen etwaigen Kooperationsgegenstand zu schaffen.

Im Anschluss werden die Tourismusprodukte konkretisiert, indem die Leistungsangebote einer Destination Gegenstand der Diskussion in Abschnitt 2.1.2 sind. Hierbei wird insbesondere auf den Begriff der Destination eingegangen, die z. B. als anbieterorientiertes Netzwerk bezeichnet wird.

Teil eines solchen „destinationsspezifischen“ Netzwerkes ist in vielen Fällen eine Organisation, die zentrale Aufgaben für und im Auftrag einer Destination übernimmt: die Tourismusorganisation. Hierbei wird in Abschnitt 2.1.3 ebendiese Organisation in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt, indem zentrale Funktionen aufgegriffen

³⁰ von Schullern zu Schrattenhofen (1911), o.S. zitiert nach Arndt (1978), S. 160. Zu weiteren Begriffsabgrenzungen zu Fremdenverkehr „im Wandel der Zeit“, vgl. Arndt (1978), S. 160ff. Eine Vorgehensweise zu Begriffsbestimmungen ist das Identifizieren von konstitutiven Merkmalen, die eine Abgrenzung zu anderen Begriffen ermöglichen, so auch im Rahmen des Tourismusbegriffs. FREYER leitet dabei drei konstitutive Elemente (den Zeitaspekt durch die Reisedauer, Raumaspekt durch die Entfernung und den Motivationsaspekt) ab und unterscheidet zwischen weiten und engen Tourismusbegriffen sowie touristischen Kernbereichen. Vgl. hierzu Freyer (2006), S. 2ff.

³¹ Zur Einordnung der Ökonomie des Tourismus, vgl. Freyer (2006), S. 52; vgl. Freyer (2009b), S. 54.

³² Zu Begriffsabgrenzungen Tourismus und Fremdenverkehr, vgl. Freyer (2006), S. 2ff.; zu Tourismusdefinitionen und -elementen, vgl. beispielhaft McIntosh/Goeldner (1986), S. 41ff.; vgl. Mathieson/Wall (1982), S. 15ff.

³³ Vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 66ff.

und diskutiert werden. Zudem wird der beobachtete Wandel zu einer Destinationsmanagementorganisation thematisiert und zwei idealtypische Modelle zur Erklärung herangezogen.

2.1.1 Besonderheiten von Tourismusprodukten und ihrer Wertschöpfung

Wird das Leistungsangebot im Tourismussystem je aus der Angebots- und Nachfragerperspektive betrachtet, lassen sich einige Besonderheiten identifizieren. Ist bei Nachfrageanalysen z. B. im Konsumproduktbereich der Einfluss des Preises auf die Kaufintention zentral, so ist dieser im Tourismussystem von nachgeordneter Bedeutung. Andere Einflussgrößen wie die Reisemotivation, das Image der Zielregion, Reisezweck und weitere subjektive Faktoren determinieren die touristische Nachfrage. Diese „[...] stellt die Bereitschaft des Touristen dar, verschiedene Mengen touristischer Güter [...] zu erwerben.“³⁴ Diesen konsumentenorientierten Besonderheiten stehen spezifische Strukturen, Interaktionen und Akteure gegenüber, die als Tourismusanbieter ihre Leistungen in Form eines Tourismusproduktes anbieten.

2.1.1.1 Komplexes Leistungsbündel touristischer Teilleistungen

Bei einem touristischen Produkt handelt es sich nicht wie beispielsweise in der Konsumgüterindustrie um eine physische Einzelleistung, sondern es liegt ein komplexes Leistungsbündel vor, das sich aus einer Vielzahl heterogener, komplementärer und interdependenter Einzelleistungen verschiedener Anbieter zusammensetzt. Diese Teilleistungen können unterschiedlicher Art sein und werden vornehmlich von wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bereitgestellt.³⁵ Nach RITCHIE UND CROUCH beinhaltet das **touristische Produkt einer Destination**

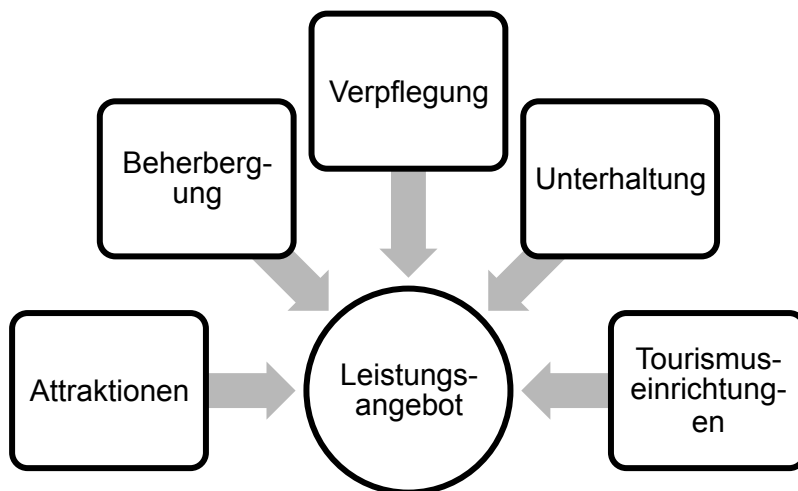
³⁴ Kaspar (1996), S. 121.

³⁵ Vgl. Steinecke (2013), S. 61; vgl. Eisenstein (2010), S. 100; vgl. Bieger (2008), S. 65; vgl. Luft (2005), S. 39; vgl. Breidenbach (2002), S. 44; vgl. Scherhag (2000), S. 149f.; vgl. Kaspar/Beat (1982), S. 34.

„[...] the entire destination experience, which is an amalgam of many individual services, such as accomodation, transportation, attractions, entertainment, recreation and food services.“³⁶

Dieses Zusammenwirken verschiedener Akteure innerhalb einer Destination, mit dem Ziel, gemeinsam ein Leistungsangebot der Destination bereitzustellen, veranschaulicht Abbildung 2.2. Die Akteure erstellen dabei die Teilleistung als ihre Kernleistung und bieten diese im Verbund an, sodass sie auch als Gesamtes vom touristischen Konsumenten wahrgenommen wird.³⁷ Kennzeichnend für die touristischen Produkte ist zudem, dass die Leistungsbündel neben Sachleistungen zum überwiegenden Teil Dienstleistungen umfassen.

Abbildung 2.2: Leistungsangebot einer Destination



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Bieger (2005), S. 56; Scherhag (2011), S. 187.

Die spezifischen Merkmale von Dienstleistungen rufen in den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere in der Marketing-Literatur, eine breite Diskussion hervor. Konsens

³⁶ Ritchie/Crouch (2003), S. 19.

³⁷ Vgl. Hüttner/Pingel/Schwarting (1994), S. 484; Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 407f. Zur Beurteilung der Gesamtqualität, insbesondere zur fehlenden Kompensation von Qualitätsunterschieden der Einzelleistungen aus Sicht des Konsumenten, vgl. Rudolph (1999), S. 17ff. Ergänzend zeigt Tabelle A.1 auf Seite 415 im Anhang einige Besonderheiten des touristischen Leistungsbündels gegenüber klassischen Produkten und dient der Erklärung von Charakteristika anhand touristischer Beispiele.

besteht weitestgehend, unabhängig von der Vielzahl an Ansätzen und erarbeiteten Merkmalen, bzgl. der zentralen Eigenschaften von Dienstleistungen: **Intangibilität** (Immaterialität), **Heterogenität** (Interdependenz), **Unzertrennbarkeit** und **Vergänglichkeit**.³⁸

Wie die o.g. Definition von RICHTIE UND CROUCH impliziert, zählen die Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe mit der Übernachtungs- bzw. Verpflegungsleistung, Transportunternehmer mit ihrer Beförderungsleistung, Entertainment-Anbieter mit Veranstaltungen und Unterhaltungsangeboten zu den wichtigsten Leistungsträgern einer Destination.³⁹ Als letzte Gruppe von Leistungsträgern ist die TO (synonym für Zielgebietsagenturen oder DMO) zu nennen, die als Untersuchungsgegenstand dezidiert betrachtet wird.⁴⁰ Letztlich werden alle Teilleistungen koordiniert, auf den Konsumenten abgestimmt und von diesem als eine Einheit wahrgenommen, konsumiert und beurteilt.⁴¹

In diesem Verständnis wird das touristische Leistungsbündel auch als komplexer Nachfrageverbund⁴² bezeichnet, der durch die Koordination der Teilleistungen einen Gesamtnutzen oder Nutzenpotentiale beim Nachfrager schafft bzw. eröffnet. Konkret stiftet ein „Skiurlaub“ erst dann einen Nutzen beim Urlaubsreisenden, wenn die

³⁸ In der englischsprachigen Literatur sind die „IHIP“-Merkmale der Dienstleistungscharakteristika vorzufinden: intangibility, heterogeneity, inseparability und perishability. Die Unzertrennbarkeit (inseparability) bezieht sich auf die Synchronität von Konsum und Produktion, die im Rahmen des „Uno-Actu-Prinzips“ erläutert wird, wohingegen mit Vergänglichkeit (perishability) die Nichtlagerbarkeit von Dienstleistungen bezeichnet wird. Zunächst wird die Heterogenität (heterogeneity) und die daraus resultierende Interdependenz erläutert sowie die Immaterialität (intangibility) einer Erläuterung unterzogen. Im Destinationsmanagement resultiert die Interdependenz dabei aus der Heterogenität der touristischen Einzelleistungen. Heterogenität beschreibt den unterschiedlichen Beitrag, den die verschiedene Leistungsträger am Leistungsbündel liefern. Zu den konstitutiven Merkmalen und den englischen Entsprechungen, vgl. Hildenbrand (2006), S. 25ff. Zur überblicksartigen Diskussion der Besonderheiten von Dienstleistungen, vgl. Wiesner (2009), S. 1ff.; vgl. Kotler/Bowen/Makens (2003), S. 41ff.; vgl. Pompl (2003), S. 397ff.

³⁹ Da sich die Definition auf eine „destination experience“ beschränkt, sind als weitere touristischen Leistungsträger zu nennen: Reiseveranstalter und Reisemittler, die über Kapazitätsbeschaffung, Reiseorganisation und -durchführung auch Beratungs- und Buchungsleistungen anbieten.

⁴⁰ Zur Begriffsabgrenzung und Funktionen sowie spezifischen Aufgaben von TO, Zielgebietsagenturen oder DMO, vgl. Abschnitt 2.1.3.

⁴¹ Vgl. Hölzl (2006), S. 128; vgl. Luft (2005), S. 39; vgl. Kaspar (1991), S. 68.

⁴² Grundsätzlich kennzeichnet der Begriff *Nachfrageverbund* eine Beziehung zwischen mehreren Produkten bzw. Leistungen, die aus Perspektive des Anbieters „gemeinsam im Verbund“ für den Nachfrager einen Nutzen stiften und letztlich für einen gemeinsamen Absatz förderlich sind. Zum Nachfrageverbund und der damit im Kontext stehenden Erweiterungs- und Vermarktungskäufe, vgl. weiterführend Weiber (1993), S. 84.

Einzelleistungen wie Unterkunft, Verpflegung und Beförderung sowie Skipistenangebot als Kernleistungen untereinander koordiniert und abgestimmt werden.⁴³ Auf Anbieterseite entstehen durch diese Koordinationsprozesse (potenziell) mannigfaltige Abhängigkeiten im Leistungserstellungsprozess, die zu einer hohen Komplexität des touristischen Leistungs Bündel führen. Einhergehend mit dieser Komplexität entstehen Unsicherheiten bei der Leistungsbeurteilung aufseiten der Nachfrager, die einen gewissen Informationsbedarf zur Folge haben und im Folgenden näher betrachtet werden.⁴⁴

2.1.1.2 Tourismusprodukt als Informations- und Dienstleistungsgeschäft

In diesem Informationsbedarf liegt begründet, dass es es sich beim Tourismus um ein komplexes **Informations- und Dienstleistungsgeschäft** (IDG) handelt. Der Dienstleistungsbegriff erfährt dabei in der ökonomischen Literatur verschiedene Begriffsabgrenzungen, was sich in dem Fehlen einer allgemein gültigen Definition widerspiegelt.⁴⁵ Hingegen besteht weitestgehend Einigkeit darin, dass eine Einordnung der Dienstleistung mittels konstitutiver Merkmale, also einer „[...] prägende[n] Eigenschaft, die den Wesenskern einer Dienstleistung grundlegend beschreibt“⁴⁶, den aus wissenschaftlicher Sicht größten Beitrag zur Begriffsabgrenzung leistet. Mit der vorliegenden Arbeit wird keine dezidierte Auseinandersetzung mit diesem und weiteren Ansätzen verfolgt, sondern vielmehr auf einschlägige Literatur verwiesen.⁴⁷

⁴³ Vgl. Freyer (2009a), S. 79; vgl. Schertler (1994a), S. 25.

⁴⁴ Vgl. Schertler (1994b), S. 15ff.

⁴⁵ Zu grundlegenden Systematisierungsansätzen, vgl. Schertler/Popp (1983), S. 41ff.

⁴⁶ Burr/Stephan (2006), S. 19.

⁴⁷ Weitere etablierte Begriffsbestimmungsansätze sind der Ansatz der Negativdefinition und der enumerative Definitionsansatz. Letztgenannter grenzt die Dienstleistung zu anderen Leistungen durch Aufzählen von Beispielen ab, die sich an der Struktur der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung orientieren. Da sich der Dienstleistungssektor und die Dienstleistung selbst sehr heterogen gestalten, ist eine vollständige Aufnahme aller Beispiele nicht möglich, was ein Defizit dieses Ansatzes darstellt. Ähnlich verhält es sich mit dem Ansatz der Negativdefinition, der Dienst- und Sachleistungen über die Zugehörigkeit zum primären oder sekundären Sektor abgrenzt. D. h. eine Dienstleistung liegt dann vor, wenn es keine Sachleistung ist. Dass dieser Definitionsansatz unpräzise Abgrenzungen liefert, lässt sich am Beispiel von Patenten und Rechten zeigen: hierbei handelt es sich nicht um ein Sachgut, sondern laut Negativdefinition um eine Dienstleistung. Die unzureichende Erfassung des Wesens einer Dienstleistung stellt das Defizit dieses Ansatzes dar. Vgl. hierzu Meffert/Bruhn (2012), S. 14; vgl. Corsten/Gössinger (2007), S. 21; vgl. Burr/Stephan (2006), S. 18f.; vgl. Scheer/Grieble/Klein (2006), S. 23; vgl. Schreiner (2005), S. 11; vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 30; vgl. Nüttgens/Heckmann/Luzius (1998), S. 15.

Informations- und Dienstleistungsgeschäfte im Tourismus zeichnen sich dabei entscheidungstheoretisch durch **Unsicherheiten** sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite aus, die sich auf Informationsdefizite und -asymmetrien zurückführen lassen.⁴⁸ Im Umgang mit solchen Unsicherheiten in Bezug auf die Eigenschaften einer Leistung haben Anbieter und Nachfrager grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Entweder werden Unsicherheiten und die damit verbundene Ungewissheit in Kauf genommen oder es wird versucht, weitere Informationen über die versprochenen bzw. zu erwartenden Eigenschaften zu beschaffen. Letztgenannte aktive Suche nach Informationen setzt voraus, dass Eigenschaften *vor* dem Kauf zur Klärung der Unsicherheitssituation gesucht (und gefunden) werden können. Informationsökonomisch lassen sich die Leistungseigenschaften des touristischen Produkts nach dem **Zeitpunkt der Beurteilungsmöglichkeit** unterscheiden, wobei sich eine **Dominanz von Erfahrungswie Vertrauens-** statt Sucheigenschaften für die Informationsasymmetrien verantwortlich zeichnet.⁴⁹ Aus Sicht des Kunden besteht damit Unklarheit über die Leistung und deren qualitativen Beschaffenheit zum Zeitpunkt des Kaufs. Durch den

⁴⁸ An dieser Stelle wird bewusst die aus der Entscheidungstheorie stammende Unsicherheitsbedeutung als Überbegriff für Ungewissheit, Risiko und Unwissen verwendet. Wie gezeigt wird, hat das touristische Leistungsbündel zukünftige Umweltzustände zur Folge, für die mögliche Auswirkungen bekannt sind (Ungewissheit), allerdings nicht in allen Fällen eine Eintrittswahrscheinlichkeit (Risiko) vorliegt. Diese Unterscheidung geht zurück auf Knight (1921), S. 19f.

⁴⁹ Vgl. Schertler (1994a), S. 29. Zur Dominanz dieser Eigenschaften im Tourismus, vgl. Schertler (1996), S. 55f; vgl. Schertler (1994c), S. 525. Die informationsökonomische Sichtweise konzentriert sich auf die Überwindung der informationsinduzierten Unsicherheiten bei der Informationssuche in Marktprozessen. Die Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften dienen dabei einer Systematisierung von Gütern oder Leistungen mittels der Zusammensetzung dieser drei Eigenschaften. Im Rahmen des informationsökonomischen Dreiecks beschreiben WEIBER UND ADLER ein Leistungsangebot aufgrund der Komplementarität als eine Kombination aller drei Eigenschaften. Die Definition der Eigenschaften orientiert sich dabei an der Kauftypologisierung, die der Frage nachgeht, zu welchem Zeitpunkt die Qualitätseigenschaften einer Leistung für den Nachfrager erfassbar und somit auch beurteilbar werden. Suchgüter sind dabei solche Güter, deren Eigenschaften vor dem Kauf durch Inspektion beurteilt werden können. Können Eigenschaften erst nach dem Kauf durch den Konsumenten bestimmt werden, liegt ein Erfahrungsgut vor. Vertrauensgüter zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Eigenschaften weder vor noch nach dem Kauf eine vollständige Bewertung erlauben. Dementsprechend sind Sucheigenschaften vor Inanspruchnahme und Erfahrungseigenschaften nach Konsumation beurteilbar. Vertrauenseigenschaften hingegen sind weder vor noch nach dem Kauf vollständig zu evaluieren. Dies ist insbesondere auf ein fehlendes Beurteilungs-Know-how zurückzuführen, welches sich der Kunde aus Zeit- und hohen Kostengründen nicht aneignen kann. Mittels dieser Einteilung nach WEIBER UND ADLER können Leistungen durch den Anteil der einzelnen Eigenschaft beschrieben werden. Bei ausschließlicher Vorliegen von bspw. Sucheigenschaften liegt ein reiner Suchkauf vor. Dienstleistungen hingegen weisen *ceteris paribus* eine Dominanz an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften auf. Vgl. Weiber/Billen (2005), S. 100; vgl. Weiber/Adler (1995), S. 54; vgl. Schade/Schott (1993), S. 17; vgl. von Schulenburg (1993), S. 520f.; vgl. Weiber (1993), S. 61; vgl. Darby/Karni (1973), S. 68f.; vgl. Nelson (1970), S. 311ff.

geringen Anteil an Sucheigenschaften bei touristischen Dienstleistungen resultiert somit käuferseitig ein erhöhtes Risiko.

Diese Unsicherheit wird durch die **Immaterialität** der Dienstleistungselemente im Leistungsbündel verstärkt, da diese nicht physisch überprüft, getestet und mental nur schwer erfasst werden können.⁵⁰ Es handelt sich daher zunächst nur um ein Leistungsversprechen des Anbieters gegenüber dem Nachfrager, der seine Kaufintention lediglich durch Informationen über die Leistung bzw. das zu erwartende Leistungsergebnis begründen kann.⁵¹ Ein Qualitätsurteil lässt sich somit bestenfalls nach Inanspruchnahme und in Abhängigkeit des jeweiligen Informationsstands durch den Konsumenten bilden.⁵² Angesichts dessen nimmt die Information eine essentielle Rolle im Rahmen der touristischen Kaufentscheidung ein – es liegt ein Informationsgeschäft vor.⁵³

Der Dienstleistungscharakter von Tourismusleistungen ist daneben auch durch Integrativität und Individualität begründet. Die **Integrativität** äußert sich durch den Einbezug eines externen Faktors beim Leistungserstellungsprozess – im Falle der Dienstleistung ist dies der Kunde und kann in Abhängigkeit der Leistung variieren. Diese aktive Teilnahme des Kunden beim Leistungserstellungsprozess führt zu einer hybriden Rolle des Konsumenten, der zu Teilen auch Produzent ist.⁵⁴ Dieses Phänomen wird mit dem von TOFFLER geprägten Begriff *Prosumer*, zu deutsch *Prosumement*, bezeichnet.⁵⁵ Dies hat eine hohe **Individualität** der (touristischen) Leistung

⁵⁰ Vgl. Buhalis (2003), S. 76; vgl. Dreyer/Dehner (2003), S. 169. Die Tatsache, dass die touristische Leistung bei Kaufabschluss – im Gegensatz zu Sachgütern, die produziert und dann nach Bevorratung abgesetzt werden – noch nicht vollumfänglich existiert, sondern erst „bei Vertragsabschluss“ produziert wird, führt zu einer weiteren Erhöhung der Unsicherheit. Vgl. hierzu Zeithaml/Bitner/Gremler (2009), S. 21.

⁵¹ Vgl. Schreiner (2005), S. 14.

⁵² Entspricht den Erfahrungs- und zumindest teilweise Vertrauenseigenschaften, vgl. hierzu Schertler (1994a), S. 18f. Zu Bewertungsprozessen, vgl. Zeithaml (1981), S. 191ff.

⁵³ Einen ähnlichen Stellenwert hat der vollständige und korrekte Informationsfluss auch aufseiten der Anbieter, die ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Qualität der Informationen gewährleisten müssen, um als glaubwürdig eingestuft zu werden. Vgl. Werthner/Klein (1999), S. 8ff.; vgl. Kaspar/Laesser (1995), S. 35; vgl. Schertler (1994a), S. 27ff.

⁵⁴ Sowohl in der Immaterialität als auch Integrativität liegt zudem das Fehlen eines Eigentumstransfers zum Zeitpunkt des Kaufs begründet. Vgl. Palmer (2008), S. 17; vgl. Burr/Stephan (2006), S. 24.

⁵⁵ Sowohl linguistisch als auch inhaltlich handelt es sich bei dem „Prosumer“ um eine Amalgamierung aus den Begriffen Producer und Consumer. Originär bezeichnete Toffler (1980), S. 11 im Zusammenhang gesellschaftlicher und zivilisatorischer Neuordnungen mit dem Begriff Prosumer Personen, die sowohl Produzent als auch Konsument sind: „Above all, as we shall see, Third Wave civilisation begins to heal the historic breach between producer and

zur Folge, da sie für und unter Beteiligung jedes einzelnen Kunden erbracht werden. Da im Zentrum der Leistungserstellung kein Objekt, sondern vielmehr ein Subjekt bzw. Individuum steht, werden Dienstleistungen auch als personen-, subjekt- oder kundenpräsenzgebunden bezeichnet.⁵⁶

Dies hat weitere Auswirkungen auf den Leistungsanbieter, da dieser nicht nur auf die Anwesenheit, sondern auch auf die Mitwirkung des Leistungsnachfragers angewiesen ist. In dieser, bei Dienstleistung als konstitutiv bezeichnenden, hohen Kundenintegration liegt das sog. **Uno-Actu-Prinzip** begründet. Dies beschreibt den zeitlichen und teilweise räumlichen Zusammenfall von Konsumation (Inanspruchnahme) und Produktion (Erbringung) sowie die daraus resultierende Synchronität von Leistungsprozess und -ergebnis.⁵⁷ Der Begriff *Unzertrennbarkeit* bezieht sich eben auf diese Simultanität von Erstellung und Konsum von Leistungen. Als Voraussetzung gilt die beiderseits vorhandene Interaktionsbereitschaft und -fähigkeit von Anbieter und Nachfrager der touristischen Leistung.⁵⁸

Nach FORSCHNER gilt der Prozess der Leistungserstellung dann für beendet, wenn entweder das Leistungsversprechen des Dienstleisters durch den Konsumenten als erfüllt angesehen wird oder der Kunde seine geforderte Nutzenstiftung erhalten hat.⁵⁹ Die Qualität der Dienstleistung und das Ausmaß der Nutzenstiftung ist erst bei vorliegendem Ergebnis zu beurteilen und zumindest teilweise an den veränderten Eigenschaften der am Prozess beteiligten Faktoren zu erkennen.⁶⁰ Das hohe Maß an

consumer, giving rise to the ‚prosumer‘ economies of tomorrow.“ Erst später fand der Begriff Verwendung in den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere vorangetrieben durch die zunehmende Beliebtheit von Social Media. Hier findet der Begriff Anwendung im Zusammenhang von User-Generated-Content, also der kollaborativen Erstellung und Verteilung von Inhalten, da hier „Autoren“ (Produzenten) auch „Leser“ (Konsumenten) sind. Darüber hinaus reicht das heutige Verständnis über die verschiedenen betrieblichen Prozesse und Funktionen, in denen ein Kunde aktiv mit dem Unternehmen potenziell zusammenarbeitet (z. B. Co-Design). Vgl. weiterführend Voss/Rieder (2005), S. 99ff. zur betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung zur Strategie und der Rolle des Kunden als Prosument. Hansen/Hennig (1995), S. 318 versteht Produktion und Konsum nicht als voneinander getrennte Vorgänge, sondern als sich überschneidende und interdependente Wertschöpfungselemente.

⁵⁶ Vgl. Wiesner (2006), S. 38; vgl. Pepels (1995), S. 27.

⁵⁷ Zum Uno-Actu-Prinzip, vgl. Bruhn (2013), S. 24; vgl. Corsten (1994), S. 5. Zur Unterscheidung der Dienstleistung in die drei Phasen Potential, Prozess und Ergebnis, vgl. weiterführend Meffert/Bruhn (2012), S. 16f.; vgl. Bullinger/Schreiner (2006), S. 56; vgl. Scheer/Grieble/Klein (2006), S. 24f.

⁵⁸ Zur Integrationsfähigkeit des Nachfragers und der Potenzialqualität des Anbieters, vgl. weiterführend Büttgen (2001), S. 145.

⁵⁹ Vgl. Rosada (1990), S. 21.

⁶⁰ Vgl. Forschner (1989), S. 43.

Kundenintegration, Leistungsindividualisierung und Ergebnisorientierung begründet einen Wandel des Leistungserstellers vom Produkt- zum Lösungsanbieter und führt letztlich zur Heterogenität der touristischen Leistung.⁶¹

Obwohl häufig auf die Immaterialität zurückgeführt, lässt sich die letzte zentrale Besonderheit vornehmlich mit der Integrativität begründen: die **Vergänglichkeit** der Dienstleistung äußert sich im Wesentlichen durch die Nichtlagerbarkeit von (touristischen) Dienstleistungen. Durch die Simultaneität von Leistungserstellung und -verzehr ist eine Vorkombination von unternehmerischen Produktionsfaktoren zwar prinzipiell möglich, allerdings entsteht die Marktfähigkeit des Leistungsbündels erst durch die Endkombination von internen und externen Faktoren. Dies führt dazu, dass eine Produktion auf Vorrat und eine Lagerung nicht möglich ist. Stattdessen müssen die internen Faktoren von den Leistungsträgern vorgehalten werden und zum Zeitpunkt der Nachfrage abgerufen und mit der externen Ressource zur marktfähigen Leistung kombiniert werden. Diese Vorhaltekosten sind Quasi-Fixkosten, da sie auf jeden Fall anfallen und bei ausbleibender Nachfrage zu sog. Leerkosten durch Überkapazität führen.⁶²

Dass die internen Faktoren nicht oder nur zu einem geringen Teil einem anderen Zweck zugeführt werden können, verstärkt die Problematik der Auslastung im Tourismus. Die Folge sind „sunk costs“ als unwiederbringliche Fixkosten. Ähnlich verhält es sich mit entgangenen Umsätzen, die durch Unterkapazität entstehen können.⁶³ SCHERTLER charakterisiert das Tourismusgeschäft daher als Fixkostengeschäft.⁶⁴ Dies ist neben der fehlenden Lagermöglichkeit, dem zeitlichen Zusammenfall von

⁶¹ Vgl. Linz/Müller-Stewens (2012), S. 17ff.

⁶² Vgl. Möller (2008), S. 207, der in diesem Zusammenhang von einer fehlenden Aktivierung der vorhandenen Kapazitäten des Dienstleistungsanbieters (Leistungspotential) durch Kundenressourcen spricht.

⁶³ Vgl. Pompel/Buer (2006), S. 26.

⁶⁴ Vgl. Schertler (1996), S. 55f. Die unterschiedlichen Leistungsträger weisen verschiedene Kostenstrukturen auf und zeichnen sich allgemein durch einen überdurchschnittlich hohen Fixkostenanteil aus. Einen Anteil von nahezu 100 Prozent Fixkosten weisen die Reisemittler (bspw. Reisebüros) auf, da sie ihre Kernleistung (Beratung) permanent vorhalten müssen. Die variablen Einzelkosten beschränken sich auf zusätzliche Kommunikations- und Administrationskosten bei tatsächlichem Vertragsabschluss. Auch die Beherbergungsbetriebe (Unterkunftsbetreiber) sehen sich mit einer ähnlichen Kostenstruktur konfrontiert, da sich die durch eine verkaufte Übernachtung entstehenden zusätzlichen Kosten auf wenige Positionen beschränken. So entfallen variable Einzelkosten auf die Kernleistung Übernachtung bspw. in Form von zusätzlicher Energie, erhöhter Waschleistung oder verbrauchter Bade- und Kosmetikartikel, wenn Zusatzleistungen wie Verpflegung gesondert betrachtet werden. Zu leistungsträgerspezifischen Kostenstrukturen, vgl. Tanski (1998), S. 242ff.

Konsumation und Produktion letztlich der Tatsache geschuldet, dass eine Trennung, ähnlich der von Sachgütern bei Dienstleistungen, per se nicht möglich ist und die Anpassungsfähigkeit an Nachfrageschwankungen nahezu vollkommen beschränkt.⁶⁵

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass aufgrund der Dienstleistungselemente und deren mit den konstitutiven Charakteristika einhergehenden Besonderheiten der Tourismus ein IDG darstellt. Die beschriebenen Bewertungs- und Verhaltenunsicherheiten, die sich weitestgehend auf Informationsdefizite und -asymmetrien zurückführen lassen, haben bedeutende Folgen gleichermaßen für Anbieter als auch Nachfrager. Zentrale Aufgabe, neben der Bereitstellung ihrer eigentlichen Kernleistung, ist für Leistungsträger daher die Informationsbereitstellung, um letztlich die Informationsversorgung des (potenziellen) Nachfragers des touristischen Leistungsbündels im Suchprozess zu unterstützen und zur Reduktion seiner Unsicherheit beizutragen. Denn dies führt zu einer effizienteren Kapazitätsplanung und Leistungsbereitschaft aufseiten der Anbieter, was die unternehmerischen Unsicherheiten reduzieren kann. Diese Aufgabe übernimmt vornehmlich die TO für eine Destination. Vor diesem Hintergrund wird in den folgenden Abschnitten sowohl die TO sowie deren Aufgaben im Destinationsmanagement als auch die Destination und ihre Akteure vorgestellt.

2.1.2 Destinationen als Aktionsraum touristischer Akteure

Wie im vorangegangenen Abschnitt 2.1.1 dargelegt, zeichnet sich der Tourismus als IDG aus, dessen wirtschaftliche Grundlage Teilleistungen verschiedener Leistungsträger darstellen. Diese Besonderheiten des touristischen Leistungsbündels gelten auch für den „touristisch relevanten“ Wirtschaftsraum *Destination* mit seinen Leistungsträgern. An diesen Ausführungen wird im Rahmen des vorliegenden Abschnitts angeknüpft und die Destination als Raum begrifflich bestimmt, in dem ein Leistungsbündel von den beteiligten Leistungsträgern bereitgestellt wird.

2.1.2.1 Konsumentenorientierter Destinationsbegriff

Seit Mitte der 1990er Jahre wird der Destinationsbegriff verstärkt einer wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion und daher begrifflichen Erweiterungen unterzogen. Wie

⁶⁵ Vgl. Maleri/Frietzsche (2008), S. 92; vgl. Rück (2000), S. 230f.

dargelegt, werden im Tourismus touristische Leistungsbündel nachgefragt, die nur in einem bestimmten Raum, im Sinne eines Ortes oder einer Region von den Leistungsträgern angeboten werden. Mit dem Ziel einer Inanspruchnahme der touristischen Leistung vergleicht der potentielle Gast jene Räume, die für seine individuellen Bedürfnisse und Ansprüche relevant sind.⁶⁶ Ein solcher Raum kann geographisch abgegrenzt und einem Land, einem Ort oder einer Region entsprechen, „[...] den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. [Die Destination] enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit das eigentliche Produkt und die Wettbewerbseinheit im Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“⁶⁷ Diese vielfach zitierte Definition von BIEGER erhielt durch weitere Beiträge inhaltliche Erweiterungen, sodass auch künstlich geschaffene Räume und deren „Grenzen“ als durch Gäste wahrgenommene Destination bestimmt werden: ein Hotel, ein Resort⁶⁸ bis hin zu einem Freizeitpark. Dieses Begriffsverständnis legt nahe, dass es sich bei einer Destination um einen Sammelbegriff handelt, der verschiedene Formen mit unterschiedlichen Merkmalen von Reisezielen, -formaten und touristischen Produkten beinhaltet.⁶⁹

In seinen Ausführungen hebt BIEGER weiter hervor, dass eher ein nachfrageorientiertes Verständnis des Destinationsbegriffs im Vordergrund steht und somit **aus Sicht des Abnehmers** zu definieren ist. Zwar wird eine kombinierte Sichtweise durch den Zusatz einer Wettbewerbseinheit suggeriert. Dieser Hinweis auf eine strategische Geschäftseinheit zielt allerdings mehr auf eine begriffliche Abgrenzung des Destinationsmanagements ab.⁷⁰ Die Destination wird je nach Gast entsprechend seiner Reiseintention und individuellen Vorstellungen unterschiedlich festgelegt. In diesem Zusammenhang spielt die Entfernung zwischen Wohnort des Gastes und Destination eine zentrale Rolle für die Destinationsbestimmung. Prinzipiell gilt, je weiter die Destination entfernt, desto weiter ist der Destinationsbegriff und die Wahrnehmung

⁶⁶ Da sich die weiteren Ausführungen ausschließlich auf die Tourismusindustrie beziehen, wird der Begriff des Gastes synonym zum Konsumenten oder Nachfrager einer touristischen Leistung verwendet.

⁶⁷ Bieger (1997), S. 74.

⁶⁸ Da ein Resort definitionsgemäß eine Mindestanzahl an Einrichtungen und Leistungen dem Gast bietet und auch geographisch begrenzt ist, fungiert das Resort auch als Destination aus Gästesicht. Vgl. hierzu weiterführend Inskeep (1998), S. 67.

⁶⁹ Vgl. Bieger (2008), S. 55; vgl. Bieger (2004), S. 141; vgl. Bieger (1997), S. 73.

⁷⁰ Vgl. Bieger (2004), S. 141.

gefasst.⁷¹ Umgekehrt verhält es sich mit dem Motiv der Reise: je spezifischer der Reisezweck bestimmt wird, desto enger wird auch die Destination eingegrenzt. D. h. auch für einen von weit her angereisten Gast kann eine Destination (z. B. Skigebiet) sehr eng gefasst sein, sofern er einen konkreten Reisezweck (z. B. Urlaub zum Ski fahren) verfolgt.⁷²

Dass in diesem Punkt weitestgehend Konsens herrscht, zeigen folgende Beispiele. BRITTNER-WIDMANN begreift die Destination zwar ebenfalls als Wettbewerbseinheit – „[...] die sich nur erfolgreich auf dem Markt platzieren können, wenn der komplexe Austausch- und Kommunikationsprozeß [sic!] zwischen den privaten und öffentlichen Akteuren und Leistungsträgern auf der Angebotsseite sowie den Touristen auf der Nachfrageseite funktioniert“⁷³ – knüpft aber daran an, dass die Destination aus der Sicht des Gastes definiert und ihre Größe durch dessen Bedürfnisse festgelegt wird. Ähnlich fasst KASPAR den Fremdenverkehrs- oder Tourismusort als „Kristallisationspunkt des touristischen Geschehens“ auf und hebt somit auch hervor, dass die gästespezifische Nachfrage auf einen Ort und nicht auf ein Unternehmen ausgerichtet ist. Letztlich wird so bestimmt, was als Ort und somit Destination gilt.⁷⁴

Laut FREYER umfassen Destinationen „[...] verschiedene touristische Zielgebiete, von kleinen Kommunen über Städte, Regionen bis hin zu Ländern und Ländergruppen.“⁷⁵ Sie sind „[...] geographische, landschaftliche, sozio-kulturelle oder organisatorische Einheiten mit ihren Attraktionen, für die sich Touristen interessieren. Aus ökonomischer Sicht wird in Destinationen ein touristisches Leistungsbündel von verschiedenen Anbietern produziert und gemeinschaftlich angeboten. Von daher gelten sie auch als Makro-Betriebe, kollektive Produzenten, touristische Netzwerke und/oder Wettbewerbseinheiten, die ihre Leistungen für auswärtige Besucher anbieten (Incoming Tourismus).“⁷⁶

⁷¹ Dies impliziert, dass das Verständnis des Begriffs fortwährend neu formuliert und der Sichtweise der Gäste entsprechend angepasst werden muss, da die Entfernung zur Destination von Gast zu Gast unterschiedlich ist.

⁷² Vgl. Eisenstein (2014), S. 12f.; vgl. Bieger/Beritelli (2013), S. 53f.; vgl. Steinecke (2013), S. 14; vgl. Stolpmann (2009), S. 64f.; vgl. Luft (2005), S. 65.

⁷³ Brittner-Widmann (2003), S. 120.

⁷⁴ Vgl. Kaspar (1991), S. 68.

⁷⁵ Freyer (2009b), S. 22f.

⁷⁶ Freyer (2006), S. 252.

Neben den genannten lassen sich weitere Autoren anführen,⁷⁷ die eine nachfrageorientierte Begriffsbestimmung verfolgen. Zusammenfassend lässt sich folgendes Destinationsverständnis zugrunde legen:⁷⁸

Eine Destination ist als ein Leistungsbündel mit natürlichen sowie künstlich geschaffenen Attraktionen, Produkten und Dienstleistungen zu verstehen, die es ermöglichen die Aufmerksamkeit eines Gastes auf einen spezifischen Raum zu konzentrieren, unabhängig davon, ob dieser tatsächliche geographische oder politisch-administrative Grenzen widerspiegelt.

2.1.2.2 Destination als anbieterorientiertes Netzwerk

Demgegenüber vertritt eine zweite Gruppe von Autoren die Ansicht, dass bei der Begriffsbestimmung die Einnahme einer Anbieterperspektive zweckmäßig erscheint. So entkoppelt bspw. DETTMER den Destinationsbegriff von der Gästewahrnehmung und definiert die Destination als einen kundenorientierten Marketingbegriff von Leistungsanbietern.⁷⁹ HU AND RITCHIE abstrahieren die Destination und unterziehen das Konzept einer Destination als „[...] package of tourism facilities and services, which like any other consumer product is composed of a number of multi-dimensional

⁷⁷ Vgl. für eine Definitionsübersicht Presenza/Sheehan/Ritchie (2005), S. 1ff.

⁷⁸ Grundsätzlich lassen sich Attraktionen gemäß Pechlaner/Fischer/Hammann (2006), S. 39 als „geographische Einheiten, welche Menschen anziehen und motivieren, eine gewisse Zeit für den Besuch zu investieren“ beschreiben und lassen sich zwischen natürlichen und künstlich geschaffenen Attraktionen unterscheiden. Natürliche Attraktionen stellen die ursprüngliche Landschaft mit ihren Besonderheiten dar, weshalb zuweilen auch der von Kaspar (1986), S. 62f. geprägte Begriff des *ursprünglichen* Angebots verwendet wird. Dieses differenziert das natürliche in das sozio-kulturelle Angebot sowie in die allgemeine Infrastruktur. Zu naturgegebenen Faktoren zählen beispielsweise Topographie, Flora und Fauna, das Klima sowie Naturdenkmäler. Die durch den Mensch geprägten Faktoren sind neben Kultur und Mentalität auch Tradition, Bräuche sowie Einstellungen (Gastfreundschaft). Die allgemeine Infrastruktur nimmt hingegen mittels Politik, Versorgung, Kommunikations- und Verkehrswesen Einfluss auf den Tourismus. Das *abgeleitete* Angebot besteht demgegenüber aus der sog. touristischen Infrastruktur, die durch Freizeitinfrastruktur und aus speziellen touristischen Angeboten künstlich geschaffen wird. Sie beinhaltet Aspekte wie Beherbergung, Verpflegung, Reiseorganisation aber auch mittels der Freizeitinfrastruktur Rad- und Wanderwege sowie Skipisten. Zur weiterführenden Unterscheidung, vgl. Freyer (2006), S. 253ff.; vgl. Roth (1995), S. 36ff; vgl. Kotler/Haider/Rein (1994), S. 157ff.

⁷⁹ Vgl. Dettmer et al. (2005), S. 272.

attributes“⁸⁰ einer begrifflichen Bestimmung. Andere Autoren definieren eine Destination als ein System von Leistungen innerhalb einer spezifischen, aber unbestimmten Region und stellen somit den koordinativen Charakter einer Destination in den Vordergrund: „[...]an accumulation of tourist resources and attractions, infrastructures, equipment, service providers, other support sectors and administrative organisms whose integrated and coordinated activities provide customers with the experiences they expected from the destination they chose to visit.“⁸¹ Diese und ähnliche Definitionsansätze betonen den netzwerkartigen Charakter von Destinationen und ihren Leistungsträgern, indem Interdependenzen und die verschiedenen Relationen – auch in Form von Kooperationen – zwischen ihnen miteinbezogen werden.⁸²

Ein Definitionsansatz, der häufig in diesem Kontext zitiert wird, stammt von UNWTO Think Tank:⁸³

„A local tourism destination [...] includes tourism products such as support services and attractions, and tourism resources within one day’s return travel time. It has physical and administrative boundaries defining its management, and images and perceptions defining its market competitiveness. Local destinations incorporate various stakeholders often including a host community and can nest and network to form larger destinations. Tourists travel to destinations. Destinations are places with some form of actual or perceived boundary, such as the physical boundary of an island, political boundaries, or even market-created boundaries.“

Diese und weitere Vorschläge von Definitionen zeigen, dass der Destinationsbegriff zwar zentrale Elemente enthält, diese aber je nach Perspektive divergieren können. In der vorliegenden Arbeit wird ein **holistischer Ansatz** verfolgt, der drei Elemente enthält:

1. aus **Nachfragerperspektive** ist die Destination so zu bestimmen, dass sie als Entscheidungsgrundlage für die Inanspruchnahme einer touristischen Leistung dient,

⁸⁰ Hu/Ritchie (1993), S. 26.

⁸¹ Rubies (2001), S. 39.

⁸² Vgl. hierzu ausführlich die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2.

⁸³ Vgl. Oye/Okafor/Kinjir (2013), S. 50f.; o.V.: UNWTO Think Tank | Conceptual Framework | Destination Management (2002), o. S.

2. aus **Anbieterperspektive** dient eine Destination als Abgrenzungskriterium, auf welchem Markt ein touristisches Leistungsbündel erbracht wird, was dazu führt, dass
3. eine generelle **Bereitschaft für das koordinativ-kooperative** Zusammenarbeiten der Leistungsträger im Sinne eines Netzwerkes vorhanden sein muss.

Einhergehend mit dieser Überlegung stellt sich einerseits die Frage, welche Rolle die Zusammensetzung der Leistungsträger bei der Destinationsabgrenzung spielt und andererseits, welche Größe eine Destination einnehmen muss, um alle gewünschten Leistungen in Abhängigkeit des Reisezwecks zur Bedürfnisbefriedigung potentiell anbieten zu können. Wie die Ausführungen implizieren, gehen die Meinungen zu beiden Fragen in der tourismuswirtschaftlich geführten Diskussion auseinander. Daher wird an dieser Stelle auf weitere, theoriegestützte Begriffsbestimmungen sowie eine synoptische Gegenüberstellung verzichtet. Vielmehr erfährt der Destinationsbegriff im empirischen Teil dieser Arbeit eine dezidierte Auseinandersetzung, um eine inhaltliche Festlegung für das Forschungsdesign zu gewährleisten.⁸⁴

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die genannten drei Elemente hier einer ausreichenden Destinationsbestimmung genügen sollen, um im folgenden Abschnitt eine TO darin zu verorten. Dabei umfasst eine Destination nicht nur die touristischen Akteure, sondern alle Stakeholder⁸⁵ einer Destination wie bspw. die ansässige Bevölkerung. In Abbildung 2.3 auf der nächsten Seite wird die Destination als System mit den verschiedenen Stakeholdern und Umwelten abgebildet, in dessen Zentrum als koordinierendes Organ die TO steht.⁸⁶

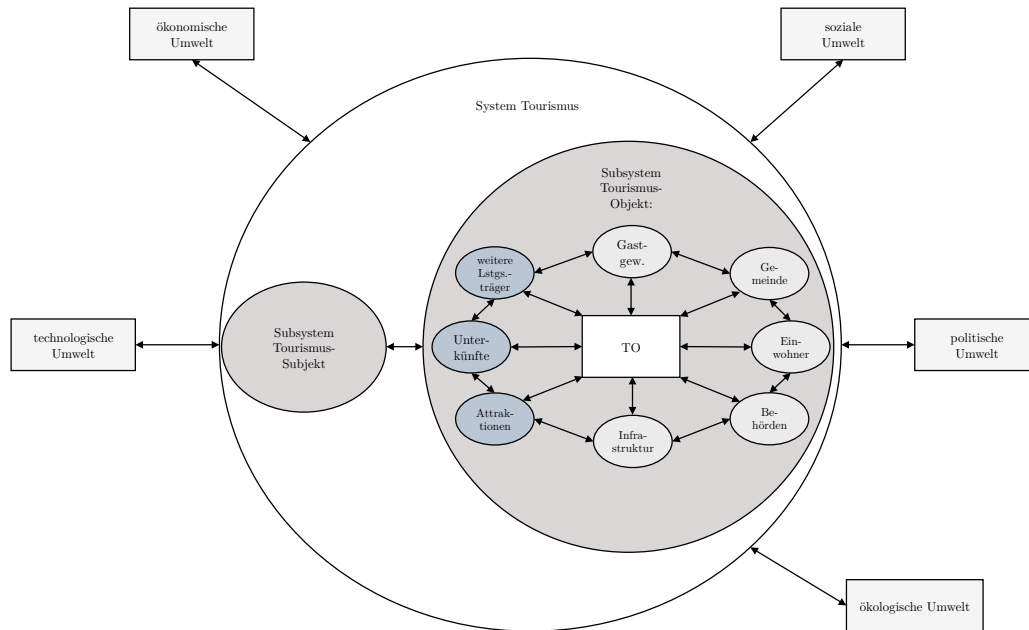
Die verschiedenen touristischen Leistungsträger interagieren untereinander und dies innerhalb eines abgeschlossenen Raumes (Destination), der in der Abbildung mit Doppelpfeilen bzw. mit einem Kreis um die Leistungsträger dargestellt wird. Die Destination mit ihren Akteuren wird durch verschiedene äußeren Kräfte und Zustände beeinflusst (Umwelten). Da jede der Anspruchsgruppen *ceteris paribus* eigene Ziele innerhalb des abgeschlossenen Systems Destination verfolgt, können Zielkonflikte entstehen, weshalb die TO eine koordinierende Funktion zwischen den Stakeholdern

⁸⁴ Auf weitere Abgrenzungsmöglichkeiten von Destinationen bspw. anhand institutioneller Kriterien, wie Verwaltungsgrenzen, wird an dieser Stelle bewusst verzichtet und auf die Ausführungen Abschnitt 3.2.2.1 verwiesen.

⁸⁵ Mit dem Begriff Stakeholder werden solche Anspruchsgruppen bezeichnet, die vom touristischen Geschäft und dessen Folgen tangiert werden. Vgl. hierzu Tamma (1999), S. 49f.

⁸⁶ Vgl. Abbildung B.5 auf Seite 424 im Anhang für eine vergrößerte Darstellung.

Abbildung 2.3: Stakeholder des Systems Destination



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Bieger (2008), S. 61.

einnimmt.⁸⁷ Gleichzeitig kann nur durch die koordinierte Zusammenarbeit der Leistungsträger ein nutzenstiftendes Angebot für den Nachfrager geschaffen werden. COOPER ET AL. konstatiert hierzu: „To best manage the complexities and imperfections inherent with destinations it is therefore accepted that destinations need to bring together all parties to collaborate rather than to compete, and to pool resources towards developing an integrated management and delivery system.“⁸⁸

Dabei entsteht ein Spannungsverhältnis dadurch, dass unabhängig entscheidende Wirtschaftseinheiten (Leistungsträger) zusammenarbeiten müssen, um ein touristisches Leistungsbündel für den potentiellen Gast zur Verfügung zu stellen. In den folgenden Abschnitten wird dies mit besonderem Fokus auf die TO bzw. DMO thematisiert.

⁸⁷ Prinzipiell interagieren auch die einzelnen Leistungsträger untereinander, wobei aus Darstellungsgründen auf weitere Doppelpfeile verzichtet wurde.

⁸⁸ Cooper et al. (2008), S. 491.

2.1.3 Von der Touristeninformation zur Destinationsmanagementorganisation

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, stellt das touristische Produkt ein Leistungsbündel in Form einer regelrechten Aneinanderreihung und Konfiguration mehrerer Sach- und Dienstleistungen dar, die dem Gast einen Nutzen stiften sollen. Dabei kann der Nachfrager innerhalb einer Destination auf eine Vielzahl von Teilleistungen zurückgreifen. Von besonderer Bedeutung aus Sicht des Gastes sind primär diejenigen Leistungsträger einer Destination, die das direkt wahrgenommene touristische Leistungsbündel bereitstellen. Hierbei nimmt, wie bereits erwähnt, die TO eine exponierte Stellung ein und übernimmt verschiedene Funktionen, die im folgenden Abschnitt erläutert werden. Anschließend wird dem *begrifflichen und inhaltlichen* Wandel der TO zur DMO Rechnung getragen.

2.1.3.1 Funktionen von Tourismusorganisationen

Wie angedeutet, muss eine Destination mit ihrem Leistungsangebot für den Nachfrager attraktiv genug sein, damit die Entscheidung nicht zugunsten einer konkurrierenden Destination getroffen wird. Nur wenn es allen Leistungsträgern gelingt, die Leistungen derart zu gestalten, dass sie vom Gast als Ganzes in Anspruch genommen und beurteilt werden, ist Wertschöpfung innerhalb der Destination möglich.⁸⁹ Dabei sind auch diejenigen Akteure an der Leistungsbereitstellung beteiligt, die weniger offensichtlich für den Gast sind. Es handelt sich dabei um Einrichtungen, die eine grundlegende Infrastruktur bereitstellen (z. B. Gemeinde, lokale Unternehmen der Grundversorgung, Krankenhäuser etc.), ohne die ein touristisches Wirken per se kaum möglich wäre. Diese eher im Hintergrund wirkenden Akteure sind auch Stakeholder und gestalten die Destination indirekt. Wirtschaftliche Abläufe werden erst durch sie ermöglicht, weshalb sie die Basis des Systems Destination bilden.⁹⁰

Eine Destination bildet in diesem Zusammenhang durch die Interaktionen der Stakeholder ein Netzwerk, dem BIEGER die Rolle eines **virtuellen Unternehmens**

⁸⁹ Zur Qualitätsbeurteilung am gesamten Leistungsbündel, vgl. weiterführend Daskalopoulou/Petrou (2009), S. 779f; vgl. Buhalis (2000), S. 97.

⁹⁰ Vgl. Laux (2012), S. 18ff.

zuordnet.⁹¹ Dabei wird die Fähigkeit über das Leistungsangebot ausreichend Wertschöpfung zu generieren und sich von anderen Destinationen abzuheben, als **Wettbewerbsfähigkeit der Destination** bezeichnet.⁹² Es wird daher die Notwendigkeit für ein „[...] Instrumentarium zur strategischen Entwicklung und Vermarktung von Innovationen und ganzheitlich marktfähigen Kerngeschäften von Tourismusregionen im globalen Wettbewerb“⁹³ gesehen und eine übergeordnete, übergreifende sowie koordinierende Instanz benötigt.⁹⁴ Traditionell übernimmt diese Aufgabe des übergreifenden Managements innerhalb von Destinationen eine TO.⁹⁵ Ihr obliegt bis zu einem gewissen Maß auch die Aufgabe, die Teilleistungen der Leistungsträger so zu koordinieren, dass das Tourismusprodukt als Bündel dieser Einzelleistungen entsteht. In diesem Zusammenhang übernimmt die TO eine **Planungsfunktion**.

Dieser Rolle versucht die TO auf vielfältige Weise gerecht zu werden, indem sie um eine Sensibilisierung der Bevölkerung, die Koordination der Leistungsträgeransprüche und eine Wahrnehmung der touristischen Belange gegenüber der Öffentlichkeit und den Behörden bemüht ist. Die verschiedenen und im unterschiedlichen Ausmaß vom Tourismus betroffenen Anspruchs- oder Interessengruppen einer Destination können zwei Gruppen zugeordnet werden: das innere Interessenssystem der „touristischen Branche“, das im Wesentlichen die direkt vom Tourismus tangierten Leistungsträger betrifft sowie das äußere Interessenssystem mit Öffentlichkeit, Politik, Gemeinde und Behörden. Aufgabe der TO ist es, im inneren Interessenssystem weitestgehend einen Interessenausgleich herbeizuführen oder zumindest zu fördern, während sie gegenüber dem äußeren Interessenssystem als Interessensvertreter des Tourismus auftritt.⁹⁶ In dieser leistungsträgerorientierten Perspektive übernimmt die TO im Wesentlichen eine **Interessenvertretungsfunktion**.

Ihr Pendant aus einer nachfrageorientierten Sicht findet die TO in der **Angebotsfunktion**, wobei dieser Bereich traditionell die Weitergabe von Informationen an (potentielle) Gäste sowie die Bündelung und Vermittlung von Tourismusleistungen vor Ort in Form von Angebotspaketen („Packages“) umfasst. Hierunter fallen besonders solche Serviceaufgaben und -leistungen (Betrieb eines Tourismusbüros, Information,

⁹¹ Vgl. Bieger (2005), S. 97f.

⁹² Vgl. Bieger/Beritelli (2013), S. 58; vgl. Fischer (2009), S. 4.

⁹³ Schroeder (1998), S. 81.

⁹⁴ Vgl. Fischer (2009), S. 66; vgl. Bieger (2004), S. 155.

⁹⁵ Vgl. Müller/Berger (2011), S. 66; vgl. Kühn (2000), S. 131.

⁹⁶ Vgl. Bieger/Beritelli (2013), S. 202. Vgl. zu den Anspruchsgruppen Abbildung 2.3 auf Seite 41 mit den entsprechenden Kreisen für die Interessenssysteme.

Reservierung, Betreuung vor Ort), die subsidär von der TO erbracht werden, da sie außer in dieser Form nicht von privatwirtschaftlich geführten Unternehmen angeboten würden. Je nach Rechtsform und Verankerung in die politisch-administrativen Strukturen gehört auch Betrieb und Pflege von Infrastrukturobjekten zum Aufgabenspektrum einer TO.⁹⁷ Nicht zuletzt durch bereits genannte marktliche Herausforderungen wie moderne IuK-Technologien, Deregulierung der Märkte, Informationsasymmetrien und multioptional agierende Kunden ging die Relevanz der TO als Intermediär zwischen Gästen und Leistungsträgern zurück und verstärkte die Notwendigkeit eines Aufbaus neuer Kernkompetenzen. Hierzu zählen insbesondere der Aufbau und Betrieb von touristischen Informationssystemen zur Gästebetreuung sowie Aktivitäten nach Aufenthaltsphasen (Vor-Anreise, Aufenthalt vor Ort, Nach-Abreise) wie Reiseauskunft, Organisation von Veranstaltungen und Events oder Maßnahmen zur Implementierung von Gästebindungsinstrumenten mit Beschwerdesystemen.⁹⁸

Neben den bereits genannten, unterscheidet BIEGER zwei weitere Funktionen, die von TO in ihrem über das traditionelle Verständnis hinausgehende Aufgabenfeld zu erfüllen sind: Leitbild- und Marketingfunktion. Während die **Leitbildfunktion** primär nach innen gerichtet ist und die Festlegung sowie Verfolgung touristischer Entwicklungsziele für alle Leistungsträger zum Inhalt hat, sind mit einer **Marketingfunktion** solche Anstrengungen verbunden, die einen einheitlichen Auftritt und Kommunikationsmix nach außen gewährleisten. Diese Funktion umfasst ebenfalls die in der jüngsten Vergangenheit an Bedeutung gewonnene Aufgabe der Image- und Markenbildung, die im weiteren Verlauf der Arbeit genauer beleuchtet wird.⁹⁹

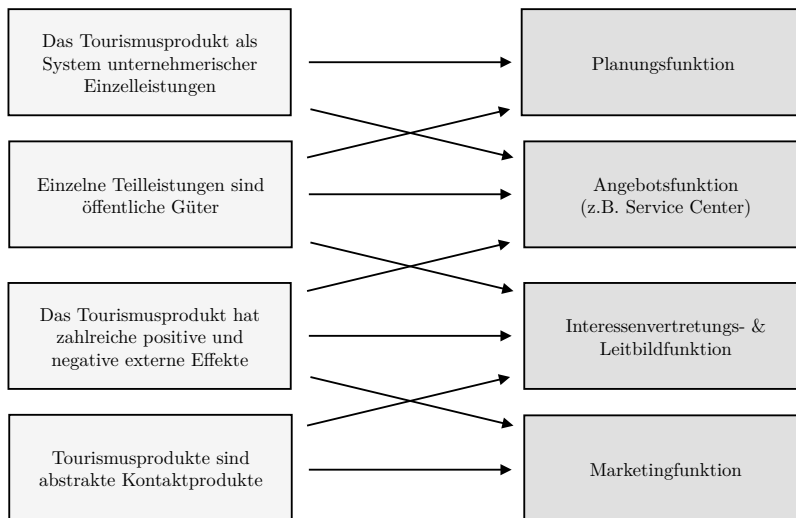
Wie die Abbildung 2.4 auf der nächsten Seite veranschaulicht, sind die vier Funktionen nicht voneinander isoliert zu betrachten, sondern weisen Parallelen, Abhängigkeiten und Verzahnungen auf. So sind mit dem touristischen Leitbild die Formulierung und Umsetzung einer destinationsweiten, leistungsträgerübergreifenden Strategie verbunden, die letztlich zu einer Profilierung der Destinationsmarke befähigt und eine Positionierung im Wettbewerb ermöglichen soll. Dieses Leitbild dient dann dem destinationsseitigen Marketing als Basis für eine „Markierung“ gegenüber dem (potentiellen) Gast.

⁹⁷ Klassischerweise zählen bei TO im alpinen Raum die Erschließung und Pflege von Wanderwegen.

⁹⁸ Vgl. Bieger/Beritelli (2013), S. 67f.

⁹⁹ Vgl. Bieger/Beritelli (2013), S. 68f.

Abbildung 2.4: Funktionen einer Tourismusorganisation



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Bieger (2005), S. 67.

Das touristische Leistungsbündel in seiner Eigenschaft als IDG stellt ein abstraktes Leistungsversprechen dar, das aufgrund seiner Dominanz an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften besonders erklärungsbedürftig erscheint (Abschnitt 2.1.1.2). Dabei leistet das Marketing einen wesentlichen Beitrag, um die daraus resultierenden Unsicherheiten (für Anbieter und Nachfrager) durch Marken- und Imagebildung zu reduzieren. Bei dieser Ausgestaltung touristischer Leistungsangebote zu marktfähigen Produkten entstehen sowohl negative¹⁰⁰ als auch positive¹⁰¹ externe Effekte, mit denen sich eine TO konfrontiert sieht und ihnen als Mediator zwischen den Stakeholdern begegnen muss.

2.1.3.2 Community- vs. Corporate-Modell in Destinationen

Durch diese koordinativ-kooperierende Rolle kommt der TO in vielen Fällen eine Doppelfunktion zu, da sie zum einen für das eigene Unternehmen und zum anderen als fokales Unternehmen für die ganze Destination verantwortlich ist. Dabei ist die TO beim Management der Destination im Sinne einer unternehmerischen Führung

¹⁰⁰ Insbesondere Destinationen sehen sich mit ökologischen Folgen des Tourismus als externe Effekte konfrontiert.

¹⁰¹ Hier ist die Erhaltung des Lebensraumes für die Bevölkerung durch die Sicherung und Förderung des Wirtschaftsraumes mit seinen Arbeitsplätzen, Investitionsvolumina zu nennen.

auf die **Kooperationsbereitschaft** der verschiedenen touristischen Leistungsträger sowie ausgewählter Stakeholder angewiesen und sieht sich mit Zielsetzungen zwischen soziopolitischer Legitimation und ökonomischer Effizienz konfrontiert. Der Umfang und der Erfüllungsgrad der genannten Aufgabenbereiche sind in besonderem Maße davon abhängig, welches organisatorische Modell und welche Rechtsform bei einer TO vorliegt. Grundsätzlich kann sie öffentlich-rechtlich (z. B. Gemeindeverwaltung in Form von Fremdenverkehrsämtern) oder privatrechtlich (z. B. als Verein oder Kapitalgesellschaft) organisiert sein.¹⁰²

FLAGESTAD UND HOPE¹⁰³ liefern mit ihrem Ansatz einen Systematisierungsvorschlag, der über die organisatorisch-rechtliche Sichtweise hinausgeht und die Beziehungen der Akteure einer Destination miteinbezieht. Dabei wird eine Einordnung auf dem Kontinuum zwischen Community-Modell und Corporate-Modell vorgenommen. Die beiden Extrema unterscheiden sich anhand der Heterogenität der Anbieter und deren Leistungen, der Eindeutigkeit organisationaler Grenzen, der Eigentums-, Führungs- und Kontrollstruktur sowie der Weisungsbefugnis und dem Durchgriffsrecht des Destinationsmanagements. Nach dem **Community-Modell** werden die komplementären Leistungen des touristischen Leistungsbündels wie bereits geschildert von unterschiedlichen sowie rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Wirtschaftseinheiten bereitgestellt, die innerhalb der Destination dezentral voneinander agieren. Die TO übernimmt dabei die beschriebenen Funktionen als marktgeprägte Organisationsform und agiert als koordinatives Organ ohne Weisungsbefugnis in einer Destination.¹⁰⁴

Eine Destination und alle darin agierenden Leistungsträger werden bei Vorliegen eines reinen **Corporate-Modell** hingegen von einem zentral lenkenden Unternehmen dominiert. Ähnlich einem Konzern tritt die am Markt als gewinnorientierte Unternehmung als mehrheitlicher Besitzer der Destination auf und deckt die wesentlichen wertschöpfenden und nutzenstiftenden Teilleistungen des touristischen Produktes ab. Die verschiedenen Leistungsträger sind entweder im Eigentum oder durch vertragliche Vereinbarungen an dieses fokale Unternehmen gebunden. Daher besitzt diese Form des Destinationsmanagement einen entsprechend hohen Einfluss auf die gesamte Destination. Nach diesem Modell werden Destinationen auch als strategische Geschäfts-

¹⁰² Zur Aufbauorganisation und Rechtsformen von TO, vgl. Muskat (2007), S. 28ff.

¹⁰³ Vgl. Flagestad/Hope (2001), S. 451ff.

¹⁰⁴ Vgl. Eisenstein (2010), S. 108f.; vgl. Fischer (2009), S. 70f.

einheit (Produkt-Markt-Kombination) verstanden und sind hierarchisch organisiert und zentral geführt.¹⁰⁵ Wie bereits in Abschnitt 2.1.2 dargelegt,¹⁰⁶ wird im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit gesondert auf den Destinationsbegriff eingegangen. Das Corporate-Modell nimmt allerdings in den Destinationen des Wintersports eine exponierte Stellung ein. Insbesondere nordamerikanische Skiresorts¹⁰⁷ sind nach dem Vorbild des Corporate-Modells organisiert und stehen im Gegensatz zu den europäischen Skidestinationen, die nahezu ausschließlich gemäß dem Community-Modell geführt werden.¹⁰⁸

Wie weiter gezeigt wird, stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit solche TO, die zum überwiegenden Teil das Community-Modell anwenden und daher in der Regel in Form von Private-Public-Partnership betrieben werden. Dies ist letztlich darauf zurückzuführen, dass „parastaatliche Organisationen“ nicht markt- oder nachfrageorientiert sind, sondern die Mitglieder in den Mittelpunkt stellen.¹⁰⁹ BORCHERT nennt darüber hinaus die Förderung umwelt- und sozialpolitischer Ziele und das partielle Marktversagen als Gründe für die in der Unternehmenspraxis zunehmende Bedeutung des Private-Public-Partnership.¹¹⁰ Letztlich spiegelt diese Rechtsform auch eine Destination als komplexes Netzwerk oder System nach dem in dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnis wider: das touristische Leistungsangebot in seiner Eigenschaft als komplexer Nachfrageverbund besteht aus Teilleistungen verschiedener Unterneh-

¹⁰⁵ Ein idealtypisches Beispiel einer Destination nach dem Corporate-Modell sind Themenparks.

¹⁰⁶ Vgl. hierzu Fußnote 84 auf Seite 40.

¹⁰⁷ Im Wesentlichen lassen sich die Skigebiete in Nord Amerika in zwei Typen unterscheiden: die kleinen regionale Skigebiete, die zum überwiegenden Teil den lokalen Tagestourismus abdecken und die großen Resorts, welche primär Feriengäste ansprechen, die potenziell durch die Konsumation der verschiedensten Leistungen eine höhere Wertschöpfung generieren. Allein VAIL RESORTS als einer der vier größten Destinationsbetreiber in den USA (neben POWDR CORPORATION, BOYNE RESORTS und INTRAWEST) generierte in der Wintersaison 2012/2013 knapp 10 Prozent der nordamerikanischen Skitage (ca. 7 von insgesamt 75,5 Mio. „skier visits“) in seinen Resorts. Auch die in Europa bekannten Skidestinationen werden von börsennotierten Unternehmen der Tourismusbranche (MAMMOTH durch die STARWOOD CAPITAL GROUP; BEAVER CREEK und VAIL durch VAIL RESORTS) oder von reinen Immobilien- und Investmentgesellschaften (WHISTLER BLACKCOMB durch KSL CAPITAL PARTNERS und FORTRESS INVESTMENT GROUP; SIERRA-AT-TAHOE durch CNL LIFESTYLE PROPERTIES) geführt. Eine vergleichbare Struktur ist in Europa nur bei ausgewählten französischen Destinationen zu beobachten. Die COMPAGNIE DES ALPES als Tochter von CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS betreibt Destinationen wie PARADISKI mit LES ARCS, LA PLAGNE, PEISEY und VALLANDRY oder LES TROIS VALLÉES mit LES MENUIRES und MÉRIBEL. Vgl. hierzu o.V.: Vail Resorts, Inc. 2013 Annual Report (2013), S. 4.

¹⁰⁸ Vgl. Fischer (2009), S. 70f.; vgl. Schieban (2008), S. 21ff.

¹⁰⁹ Vgl. Bleile (2000), S. 105.

¹¹⁰ Vgl. Borchert (2007), S. 32.

men. Diese verfolgen zwar individuelle Ziele (wie z. B. Gewinnmaximierung), können aber erst durch die koordinierte Zusammenarbeit für den Nachfrager einen Nutzen stiften. Die TO arbeitet als koordinierendes, erfolgsorientiertes Wirtschaftsunternehmen, an dem sich alle am Tourismus partizipierenden Leistungsträger und Organisationen beteiligen können.¹¹¹

Es kann festgehalten werden, dass dieser Prozess einer **Repositionierung der TO** innerhalb der Destinationswertschöpfungskette in einer Organisation resultiert, die eine Fülle von Aufgaben zu erfüllen hat. Exemplarisch seien genannt: Förderung des Binnen- und Incoming-Tourismus, Schaffung eines integrierten Anbietersystems, Erstellung einer Destinationsmarke, Forcierung eines Images, Unterstützung der ansässigen touristischen Leistungsträger, Koordinierung des touristischen Produkts, Vertretung unternehmerischer Interessen gegenüber Stakeholdern und Positionierung im touristischen Markt und Wettbewerbsumfeld.¹¹² Um diesem Wandel der TO im Destinationsnetzwerk von der traditionellen Touristeninformation hin zu einer Managementorganisation auch begrifflich Rechnung zu tragen, findet in diesem Zusammenhang die Bezeichnung einer Destinationsmanagement-Organisation oder -Unternehmung in Forschung und Unternehmenspraxis Anwendung.¹¹³ Dabei ist die Kernaufgabe einer DMO¹¹⁴ „[...] to market their destination to potential visitors, both individuals and groups, to provide economic benefit to the community and its members.“¹¹⁵

Innerhalb des Destinationsmanagements übernimmt die TO dabei auch verschiedene strategische Rollen, die je nach Vorliegen des Community- oder Corporate-Modells in ihrer Ausprägung variieren können. Grundsätzlich lassen sich sowohl in der Literatur als auch Unternehmenspraxis aber folgende Aspekte besonders hervorheben:

- **Destinationsplanung** Konzeption und Planung von touristischen (Teil-) Leistungen, insbesondere bei Community-Modellen in enger Zusammenarbeit mit

¹¹¹ Vgl. Bleile (2000), S. 7. Vgl. weiterführend zu Kriterien für die Wahl der Rechtsform Bieger/Beritelli (2013), S. 123ff.

¹¹² Vgl. Bieger/Beritelli (2013), S. 157; vgl. Fischer (2009), S. 73.

¹¹³ Vgl. Müller/Berger (2011), S. 66; vgl. Dettmer et al. (2005), S. 62.

¹¹⁴ Im weiteren Verlauf werden die Begriffe TO und DMO synonym verwendet.

¹¹⁵ Blain/Levy/Ritchie (2005), S. 328.

Gemeinde, Kommune und anderen öffentlich-rechtlichen Organen. Voraussetzung für die destinationsseitige Angebotsgestaltung.¹¹⁶

- **Destinationsangebotsgestaltung** Investitionen in natürliches und abgeleitetes Angebot und Zusammenstellung oder Konfiguration des Leistungsbündels.¹¹⁷
- **Destinationsvermarktung** Kommunikation und Vermarktung im Sinne der Promote-Marketingfunktion von Destination sowie des Destinationsangebotes (Leistungsbündel).¹¹⁸
- **Koordination** Die Rolle eines „Industriekoordinators“ ist eher anbieterorientiert und nicht direkt für den Gast von Relevanz. Diese Aufgabe ist primär strategischer Natur und steht im engen Zusammenhang mit der Koordination der Destinationsangebote und den erbringenden Leistungsträgern.¹¹⁹
- **Kooperationsmanagement** Die zunehmende Bedeutung von Partnerschaften und interorganisationaler Zusammenarbeit spiegelt sich insbesondere in der Rolle der DMO wider, die innerhalb der Destination einen Interessensausgleich zwischen den Leistungsträgern und Stakeholdern fördert.¹²⁰
- **Image- und Markenentwicklung** Aufgabe der Entwicklung und Transportierung eines ganzheitlichen Destinationsimages sowie einer tragfähigen Marke mit dem Ziel einer Positionierung und Markenschärfung gegenüber dem Wettbewerb.¹²¹

Zudem ist anhand dieser Ausführungen eine Besonderheit des Destinationsmanagements in Form eines zweistufigen Wettbewerbs hervorzuheben. Erstens ist es die gemeinsame Aufgabe aller Leistungsträger ein Leistungsangebot bereitzustellen und mithilfe der TO zu vermarkten, sodass der (potenzielle) Gast dieses wahrnimmt und sich für *diese* Destination entscheidet. Marketingtechnisch ist also das Ziel, die De-

¹¹⁶ Vgl. Blain/Levy/Ritchie (2005), S. 328ff.; vgl. Morgan/Pritchard (2004), S. 59ff.; vgl. o.V.: WTO – Survey of Destination Management Organizations (2004), S. 7ff.; vgl. Bramwell/Rawding (1994), S. 425ff; vgl. Heath/Wall (1992), S. 165ff.

¹¹⁷ Vgl. Ritchie/Crouch (2003), S. 60ff.; vgl. Getz/Anderson/Sheehan (1998), S. 331ff.; vgl. Morrison/Bruen/Anderson (1998), S. 1ff.

¹¹⁸ Vgl. Dore/Crouch (2003), S. 137ff.; vgl. Ritchie/Crouch (2003), S. 60ff.; vgl. Kelly/Nankervis (2001), S. 15f.; vgl. Palmer/Bejou (1995), S. 616ff.; vgl. Bramwell/Rawding (1994), S. 425ff.

¹¹⁹ Vgl. Presenza/Sheehan/Ritchie (2005), S. 1ff.; vgl. Gartrell (1992), S. 71ff.

¹²⁰ Dieser Sachverhalt wird im weiteren Verlauf dezidiert betrachtet.

¹²¹ Vgl. Pike (2009), S. 857ff.; vgl. Konecnik/Gartner (2007), S. 400ff.; vgl. Tasci/Kozak (2006), S. 299ff.; vgl. Sirgy/Su (2000), S. 340.

stination mit seiner Marke im evoked set des Gastes zu verankern.¹²² Zweitens konkurrieren nach dem Entscheidungszeitpunkt die vor Ort ansässigen Leistungsträger einer Kategorie mit ihren Angeboten um die Nachfrage des Gastes (z. B. Unterkunftsbetreiber untereinander). Diese Wettbewerbssituation verstärkt zudem, dass alpine Destinationen besonders durch klein- und mittelständige Betriebe geprägt sind. Dabei ist nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der Destination, sondern auch die Konkurrenzstärke der Leistungsbündel *aller* Anbieter gegenüber anderen Destinationen überlebensnotwendig.

Abschließend kann subsumiert werden, dass touristische Leistungsträger sich mit Herausforderungen konfrontiert sehen, die auf den Tourismus als IDG – mit seinen Unsicherheiten sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager – zurückgeführt werden können. Dabei ist prägend, dass die Besonderheiten des touristischen Produktes als komplexes Leistungsbündel sowie die bei dessen Bereitstellung involvierten Leistungsträger dafür verantwortlich gezeichnet werden können, dass sich die touristischen Akteure in einem Spannungsfeld zwischen autonomen Entscheidungen und koordinierten Zusammenarbeiten bewegen. Dies sind elementare Merkmale von Kooperationen und lassen bereits erste Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit und deren Notwendigkeiten erkennen. Dass die TO vor dem Hintergrund des Community-Modells einen zentralen Stellenwert beim kooperativen Verhalten einer Destination einnimmt, spiegelt sich auch im Wandel ihres Aufgaben- und Funktionspektrums wider.

Nachfolgende Ausführungen in Abschnitt 2.2 haben daher die Grundlagen zu Unternehmenskooperationen zum Gegenstand, um anschließend die Thematisierung und wissenschaftstheoretische Positionierung destinationsspezifischer Kooperationen zu ermöglichen.

2.2 Kooperationsbegriff – ein definitorischer Abriss

Allgemein bezeichnet der Kooperationsbegriff eine Koordinationsform zwischen Unternehmen und umfasst als eine Art Sammelbegriff die Vielfalt von unternehmerischen Beziehungen, die auf Basis einer Vereinbarung entstanden sind.¹²³ Dass das

¹²² Vgl. Decrop (2010), S. 100f.

¹²³ Vgl. Ernst/Bamford (2005), S. 135.

Spektrum an möglichen Kooperationsbegriffen breit ist und keiner einheitlichen Definition unterliegt, lässt sich auf verschiedene Ursachen zurückführen.¹²⁴ MELLEWIGT führt als Hauptgrund die Verwendung des Kooperationsbegriffs sowohl in der Umgangs- als auch in der Wissenschaftssprache an. Zudem beschäftigen sich eben diese Wissenschaften mit dem Phänomen Kooperation als Untersuchungsgegenstand und belegen den Begriff je nach Forschungsrichtung und -disziplin mit teils divergierendem Bedeutungsgehalt.¹²⁵ Es bedarf einer terminologischen Abgrenzung, da die Wirtschaftspraxis zudem verschiedene Begriffe als Synonyme zur Kooperation wie Koalition, Partnerschaft, Joint Venture oder Zusammenarbeit verwendet.¹²⁶

Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, eine Herleitung des in der vorliegenden Studie zugrunde liegenden Kooperationsbegriffes und -verständnisses vorzunehmen. Das Ziel liegt darin, eine inhaltliche Bestimmung und Ausdifferenzierung des Kooperationsbegriffes vorzunehmen, das sukzessive in den weiteren Kapiteln erarbeitet wird. Hierbei wird auf Ausführungen zu den etymologischen Wurzeln¹²⁷ verzichtet, sodass als Grundlage der Begriffsabgrenzung ausschließlich die für die Wirtschaftswissenschaften relevanten, existierenden Definitionsansätze verwendet werden. Die Vorgehensweise erfolgt dabei in zwei Schritten:

- Im **ersten Schritt** wird der Kritik Rechnung getragen, dass die Vielfalt unterschiedlicher Definitionsvorschläge zum Kooperationsbegriff vor allem auf die „[...] Vermengung konstitutiver und differenzierender Merkmale [...]“¹²⁸ zurückzuführen ist, indem die Fülle der Merkmale nach diesem Aspekt voneinander getrennt betrachtet werden. Die am häufigsten genannten Definitionsbestandteile sowie Merkmale von Kooperationen werden in Abschnitt 2.2.2 aufgeführt und einer Diskussion unterzogen.
- In einem **zweiten Schritt** wird, auf Grundlage dieser Isolation und Reflexion von Elementen bestehender Definitionen, in Abschnitt 2.2.3 eine eigene Definition gebildet. Insbesondere die differenzierenden Merkmale dienen der inhaltlichen Präzisierung des Kooperationsbegriffs. Diese Vorgehensweise trägt

¹²⁴ Vgl. beispielhaft Balling (1998), S. 13.

¹²⁵ Vgl. Mellewigt (2003), S. 8.

¹²⁶ Diese sind nicht nur uneindeutig, sondern in Bezug auf die inhaltlichen und begrifflichen Unterschiede vielfältig. Vgl. Austerschulte (2008), S. 420; vgl. Gersch/Göke/Freiling (2007), S. 1; vgl. Friese (1998), S. 58; vgl. Kraege (1997), S. 49.

¹²⁷ Kooperation wird mit „Zusammenarbeit“ oder „gemeinschaftlicher Erfüllung“ von Aufgaben aus dem Lateinischen übersetzt.

¹²⁸ Kraege (1997), S. 50.

einerseits der kritischen Würdigung der Definitionsbildung anderer Autoren Rechnung und stellt andererseits eine Begründung zur Selektion bestimmter Definitionselemente dar.¹²⁹

Als Ausgangspunkt der synoptischen Analyse des Kooperationsbegriffes dienen die in Abschnitt 2.2.1 vorgestellten Definitionsansätze deutsch- und englischsprachiger Literatur.

2.2.1 Zur synoptischen Analyse des Kooperationsbegriffs

Es sei zunächst erwähnt, dass in der tourismusspezifischen Managementpraxis und -forschung Unternehmensnetzwerken und -kooperationen nicht zuletzt aufgrund der Besonderheiten des Tourismusproduktes, eine zentrale Bedeutung zukommt. Häufig werden in der Literatur die Begriffe „Netzwerk“ und „Kooperation“ synonym verwendet.¹³⁰ Aufgrund der gewählten Forschungsstrategie wird – wie die weiteren Ausführungen zeigen – vornehmlich die Kooperationen und weniger das Netzwerk in den Mittelpunkt der Untersuchung gerückt. Um eine begriffliche Unterscheidung von Beginn an zu gewährleisten, sei kurz auf die Netzwerkthematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht eingegangen.

Grundlegend wird von einem Unternehmensnetzwerk gesprochen, wenn sich mehrere rechtlich selbständige und formal unabhängige Unternehmen durch kooperative Beziehungen untereinander auszeichnen. Konkret ist ein Netzwerk eine mögliche Ausprägung einer Kooperation und wird definiert als „[...] eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten [...], die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“¹³¹. Entscheidend dabei ist, dass „[...] eine größere Anzahl von Unternehmen zielgerichtet und kooperativ zusammenarbeitet [...]“¹³² und diese „[...] bislang autonom agierenden Unternehmen ein gemeinsames Ziel verfolgen

¹²⁹ Für eine vergleichbare Vorgehensweise, vgl. Dizdar (2008), S. 35ff.

¹³⁰ Zu Gemeinsamkeiten von Netzwerken und Kooperationen, vgl. Laux/Soller (2012), S. 29.

¹³¹ Sydow (2002), S. 79.

¹³² Wojda/Herfort/Barth (2006), S. 5.

und ihre Individualziele zumindest teilweise dem Kollektivziel des Netzwerkes unterordnen.“¹³³

Wie die weiteren Ausführungen zeigen werden, liegt als zentrales Merkmal einer Kooperation die Zusammenarbeit von mindestens zwei Akteuren zugrunde.¹³⁴ Aufgrund ihrer Struktur stellen diese *bilateralen* Verbindungen die häufigste Form der Unternehmenskooperation dar. Multilaterale Kooperationen finden insbesondere im Zusammenhang mit der Kooperationsform des Netzwerkes Anwendung und erweisen sich als komplexer. D. h., als wesentliches Charakteristikum ist die **Anzahl der Kooperationspartner** und die daraus resultierende Anzahl direkter und indirekter Beziehungen zu nennen. Letztlich bietet sich den Kooperationspartnern aufgrund dessen eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten mit simultaner Zunahme des Koordinationsaufwandes.¹³⁵

Die Abbildung 2.5 auf der nächsten Seite stellt exemplarisch eine bilaterale Beziehung, wie sie bei zwei kooperierenden Unternehmen vorliegt, zwei Formen von Netzwerken gegenüber. Das einfache, hierarchische Netzwerk ist dadurch charakterisiert, dass ein fokaler Akteur die übrigen Netzwerkpartner und ihre Aktivitäten koordiniert. Wie die Abbildung impliziert, stehen die einzelnen Kooperationspartner nicht in direkter Beziehung zueinander, sondern „lediglich“ indirekt über das fokale Unternehmen. Heterarchische Netzwerke hingegen stellen eine komplexe Netzwerkform dar und zeichnen sich (zumindest potenziell) durch Beziehungen zu allen anderen Netzwerkpartnern aus; sowohl bilaterale, direkte und indirekte als auch multilaterale Verknüpfungen können dementsprechend vorliegen.¹³⁶

Die Recherche zur betriebswirtschaftlichen (deutschsprachigen) Literatur ergibt, dass die Ursprünge des Kooperationsbegriffes überwiegend bei den in Tabelle 2.1 auf Seite 55 betrachteten Autoren liegen.¹³⁷

¹³³ Siebert (2010), S. 9.

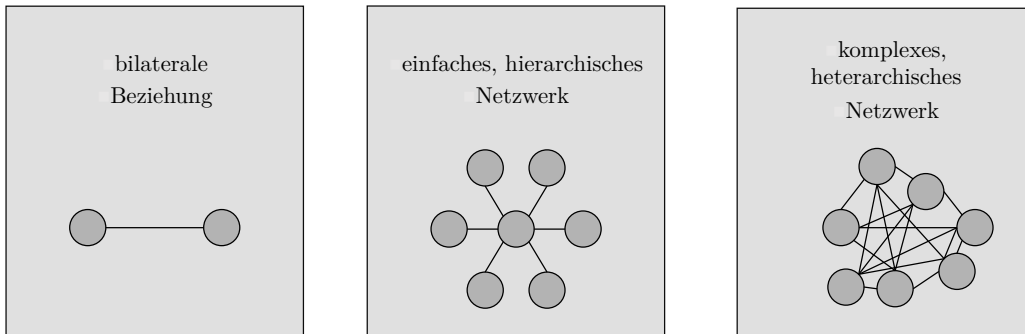
¹³⁴ Vgl. Hess (2002), S. 11ff.

¹³⁵ Weitere Auswirkungen bzgl. der Anzahl von Kooperationspartner beziehen sich auf Charakter und Qualität der Beziehung oder auch Asymmetrien in Informations- und Machtbeziehungen. Vgl. hierzu Morschett (2005), S. 389ff.

¹³⁶ Vgl. Windeler (2001), S. 49.

¹³⁷ Auch aktuellere Beiträge stützen sich auf diese Begriffsbestimmungen oder zumindest Teile davon. Vgl. hierzu beispielhaft Hartmann (2014), S. 133; vgl. Dizdar (2008), S. 33ff.; vgl. Rief (2008), S. 16f.; vgl. Osiecka (2006), S. 7f.; vgl. Scherle (2006), S. 39f. Hervorhebungen wurden nicht übernommen: Bott (1967), S. 19; Bidlingmaier (1967), S. 353; Knoblich (1969), S. 501; Rasche (1970), S. 15; Gerth (1971), S. 17; Grochla (1972), S. 18; Benisch (1973), S. 67; Boettcher (1974), S. 22; Blohm (1980), Sp. 1112; Müller/Goldberger (1986), S. 43; Trönd-

Abbildung 2.5: Kooperation und Netzwerk



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Windeler (2001), S. 49; Kutschker (1994), S. 126.

le (1987), S. 38; Pausenberger (1989), S. 623; Staudt et al. (1992), S. 3; Rotering (1993), S. 13; Sydow (1993), S. 65; Sell (1994), S. 3; Kutschker (1994), S. 124; Semlinger (1993), S. 67; Rupprecht-Däullary (1994), S. 18; Vornhusen (1994), S. 29f.; Rose/Glorius-Rose (1995), S. 152; Olesch (1995), Sp. 1274; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 1054; Herbst (2002), S. 14; Wohlgemuth (2002), S. 14.

Tabelle 2.1: Übersicht zu ausgewählten Definitionen zum Kooperationsbegriff

Autor	Definitionsansatz
Bott (1967)	Ein auf einen gemeinsamen Zweck abgestelltes, kartellrechtlich erlaubtes Handeln bzw. Verhalten von mehreren voneinander unabhängigen Wirtschaftssubjekten, die direkt untereinander Verträge abschließen, wonach einzelne gleiche, sich ergänzende oder konträre Teilfunktionen aus dem unternehmerischen Gesamtbereich ausgegliedert werden, um sie koordiniert besser wahrnehmen zu können.
Bidlingmaier (1967)	Liegt immer dann vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinsam erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen.
Knoblich (1969)	Auf freiwilligen, vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleibender Unternehmungen in bestimmten unternehmerischen Teilbereichen.
Rasche (1970)	Unter einer Unternehmenskooperation wird die freiwillige Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen verstanden, mit der Absicht, unter partiellem Verzicht auf die unternehmerische Entscheidungsfreiheit gemeinsame wirtschaftliche Ziele zu verwirklichen.
Gerth (1971)	Zusammenwirken von Betriebswirtschaften, bei welchem durch einzelbetriebliche Ausgliederung und kollektive Ausübung von Aufgaben die wirtschaftliche Situation der kooperierenden Betriebe verbessert werden soll.
Grochla (1972)	Zusammenarbeit wirtschaftlich selbständiger Betriebe, bei welcher durch Ausgliederung und kollektiver Ausübung bestimmter Funktionen die Wirtschaftssituation der beteiligten Betriebe verbessert werden soll.
Benisch (1973)	Zusammenlegung einzelner Unternehmensfunktionen zu dem Zweck, die Leistung der beteiligten Unternehmen zu steigern und dadurch deren Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.
Boettcher (1974)	Kooperation (= Zusammenarbeit) ist das bewusste Handeln von Wirtschaftseinheiten (natürlichen und juristischen Personen) auf einen gemeinsamen Zweck hin, wobei die Einzelaktivitäten der Beteiligten durch Verhandlung und Abmachung koordiniert werden.
Blohm (1980)	Auf stillschweigenden oder vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen und in den nicht von der Kooperation betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängigen Unternehmungen.
Müller/Goldberger (1986)	Besteht, wenn zwei oder mehr Partner in einzelnen Unternehmensfunktionen (Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb etc.) auf der Grundlage kollegialer Entscheidungen zusammenarbeiten, ohne dabei aber ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit im Verhältnis zueinander aufzugeben.
Tröndle (1987)	Autonomie und Interdependenz sind damit die konstitutiven Merkmale von Unternehmenskooperationen. Vereinfacht ausgedrückt handelt es sich bei Unternehmenskooperationen also um eine freiwillige Zusammenarbeit selbstständig bleibender Unternehmungen mit der Absicht, spezifische Ziele zu realisieren. Diese Zusammenarbeit kann dann zeitliche begrenzt (Partnerschaft auf Widerruf) oder unbegrenzt sein.
Pausenberger (1989)	Bei Zusammenschlüssen dieses Typs bleiben rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Unternehmungen prinzipiell erhalten; lediglich auf Teilgebieten wird die wirtschaftliche Selbstständigkeit eingeschränkt. Zur besseren Verfolgung gemeinsamer Ziele begeben sich die Unternehmungen freiwillig eines Teils ihrer Entscheidungsfreiheit [sic!] und verpflichten sich zu koordiniertem Handeln.
Staudt et al. (1992)	Funktionsorientierung oder Ausgliederung zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die gemeinsam spezifische Innovationsengpässe überwinden wollen, wobei weder die rechtliche noch die wirtschaftliche Selbstständigkeit verloren geht.
Rotering (1993)	Zwischenbetriebliche Kooperation ist die bewusste, explizit vereinbarte, jederzeit einseitig kündbare Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.

Fortsetzung auf folgender Seite

Autor	Definitionsansatz
Semlinger (1993)	Kooperation als dominantes Koordinationsmodell in Unternehmensnetzwerken ist eine „relativ stabile Form der Interaktion, bei der die gegenseitige Verhaltens- und Erwartungsabstimmung durch ein nicht notwendigerweise symmetrisches Wechselspiel von Autonomie und Kontrolle (bounded autonomy) erfolgt.“
Sydow (1993)	eine formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmungen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkpotentiale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art und Weise die Wettbewerbsposition einer Unternehmung oder einer Gruppe von Unternehmungen zu sichern und langfristig zu verbessern.
Kutschker (1994)	Kooperationen entstehen, wenn zwei oder mehrere rechtlich selbständige Unternehmen davon überzeugt sind, angestrebte Unternehmensziele mit einem oder mehreren Partnern zusammen besser verwirklichen zu können als ohne Kooperation. Die kooperierenden Unternehmen geben dabei partiell ihre Unabhängigkeit zugunsten eines koordinierten Verhaltens auf.
Rupprecht-Däullary (1994)	Zwischenbetriebliche Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbständigen Unternehmen mit der Absicht, einen gegenseitigen Nutzen zu realisieren, wobei die Beteiligten über dem jeweils individuellen Vorgehen höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen.
Sell (1994)	Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich in den nicht von der Kooperation betroffenen Gebieten selbständigen Unternehmen zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben, die i. d. R. auf mittlere bis längere Frist angelegt ist.
Vornhusen (1994)	Der Begriff der Unternehmenskooperation bezeichnet [...] jede Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen, die der Förderung eines gemeinsamen Zieles dient und durch wechselseitige Abstimmung (Koordination) oder gemeinsame Erfüllung von Teilaufgaben erfolgt. Die Förderung des gemeinsamen Ziels muss auf freiwilliger Basis vertraglich vereinbart sein.
Olesch (1995)	Auf freiwilliger Basis beruhende vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zum Zwecke der Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit.
Rose/Glorius-Rose (1995)	Betriebsverbindungen, in denen bei grundsätzlich völliger (rechtlicher und wirtschaftlicher) Selbständigkeit der beteiligten Unternehmungen lediglich betriebliche Teilaufgaben zum gemeinsamen Nutzen der kooperierenden Unternehmungen koordiniert werden.
Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997)	Freiwillige, oft vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zum Zwecke der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit.
Herbst (2002)	Kooperationen können zwischen zwei oder mehreren autonomen Organisationen bzw. Organisationseinheiten stattfinden. Das damit verbundene kooperative Verhalten bedeutet dabei insofern bewusst freiwillig herbeigeführte Interdependenz, als der eigene Zielerreichungsgrad auch von den Maßnahmen anderer abhängt. Innerhalb von Kooperationen gehen die Beteiligten (Austausch-) Beziehungen ein und nutzen kooperativ die gemeinsamen Ressourcen mit dem Ziel, die jeweilige Unternehmensperformance zu steigern.
Wohlgemuth (2002)	Unter einer zwischenbetrieblichen Kooperation wird eine freiwillige Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren, rechtlich selbständigen Unternehmen verstanden, die unter Inkaufnahme einer (partiellen) Beschränkung ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit die Erreichung gemeinsamer wirtschaftlicher Ziele anstrengt.

Quelle: Eigene Erstellung.

Da es nicht Anspruch der vorliegenden Arbeit ist, eine Gegenüberstellung des gesamten Literaturbestandes zum Thema Kooperationen vorzunehmen, wird auf eine dezidierte Betrachtung der englischsprachigen Literatur verzichtet. Vielmehr wird an entsprechender Stelle überprüft, ob sich die abgeleitete Begriffsauffassung mit der insbesondere in angelsächsischer Literatur vorkommenden Kooperationsauffassung als geeignet erweist und für eine destinationsspezifische Anwendung herangezogen werden kann.¹³⁸ In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass sich auch die Autoren angelsächsischer Literatur mit einem fehlenden Begriffskonsenses sowie der Tatsache konfrontiert sehen, dass die Verwendung der wörtlichen Entsprechung von Kooperation (cooperation) wenig gebräuchlich zu sein scheint.¹³⁹ „Although cooperation is one of the main topics in organization studies, there is little agreement on how to define cooperation.“¹⁴⁰ Auch hier wird eine der Hauptursachen darin gesehen, dass sich die Verwendung des Kooperationsbegriffes auf viele Anwendungsfelder und Forschungsdisziplinen erstreckt. SMITH stellt hierzu fest, dass „[one] difficulty in interpreting the theory and research on cooperation stems from the numerous definitions of cooperation scholars have offered without making much attempt to reference other usages of the term.“¹⁴¹ Tabelle 2.2 stellt exemplarisch ausgewählten Definitionsansätze die verwendeten Begriffsbezeichnung gegenüber.¹⁴²

Tabelle 2.2: Ausgewählte englischsprachige Definitionen zum Kooperationsbegriff

Autor (Jahr)	Begriffsbezeichnung	Definition
Mariti/Smiley (1983)	Co-operative Agreement	Any long term, explicit agreement among two ore more firms.
Perlmutter/Heenan (1986)	(Global) Partnership	Strategic Two or more companies develop a common, long-term strategy [...]. The relationship is reciprocal. The partners possess specific strengths that they are prepared to share with their colleagues [...]. The relationship is organized along horizontal, not vertical, lines, technology exchanges, resource pooling, and other „soft“ forms of combination are the rule. The participating companies retain their national and ideological identities while competing in those markets excluded from the partnership.
Porter (1986)	Coalition	Coalitions are formal, long-term alliances between firms that link aspects of their businesses but fall short or merger.

Fortsetzung auf folgender Seite

¹³⁸ Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 2.3.2 sowie Abschnitt 2.3.3.

¹³⁹ Vgl. Etter (2004), S. 42; vgl. Krubasik/Lautenschlager (1993), S. 55ff.

¹⁴⁰ Vgl. Schalk/Curseu (2010), S. 454.

¹⁴¹ Smith/Carroll/Ashford (1995), S. 10.

¹⁴² Die Schreibweise der Definitionen wurde im Gegensatz zu Hervorhebungen übernommen.

Fortsetzung der Tabelle 2.2

Autor (Jahr)	Begriffsbezeichnung	Definition
Morris/Hergert (1988)	Collaborative Agreement	Linkage between companies to jointly pursue a common goal.
Harrigan (1988)	Strategic Alliance	Partnerships among firms, that work together to attain some strategic objective.
Jorde (1990)	Strategic Alliance	A bilateral or multilateral relationship characterized by the commitment of two or more partner firms to a common goal.
Teece (1992)	Strategic Alliance	Agreements characterized by the commitment of two or more firms to reach a common goal entailing the pooling of their resources and activities.
Buckley/ Dunning (1994)	Cooperation / Co-operative Venture	Coordination effected through mutual forbearance.
Ernst/Bamford (2005)	Alliance	We define an alliance as an agreement between two or more separate companies in which there is shared risk, returns, and control, as well as some operational integration and mutual dependence.

Quelle: Eigene Erstellung.¹⁴³

2.2.2 Merkmale von Kooperationen

Die vorgestellten Definitionsansätze in Tabelle 2.1 auf Seite 55 lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit wird sich mit der synoptischen Analyse im Wesentlichen darauf konzentriert, ob vorwiegend **präskriptiv**¹⁴⁴ oder **deskriptiv**¹⁴⁵ Elemente in den Definitionen verwendet werden sowie, ob die hervorgehobenen Charakteristika eher als **konstitutiv**¹⁴⁶ oder eher **diffe-**

¹⁴³ Zu den Definitionen der einzelnen Autoren, deren Schreibweise übernommen wurde, Hervorhebungen allerdings nicht: Mariti/Smiley (1983), S. 437; Perlmutter/Heenan (1986), S. 138; Porter (1986), S. 315; Morris/Hergert (1988), S. 16; Harrigan (1988), S. 208; Jorde (1990), S. 85; Teece (1992), S. 19; Buckley/Dunning (1994), S. 92; Ernst/Bamford (2005), S. 135.

¹⁴⁴ In diesem Zusammenhang wird präskriptiv im normativen Sinne verwendet, d. h. präskriptive Elemente sind Strukturmerkmale, die sich in einer gewissen Art und Weise um Festlegung von (Anwendungs-)Regeln, die für eine Kooperation gültig sein sollen, bemühen.

¹⁴⁵ Hiermit werden rein beschreibende Elemente bezeichnet.

¹⁴⁶ Als konstitutiv sind diejenigen Merkmale zu bezeichnen, die es ermöglichen eine eindeutige Abgrenzung vorzunehmen. Sie sind als zwingend notwendige Merkmale für das Vorliegen einer Kooperation einzustufen, wobei auch die Ausprägungen von Relevanz sind.

renzierend¹⁴⁷ zu bezeichnen sind.¹⁴⁸ Weitgehend Einigkeit besteht darin, dass zwei konstitutive Merkmale von Kooperationen existieren: eine Kooperation liegt dann vor, wenn **Selbständige zusammenarbeiten**. So trivial diese rudimentäre Definition erscheinen mag, enthält sie doch die zentralen und konstitutiven Merkmale einer Kooperation:¹⁴⁹

1. Die Wahrung der **Selbständigkeit** der Partner, wobei die Ausprägung der Selbständigkeit – wie beispielsweise die Art der Kooperationspartner (z. B. Individuen, juristische Personen, Wirtschaftssubjekte oder Unternehmen), die Form selbst (z. B. wirtschaftlich selbständig oder rechtlich selbständig) oder das Ausmaß (teilweise oder gänzlich) – von sekundärer Bedeutung ist.
2. Wesentlich ist, dass es sich um zwei selbständige Parteien handelt, die durch explizite Vereinbarung von Koordination und Durchführung bestimmter Aktivitäten im Rahmen einer **Zusammenarbeit** tätig werden. Auch hier ist die Ausprägung (oder Art) des konstitutiven Merkmals Zusammenarbeit nachrangig, das Vorhandensein hingegen essentiell.

Die durch die Gegensätzlichkeit von Selbständigkeit und Zusammenarbeit resultierenden Interdependenzen, wird von BOETTCHER mit dem Begriff *Paradox der Kooperation* umschrieben. „Denn Kooperation bedeutet immer, daß [sic!] gemeinsame Entscheidungen getroffen werden müssen, so daß [sic!] der Einzelne dann nicht mehr so frei und ungebunden ist wie vor der Kooperation. Je nach Intensität der Kooperation müssen die Kooperierenden stets einen größeren oder kleineren Teil ihrer Selbständigkeit opfern.“¹⁵⁰ Somit wird auch hier der konstitutive Charakter einer mindestens partiellen Zusammenarbeit und dem damit eng in Verbindung stehenden Erhalt der Selbständigkeit sowie den einhergehenden Differenzen angeführt. Dieses (potenzielle) Spannungsverhältnis wurde von TRÖNDLE in einer interdisziplinären

¹⁴⁷ Diese Merkmale hingegen dienen der prinzipiellen Differenzierung und Unterscheidung von unterschiedlichen Kooperationsformen und weisen Ausprägungen in verschiedener Breite und Tiefe auf. HORVÁTH ET AL. belegt die differenzierenden Merkmale in diesem Zusammenhang mit dem Begriff *konsekutiv*, wovon in der vorliegenden Arbeit aus definitorischen Gründen Abstand genommen wird. Vgl. hierzu ausführlich Horváth et al. (2004), S. 17ff.

¹⁴⁸ Zur Unterscheidung von deskriptiven und präskriptiven Elementen im Kontext des Kooperationsbegriffes, vgl. Kraege (1997), S. 49; vgl. Strautmänn (1993), S. 12; vgl. Rotering (1993), S. 40. Zu konstitutiven Merkmalen (Dimensionen), vgl. insbesondere Tröndle (1987), S. 16f.

¹⁴⁹ Vgl. Schaper-Rinkel (1998), S. 21; vgl. Kraege (1997), S. 51; vgl. Vornhusen (1994), S. 27; vgl. Herden (1992), S. 20.

¹⁵⁰ Boettcher (1974), S. 42.

Studie näher untersucht, wobei er die konstitutiven Dimensionen mit den Begriffen Autonomie und Interdependenz (gegenseitige Abhängigkeit) belegte.¹⁵¹ Im betriebswirtschaftlichen Kontext bedeutet dies, dass einerseits Unternehmen über ein bestimmtes Mindestmaß an bspw. rechtlicher oder wirtschaftlicher Autonomie (Selbstständigkeit) verfügen müssen und dass andererseits eine Kooperation die ambivalente Abstimmung im Rahmen der Zusammenarbeit bedingt, was mit einem gewissen Maß an Abhängigkeit einhergeht.¹⁵² Dieses Verständnis spiegelt sich auch in ausgewählten, englischsprachigen Definitionen wider: Solche kooperationsinduzierten Abhängigkeiten sind für den Prozess des Eingehens von Interaktionsbeziehungen als konstitutiv zu bezeichnen.¹⁵³

Alle weiteren Merkmale, die eine Kooperation umschreiben oder charakterisieren, werden dem allgemeinen Konsens folgend in der vorliegenden Arbeit als differenzierend eingestuft.¹⁵⁴ Die Anzahl solcher charakterisierenden Merkmale ist je nach Quelle unterschiedlich und weist entsprechend vielfältige Ausprägungen auf. Beispielsweise wird die Richtung der Zusammenarbeit (horizontal, vertikal, lateral) oder der betroffene Funktionsbereich (Wertaktivität, wie Beschaffung, Produktion, Marketing) unterschieden; ausgewählte Merkmale werden im anschließenden Abschnitt eruiert und sukzessive einer ausführlichen Beschreibung unterzogen.

Wie in Abschnitt 2.2 erwähnt, ist Ziel der synoptischen Analyse, der Kritik zur Vermengung konstitutiver und differenzierender Merkmale Rechnung zu tragen. Aus diesem Grund wurden beide Merkmalsgruppen erläutert. Aus Darstellungsgründen fasst Tabelle 2.3 auf der nächsten Seite die zentralen Ergebnisse des ersten Schritts zusammen, indem im Rahmen der differenzierenden Merkmale nur die zwei am häufigsten vorkommenden Merkmale aufgenommen werden. Weitere differenzierende Merkmale werden in der jeweiligen Diskussion erläutert. Alle Kooperationsdefinitionen betrachtend, sind neben den konstitutiven Merkmalen (i) Selbstständigkeit und (ii) Zusammenarbeit, die zu den deskriptiv zählenden Merkmalen (iii) Ziel oder Zweck sowie

¹⁵¹ Diese beiden Begriffen werden ebenfalls von SEMLINGER, und HERBST in den jeweiligen Definitionen verwendet.

¹⁵² Vgl. Tröndle (1987), S. 16ff.

¹⁵³ Vgl. weiterführend Rief (2008), S. 19.

¹⁵⁴ Horváth et al. (2004), S. 16 hingegen zählen in ihrer Arbeit Merkmale wie Kooperationsebene (überbetrieblich vs. zwischenbetrieblich) oder Freiwilligkeit der Formierung (Verpflichtung durch Gesetz vs. eigener Wille), um nur zwei Beispiele zu nennen, ebenfalls zu konstitutiven Merkmalen. Da Ziel dieser Untersuchung letztlich die *Charakterisierung* von Kooperationen ist und nicht ausschließlich eine begriffliche Einordnung, wird dieser Ansicht nicht entsprochen.

(iv) Teilbereiche hervorzuheben.¹⁵⁵ Das am häufigsten in den Begriffsabgrenzungen zu Kooperationen vorkommende Element ist „gemeinschaftliche Ziele“ bzw. einzelwirtschaftliche Zielsetzungen mit kooperativem Charakter.

Das Vorkommen der jeweiligen Merkmale wird in Anbetracht der entsprechenden Definition der Autoren (erste Spalte) mit einem „✓“ in den folgenden vier Spalten, nach konstitutiven und differenzierenden (differenzrd.) Merkmalen getrennt, gekennzeichnet. Wird ein Merkmal nicht explizit genannt, sondern lässt sich lediglich durch den Kontext erschließen, wird dies durch Klammern „(✓)“ symbolisiert. Unterscheidet die entsprechenden Autoren zwischen rechtlicher und wirtschaftlicher Selbständigkeit¹⁵⁶, erhält die Literaturangabe in der Spalte „Selbständigkeit“ folgenden Eintrag: „✓✓“. Wird hingegen ein Merkmal weder explizit genannt noch ist es implizit ableitbar, wird dies durch ein „∅“ vermerkt. Weist die Definition mehrheitlich deskriptive Elemente auf, wird dies in der letzten Spalte mit einem „D“ gekennzeichnet; entsprechend sind die Definitionen mit überwiegend präskriptiven Charakter durch ein „P“ markiert.

Tabelle 2.3: Synoptischer Überblick von Kooperationsdefinitionen

Autor(en) (Jahr)	konstitutiv		differenzrd.		Definitionsart
	Selbständigkeit	Zusammenarbeit	Ziel/ Zweck	Teilbereiche	
Bott (1967)	✓	✓	✓	✓	P
Bidlingmaier (1967)	(✓)	(✓)	✓	∅	D
Knoblich (1969)	✓✓	✓	∅	✓	D
Rasche (1970)	✓	✓	✓	∅	D
Gerth (1971)	✓	✓	∅	✓	P
Grochla (1972)	✓✓	✓	∅	✓	D
Benisch (1973)	(✓)	(✓)	✓	✓	P
Boettcher (1974)	(✓)	✓	✓	∅	D

Fortsetzung auf folgender Seite

¹⁵⁵ Der Sammelbegriff Teilbereiche steht für die Gruppe der am zweithäufigsten genannten Definitionselemente, die implizit oder explizit eine auf die Kooperationsaktivität begrenzte Einschränkung in einem Teilbereich des Unternehmens (z. B. Wertschöpfungsstufe) abstellen.

¹⁵⁶ Zur Unterscheidung zwischen wirtschaftlicher und rechtlicher Selbständigkeit, vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.1.

Fortsetzung der Tabelle 2.3

Autor(en) (Jahr)	konstitutiv		differenzrd.		Definitionsart
	Selbständigkeit	Zusammenarbeit	Ziel/ Zweck	Teilbereiche	
Blohm (1980)	✓✓	✓	∅	✓	D
Müller/Goldberger (1986)	✓✓	✓	∅	✓	D
Tröndle (1987)	✓	✓	✓	∅	D
Pausenberger (1989)	✓✓	✓	✓	✓	D
Staudt et al. (1992)	✓✓	✓	✓	✓	D
Rotering (1993)	(✓)	✓	∅	✓	D
Semlinger (1993)	✓	✓	∅	∅	D
Sydow (1993)	(✓)	(✓)	✓	∅	P
Kutschker (1994)	✓✓	✓	(✓)	∅	P
Rupprecht-Däullary (1994)	✓✓	✓	(✓)	∅	D
Sell (1994)	✓✓	✓	∅	✓	D
Vornhusen (1994)	✓✓	✓	✓	✓	P
Olesch (1995)	✓✓	✓	✓	(✓)	P
Rose/Glorius-Rose (1995)	✓✓	✓	∅	✓	D
Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997)	✓✓	✓	✓	∅	P
Herbst (2002)	✓	✓	∅	✓	P
Wohlgemuth (2002)	✓✓	✓	✓	✓	P

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Begriffsbestimmung nach BOTT weist explizit alle vier Elemente auf und stellt eine Definition mit vorwiegend präskriptiven Elementen dar. BIDLINGMEIER hingegen verzichtet auf die eindeutige Nennung einer Zielsetzung oder eines Zweckes der Kooperation und ist der Gruppe von Definitionen zuzuordnen, die primär deskriptive Elemente enthalten. PAUSENBERGER nennt ebenfalls alle Merkmale und unterscheidet zudem zwischen rechtlicher und wirtschaftlicher Selbständigkeit. Es verzichten fünf Autoren (BIDLINGMEIER, BENISCH, BOETTCHE und ROTERING und SYDOW) auf die explizite Nennung mindestens eines der konstitutiven Merkmale in ihrer Definition. Dennoch haben diese Definitionen gemein, dass sich die

Merkmale **Zusammenarbeit** und **Selbständigkeit** durch den Kontext erschließen und somit identifizieren lassen. TRÖNDLE verwendet in seinen Ausführungen die Begriffe *Autonomie*¹⁵⁷ für Selbständigkeit und *Interdependenz* für eine gegenseitige, auf Wechselwirkung beruhende Abhängigkeit im Rahmen der Zusammenarbeit.¹⁵⁸

Das konstitutive Merkmal Interdependenz¹⁵⁹ grenzt dabei eine Kooperation von einer Markttransaktion¹⁶⁰ durch die bewusste und vereinbarte Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnern ab. Es ist für Unternehmen notwendig, ex ante die von der Kooperation betroffenen Aktivitäten in irgendeiner Form zu koordinieren, was zwangsläufig zu gegenseitigen Abhängigkeiten führt. Diese mit der Zusammenarbeit einhergehende Abhängigkeit spiegelt sich zumindest teilweise im zweiten Merkmal, der Selbständigkeit, wider.

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse und ausgewählte Definitionsansätze einer kritischen Diskussion unterzogen, mit dem Ziel, einen konzeptionellen Vorschlag einer Begriffsbestimmung für Kooperation in der vorliegenden Arbeit zu liefern.

2.2.2.1 Diskussion konstitutiver Merkmale

Wie bereits in den vorangegangenen Ausführungen darauf hingewiesen, unterscheiden vierzehn der 25 Autoren bei einem der beiden konstitutiven Merkmale zwei Ausprägungen: die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit.¹⁶¹ Diese werden neben der Zusammenarbeit ebenfalls im vorliegenden Abschnitt näher beleuchtet.

Rechtliche Selbständigkeit¹⁶² liegt dann vor, wenn beide Partner im Rahmen der Zusammenarbeit ihre eigene Rechtspersönlichkeit beibehalten. Hierdurch gren-

¹⁵⁷ TRÖNDLE unterscheidet zudem zwischen horizontaler und vertikaler Autonomie. Horizontale liegt bei Kooperationspartnern, vertikale hingegen bei Tochtergesellschaften, also innerhalb von Konzernen, vor.

¹⁵⁸ Zu den konstitutiven Elementen und deren Verhältnis hält er fest: „Der scheinbare Widerspruch zwischen Autonomie und Abhängigkeit erklärt sich dadurch, daß [sic!] die beteiligten Kooperationspartner die letztliche Entscheidung über Bei- oder Austritt selbst fällen können, ohne Weisungsgebundenheit einer übergeordneten Instanz zu unterliegen. Sie können in diesem Sinne autonom handeln, denn sie stehen in einem Gleichordnungsverhältnis zueinander.“ Herv. i. Orig., Tröndle (1987), S. 16.

¹⁵⁹ Die Begriffe Zusammenarbeit und Interdependenz bezeichnen im Rahmen der Kooperationsbegriffsbestimmung den identischen Sachverhalt.

¹⁶⁰ Vgl. ausführlich Roterling (1993), S. 9ff.

¹⁶¹ Im Folgenden umfasst der Begriff der Selbständigkeit auch die Autonomie.

¹⁶² Vgl. Sydow (1993), S. 90; vgl. Kaufmann (1993), S. 27ff.

zen sich Kooperationen klar von Unternehmenszusammenschlüssen wie Fusionen und Akquisitionen oder anderen *Konzentrations*formen ab. Dass zwischen den Partnern neben impliziten Vereinbarungen auch explizite Verträge existieren können, schließt die rechtliche Selbständigkeit nicht aus; hier wird sowohl der Unterschied als auch die Interdependenz zwischen konstitutiven Merkmalen (rechtliche Selbständigkeit) und differenzierenden Merkmalen (Fixierung von Vereinbarungen)¹⁶³ deutlich.

Die **wirtschaftliche Selbständigkeit** hingegen beschreibt das Ausmaß, zu dem ein Kooperationspartner fähig ist, eigene Wahlentscheidungen zu treffen und umzusetzen. Diese Freiheitsgrade wirtschaftlicher Selbständigkeit werden durch die Zusammenarbeit und letztlich durch Kooperationsvereinbarungen prinzipiell eingeschränkt. Hier wird zudem deutlich, wie sich die konstitutiven Merkmale und deren Ausprägungen untereinander bedingen: der Umfang der Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit ist sowohl von der Bedeutung als auch von der Intensität der Zusammenarbeit bzw. Interdependenz abhängig.¹⁶⁴

Der Großteil der betrachteten Autoren¹⁶⁵ trägt diesem Sachverhalt Rechnung, indem beide Formen der Selbständigkeit explizit in den Begriffsbestimmungen vorhanden sind. Zudem beschränken vereinzelte Autoren die wirtschaftliche Selbständigkeit vor dem Hintergrund unternehmerischer Teilbereiche. Hierzu wird beispielhaft die Definition von BLOHM herangezogen: „[...] Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen und in den nicht von der Kooperation betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängigen Unternehmungen.“¹⁶⁶ Hierbei hebt BLOHM im weiteren Verlauf seiner Ausführungen hervor, dass Kooperationen immer zwischenbetriebliche Akteure erfordern.

Diese Akteure zeichnen sich als Unternehmen durch eine rechtliche Einheit aus, weshalb für kooperative Unternehmen die rechtliche Selbständigkeit der Partner als Merkmal per se gegeben ist. In den Wirtschaftswissenschaften besteht zudem weitestgehend Einigkeit, dass der Kooperationsbegriff die **Zusammenarbeit** zwischen

¹⁶³ Vgl. hierzu folgenden Abschnitt.

¹⁶⁴ Vgl. Müller (2003), S. 9; vgl. Tröndle (1987), S. 25.

¹⁶⁵ Insgesamt wiesen 14 der 25 analysierten Definitionen eine Spezifizierung der Selbständigkeit in wirtschaftliche und/oder rechtliche Selbständigkeit auf. Vgl. hierzu die durch ein „✓“ in der Spalte „Selbständigkeit“ markierten Definitionen in Tabelle 2.3.

¹⁶⁶ Blohm (1980), Sp. 1112.

Unternehmen beschreibt und nicht auf intraorganisationaler Ebene, d. h. innerhalb eines Unternehmens zwischen Organisationseinheiten, zu verstehen ist.¹⁶⁷

Kooperationen zeichnen sich somit durch einen ständigen Verhandlungs- und Interaktionsbedarf aus, der sich dabei aus der Limitation der Entscheidungsfreiheit innerhalb der Kooperation und somit aus einer bewusst eingegangenen Interdependenz ergibt. Die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen bleibt dabei gewahrt und wird für die abzuleitende Definition als eine notwendige, die wirtschaftliche Selbständigkeit hingegen als eine hinreichende Bedingung bezeichnet. Durch diese Mindestautonomie lassen sich Kooperationen von hierarchischen Organisationsformen wie Fusionen oder Konzernen abgrenzen. Andererseits resultiert aus dem genannten Abstimmungsbedarf und der darauf aufbauenden, explizit vereinbarten Zusammenarbeit eine Mindestinterdependenz, die ihrerseits die Kooperation von reinen Markttransaktionen unterscheidet. In diesem Zusammenhang lässt sich die Kooperation in das aus der Transaktionskostentheorie stammende Markt-Hierarchie-Kontinuum einordnen.¹⁶⁸ Der Markt stellt dabei eine Organisationsform ökonomischer Leistungsaustausche zwischen Marktteilnehmern dar, wobei der Preis als Koordinationsmechanismus fungiert. Im Gegensatz hierzu „[...] basiert die (Unternehmens-)Hierarchie auf dem Koordinationsinstrument der Weisung [...]“¹⁶⁹ Die Verwendung des Begriffs *Kontinuum* kennzeichnet dabei, dass die Grenzen der Extrempole (Markt vs. Hierarchie) fließend und Einordnungen nicht trennscharf vorzunehmen sind.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Vgl. Stadler (2005), S. 10; vgl. Rotering (1993), S. 8. Das Management von Kooperationen hingegen beschäftigt sich auf der sowohl interorganisationalen als auch intraorganisationalen Ebene. Vgl. hierzu Schertler (1995), S. 23. Charakteristisch für die intraorganisationale Zusammenarbeit ist die innerbetriebliche Koordination von kooperativen Aktivitäten, weshalb zwischen einer zentralen Unternehmung und den zugehörigen, aber dezentralen (Tochter-) Unternehmen eine sog. „Innenbeziehung“ vorliegt. Daher wird die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensteilen oder zu einem Unternehmen gehörende Betriebe nicht mit dem hier zugrundeliegenden Kooperationsverständnis umfasst. Demgegenüber steht bei der interorganisationalen Zusammenarbeit laut Rief (2008), S. 16 die Außenbeziehung im Vordergrund und ist daher „[...] im Besonderen auf zwischenbetrieblichen Kooperationsformen, die [...] auf die Erstellung einer am Markt verwertbaren Leistung gerichtet.“ Vgl. weiterführend Miles/Snow (1992), S. 65.

¹⁶⁸ Vgl. hierzu Abbildung B.2 auf Seite 422 im Anhang.

¹⁶⁹ Mellewig (2003), S. 12.

¹⁷⁰ So wird die Grenze zwischen Markt und Kooperation durch die partielle Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit erreicht. Ist hingegen die Entscheidungsfreiheit über Ein- und Austritt in Kooperationen für einen der Partner nicht mehr gegeben, so ist die Grenze zwischen Kooperation und Hierarchie erreicht. Vgl. insbesondere Kraege (1997), S. 51; vgl. Rotering (1993), S. 12. Der weitere Verlauf wird zeigen, dass die Transaktionskostentheorie nicht als Referenztheorie in der vorliegenden Arbeit herangezogen wird. Aus diesem Grund wird auf weitere Ausführungen zum Markt-Hierarchie-Kontinuum verzichtet und auf einschlägige Literatur verwiesen. Vgl. Siebert (2010), S. 9ff.; vgl. Ermisch (2007), S. 23f.; vgl. Borchert (2006), S. 42 vgl. Melle-

2.2.2.2 Diskussion differenzierender Merkmale

Hinsichtlich der Unterschiede oder Gemeinsamkeiten von Kooperationsbegriffen können weitere Tendenzen hinsichtlich der differenzierenden Merkmalen konstatiert werden. In diesem Kontext wird vielfach auf die Morphologie der Kooperation verwiesen und mithilfe des sog. „morphologischen Kastens“ differenzierende Kriterien mit entsprechenden Ausprägungen systematisch veranschaulicht und gegenübergestellt. Als ein solches Beispiel dient Abbildung 2.6 auf der nächsten Seite, die eine Übersicht ausgewählter (alphabetisch absteigend sortierter) Merkmale und deren Ausprägungen ohne Anspruch auf Vollständigkeit darstellt.

Hierzu ist festzuhalten, dass in der Unternehmenspraxis verschiedene Kriterien zur Charakterisierung und Beschreibung einer Kooperation herangezogen werden, wobei sich die Kriterien (i) Anzahl der Kooperationspartner¹⁷¹, (ii) Richtung der Kooperation¹⁷², (iii) Kooperationsintensität¹⁷³ sowie (iv) Kooperationsbereiche¹⁷⁴ als gängig und zentral erwiesen haben.

wigt (2003), S. 12ff.; vgl. Evers (1998), S. 26ff.; vgl. Kraege (1997), S. 21; vgl. Sydow (1993), S. 103f.; vgl. Williamson (1985), S. 253.

¹⁷¹ Die Partneranzahl wurde bereits in Abschnitt 2.2.1 thematisiert.

¹⁷² Im Rahmen der Kooperationsrichtung lassen sich horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen unterscheiden, wobei letztgenannte auch als laterale, konglomerate, komplementäre oder anorganische Kooperationen bezeichnet werden. Bei vertikalen Kooperationen handelt es sich um brancheninterne Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aus vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Bei beiden Ausprägungen der vertikalen Kooperation fokussieren sich die Partner auf solche Koordinaten in der Wertschöpfungskette, in denen sie mit ihren speziellen Kernkompetenzen die effizientesten Ergebnisse im Sinne von Make-or-Buy-Entscheidungen erzielen können. Charakteristisch für horizontale Kooperationen ist die interorganisationale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe. Gehören die kooperierenden Unternehmen unterschiedlichen Branchen an, liegt eine laterale Kooperation vor. Diese Form der interorganisationalen Zusammenarbeit zielt auf die Verbindung unterschiedlicher Wertschöpfungsketten ab, um so neu- oder einzigartige Leistungen zu schaffen. Zudem sollen durch die Kooperation mit branchenfremden Unternehmen Synergieeffekte genutzt und primär ein Transfer um Markt- und Kundenwissen forciert werden. Vgl. Kilich (2007), S. 18; vgl. Voeth/Rabe (2005), S. 655; vgl. Barrantes (2003), S. 22; vgl. Corsten (2001), S. 10; vgl. Strumann (1997), S. 29f; vgl. Pyke (1992), S. 5f.; vgl. Williamson (1971), S. 112ff.

¹⁷³ Die Intensität der Kooperation spiegelt sich in Merkmalen wie Zeithorizont, Ressourcenzuordnung und Formalisierungsgrad wider. Während beim Erstgenannten z. B. die Dauer einer Kooperation in kurz-, mittel- oder langfristige Kooperationen unterschieden wird, gibt der Formalisierungsgrad Auskunft darüber, ob eine Partnerschaft auf mündlichen Vereinbarungen gründet oder schriftlich als Vertrag fixiert ist. Grundsätzlich wird im Zusammenhang der Ressourcenzuordnung von „gepoolten“ Ressourcen gesprochen, wenn notwendige Ressourcen von jedem Kooperationspartner beigesteuert und in einen gemeinsamen Aktivitätenpool eingebracht werden. Vgl. Pinkwart (2001), S. 198; vgl. Bronder/Pritzl (1991), S. 48.

¹⁷⁴ Allerdings kann festgehalten werden, dass in nahezu allen betrieblichen Funktionsbereichen Kooperationen auftreten können und daher Beschaffungsk Kooperationen, Produktionskooperationen

Abbildung 2.6: Kooperationsmorphologie differenzierender Merkmale (Auswahl)

Merkmal	Erläuterung	Ausprägungen			
Abfolge der Leistungserstellung	Reihenfolge, in der die Prozesse erfolgen	sequentiell		simultan	
Bindungs-/Netzwerkform	Anzahl und Komplexität der Kooperationsbeziehungen	Bilaterale Bindung	Trilaterale Bindung	Einfaches Netzwerk	Komplexes Netzwerk
Fixierung von Vereinbarungen	Formalisierungsgrad der Kooperationsabsprachen	Verträge		Mündliche Absprachen	
Kooperations-/ Funktionsbereich	betriebliche Funktion, in der Zusammenarbeit stattfindet	Beschaffung		Produktion	
Prozess der Entstehung	Art der Formierung	geplant	emergent	Vertrieb	Querschnittsbereiche
Ressourcenähnlichkeit der Partner	Grad der Übereinstimmung des Ressourcenprofils	niedrig		mittel	
Richtung der Kooperation	Ausrichtung in der Branche/Wertkette	vertikal	horizontal	hoch	
Sichtbarkeit für Kunden	Erkennbarkeit der Kooperationsstruktur	sichtbar		nicht sichtbar	
Wertschöpfungstiefe	Reichweite innerhalb der Wertkette	einstufig		mehrstufig	
Zeithorizont	Zeitraum der geplanten Existenz der Kooperation	langfristig	mittelfristig	komplett	
Zeitliche Begrenzung	Zeitraum der geplanten Existenz der Kooperation	unbegrenzt (dauerhaft)	begrenzt	kurzfristig	

Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Eckert (2009), S. 28; Jahn (2005), S. 34; Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 22.

Zwar lassen sich durch solche und vergleichbare Kriterien einzelne Kooperationsformen charakterisieren, einen Beitrag zu einem grundlegenden, definitorischen Verständnis wird allerdings nicht geleistet. Deshalb wird auf eine Diskussion sämtlicher (potenzieller) Unterscheidungskriterien verzichtet und aus der Vielfalt differenzierender Merkmale eine Auswahl getroffen, die vor dem Hintergrund der Bestimmung des Kooperationsbegriffs als relevant erachtet wird. Als Grundlage dienen dabei die Definitionsansätze und die bereits in Tabelle 2.3 aufgenommenen Merkmale Ziel bzw. Zweck sowie Teilbereich. Ziel ist es, mittels dieser strukturgebenden Merkmale und deren Ausprägungen eine weitere Spezifikation des Kooperationsbegriffes vornehmen zu können.

Werden die verschiedenen Definitionen nach dem Motiv analysiert, welches einem Kooperationsvorhaben zugrunde liegt, so zählt in der Literatur häufig das Vorhandensein **gemeinsamer Ziele** oder bestimmter **Ziel-Mittel-Verflechtungen** zu den Merkmalen von Kooperationen, was auch der Tabelle 2.3 auf Seite 61 zu entnehmen

nen, Marketingkooperationen oder Vertriebskooperationen existieren. Vgl. Hirn/Scholty (2004), S. 6ff.

ist. Dabei ist die konkrete Ausgestaltung der Zielformulierung innerhalb der Ansätze unterschiedlich. Autoren wie BOTT, BIDLINGMAIER oder RUPPRECHT-DÄULLARY formulieren die Zielsetzung allgemein und gehen von einem „gemeinsamen Zweck“ bzw. von einem „höheren Grad der Zielerreichung“ aus. OLESCH hingegen ist konkreter und sieht die Kooperationen als Zusammenarbeit „zum Zwecke der Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit“ und zielt somit auf eine prinzipielle Effizienzsteigerung ab. Ähnlich geht GERTH von der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation aus. Die Begriffsauffassungen von BIDLINGMAIER, KUTSCHKER sowie RUPPRECHT-DÄULLARY betonen darüber hinaus eine bessere Erreichung gesetzter Ziele durch Kooperation als bei individuellem Vorgehen. Dies impliziert das Vorhandensein einzelwirtschaftlicher Ziele, die z. B. aufgrund von Verbundvorteilen (economies of scope) durch Kooperation effektiver oder effizienter erreicht werden können. Darüber hinaus nennt BENISCH einen konkreten Zweck unter Einbezug der marktlichen Komponente, indem für ihn das Ziel die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist. BLOHM, ROTERING und SEMLINGER hingegen nehmen weder eine Zielsetzung noch einen Zweck von Kooperationen in ihre definitorische Abgrenzung mit auf. GROCHLA spricht allgemein von der „koordinierten Erfüllung von Teilaufgaben“.

Das angestrebte Ziel einer höheren Wirtschaftlichkeit ist eng gekoppelt an den Kooperationserfolg sowie dessen Messung und somit an den Erfüllungsgrad der (gemeinsamen) Kooperationsziele. Die Definitionsbestandteile, die beinhalten, dass durch das Eingehen von Kooperationen *ceteris paribus* die Erfüllung gesetzter Ziele besser erreicht werden kann als bei individuellem Vorgehen, ist für die vorliegende Arbeit zu allgemein gefasst. Es wird daher die Auffassung vertreten, dass Kooperationsziele bereits in der Begriffsabgrenzung einen höheren Stellenwert beigemessen werden sollte, indem eine Unterscheidung in gemeinsame und partnerspezifische Ziele vorgenommen wird. Die individuellen Zielsetzungen der Kooperationspartner müssen dabei nicht identisch, zumindest aber miteinander kompatibel sein und eine Zielrivalität ausschließen.¹⁷⁵

Daher wird an dieser Stelle festgehalten, dass das mit Kooperationen verfolgte **Zielsystem** auch definitorisch einen Schwerpunkt bilden soll. Ob die Ziele nun vornehmlich operativen oder strategischen Charakter aufweisen, ist für die Begriffsbestimmung nicht von zentralem Stellenwert. Vielmehr verkörpern Unternehmenskooperationen eine Strategie – und somit einen alternativen Weg zur Zielerreichung – die im

¹⁷⁵ Vgl. Leisten/Güler (2008), S. 99; vgl. Drews (2001), S. 47; vgl. Wurche (1994), S. 104ff.

Vergleich zu alternativen Strategien einen höheren Zielerfüllungsgrad für alle Partner gewährleisten soll.¹⁷⁶

Wie in den Ausführungen zu dem konstitutiven Merkmal Zusammenarbeit bereits dargelegt,¹⁷⁷ ist es für Unternehmen notwendig, die von der Kooperation betroffenen Aktivitäten zu koordinieren. Hier wird die Relevanz und die wechselseitige Beziehung zwischen der „konstitutiven Zusammenarbeit“ und dem differenzierenden Merkmal **Teilbereich** deutlich: die gemeinsam von Unternehmen getroffenen Entscheidungen liegen innerhalb eines zuvor festgelegten Kooperationsgegenstandes¹⁷⁸ und nehmen (potenziell) Einfluss auf Aktivitäten unternehmerischer Teilbereiche.¹⁷⁹ Somit kann sich die Kooperationsaktivität je nach Intensität¹⁸⁰ auf einzelne oder mehrere Unternehmensbereiche beziehen. So existieren beispielsweise Kooperationen in primären Aktivitäten in Form von Beschaffungs Kooperationen, Produktionskooperationen oder Vertriebskooperationen, die klassischerweise auf Größenvorteile (economies of scale) durch Zusammenarbeit abzielen. Zudem sind auch Kooperationen in sekundären Aktivitäten wie z. B. dem Personalmanagement möglich.¹⁸¹

Neben diesen beiden bereits erwähnten Elementen werden weitere differenzierende Charakteristika in Tabelle 2.4 auf der nächsten Seite – basierend auf Tabelle 2.3 auf Seite 61 – aufgenommen. Hierbei werden ausdrücklich genannte Merkmale mit einem „✓“, differenzierende Merkmale, die sich aus dem Kontext ableiten, mit einem „(✓)“ gekennzeichnet.

¹⁷⁶ Vgl. Drews (2001), S. 47.

¹⁷⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.1.

¹⁷⁸ Beim Kooperationsgegenstand kann es sich z. B. um Aktivitäten in Teilbereichen, zu erstellende Leistungsobjekte wie Dienstleistungen und Produkte handeln. Zu Kooperationsgegenständen, vgl. Pinkwart (2001), S. 197; vgl. Boehme (1986), S. 32f.

¹⁷⁹ Vgl. Ermisch (2007), S. 22; vgl. Mellewigt (2003), S. 10; vgl. Kraege (1997), S. 51.

¹⁸⁰ Vgl. auch die Fußnote 173 auf Seite 66.

¹⁸¹ Zu Kooperationsbereichen, vgl. Hirn/Scholty (2004), S. 6ff.; vgl. Balling (1998), S. 45ff.; vgl. Buse (1997), S. 459; vgl. Staudt et al. (1995), S. 1218f.; vgl. Boehme (1986), S. 32. Zudem kann unterschieden werden, in wie vielen Unternehmensfunktionen Kooperationspartner zusammenarbeiten. Kooperieren Unternehmen nur hinsichtlich einer Unternehmensfunktion, liegt eine unifunktionale Kooperation vor, während eine Zusammenarbeit in mehreren Funktionsbereichen als funktionsübergreifende oder multifunktionale Kooperation bezeichnet wird. Vgl. Herstatt/Buse/Napp (2007), S. 17f.

Tabelle 2.4: Zusammenfassender Überblick differenzierender Definitionselemente

Autor(en) (Jahr)	Anzahl	Effizienz	Freiwilligkeit	Teilbereiche	Vertrag	Ziel/Zweck
Bott (1967)	✓	✓		✓	✓	✓
Bidlingmaier (1967)	✓		✓ ^V		✓	✓
Knoblich (1969)	✓		✓ ^V	✓	✓	
Rasche (1970)			✓ ^Z			✓
Gerth (1971)		✓		✓		
Grochla (1972)		✓		✓		
Benisch (1973)		✓		✓		
Boettcher (1974)						✓
Blohm (1980)				✓	✓	
Müller/Goldberger (1986)	✓			✓		
Tröndle (1987)			✓ ^Z	✓		✓
Pausenberger (1989)		✓	✓ ^Z	✓		✓
Staudt et al. (1992)				✓		✓
Rotering (1993)				✓	✓	
Semlinger (1993)						
Sydow (1993)						✓
Kutschker (1994)	✓	✓		✓	✓	(✓)
Rupprecht-Däullary (1994)		✓	✓ ^Z			(✓)
Sell (1994)	✓			✓		
Vornhusen (1994)			✓ ^V	✓	✓	✓
Olesch (1995)			✓ ^Z	(✓)	✓	✓
Rose/Glorius-Rose (1995)				✓		
Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997)			✓ ^Z		✓	✓
Herbst (2002)	✓		✓ ^Z		✓	✓
Wohlgemuth (2002)	✓		✓ ^Z	✓		✓

Quelle: Eigene Erstellung.

Während BOTT sehr unspezifisch von „mehreren“ Partnern (Wirtschaftssubjekten) spricht, setzen Autoren wie BIDLING, KNOBLICH, MÜLLER/GOLDBERGER oder SELL

„zwei oder mehr“ Partner voraus.¹⁸² Ebenfalls Uneinigkeit besteht bei den betrachteten Autoren darüber, ob die Kooperation eine **schriftliche Fixierung** in Form eines Vertrages bedarf. Die Mehrheit der untersuchten Autoren sieht dieses Kriterium nicht als zentral an. BOETTCHER fordert in diesem Zusammenhang allgemein eine Koordination der Einzelaktivitäten innerhalb der Kooperation durch „Verhandlung und Abmachung“.¹⁸³ Ähnlich verhält es sich mit dem Aspekt der **Freiwilligkeit**. Hier wird hinterfragt, ob einerseits die Freiwilligkeit prinzipiell als Charakteristikum einer Kooperation herangezogen wird und andererseits auf welchen Sachverhalt sich diese Freiwilligkeit bezieht. Eine Gruppe von Autoren (BIDLINGMEIER, KNOBLICH und VORNHUSEN) knüpft die Freiwilligkeit an die Kooperationsfixierung in Form einer Abmachung oder vertraglichen Vereinbarung. Eine zweite Gruppe von Autoren¹⁸⁴ bezieht die Freiwilligkeit hingegen auf die Zusammenarbeit der Unternehmen und fokussiert darauf, ob das Eingehen einer Kooperation per definitionem freiwillig erfolgt.¹⁸⁵

Zwar existieren weitere Kriterien, die ähnlich dem morphologischen Kasten zur Charakterisierung von Kooperationen herangezogen werden können. Allerdings beschränkt sich die Diskussion auf solche Merkmale, die von den ausgewählten Autoren verwendet wurden. Abschließend ist festzuhalten: allen Definitionen ist gemein, dass nicht explizit darauf eingegangen wird, ob Kooperationen prinzipiell **strategischer oder operativer** Natur sind. Kooperationen werden in der Literatur bereits seit geraumer Zeit nicht mehr nur als potenzielle Quelle von Wettbewerbsvorteilen angesehen, sondern zunehmend als strategische Notwendigkeit.¹⁸⁶ Eine Differenzierung der Zielebene zwischen strategischen und operativen Kooperationen impliziert allerdings, dass operative Kooperationen keinen strategischen Charakter aufweisen, bzw. dass sich strategische Kooperationen nicht auf der ausführenden Ebene widerspiegeln. In der vorliegenden Arbeit wird allerdings die Auffassung vertreten, dass „[...] Unter-

¹⁸² Insgesamt nehmen acht der 25 Autoren die Anzahl notwendiger Partner für eine Kooperation in die jeweilige Definition auf.

¹⁸³ Durch den Aspekt einer Vereinbarung werden Formen der „verdeckten“ Kooperation, wie sie zum Beispiel im Zusammenhang mit Kartellen genannt werden, ausgeschlossen. Vgl. hierzu weiterführend Bühler/Jaeger (2002), S. 102f.

¹⁸⁴ RASCHE, TRÖNDLE, PAUSENBERGER, RUPPRECHT-DÄULLARY, OLESCH, NIESCHLAG, HERBST und WOHLGEMUTH.

¹⁸⁵ Die Spalte „Freiwilligkeit“ in Tabelle 2.4 gibt durch hochgestellte Buchstaben darüber Aufschluss, ob sich die Freiwilligkeit auf die vertragliche Fixierung (V) oder auf die Zusammenarbeit (Z) bezieht.

¹⁸⁶ Vgl. Doz/Hamel (1998), S. 9; vgl. Helleloid/Simonin (1994), S. 221.

nehmenskooperationen grundsätzlich strategischen Charakter besitzen und Kooperationsmanagement sowohl eine strategische als auch eine operative Ebene aufweist.“¹⁸⁷

Die kurze Reflexion konstitutiver und differenzierender Kriterien dient nun als Ausgangspunkt der Konzeption eines Vorschlags zum Kooperationsbegriff.

2.2.3 Definitionsvorschlag zur Kooperation

Der eigene Definitionsvorschlag soll zum einen eine hohe Kompatibilität zu bisherigen und in der Literatur verwendeten Definitionen aufweisen. Zum anderen integriert der Vorschlag konzeptionelle Elemente, um eine Identifizierbarkeit von Kooperationen im Destinationsmanagement und im weiteren Verlauf der Arbeit zu ermöglichen.

Aufgrund des dargelegten Konsens bzgl. der Merkmale „Zusammenarbeit“ und „Selbstständigkeit“ und deren essentiellen Bedeutung für das Vorliegen einer Kooperation, erfolgt die explizite Nennung dieser konstitutiven Elemente in der hier erarbeiteten Definition. Aus der Vielfalt der in der Literatur thematisierten Charakteristika und deren Ausprägungen, stellen differenzierende Merkmale keine notwendige Bedingung dar, erlauben aber eine genauere Beschreibung der Kooperation. Es besteht weitestgehend Einigkeit darüber, dass eine Kooperation dann vorliegt, wenn mindestens zwei Unternehmen im Rahmen einer Zusammenarbeit sowohl in rechtlicher als auch wirtschaftlicher Hinsicht unabhängig bleiben und *gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten*. Um die mit einer steigenden Anzahl von Kooperationspartnern zunehmende Komplexität beherrschen zu können, werden die Beziehungen zwischen Kooperationspartnern ausschließlich auf bilaterale, also dyadischer Ebene betrachtet. Dies schließt nicht aus, dass die beiden Partner zudem weitere Kooperationsbeziehungen, z. B. in einem für den Tourismus typischen Netzwerk, pflegen.

Hierbei steht die Besonderheit im Mittelpunkt, dass sich die interorganisationsale Zusammenarbeit zweier Unternehmen gleicher oder verschiedener Branchen durch kooperative statt kompetitive Beziehungselemente auszeichnet. Das Phänomen sich originär gegenseitig ausschließender Dualität von Kooperation und Konkurrenz, wie sie insbesondere bei horizontalen Kooperationen vorliegt, wird mit dem Neologismus **Co-opetition** – einer Wortzusammensetzung aus cooperation und competition

¹⁸⁷ Drews (2001), S. 50.

– beschrieben.¹⁸⁸ In diesem Zusammenhang prägen HAMEL ET AL. auch den Begriff *Competitive Collaboration*, der ebendiese besondere Zusammenarbeit zwischen konkurrierenden Unternehmen beschreibt, mit dem Ziel, vorhandene Stärken und spezifische Fähigkeiten des Einzelnen zu forcieren und etwaige Schwächen durch den anderen zu kompensieren.¹⁸⁹ Daher wird die dieser Besonderheit zugrundeliegende Ressourcenthematik begrifflich ebenfalls integriert. Letztlich entscheidet die kooperative Abstimmung und gemeinsame Nutzung von Ressourcen über den Kooperationserfolg und darüber, ob der Zielerfüllungsgrad für die Beteiligten höher ausfällt im Vergleich zu alternativen Strategien, die auch unternehmensautonome Vorgehensweisen umfassen.

Es wird in der vorliegenden Arbeit die Auffassung vertreten, dass trotz der genannten Wichtigkeit gemeinsamer Zielsetzungen, auch einzelwirtschaftliche Ziele der Kooperationspartner und deren möglichen Interdependenzen in einer Begriffsbestimmung Erwähnung finden sollen. Dabei müssen die einzelnen Ziele nicht identisch, aber im Rahmen der Kooperation kompatibel – also zielkongruent – sein.¹⁹⁰

Einige Autoren versehen diese Aussage mit bestimmten Einschränkungen, die keine Unabhängigkeit in denjenigen Teilbereichen, die vom Kooperationsgegenstand betroffen sind, fordern. Andere Begriffsbestimmungen fokussieren auf den Aspekt einer effektiveren Erreichung eines gemeinsamen Ziels im Vergleich zum individuellen Vorgehen. Es wird die Auffassung vertreten, dass die Quelle hierfür in der Möglichkeit zur Kombination komplementärer Ressourcen liegt, die Beteiligte in die Kooperation einbringen und nicht wie häufig impliziert, von aufeinander abgestimmten Aufgabenverteilungen in unternehmerischen Teilbereichen abhängig ist.

Da der Zeithorizont einer Kooperation (z. B. kurz-, mittel- oder langfristig) und die damit einhergehenden Begriffsauffassungen divergieren (z. B. welche Zeitspanne

¹⁸⁸ Wie die späteren Ausführungen zeigen werden, liegt im touristischen Zusammenhang die Besonderheit der Co-opetition in der horizontalen Kooperation. Wang (2008a), S. 128 stellt hierzu fest: „In the tourism context, in order to provide the products and services for consumption, destinations have to effectively coordinate resources and capabilities between participating businesses, which require both cooperation and competition.“ Vgl. weiterführend von Friedrichs Grängsjö (2003), S. 432f.

¹⁸⁹ Vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 2; vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989), S. 133ff.

¹⁹⁰ Die Kooperation basiert dabei auf der Erwartung der beiden Unternehmen, dass bestimmte Aufgaben durch eine kollektive Wahrnehmung bestimmter Funktionen besser erfüllt werden können als durch Alternativen der Markttransaktion oder der eigenständigen Leistungserstellung.

„langfristig“ umfasst), wird in der vorliegenden Arbeit der Zeithorizont nicht explizit in die Definition aufgenommen. Allerdings soll durch die Ressourcen- *und* Marktorientierung dem strategischen Charakter einer Kooperation Rechnung getragen werden. Dass die Umsetzung des Kooperationsgegenstandes letztlich durch die Koordination bestimmter Aktivitäten erfolgen kann, spiegelt die Möglichkeit der operativen Implementierung von Kooperationsstrategien wider.

Aus diesen Überlegungen wird der Kooperation folgendes, für die vorliegende Studie erarbeitete, Begriffsverständnis zugrunde gelegt:

Die Kooperation als dyadische Form interorganisationaler Zusammenarbeit konstituiert sich aus zwei einzelwirtschaftlich motivierten Unternehmen gleicher oder verschiedener Branchen, die zur Erreichung kongruenter, ressourcen- oder marktorientierter Kooperationsziele durch Vereinbarung definierte Aktivitäten koordinieren, ohne ihre rechtliche Selbständigkeit oder ihre zumindest über die Ziel-Mittel-Verflechtungen hinausgehende Entscheidungsfreiheit aufzugeben.

Auf Basis der bisherigen Erläuterungen wird im weiteren Verlauf der Stand zur Kooperationsforschung evaluiert sowie vor dem Hintergrund der Besonderheiten des touristischen Leistungsbündels von Destinationen eine Referenztheorie als Bezugsrahmen ausgewählt.

2.3 Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsstand zu Kooperationen und Destinationen

In den Wirtschaftswissenschaften findet insbesondere seit Ende der 1960er Jahren das Phänomen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in Form der Kooperation zusehends wissenschaftliche Beachtung, die sich in einer Vielzahl von Definitionsansätzen (Abschnitt 2.2) widerspiegelt.

Ähnlich vielfältig ist das Spektrum der in der Literatur verwendeten theoretischen Erklärungsansätze zu Kooperationen. Hierbei lassen sich analog zu Definitionsansätzen ebenfalls zwei Strömungen identifizieren:¹⁹¹ zum einen diejenigen (vornehmlich früheren) Arbeiten, die sich in deskriptiver Weise mit der Beschreibung und Entstehungsgründen von Kooperationen beschäftigen. Dabei wird primär der Frage nachgegangen, unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen die Kooperation „[...] eine vorzugswürdige Alternative gegenüber den Koordinationsmodellen Markt und Hierarchie darstellen.“¹⁹² Zum anderen fokussieren primär jüngere Arbeiten mit eher präskriptiv geprägtem Charakter die differenzierte Ausgestaltung spezifischer Kooperationen und gehen konkreten Detailproblemen nach.

Insgesamt kann so eine Vielzahl von theoretischen Ansätzen zur Erklärung interorganisationaler Zusammenarbeit herangezogen werden. Es besteht weitestgehend Konsens darin, dass nicht *ein* Erklärungsansatz alleine, sondern eine Kombination *mehrerer* zur Erklärung kooperativen Verhaltens von Organisationen herangezogen werden kann.

Anhand der in den bisherigen Ausführungen dargestellten inhaltlichen Verortung der vorliegenden Untersuchung und dem sich daraus ergebenden Problemfeld, werden in diesem Abschnitt theoretische Erklärungsansätze dahingehend überprüft, ob sie zur Ableitung eines theoretischen Bezugsrahmens geeignet sind. Die identifizierten Forschungs- und Problembereiche können aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet und in Bezug zu existierenden Theorieansätzen gesetzt werden. Eine vollständige Wiedergabe aller Theorieansätze wird allerdings nicht als zweckdienlich angesehen; auch soll in der vorliegenden Arbeit nicht der Versuch unternommen werden, weitere einzelne oder kombinierte Erklärungsansätze einzuführen.

Vielmehr sollen solche Ansätze identifiziert und hinsichtlich ihrer Erklärungskraft einer kritischen Würdigung unterzogen werden, die einen Beitrag für das Erreichen des vorliegenden Untersuchungsziels leisten. Als Ausgangspunkt wird in Abschnitt 2.3.1 zunächst die Bandbreite theoretischer Ansätze zur Erklärung von Kooperationen vor dem Hintergrund des hier zugrundeliegenden Untersuchungsziels aufgezeigt.

Diese Vorgehensweise wird auch durch die Vielzahl von bisherigen Untersuchungen getragen, die zeigen, dass ein einzelner Erklärungsansatz als Referenztheorie für ei-

¹⁹¹ Vgl. hierzu Tabelle 2.3 auf Seite 61 sowie die dortigen Ausführungen.

¹⁹² Rief (2008), S. 121. Vgl. zudem die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.1.

ne empirisch-orientierte Forschungsarbeit nicht zielführend erscheint.¹⁹³ Das in Abschnitt 2.1 dargelegte, zunehmende Interesse von Forschung und Unternehmenspraxis zu touristischen Leistungsbündeln und deren Besonderheiten kann im Wesentlichen auf die veränderte Bedeutung des Tourismus als IDG zurückgeführt werden. Die in Destinationen immanent vorliegenden Formen interorganisationaler Zusammenarbeit und der damit einhergehenden Herausforderungen für sowohl einzelne Wirtschaftseinheiten (Leistungsträger) als auch für fokale Unternehmen (TO) stellen die forschungsrelevante Verbindung zwischen den beiden betriebswirtschaftlichen Themengebieten (Kooperation und Destination) dar. Daher erfolgt eine Auseinandersetzung mit theoretisch-methodischen Ansätzen kooperativen Verhaltens im Kontext der Destinationen in Abschnitt 2.3.2.

Diese dient als Basis einer Evaluation zentraler empirischer Arbeiten zu Kooperationen von Destination in Form einer Literaturanalyse, die Gegenstand der Ausführungen in Abschnitt 2.3.3 ist.

Ziel ist es, basierend auf den theoretischen Erklärungsansätzen eine Reflexion der empirischen Schwerpunktsetzungen in der Forschung vorzunehmen, um im anschließenden Kapitel den Forschungsbedarf zu identifizieren und diese Arbeit mittels des theoretischen Bezugsrahmens und des Forschungsmodells zu positionieren.

2.3.1 Spektrum theoretischer Erklärungsansätze der Kooperationsforschung

Je nach Betrachtungsperspektive finden verschiedene theoretische Ansätze Anwendung bei der Erklärung von Kooperationen und umfassen neben politischen und politökonomischen, insbesondere für die Wirtschaftswissenschaften relevante ökonomischen Ansätze und Interorganisationstheorien. Dass das Spektrum der in der Literatur verwendeten Erklärungsansätze sehr breit ist, zeigt insbesondere die Arbeit von SYDOW.¹⁹⁴

In einer seiner Arbeiten setzt sich SWOBODA mit den verschiedenen Erklärungsansätzen von Netzwerken bzw. Kooperationen synoptisch auseinander und zeigt so die

¹⁹³ Vgl. Mellewigt (2003), S. 49f.

¹⁹⁴ Vgl. insbesondere Sydow (1993), der über 15 verschiedene Ansätze zur Erklärung von Unternehmenskooperationen heranzieht. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Wurche (1994), S. 9ff.

Breite des theoretischen Fundaments von kooperativem Verhalten auf.¹⁹⁵ Das Ergebnis seiner Synopse, gestützt durch weitere Arbeiten, macht deutlich, dass bisher keine geschlossene Kooperationstheorie existiert bzw. dass keiner der theoretischen Erklärungsansätze singular befähigt, eine Beschreibung oder Erklärung des Kooperationsphänomens vollständig vorzunehmen.¹⁹⁶

Aufgrund fehlender inhaltlicher Übereinstimmung werden Theorien ohne weitere Untersuchung ausgeschlossen¹⁹⁷ und es wird sich in der vorliegenden Arbeit auf folgende vier Gruppen von Erklärungsansätzen konzentriert: (i) ökonomietheoretische Erklärungsansätze, (ii) interaktionstheoretische Erklärungsansätze, (iii) Erklärungsansätze der Neuen Institutionenökonomik und (iv) Managementorientierte Erklärungsansätze. Tabelle A.3 auf Seite 418 im Anhang zeigt eine Übersicht der verschiedenen Theorien ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Überschneidungsfreiheit.¹⁹⁸

Ökonomietheoretische Erklärungsansätze

Allgemein liefern **Entscheidungstheorien**, wie der **interorganisationale Entscheidungsansatz**, Aussagen zum Entscheidungsfindungsprozess, wobei prinzipiell zwischen präskriptiver (normativer)¹⁹⁹ und deskriptiver²⁰⁰ Entscheidungstheorie unterschieden wird. Wie bereits an anderer Stelle erläutert, geht die deskriptive Entscheidungstheorie den Fragen nach, wie Entscheidungen tatsächlich getroffen werden und welche reale Entscheidungsprämissen entstehen, während die normative Entscheidungstheorie von gegebenen Prämissen ausgeht. Diese Theorie beschäftigt sich

¹⁹⁵ Als Ausgangslage seiner Untersuchung dienen ihm Habilitationen, Dissertationen und begutachtete Zeitschriftenbeiträge, indem er die verwendeten Ansätze entsprechend anführt. Vgl. Swoboda (2005), S. 38f.

¹⁹⁶ Vgl. exemplarisch Mellewigt (2003), S. 26.

¹⁹⁷ Hierbei handelt es sich um die arbeitsökonomischen (vgl. Sydow (2002), S. 177.) Ansätze mit der Konzentration auf die Entstehung und Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen, die Diffusionstheorie (vgl. Mann (2009), S. 97ff.) mit dem Fokus auf die Verbreitung von Innovationen sowie Theorien, die auf soziologischen oder psychologischen Ansätzen basieren (selbstbestimmungs-, motivations-, gerechtigkeits-theoretische Ansätze) und den Individuen mit ihren Bedürfnissen und intrinsischen Motivationen eine zentrale Rolle beimessen. Gleiches gilt für polit-(ökonomische) Ansätze (vgl. Sydow (2002), S. 185ff.), die zwar eine unternehmensinterne Perspektive berücksichtigen, aber kooperatives Verhalten und die daraus entstehenden Beziehungen zwischen Organisationen als Ergebnis gesetzlicher Regeln oder politischer Entscheidungen auffassen.

¹⁹⁸ Hierbei ist zu bemerken, dass der Ansatz- und Theorienpluralismus im Zusammenhang von Kooperationserklärung auch dafür verantwortlich ist, dass Ansätze und Theorien gleichberechtigt in Tabelle A.3 auf Seite 418 im Anhang aufgeführt werden. Vgl. Sydow (2002), S. 214.

¹⁹⁹ Vgl. Lang (2009), S. 161ff.

²⁰⁰ Vgl. Langer/Rogowski (2009), S. 177ff.

mit der Beantwortung der Frage, wie eine Entscheidung getroffen werden *soll*. Ein Sonderfall solcher Entscheidungstheorien stellt die **Prospect-Theorie**²⁰¹ dar, die sich mit Verhalten unter Unsicherheit beschäftigt. Zwar sind Entscheidungen der Partner die Basis interorganisationaler Zusammenarbeit, allerdings wird in der vorliegenden Arbeit von einer rein deskriptiven Analyse der Entscheidungsprozesse weitestgehend Abstand genommen.²⁰²

Die **Industrieökonomik**²⁰³ kann als Bestandteil der Wettbewerbstheorie aufgefasst werden und begründet einen Markt oder eine Industrie in der Marktstruktur (z. B. Anzahl der Unternehmen), Marktverhalten (z. B. Preisstrategien der Anbieter) und Marktergebnis (z. B. Kapitalrendite). Die Basis dieser Theorie liefert das **Structure-Conduct-Performance-Paradigma**²⁰⁴ nach MASON und BAIN, das konstatiert, dass Marktstrukturen eine spezifische Wirkung auf das Verhalten haben und somit das Marktergebnis erklären. Insgesamt dient die Industrieökonomik als Ausgangspunkt einer Vielzahl weiterer Ansätze, deren Ausführungen den Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen würden.²⁰⁵ Vielmehr ist festzuhalten, dass Kooperationsformen ein zentrales Element der (modernen) Industrieökonomik darstellen, wobei kaum konkrete Aussagen über die *Organisation* von Kooperationen oder das damit verbundene Management getroffen werden können.²⁰⁶

Die einer wohlfahrtsökonomischen Perspektive zuzuordnende **Spieltheorie**²⁰⁷ beschäftigt sich mit Entscheidungssituationen, die durch Interdependenzen geprägt sind und die Analyse von (sozialen) Beziehungen zwischen Akteuren, die zugleich durch Konflikt und Kooperation gekennzeichnet sind, zum Gegenstand haben. Solche Entscheidungssituationen können in Kooperationsvorhaben vorliegen, weshalb die Spieltheorie prinzipiell einen Erklärungsbeitrag zur Entstehung und Gestaltung von Kooperationen zwischen Wettbewerbern²⁰⁸ liefern kann.

²⁰¹ Vgl. Wenig (2009), S. 209ff.; vgl. Eisenführ/Weber (1999), S. 380f.; vgl. Kahneman/Tversky (1984), S. 341ff.; vgl. Kahneman/Tversky (1979), S. 280ff.

²⁰² Vgl. weiterführend zum interorganisationalen Entscheidungsansatz in Abgrenzung zum verhaltenswissenschaftlich-situativen Ansatz Sydow (2002), S. 214ff. Letztgenannter fokussiert auf das Verhalten der Organisationsgestalter und die Kontingenzen dieses Verhaltens.

²⁰³ Vgl. Bester (2010), S. 1ff.

²⁰⁴ Zu Deutsch: Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma.

²⁰⁵ Vgl. exemplarisch Bühler/Jaeger (2005), S. 95ff.

²⁰⁶ Vgl. Swoboda (2005), S. 43f.

²⁰⁷ Vgl. Meyer (2009), S. 207ff.

²⁰⁸ In diesem Fall liegt eine horizontale Kooperation vor.

Interaktionstheoretische Erklärungsansätze

Austauschtheoretische Ansätze knüpfen an beschriebene Spannungsverhältnisse zwischen Abhängigkeit und Entscheidungsautonomie an und umfassen den „[...] tatsächlichen Austausch von Ressourcen, Informationen, Wertvorstellungen [...]“²⁰⁹ Wesentliche Prägung im interorganisationalen Kontext erhielt dieser Ansatz durch die Arbeit von LEVINE UND WHITE²¹⁰, die als wesentliche Determinanten von Austauschbeziehungen (i) den Zugang zu externen Ressourcen, (ii) Ziele und Funktionen der Netzwerkunternehmungen und (iii) domain consensus²¹¹ sehen. Durch die Verknüpfung solcher Austauschbeziehungen entstehen Kooperationsnetzwerke, in denen Machtverhältnisse eine essentielle Stellung einnehmen.²¹² Je nach Ausgestaltung sind die Machtverhältnisse innerhalb der interorganisationalen Zusammenarbeit zu bestimmen und lassen sich grundsätzlich in Unterordnungs-, Überordnungs- oder Gleichordnungsverhältnisse unterteilen.²¹³

Diesem ähnlich, bietet der **Resource-Dependence-Ansatz**²¹⁴ zum einen die Möglichkeit, die Entstehung von Kooperationen zu erklären und zum anderen vermag dieser Ansatz „[...] interorganisationale Machtverhältnisse in den Mittelpunkt der Analyse“²¹⁵ zu rücken. Zentral für diesen Interorganisationsansatz ist die Überlegung, dass Organisationen ihre unternehmensinternen Strukturen nutzen, um Kontrolle über Ressourcen, Märkte und andere Organisationen zu gewinnen und letztlich so Umweltrisiken zu reduzieren. Dabei bezieht der Ansatz die durch die Akquirierung externer Ressourcen aus der Unternehmensumwelt entstehenden Abhängigkeitsverhältnisse mit ein. Wesentliche Einschränkung dieses Ansatzes ist die Unterstellung, dass ein rational handelndes Management die Kontrolle externer Ressourcen fokussiert und die Möglichkeit einer Kooperation als Alternative zur Wettbewerbsstrategie ausschließt.²¹⁶

²⁰⁹ Sydow (2002), S. 193.

²¹⁰ Levine/White (1961).

²¹¹ Dieser Begriff umschreibt das Ausmaß, indem Ziele als komplementär, konkurrierend oder überlappend bezeichnet werden.

²¹² Vgl. Sydow (2002), S. 193f.

²¹³ Vgl. Schubert/Kütting (1981), S. 138; vgl. Cook/Emerson (1984), S. 3.

²¹⁴ Vgl. Brunner (2009), S. 29ff.

²¹⁵ Sydow (2002), S. 198.

²¹⁶ Vgl. ausführlich Pfeffer/Salancik (2003), S. 143ff; vgl. Sydow (2002), S. 198f.; vgl. Kraege (1997), S. 56.

Erklärungsansätze der Neuen Institutionenökonomik

Mit dem Verhalten zwischen Akteuren beschäftigen sich die der Neuen Institutionenökonomik zuzuordnenden **Principal-Agent-** sowie **Property-Right-Theorie**. Bei ersterer liegt die Besonderheit in ökonomischen Anreizwirkungen bei Vertretungssituationen, während letztere die Verteilung von Verfügungsrechten über Ressourcen und die daraus resultierenden Verhaltensanreize zum Gegenstand hat. Einen höheren Stellenwert nimmt allerdings ein dritter theoretischer Erklärungsansatz innerhalb der Neuen Institutionenökonomik ein: die **Transaktionskostentheorie**. Alle drei Theorien umfassen marktliche Institutionen.²¹⁷

Im Kern betrachtet die **Principal-Agent-Theorie**²¹⁸ das Auftreten von Ereignis- und Verhaltensunsicherheiten nach Vertragsabschluss bzw. Vereinbarungsübereinkunft sowie während des Zeitverlaufs. Dabei geht die Theorie von opportunistisch handelnden Parteien aus, die sich in Agenten und Prinzipale unterteilen lassen.²¹⁹ Da ceteris paribus der Prinzipal das Verhalten des Agenten nicht beobachten kann, hat der Prinzipal Anreiz-, Kontroll- oder Sanktionsmechanismen zu implementieren, um genannte Unsicherheiten zu reduzieren (Moral Hazard). Aufgrund des hier zugrunde liegenden Kooperationsverständnisses (Abschnitt 2.2.3) ist es allerdings schwierig, den Kooperationspartner die Rolle des Prinzipalen oder Agenten zweifelsfrei zuzuordnen.²²⁰

Im Zusammenhang der Neuen Institutionenökonomik wird ebenfalls die Frage aufgeworfen, ob auf Märkten „lediglich physische“ Güter ausgetauscht werden. Hier tritt die **Property-Rights-Theorie** mit der zentralen Aussage in den Vordergrund, dass „[...] die Ausgestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten die Allokation und Nutzung von Gütern in prognostizierbarer Weise beeinflusst.“²²¹ Dies bedeutet, dass bei Eigentumswechsel der physischen Güter ganze Bündel von Rechten, genau-

²¹⁷ Vgl. Woratschek/Roth (2005), S. 147.

²¹⁸ Vgl. Hochhold/Rudolph (2009), S. 133ff.

²¹⁹ Als Agenten werden Parteien bezeichnet, die Aufgaben von Prinzipalen übertragen bekommen und diese zu erfüllen haben. Aufgrund immanenter Informations- und Beziehungsvorteile (durch Informationsasymmetrien) können sich ein Agent gegenüber den Prinzipal opportunistisch verhalten.

²²⁰ Zudem können durch die Charakteristika der Kooperation als Hybridform zwischen Markt und Hierarchie Kontroll- und Sanktionsmechanismen weitestgehend entfallen, sodass lediglich mittels expliziter vertraglicher Fixierung die Austrittsandrohung als Sanktion festgelegt werden kann.

²²¹ Woratschek/Roth (2005), S. 148.

er: Verfügungsrechte (property rights) übertragen werden – was im Übrigen auch für Dienstleistungen gilt.²²² Prinzipiell liefert dieser theoretische Erklärungsansatz für den Untersuchungsgegenstand generelle Ansatzpunkte, bspw. wie ein Wissens- und Know-how-Transfer zwischen den Kooperationspartnern erfolgen kann, ohne die Rechte anderer zu verletzen. Dies stellt allerdings in der vorliegenden Arbeit nur eine „Randerscheinung“ dar und steht nicht im Mittelpunkt der Betrachtung.

Abschließend ist innerhalb der Neuen Institutionenökonomik die **Transaktionskostentheorie**²²³ zu nennen, die – wie bereits als *ein* Ergebnis der synoptischen Analyse nach SWOBODA erwähnt – häufig als theoretischer Erklärungsansatz von Kooperationen herangezogen wird. Sie ist den Organisationstheorien zuzuordnen und legitimiert die Existenz von Organisationen und Unternehmen auf Basis von Transaktionskosten. Diese entstehen beim prinzipiellen Austausch zwischen den Akteuren; dies gilt auch bei der Anwendung auf Kooperationen mithilfe eines Effizienz- bzw. Kostenkalküls. Demnach sind prinzipiell jene Organisations- oder Kooperationsformen zu präferieren, die für eine spezifische Transaktion²²⁴ die minimalen Kosten verursacht. Die Kosten lassen sich einzelnen Austauschbeziehungen zuordnen und nach Anbahnungs-²²⁵, Vereinbarungs-²²⁶, Kontroll-²²⁷ und Anpassungsphase²²⁸ unterscheiden.²²⁹

Sowohl die Literatur als auch die Unternehmenspraxis erlauben den Schluss, dass nur ein Teil der Kooperationen einen kostensenkungsorientierten Charakter aufweist. Denn ausschließlich die Entscheidung zur Kooperation auf die Kostenreduzierungspotentiale zurückzuführen, greift zu kurz, da die „[...] Entscheidung für eine Kooperation nicht allein auf Basis eines rein quantitativen kostenrechnerischen Modells getroffen werden kann.“²³⁰ Daneben bezieht die Transaktionskostentheorie weitere Faktoren,

²²² Vgl. Höll (2009), S. 149ff. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie ein Kooperationsgewinn auf die einzelnen Akteure aufgeteilt werden kann, sodass sie in einem Verhältnis des eingebrachten Engagements stehen. Vgl. hierzu Woratschek/Roth (2005), S. 148ff.

²²³ Vgl. Wiegand (2009), S. 114ff; vgl. Sydow (2002), S. 127ff. Zum Transaktionsansatz selbst, vgl. Williamson (1985).

²²⁴ Entspricht der Analyseeinheit und ist definiert als Übertragung einer Leistung. Dabei kann es sich auch um eine Transaktionsmenge handeln. Vgl. hierzu Kraege (1997), S. 55.

²²⁵ Z. B. Kosten auf der Suche nach Kooperationspartnern (Suchkosten).

²²⁶ Z. B. Verhandlungskosten, Kosten der Vertragsformulierung.

²²⁷ Z. B. Kosten, die bei der „Überwachung“ zur Einhaltung von Vertragsinhalten entstehen können.

²²⁸ Z. B. Entstehende Kosten bei nachträglicher Änderung von Vereinbarungen, Kooperationsinhalte, Zielsetzungen etc.

²²⁹ Vgl. Swoboda (2005), S. 47.

²³⁰ Swoboda (2005), S. 48.

wie Erträge oder strategische Wahlfreiheit nicht in Betracht. Aus diesem Grund ist die Transaktionstheorie zwar relevant, allerdings potentiell durch weitere theoretische Erklärungsansätze zu ergänzen.²³¹

Managementorientierte Erklärungsansätze

Im Folgenden werden Erklärungsansätze aus einer managementorientierten Forschungsperspektive gewürdigt: die **neuere Systemtheorie**²³² mit den kontingenz- und konsistenztheoretischen Ansätzen und der **Ressourcenansatz** im Zusammenhang des strategischen Managements.

Die klassische Systemtheorie als übergreifende, originär organisationstheoretische Wissenschaft, beinhaltet eine Vielzahl von Ansätzen, die aufgrund der Komplexität nur schwer einer Kurzbeschreibung zu unterziehen sind.²³³ SYDOW fokussiert im kooperationspezifischen Zusammenhang auf den **Kontingenzansatz**²³⁴ und der „neueren“ Systemtheorie zuzuordnenden **Konsistenz- und Konfigurationsansätze**. Erstgenannter erklärt im wesentlichen das Zustandekommen von Kooperationen, aber auch deren Management im Zeitverlauf, durch die Betonung unternehmensinterner und -externer Faktoren, den sogenannten Kontingenzfaktoren.²³⁵ Kontingenztheoretische Argumentationen beruhen auf der Kongruenz-Effizienz-Hypothese, die unterstellt, je besser die Übereinstimmung (Fit²³⁶) zwischen Organisation und Umwelt, desto effizienter ist die Unternehmung.²³⁷

²³¹ Diese Haltung wird auch von KRÄGE eingenommen, der konstatiert, dass „[...] die Transaktionskostentheorie nur wenig zur Analyse der Entstehung und Entwicklung strategischer Kooperationen bei[trägt], weil die Höhe der Transaktionskosten nur bei Alternativen gleicher Strategiewertigkeit ein geeignetes Entscheidungskriterium darstellt und die Transaktionskostentheorie keine Aussage über strategische Nutzenbeiträge außerhalb von Kostensenkungen trifft.“ Herv. i. Orig., Kraege (1997), S. 55.

²³² Als heuristisches und interdisziplinäres Erkenntnismodell dient die (neuere) Systemtheorie mehreren Phänomenen als Erklärungsansatz aus verschiedenen Perspektiven. Im vorliegenden Abschnitt wird sich auf eine managementorientierte Sichtweise fokussiert.

²³³ Vgl. Schuldt (2006).

²³⁴ Vgl. Höhne (2009), S. 83ff.

²³⁵ Als Beispiele nennt SYDOW das Leistungsprogramm, Unternehmensgröße, Personalstruktur oder Eigentumsverhältnisse auf der Unternehmensseite und bspw. Lieferantenbeziehungen, Konkurrenzverhältnisse aber auch abstrakte Kontingenzen wie Umweltkomplexität und -dynamik auf Seiten der Unternehmensumwelt. Vgl. hierzu Sydow (2002), S. 210.

²³⁶ Dieser Fit beschreibt die Übereinstimmung von internen Organisationsstrukturen und Situationsfaktoren. Vgl. Swoboda (2005), S. 53.

²³⁷ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (2014), S. 60. Als einfachstes Beispiel ist ein Fit in unternehmenspolitischen Bereichen (Ziele, Strategien) und unternehmenskulturellen Bereichen (ethi-

Demgegenüber stehen die Konsistenz- und Konfigurationsansätze und sind der neueren Systemtheorie zuzuordnen. Basis dieser Ansätze ist die mit der Kongruenz-Effizienz-Hypothese konkurrierende **Konsistenz-Effizienz-Hypothese**, die unterstellt, dass „[...] die Gestalt oder Konfiguration einer Organisation einen größeren Einfluss auf deren Effizienz hat als jedes einzelne Element dieser Konfiguration.“²³⁸ Konkret bedeutet dieser Fokus auf die unternehmensinterne Sicht, dass eine innere Konsistenz von Strategie, Struktur und Kultur wichtiger als äußere Kontingenzen für die Erklärung und Effizienz eines Unternehmens sind. Obwohl sowohl Kontingenzansatz als auch Konsistenz- und Konfigurationsansätze zentrale Beiträge zur Effizienz von Organisationen aus einer managementorientierten Perspektive liefern, erscheinen sie bis auf einige wenige Ausnahmen zur Erklärung von Entstehung und Evolution von Kooperationen in dem hier verfolgten Untersuchungskontext nur bedingt geeignet.²³⁹

Als Weiterentwicklung zum klassischen Systemansatz wird häufig der **Selbstorganisationsansatz**²⁴⁰ (Theorie der **Autopoiese**²⁴¹) herangezogen, der ebenfalls der neueren Systemtheorie zugeordnet wird. Diese Modifikation manifestiert sich im Wesentlichen darin, dass nicht Kriterien wie Struktur, Stabilität etc, sondern immanente Wechselspiele zwischen Offenheit und Geschlossenheit, Stabilität und Instabilität oder Gleichgewicht und Ungleichgewicht zur Erklärung von Kooperationen herangezogen werden. Konkret geht der Selbstorganisationsansatz davon aus, dass sich Systeme von innen heraus *selbst* strukturieren und daher die Ordnung auch als *innere* und nicht von außen determinierte Strukturierung gesehen wird. Da autopoietische Systeme sich und ihre Umwelt strukturieren (endogene Ordnung) – nicht die Umwelt strukturiert Systeme (exogene Ordnung) – steht im ökonomischen Fokus der Prozess,

sche, moralische Grundwerte und Wertvorstellungen) zu beobachten. Vgl. hierzu Zentes/Swoboda (1999), S. 44ff.

²³⁸ Staehle/Conrad/Sydow (2014), S. 60 zitiert und übersetzt nach Mintzberg (1979), S. 219f.

²³⁹ Vgl. Swoboda (2005), S. 54; vgl. Sydow (2002), S. 223.

²⁴⁰ Vgl. insbesondere zur Selbstorganisationstheorie als theoretischer Bezugsrahmen im Kontext interorganisationaler Zusammenarbeit, Rief (2008), S. 150ff.

²⁴¹ Der Begriff wurde von Maturana/Varela (1980) geprägt und setzt sich aus dem griechischen Begriffen *autos* (selbst) und *poiein* (machen) zusammen, wobei der Autopoiesebegriff ursprünglich im biologisch-chemischen Kontext und zunächst nur bedingt in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften Anwendung fand. Die Position, dass soziale Systeme definitionsgemäß als autopoietische Systeme betrachtet werden können, vertritt in diesem Kontext Luhmann (1990), S. 30 oder Teubner (1987), S. 89ff.

also die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen und weniger ihre Anpassungsfähigkeit.²⁴²

Die **ressourcenorientierte** Forschung erklärt das Verhalten und den Erfolg von Unternehmen durch die Verfügbarkeit (Existenz), Ausprägung und den Einsatz von Ressourcen und geht auf die Arbeiten von PENROSE UND SELZNICK zurück. Sie basiert auf der Prämisse unterschiedlicher Verteilung heterogener Ressourcen sowie der Inside-Out-Perspektive, wobei die Erklärung des Unternehmenserfolgs wiederum in der Kombination spezifischer Ressourcen gesehen wird. Diese befähigen eine Organisation dazu, eine exponierte, schwer angreifbare Marktposition zu erlangen.²⁴³

Im Wesentlichen finden verschiedene Ansätze Anwendung in diesem Forschungsgebiet, wobei allen das Erklärungsziel in der Bestimmung und Erklärung der Ursachen von Erfolgsfaktoren zugrunde liegt. Zentrale Besonderheit der Forschungsansätze ist die Abkehr von der Position, dass die Marktbetrachtung mit dem Wettbewerb im Mittelpunkt steht und Organisationen von außen heraus beeinflussen (Outside-In-Perspektive); stattdessen werden interne Faktoren, wie besondere Fähigkeiten, Potenziale und Kompetenzen des Unternehmens für den Erfolg im Wettbewerb verantwortlich gezeichnet. Häufig in der Literatur genannte Ansätze sind der Competence-based View, Resource-based View (RBV) oder vor dem Hintergrund der zunehmenden Wichtigkeit intangibler Ressourcen wie Wissen der Knowledge-based View.²⁴⁴ Insbesondere der klassische RBV-Ansatz nimmt eine exponierte Stellung ein und wird mit anderen theoretischen Erklärungsansätzen und Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften in einen Kontext gestellt.²⁴⁵ Dabei versteht der RBV-Ansatz das Unternehmen als Bündel von Ressourcen und geht davon aus, dass sich Unternehmen durch eine spezifische Ressourcenausstattung unterscheiden.

Letztlich durch bereits erwähnte strukturelle Veränderung des Wettbewerbs und den daraus resultierenden Herausforderungen, findet das Ressourcenmanagement auch Anwendung bei interorganisationaler Zusammenarbeit und wird zur Erklärung der

²⁴² Vgl. Mildenerger (1998), S. 101.

²⁴³ Vgl. Swoboda (2005), S. 51f; vgl. Barney (1991), S. 101.

²⁴⁴ Vgl. Freiling et al. (2008), S. 81; vgl. Weiber (2007), S. 100; vgl. Gersch/Freiling/Goeke (2005), S. 8.

²⁴⁵ Vgl. zur grundlegenden Positionierung des Ressourcenansatzes in der ökonomischen Theorie Freiling (2001); vgl. exemplarisch zur RBV und strategisches Management Knyphausen-Aufseß (1997), S. 452ff.; vgl. exemplarisch zur RBV in interorganisationalen Zusammenarbeit Medcof (2001), S. 999ff.

Entstehung und Entwicklung von Kooperationen herangezogen. Dabei geht die RBV in diesem Kontext über die Betrachtung von Outsourcing-Problematik getriebene make-or-buy-Entscheidungen hinaus und fokussiert „Erscheinungsformen kompetenzgeleiteter Kooperationen“.²⁴⁶

Aus diesen und weiteren Strömungen innerhalb der ressourcenorientierten Forschung hat sich auch ein weiterer Zweig mit der kombinierten Betrachtung von Kooperationen und Kompetenzen beschäftigt, der sich zum wieder stärker marktorientierten **Competence-based Strategic Management** weiterentwickelt hat. „In dessen Logik wird ein gezielt vorgreifendes Kompetenzmanagement gefordert, dessen Hauptziel ist, einen dauerhaften Fit zwischen den internen Möglichkeiten und den externen Chancen des Unternehmens herzustellen.“²⁴⁷ Hier sei auch erwähnt, dass SCHERTLER feststellt, dass eine Vielzahl von Autoren betriebswirtschaftlicher Literatur die Begründung und Charakteristika von Kooperationsvorhaben in einem ganzheitlich-orientierten Ansatz aus der Perspektive des strategischen Managements sehen.²⁴⁸ Der **Ansatz des strategischen Managements** wird gar als zielführend beschrieben, weil er sowohl die Veränderung im Kontext der Unternehmensführung als auch die systemische Entwicklung des Unternehmens im Zeitablauf berücksichtigt.²⁴⁹ Letztlich dienen Kooperationen aus der Perspektive des strategischen Managements heraus dem Aufbau sowie der Nutzung interorganisationaler Kompetenzen und Fähigkeiten, die zur Erreichung übergeordneter, strategischer Ziele beitragen.²⁵⁰

Auf Basis dieser Ausführungen wird im nachfolgenden Abschnitt geprüft, inwiefern die vorgestellten theoretischen Ansätze zur Erklärung kooperativen Verhaltens in Destinationen herangezogen werden können.

2.3.2 Gegenüberstellung theoretischer Erklärungsansätze kooperativen Verhaltens in Destinationen

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass sowohl der Destinations- als auch der Kooperationsbegriff seit mehreren Dekaden in den Wirtschaftswissenschaften diskutiert

²⁴⁶ Vgl. von der Oelsnitz (2005), S. 186.

²⁴⁷ von der Oelsnitz (2005), S. 191.

²⁴⁸ Vgl. Schertler (1995), S. 28ff.

²⁴⁹ Vgl. Schertler (1995), S. 41.

²⁵⁰ Vgl. Kraege (1997), S. 56f.

werden. Seit den 2000er Jahren liegt nunmehr ein verstärktes Forschungsinteresse darin, die Kooperationsthematik in die (ökonomisch-strukturellen) Besonderheiten von Destinationen zu integrieren und zu einem gemeinsamen Gedankengebilde zu vereinen. Dies hat zu einer substantiellen Grundlage an theoretisch-methodischen und empirischen Arbeiten geführt.²⁵¹ Inhalt dieses Abschnittes ist es, auf Basis des aufgezeigten Spektrums relevanter, theoretischer Erklärungsansätze (Abschnitt 2.3.1), eine kritische Würdigung im Hinblick auf Kooperationen im destinationsspezifischen Kontext vorzunehmen.

Als Grundlage dienen wissenschaftliche Beiträge der letzten Dekade²⁵² zum Thema Destination und Kooperation, die in Zeitschriften zum Destinations- und Tourismusmanagement erschienen sind. Die Auswahl der Zeitschriftenbeiträge orientiert sich dabei an selbstdefinierten Kriterien und umfasst (i) Qualität der Zeitschrift²⁵³, (ii) Häufigkeit der Zitation²⁵⁴ und (iii) thematische sowie konzeptionelle Übereinstimmung²⁵⁵. Grundvoraussetzung für alle Beiträge ist, dass explizit ein theoretischer Erklärungsansatz thematisiert wird. Die Ergebnisse werden am Ende der Ausführungen in tabellarischer Form gegenüber gestellt.²⁵⁶

²⁵¹ Vgl. Bornhorst/Ritchie/Sheehan (2010), S. 573ff.

²⁵² Exemplarisch für eine der früheren Arbeiten ist die Arbeit von JAMAL UND GETZ zu nennen, die Kooperationen auf Destinationsebene analysieren und interaktionstheoretische Ansätze heranziehen, um das Management der Tourismusplanung zu erklären. Wie bei dem Großteil früherer Arbeiten werden kommunale Strukturen sowie die dort agierenden Anspruchsgruppen in den Fokus gesetzt. Erst neuere Arbeiten setzen sich losgelöst von politischen Vorgaben mit Kooperationen in Destinationen auseinander, weshalb die Recherche auf die letzte Dekade limitiert wird. Vgl. Jamal/Getz (1995), S. 193.

²⁵³ Es werden ausschließlich Zeitschriften verwendet, die in der JOURNAL QUALITY LIST (JQL) mindestens ein zweithöchstes Ranking erhalten haben. Als Grundlage zieht die JQL 22 etablierte Journal Rankings und deren individuelle Rankings vergleichend heran.

²⁵⁴ Als Maß für die gewichtete Häufigkeit der Zitationen im Bereich „Tourism, Leisure and Hospitality Management“ wird der SCIMAGO JOURNAL RANK-INDIKATOR in den Auswahlprozess integriert.

²⁵⁵ Dieses stellt ein primär qualitatives Kriterium dar und orientiert sich an dem in der vorliegenden Arbeit verfolgten Untersuchungsziel. Hierbei werden die Beiträge einer ersten inhaltlichen Prüfung unterzogen, ob dieser sich mit der Thematik von Kooperationen aus Sicht des Managements beschäftigt, einen vergleichbaren Kooperationsbegriff zugrunde legt und nicht ausschließlich öffentliche Organe als Untersuchungsgegenstand miteinbezieht.

²⁵⁶ Vgl. Tabelle 2.5 auf Seite 93 sowie Tabelle 2.6 auf Seite 97.

2.3.2.1 Anwendung etablierter Erklärungsansätze

MANETE UND MINGHETTI stellen heraus, dass die Besonderheit der Destination dadurch charakterisiert ist, dass „[...] a group of actors linked by mutual relationships with specific rules, where the action of each actor influences those of the others so common objectives must be defined and attained in a co-ordinated way.“²⁵⁷ Dies führt zu der Frage, inwiefern die etablierten Mechanismen und Grundannahmen der aufgeführten theoretischen Erklärungsansätze im Destinationskontext Anwendung finden. Denn allen Ansätzen ist in unterschiedlicher Intensität die Annahme gemein, dass Organisationen dann ihre Individualziele erreichen, wenn sie sich im Wettbewerb von ihren Konkurrenten absetzen. Für Destinationen hingegen ist die Konkurrenzfähigkeit eine direkte Folge gerade daraus, wie gut und erfolgreich die einzelnen, häufig auch untereinander konkurrierenden Leistungsträger zusammenarbeiten.²⁵⁸

Häufig wiederkehrende Ansätze in der Erklärung zum kooperativen Verhalten von Destinationen liegen in der ressourcenorientierten Perspektive, im Transaktionskostenansatz und in der (sozialen) Austauschtheorie.²⁵⁹ Ähnlich der Feststellung von SWOBODA, dass ein einzelner Ansatz selten zur Erklärung des gesamten Phänomens Kooperation herangezogen werden kann, stellen auch WONG, MISTILIS UND DWYER unter Bezugnahme der Arbeit von GRAY UND WOOD einen Theorienpluralismus fest: „There is no one best theory that explains interorganisational relations [...]“²⁶⁰ In ihren Arbeiten führen sie sechs Ansätze bzw. Theorien an, die global für die Erklärung von Kooperationen in Destinationen herangezogen werden können: (i) Resource-Dependency-Ansatz, (ii) Corporate social performance theory, (iii) Institutionsansätze, (iv) Transaktionskostenansatz, (v) Ansatz zum strategischen Management und da ein Fokus auf die politische Legitimation gelegt wurde (vi) Politische Ansätze.²⁶¹

WANG UND XIANG identifizieren in ihrer Arbeit „Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing“ als anzuwendende Erklärungsansätze ebenfalls den Resource-Dependency-Ansatz, Transaktionskostenansatz, den Ansatz zum stra-

²⁵⁷ Manete/Minghetti (2006), S. 23.

²⁵⁸ Vgl. Fyall/Garrod/Wang (2012), S. 10; vgl. Buhalis (2000), S. 97f. Der Gast nimmt dieses Produktbündel, welches aus notwendigen Leistungen seines Aufenthaltes besteht, dennoch als Einheit wahr. Vgl. hierzu Fischer/Pechlaner (2011), S. 17.

²⁵⁹ Vgl. Fyall/Garrod/Wang (2012), S. 12.

²⁶⁰ Wong/Mistilis/Dwyer (2009), S. 293.

²⁶¹ Vgl. Wong/Mistilis/Dwyer (2009), S. 239; vgl. Gray/Wood (1991), S. 3f.

tegischen Management sowie den netzwerkanalytischen Ansatz,²⁶² und kommen zu einem ähnlichen Ergebnis, dass „[...] none of them [Theorieansätze] can individually provide a comprehensive theoretical foundation for understanding tourism marketing alliances and networks within destination“²⁶³

Ebenfalls mit Kooperationen in touristischen Destinationen beschäftigt sich BERITELLI, jedoch rückt er nicht die Organisationen in den Fokus seiner Betrachtung, sondern das Individuum und dessen „[...] formal connections, their relational preferences, their communicative and their cooperative behaviour, revealing the underlying dimension of institutional cooperation.“²⁶⁴ Dabei dient die Spieltheorie, der Institutionenansatz, der Resource-Dependence-Ansatz, der Transaktionskostenansatz sowie die (soziale) Austauschtheorie als theoretischer Bezugsrahmen.²⁶⁵

BAGGIO betrachtet in seiner Arbeit die Destination als „peculiar type of industrial cluster“ und untersucht Kooperationen in einer touristischen Destinationen vor dem Hintergrund des Netzwerkansatzes. Hierbei betrachtet der Autor ausschließlich die Beziehungen zwischen Leistungsträgern innerhalb einer Destination. Ziel seiner Arbeit ist es nicht nur bilaterale Beziehungen aufzuzeigen, sondern jegliche Verbindungen zwischen den Leistungsträgern über weitere Ausschüsse, Verbände, Konsortien, Vereine sowie vergleichbarer, formeller Zusammenschlüsse darzustellen.²⁶⁶

Ebenfalls mit den Strukturen von touristischen Netzwerken beschäftigt sich eine weitere Untersuchung. Im Rahmen der Arbeit von NESS ET AL. als eine der aktuellsten Studien aus 2014 werden sog. bridge ties untersucht, d. h. Netzwerkverbindungen in Destinationen. Dabei sind zwei Besonderheiten zu bemerken, die diese Arbeit von den bisherigen abhebt: erstens, erstreckt sich der Untersuchungsgegenstand nicht nur auf Organisationen innerhalb *einer* Destination, sondern auf Organisationen, die in *mehreren* Destinationen gleichzeitig vertreten und aktiv sind.²⁶⁷ Voraussetzung hier-

²⁶² Vgl. Wang/Xiang (2007), S. 76.

²⁶³ Wang/Xiang (2007), S. 78, Anm. d. Verf.

²⁶⁴ Beritelli (2011), S. 608.

²⁶⁵ Vgl. Beritelli (2011), S. 612.

²⁶⁶ Das Untersuchungsergebnis besteht in einer grafischen Visualisierung des Destinationsnetzwerkes mit seinen zentralen touristischen Unternehmen und Organisationen. Informelle Formen, wie ein „runder Tisch“ zählen nicht zum Untersuchungsgegenstand. Vgl. Baggio (2011), S. 184ff.; vgl. Baggio (2010).

²⁶⁷ Hierzu wird in Ness et al. (2014), S. 183 vermerkt: „These are public sector organizations (municipality-, county- and state-level organizational actors), multideestination actors (i.e., industry actors that have operations at two or more destinations, such as transport providers,

für sind Destinationen, die tendenziell nach dem Corporate-Modell und weniger nach dem Community-Modell organisiert sind.²⁶⁸ Zweitens der Anspruch, dass die Untersuchungsziele unter ausschließlicher Verwendung der Netzwerktheorie als theoretischer Erklärungsansatz erreicht werden sollen. Dabei wird den Fragen nachgegangen, wie der Such- und Identifikationsprozess solcher *bridge ties* für Leistungsträger zu gestalten ist und welchen Beitrag die über mehrere Destinationen hinweg gehende Kooperationen zur jeweiligen Entwicklung liefern.²⁶⁹

Zusammenfassend findet das gesamte Spektrum theoretischer Erklärungsansätze Anwendung bei Kooperationen von Destinationen. Neben diesen Arbeiten werden im folgenden Abschnitt weitere wissenschaftliche Beiträge diskutiert, die einen zusätzlichen Erklärungsansatz heranziehen.

2.3.2.2 Stakeholder-Ansatz – zunehmende Bedeutung der Anspruchsgruppen

Es findet sich eine nennenswerte Anzahl von wissenschaftlichen Beiträgen, die Kooperationen auf Destinationsebene mithilfe des Stakeholder-Ansatzes zu erklären versuchen. In der vorliegenden Arbeit dienen drei Beiträge²⁷⁰ exemplarisch dem Aufgreifen des Stakeholder-Ansatzes.²⁷¹

Wesentliche Prägung erhielt der Stakeholder-Ansatz, der gegenüber dem bis dato gängigen Shareholder-Ansatz nicht nur den Anteilseignern von Unternehmen, sondern vielfältigen Anspruchsgruppen im (un-)mittelbaren Umfeld einer Unternehmung eine zentrale Rolle einräumt, durch FREEMAN.²⁷² Ursprünglich sind unter dem Begriff *Stakeholder* jene „[...] groups to whom the corporation is responsible [...]“²⁷³ zusammengefasst und reichen von Shareholdern im Sinne von Anteilseigner über Mitarbeiter und Lieferanten bis hin zu Kunden und Gläubigern der Unternehmen.

skiing service providers, hotel chains), and industry product and service providers working across destinations (e.g., marketing companies, business consulting firms).“

²⁶⁸ Vgl. Abschnitt 2.1.3.2.

²⁶⁹ Vgl. Ness et al. (2014), S. 183f.

²⁷⁰ D’Angella/Go (2009); Currie/Seaton/Wesley (2009) und March/Wilkinson (2009).

²⁷¹ Zentral für den Stakeholder-Ansatz ist auch der Beitrag von SAUTTER UND LEISEN, der aber aufgrund des Veröffentlichungsdatums zeitlich nicht in „die letzte Dekade“ fällt und somit nicht näher betrachtet wird. Zu erwähnen ist aber, dass dieser Artikel den Stakeholder-Ansatz als normativ-orientiertes Planungsmodell diskutiert und so Erklärungen für Kooperationen von Schlüsselakteuren einer Destination sucht. Vgl. weiterführend Sautter/Leisen (1999), S. 312ff.

²⁷² Zur Entwicklung des Stakeholder-Begriffes, vgl. Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 853ff.

²⁷³ Alkhafaji (1989), S. 36.

FREEMAN legt ein Verständnis von Stakeholdern als Anspruchsgruppen nahe, die einerseits auf verschiedene Weise Einfluss auf die Unternehmung nehmen, aber andererseits auch durch die Unternehmung beeinflusst werden und somit essenziell für die Überlebensfähigkeit einer Organisation sind: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organizations' objectives.“²⁷⁴

Mit dieser Erweiterung fallen auch Interessensgruppen wie Kommunen, Behörden, Politik unter den Begriff des Stakeholders und reflektieren in geeigneter Form die in Destinationen vorliegenden Interdependenzen.²⁷⁵ Eine ähnliche Kategorisierung im touristischen Kontext nehmen unabhängig voneinander BÄR und FREYER vor und unterscheiden betriebsinterne, marktbezogene und soziokulturelle Anspruchsgruppen sowie Anspruchsgruppen im Bereich Politik, Verwaltung und Medien. Die abgeleiteten Kategorien und Subkategorien werden anhand von Beispielen erläutert und veranschaulichen so Wechselwirkungen. Da allerdings keine Kriterien oder Attribute zur Kategorisierung herangezogen werden, ist eine mangelnde Trennschärfe einzelner Anspruchsgruppen zu bemerken.²⁷⁶

Diesem Anspruch werden MITCHELL, AGLE UND WOOD gerecht, indem sie der Identifikation von Stakeholdern eine zentrale Rolle beimessen und anhand drei gleichrangiger Attribute *Power* (Macht)²⁷⁷, *Urgency* (Dringlichkeit)²⁷⁸ und *Legitimacy* (Legitimität)²⁷⁹ acht Typen mit einem spezifischen, ambivalenten Verhältnis zwischen Stakeholdern und Unternehmen unterscheiden.²⁸⁰ „Der Stakeholderansatz beruht auf der Annahme, dass die Zukunftsfähigkeit einer Destination unter anderem davon ab-

²⁷⁴ Freeman (1984), S. 46.

²⁷⁵ Vgl. Lusch/Webster (2011), S. 129ff.; vgl. D'Angella/Go (2009), S. 431f.

²⁷⁶ Vgl. Freyer (2009a), S. 720ff.; vgl. Bär (2006), S. 45f.

²⁷⁷ Macht gibt die Möglichkeit an, dass einzelne Stakeholder ihre individuellen Interessen gegen den Widerstand anderer durchsetzen können.

²⁷⁸ Mit Dringlichkeit wird das Ausmaß von Aufmerksamkeit beschrieben, das den Stakeholder-Interessen umgehend entgegengebracht werden muss.

²⁷⁹ Legitimität bezieht sich auf die Anerkennung als Stakeholder auf bspw. rechtlicher Grundlage oder allgemeiner Rollenzuschreibung.

²⁸⁰ Je nach Vorhandensein eines, zweier oder aller drei Attribute wird zwischen Dormant, Discretionary, Demanding, Dominant, Dangerous, Dependent, Definitive Stakeholder und Nonstakeholder unterschieden. Vgl. Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 874ff. Zur Visualisierung, vgl. Abbildung B.1 auf Seite 422 im Anhang.

hängt, ob sie Interessen ausbalancieren und Zufriedenheit unter ihren wichtigsten Stakeholdern generieren kann.“²⁸¹

Autoren wie JAMAL UND GETZ messen den Stakeholdern im Rahmen der touristischen Planung durch die Aufgabe einer gemeinsame Entscheidungsfindung ebenfalls eine tragende Rolle bei, indem sie innerhalb der Destination Planungsprobleme oder Managementfragen auf interorganisationaler Ebene zu lösen versuchen.²⁸² Dabei verfolgen die autonomen Stakeholder ihre eigenen Interessen und Ziele und versuchen das (kooperative) Destinationsmanagement dahingehend zu beeinflussen.

D'ANGELLA UND GO betrachten in ihrer Forschungsarbeit die Beziehung zwischen TO und touristischen Unternehmen auf Destinationsebene mit dem Ziel Entscheidungsprozesse insbesondere von TO beurteilen zu können. Zwar werden verschiedene unternehmerische Funktionen der TO beleuchtet, allerdings stehen im Mittelpunkt marketingbezogene Aktivitäten. Als theoretischer Bezugsrahmen dient der Stakeholder-Ansatz, der die unterstützende Funktionen von Stakeholdern im destinationsweiten Entscheidungsprozess evaluieren soll.²⁸³

Zentrales Anliegen des Beitrags von CURRIE, SEATON UND WESLEY²⁸⁴ ist die Untersuchung der Rolle von Stakeholdern im Entwicklungsprozess von Destinationen. Dabei analysieren die Autoren gezielt den Nutzen einer Identifikation und Evaluation der Stakeholder einer Destination, die den Ausgang einer Machbarkeitsstudie zu nachhaltigem Tourismus beeinflussen können. Dabei werden auch interorganisationale Verbindungen zwischen Leistungsträgern und deren kooperatives Verhalten auf Destinationsebene in die Analyse miteinbezogen.

MARCH UND WILKINSON hingegen verfolgen bei ihrer Arbeit das Ziel, ein konkretes Handlungsschema für das (strategische) Management von regionalen touristischen Destinationen zu konzipieren, wobei der Regionalitätsbegriff nicht konkretisiert wird.²⁸⁵ Dabei ziehen sie den Netzwerk- und Stakeholder-Ansatz heran und integrie-

²⁸¹ Laux (2012), S. 19. Hier kommt die bereits in Abschnitt 2.1.3.1 vorgestellte Koordinations- bzw. Interessenvertretungsfunktion einer DMO zum Tragen, die in den weiteren Ausführungen der vorliegenden Arbeit dezidiert betrachtet werden wird.

²⁸² Vgl. Jamal/Getz (1995), S. 188.

²⁸³ Vgl. D'Angella/Go (2009), S. 439ff.

²⁸⁴ Vgl. Currie/Seaton/Wesley (2009), S. 41ff.

²⁸⁵ Lediglich durch die Nennung der untersuchten Destination lassen sich definitorische Rückschlüsse vornehmen. Als Untersuchungsgegenstand diente ein Weinanbaugebiet im australischen Hunter Valley.

ren ökologische Überlegungen im Zusammenhang des strategischen Managements. Diese Arbeit wird deshalb in den Kanon der hier betrachteten Studien aufgenommen, da sie zentrale Verbindungen zwischen Organisationen innerhalb und außerhalb von Destinationen identifiziert. Dabei ist hervorzuheben, dass auch Unternehmen, die nicht direkt mit der touristischen Wertschöpfung in Verbindung stehen in das angeleitete Netzwerk aufgenommen werden.²⁸⁶

Die bisherigen Ausführungen griffen das theoretische Spektrum von Erklärungsansätzen in der Kooperationsforschung auf und setzten dies durch Kurzvorstellung exemplarisch ausgewählter Zeitschriftenbeiträge²⁸⁷ in den Destinationskontext. Nachstehende Tabelle 2.5 auf der nächsten Seite fasst die vorgestellten Beiträge und die entsprechend verwendeten theoretischen Erklärungsansätze zusammen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Eine vollumfängliche Integration eines Ansatzes in die autorenspezifische Argumentation, wird mit dem Symbol „●“ gekennzeichnet. Wird ein theoretischer Ansatz nur für einen Teilbereich zur Erklärung kooperativen Verhaltens herangezogen, markiert dies ein „◐“. Aus Darstellungsgründen wurden einmalig genannte Ansätze in eine separate Spalte aufgenommen.

Abschließend erfolgt eine kritische Würdigung ausgewählter theoretischer Erklärungsansätze durch FYALL, GARROD UND WANG. Diese Arbeit ist hervorzuheben, da sie konkret der Frage nachgeht, wie „gut“ existierende theoretische Ansätze das Kooperationsverhalten von Destinationen erklären. Hierbei dienen Kooperationen *innerhalb* einer Destination sowie *zwischen* zwei oder mehr Destinationen als Basis einer differenzierten Betrachtung; dieser Aspekt wird ebenfalls in Tabelle 2.5 abgebildet.²⁸⁸ In den folgenden Theorien werden dabei Erklärungsbeiträge gesucht: Resource-Dependency-Ansatz, Theorie zum strategischen Management, Transaktionskostenansatz, (soziale) Austauschtheorie, Stakeholder-Ansatz, sog. Politics-based theories (Politiktheorie, Macht-Beziehung-Theorie, Institutionentheorie, Corporate Social Performance Theorie) und als hervorzuhebende Besonderheit Chaos-Theorien

²⁸⁶ Da es sich bei der untersuchten Destination um ein Weinanbaugebiet handelt, werden daher neben klassischen touristischen Einrichtungen (Unterkünfte, TO, Gastronomie) auch Vertriebspartner, Großhändler, Weingüter, Weinhandlungen u. v. m. in das Netzwerk aufgenommen. Vgl. March/Wilkinson (2009), S. 455ff.

²⁸⁷ Dabei bilden jene wissenschaftliche Zeitschriftenbeiträge die Grundlage, die explizit einen oder mehrere Ansätze zur Erklärung von Kooperationen im Kontext der Destination herangezogen haben und in der letzten Dekade veröffentlicht wurden.

²⁸⁸ Die Autoren prägen in diesem Zusammenhang die Begriffe *intra- und interdestinational*, die im weiteren Verlauf aufgegriffen werden und einer Erweiterung unterzogen werden. Vgl. Fyall/Garrod/Wang (2012), S. 11.

Tabelle 2.5: Gegenüberstellung ausgewählter Erklärungsansätze

Autoren (Jahr)	Institutionenansatz	Netzwerkansatz	Resource-Dependency-Ansatz	Stakeholder Ansatz	Strategisches Management	Transaktionskostenansatz	innerhalb Destination	außerhalb Destination	Weitere Ansätze
Wang/Xiang (2007)		●	●		●		✓		
D'Angella/Go (2009)				●			✓		
Currie/Seaton/Wesley (2009)				●			✓		
March/Wilkinson (2009)		●		●	◐		✓	✓	
Wong/Mistilis/Dwyer (2009)	●		●		●	●	✓		1, 2
Baggio (2010)		●		◐			✓		
Beritelli (2011)	●		●			●		✓	3, 4
Ness et al. (2014)		●					✓	✓	

Anmerkung: 1: Corporate Social Performance; 2: politische Ansätze; 3: Spieltheorie; 4: (soziale) Austauschtheorie.

Quelle: Eigene Erstellung.

sowie die Lebenszyklustheorie.²⁸⁹ In ihrer Untersuchung nimmt die TO eine prominente Rolle bei der Initialisierung sowie Pflege kooperativer Beziehungen ein.²⁹⁰ Die Untersuchung schließt mit einem Conclusio, dass „[there] is clearly no ‚one best‘ theory of collaboration. As such, a more nuanced and multi-dimensional theoretical approach to informing collaboration practice is required.“²⁹¹

Zusammenfassend lässt sich auch vor dem Hintergrund dieser Arbeit festhalten, dass die Mehrheit der akademischen Forschung sich auf eine Vielzahl von theoretischen Erklärungsansätzen stützt, um Kooperationen in Destinationen zu erklären. Diese

²⁸⁹ Vgl. Fyall/Garrod/Wang (2012), S. 12.

²⁹⁰ Die Aktivität der TO wird dabei als Differenzierungskriterium unterschiedlicher Kooperationsformen herangezogen. Übernimmt eine TO die Koordination interorganisationaler Zusammenarbeit, liegen sog. *Mediated Modes of Collaboration* vor; bei kooperativen Aktivitäten zwischen Leistungsträgern ohne die koordinative Funktion einer DMO belegen die Autoren diese Situation mit dem Begriff *Organic Collaboration*. Vgl. hierzu Fyall/Garrod/Wang (2012), S. 11.

²⁹¹ Fyall/Garrod/Wang (2012), S. 22.

theoriebasierenden Erkenntnisse werden durch eine kurze Darstellung empirischer Forschungsarbeiten im folgenden Abschnitt ergänzt.

2.3.3 Evaluation empirischer Forschungsarbeiten

Wie die Ausführungen des vorangegangenen Abschnitts zeigen, wird die Thematik zur interorganisationaler Zusammenarbeit zwischen Destinationen und anderen Unternehmen zwar in Forschung und Unternehmenspraxis als relevant eingestuft, kann sich allerdings nur auf eine beschränkte Anzahl wissenschaftlicher Arbeiten stützen. Eine Evaluation solcher Beiträge erfolgt in diesem Abschnitt mittels eines „literature reviews“, das gemäß der Taxonomie nach COOPER folgende Eigenschaften aufweist: Ziel, Fokus, Perspektive, Abdeckung und Organisation.²⁹²

Daher ist das *Ziel* dieser Literaturlauswertung, an die Ausführungen zu den theoretischen Erklärungsansätzen anzuknüpfen und eine kritische Evaluation von wissenschaftlichen Beiträgen zu liefern. Hierbei liegt der *Fokus* neben den verwendeten Methoden auf den Ergebnissen, die primär der praxisnahen Anwendung, aber auch einer Theoriegenerierung dienen. Dabei erfolgt die Darstellung aus einer quasi-neutralen *Perspektive*, indem nachvollziehbare, durch den Autor definierte Kriterien dem kritischen Vergleich der Literatur zugrunde gelegt werden. Die *Organisation* der Analyse erfolgt dabei in chronologischer Folge innerhalb eines konzeptuellen Rahmens und hat eine *Abdeckung* zentraler repräsentativer Arbeiten zum Ziel. Hier ist aufgrund des beschränkten Umfangs die Einschränkung zu treffen, dass das Literatur Reviews ohne Anspruch auf tatsächliche Vollständigkeit durchgeführt wird.

2.3.3.1 Vorgehensweise und Kriterien der Literaturlauswertung

Die Tabelle 2.6 auf Seite 97 dient der Übersicht eben solcher repräsentativen Studien, die sich mit der Untersuchung von Kooperationen in Destinationen beschäftigen. Hierbei wird die gleiche Vorgehensweise wie in Abschnitt 2.3.2 angewendet und Studien der vergangenen Dekade herangezogen. Die empirischen Studien werden auf den Untersuchungsgegenstand hin geprüft und die verwendeten Forschungsstrategien und -methoden mit entsprechender Datenerhebungsmethode kurz vorgestellt sowie die

²⁹² Vgl. dezidiert Cooper (1988), S. 104ff.

zentralen Ergebnisse wiedergegeben. Die Darstellung erfolgt anhand von vier Kriterien, die aufgrund des hier verfolgten Untersuchungsziels von besonderem Interesse sind und sich am festgelegten Kooperationsbegriff aus Abschnitt 2.2.3 orientieren.²⁹³

- **Kooperationsfokus** Hier wird die Studie dahingehend untersucht, ob sich die Ausführungen zu Kooperationen primär auf eine DMO oder die gesamte Destination (D) beziehen, wobei sich beide Perspektiven nicht gegenseitig ausschließen. Sind z. B. die Kooperationsbeziehungen zwischen einzelnen Leistungsträgern innerhalb einer Destination Untersuchungsgegenstand, so wird häufig auch die DMO als ein Leistungsträger charakterisiert und dementsprechend ihre Kooperationsbeziehungen ebenfalls untersucht. Der Fokus liegt in diesem Beispiel allerdings auf der Destination.
- **Kooperationsausdehnung und -umfang** Innerhalb der Thematik von Kooperationen in Destinationen sind zwei zentrale Betrachtungsperspektiven zu identifizieren, die in der vorliegenden Arbeit mit Kooperationsausdehnung bezeichnet werden. Grundsätzlich lassen sich interorganisationale Kooperationen, die innerhalb einer Destination vorliegen, von solchen Kooperationsformen unterscheiden, die zwischen Unternehmen verschiedener Destinationen oder zumindest zwischen Unternehmen innerhalb und außerhalb einer Destination vereinbart werden. Werden Kooperationen *innerhalb* destinationsspezifischer Grenzen im Rahmen einer Studie untersucht, wird dies mit dem Symbol „I“ in der Tabelle abgekürzt. Kooperationen *zwischen* Unternehmen verschiedener Destinationen hingegen werden mit dem Symbol „Z“ gekennzeichnet.
- **Kooperationsbezug** Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, sind Kooperationen prinzipiell in verschiedenen Unternehmensbereichen möglich. Um den Stellenwert von Kooperationen für die verschiedenen Destinationen und deren Leistungsträger abschätzen zu können, wird gezielt untersucht, auf welchen strategischen und/oder operativen Bereich die Zusammenarbeit Bezug nimmt. Dabei stellen sich die Bereiche strategische Unternehmensplanung (abgekürzt mit SU), operativ geprägtes (Destinations-) Marketing (abgekürzt mit M) sowie strategische (Destinations-) Entwicklung (abgekürzt mit E) als diejenigen Kooperationsbereiche heraus.
- **Kooperationsrichtung** Gemäß den Ausführungen zum Kooperationsbegriff wird in diesem Kontext eine Prüfung angestrebt, ob in der entsprechenden

²⁹³ Anmerkung zu den Abkürzungen der Spaltenüberschriften: Umf. = Kooperationsausdehnung-/umfang sowie Rtg. = Kooperationsrichtung.

Studie horizontale („H“), vertikale („V“) oder laterale („L“) Kooperationen vorliegen, um letztlich Aussagen zur Branchenherkunft des Kooperationspartners treffen zu können.

Kann keine Angabe zu einem der interessierenden Aspekte in den Studien eruiert werden, wird dies durch das Symbol „Ø“ gekennzeichnet. Die vergleichende Auseinandersetzung und kritische Evaluation der in Tabelle 2.6 dargestellten Arbeiten erfolgt im nächsten Abschnitt.

Tabelle 2.6: Übersicht zu ausgewählten empirischen Untersuchungen

Autor(en)	Studie	Forschungsdesign und Methoden	Ergebnis	Fokus	Umf.	Bezug	Reg.
Buhalis (2000)	Untersuchung der Destination als Konzept mit dem Ziel darzulegen, dass die Vermarktung (Marketing) einer Destination aus strategischer Sicht zentral für alle Stakeholder ist.	Behauptet auf Basis extensiver Literaturarbeit, dass Destinationen ihre Produkte differenzieren müssen und ihre Partnerschaften zwischen lokalem privaten und öffentlichen Sektor entwickeln müssen. Mithilfe der neuen Technologien und des Internets werden Destination dazu befähigt, ihre Konkurrenzfähigkeit zu verbessern. Es erfolgt keine empirische Überprüfung.	Destinationspezifisches Marketing muss zu einer Optimierung der (Außen-) Wahrnehmung führen und zum Erreichen strategischer Ziele der verschiedenen Leistungsträger.	D	I	M	∅
de Araujo/ Bramwell (2002)	Untersuchungsgegenstand sind soziökonomische und politische Effekte im Zusammenhang mit kooperativem Verhalten von Stakeholdern in einem regional orientierten Tourismusentwicklungsprojekt.	Case Study mit Interviews und ergänzenden Fragebögen ausgewählter Stakeholder, die in einem destinationspezifischen Infrastrukturinvestitionsvorhaben involviert sind.	Modifikation und Anwendung eines dreiphasen-Bezugsrahmens, um Entwicklung von Partnerschaften im Rahmen organisationaler Zusammenarbeit in Destinationen sukzessive durchführen und planen zu können.	D	I	E	∅
Blain/Levy/ Ritchie (2005)	Untersuchungsgegenstand ist das vorherrschende Verständnis und die Möglichkeiten von Destinationsbrandingstrategien unter Betrachtung interorganisationaler Beziehungen zwischen Leistungsträgern (Stakeholdern) und der Kernmarke einer Destination.	Quantitativ-ausgerichtete Fragebogenerhebung von 400 Destinationen zum konzeptionellen Verständnis von Destinationsbranding.	Nahezu alle befragten Vertreter von DMO verfolgen eine Destinationsbrandingstrategie, die auch zu einem gewissen – allerdings nicht überwiegenden – Teil durch die Stakeholder einer Destination beeinflusst wird.	DMO	I	M	H, V
Sheehan/ Ritchie (2005)	Untersuchung von Stakeholdern einer DMO bzgl. der Identität (Branchenzugehörigkeit) und relativen Wichtigkeit.	Postalische Befragung von Managern ausgewählter DMOs in Nordamerika mit anschließender quantitativ-orientierter Auswertung.	Die Ergebnisse entdeckten eine hohe Diversität bzgl. der Wichtigkeit verschiedener Stakeholder. Zentraler Bedeutung wird der Bestimmung zugemessen, inwiefern Stakeholder als Unterstützer oder Gegner von DMO-spezifischen Managementstrategien anzusehen sind. Basierend auf einer Beurteilung sind spezifische Strategien zu verfolgen.	DMO	I	SU	H, V

Fortsetzung auf folgender Seite

Autor(en)	Studie	Forschungsdesign und Methoden	Ergebnis	Fokus	Umf.	Bezug	Rtg.
Eyall/Leask (2006)	Ziel der Untersuchung ist die Ableitung eines Bezugsrahmens, um das zukünftige Marketing für Destinationen auf die tourismusspezifischen Rahmenbedingungen anzupassen. Untersuchungsgegenstand ist das komplexe Tourismusprodukt, das von verschiedenen Leistungsträgern erstellt wird.	Vergleichende Case Study mit zwei Destinationen. Datenerhebung erfolgte durch Fokusgruppen und Tiefeninterviews mit ausgewählten Stakeholdern beider Destinationen.	Destinationspezifische Anwendung des 15-C-Bezugsrahmens sowie konkrete Handlungsempfehlungen in Bezug auf Complexity, Control, Change, Crisis, Complacency, Customers, Culture, Competition, Commodification, Creativity, Communication, Channels, Consolidation, Cyberspace und Collaboration.	D	I	E, M	Ø
Hudson/Ritchie (2006)	Untersuchungsgegenstand ist die Entwicklung eines Modells zur Bewertung und Nutzung von Marktopportunitäten durch Filmtouristen. Diese Untersuchung wird durch eine vergleichende Literatur- und Dokumentenanalyse ergänzt und weiterentwickelt (Hudson (2011)).	Internetbasierte Befragung von DMO-Managern zur Bewertung der relativen Wichtigkeit von kooperativen Marketingaktivitäten, die Filmtouristen auf Destinationen aufmerksam machen.	Für ausgewählte Destinationen wurden signifikante Vorteile durch Filmtourismus identifiziert und dem kooperativen Marketing einen höheren Stellenwert eingeräumt.	DMO	I	M	L
Bhat/Milne (2008)	Untersuchung der Dynamik von interorganisationaler Zusammenarbeit sowie der Charakteristika von Netzwerken und deren Auswirkung auf Destinationsmarketing mit Schwerpunkt einer Websiteentwicklung.	Case Study Ansatz am Beispiel einer Destination, um die Komplexität der touristischen Stakeholder aufzuzeigen. Untersuchung erfolgte auf Basis einer Website-Analyse sowie semistrukturierte persönliche Interviews.	Während Kooperationen von allen Stakeholdern als (sehr) wichtig eingestuft werden, ist sie nicht als Voraussetzung einer erfolgreichen Website-Entwicklung im Rahmen des Destinationsmarketings anzusehen.	D	I	M	H, V
Reid/Smith/McCloskey (2008)	Untersuchungsgegenstand ist die erfolgspezifische Reflexion von touristischen Marketingallianzen am Beispiel einer Großregion als Destination.	Case Study-basierte Zeitreihenuntersuchung am Beispiel einer Destination, die sich primär auf qualitative Daten durch Interviews stützt.	Es werden Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Destinationsallianzen identifiziert. Insbesondere ergeben sich durch die kooperative Zusammenarbeit im Marketing Economies of Scale im Bereich von Mediadaten.	DMO	I	M	Ø
Scott/Cooper/Baggio (2008)	Untersuchung der strukturellen Besonderheiten von interorganisationalen Netzwerken innerhalb von Destinationen.	Case Study Ansatz mit Interviews mit verschiedenen Stakeholdern von ausgewählten Destinationen als Datenerhebungsmethode.	Als Ergebnis der Studie wird ein beschreibendes Modell der Stakeholderbeziehungen innerhalb einer Destination abgeleitet.	D	I	SU	H, V
Wang (2008a)	Untersuchungsgegenstand ist das Rollenverständnis einer DMO (hier: Convention and Visitors Bureaus (CVB)) im Destinationsmarketingprozess. Schwerpunkt der Untersuchung bildet das gemeinschaftliche Destinationsmarketing sowie die Beziehungen zwischen DMO und lokalen Tourismusunternehmen.	Case Study Ansatz am Beispiel einer Destination (Datenerhebung mittels persönlicher Interviews mit touristischen Unternehmensvertretern).	Neben etablierten Rollen wie Information Provider, Destination Planner, Destination Branding Manager oder Coordinator von Tourismusaktivitäten wird die DMO als Catalyst of the Collaborative Initiative und Partnership/Alliance Builder identifiziert.	DMO	I	SU, M	H, V

Author(en)	Studie	Forschungsdesign und Methoden	Ergebnis	Fokus	Umf.	Bezug	Rtg.
Wang (2008b)	Untersuchung kooperativer Zusammenarbeiten zwischen touristischen Organisationen in Bezug auf Management und Vermarktung von Destinationen.	Case Study Ansatz mit Interviews mit Unternehmensvertretern und DMO-Mitarbeitern als Datenerhebungsmethode.	Als Ergebnis wird ein fünfstufiger Prozess zur kooperativen Zusammenarbeit aus DMO-Perspektive vorgestellt: 1. Assembling, 2. Ordering, 3. Implementati-on, 4. Evaluation und 5. Transformation.	DMO	I	SU	H, V
Wang/ Krakover (2008)	Untersuchung kooperativer Zusammenarbeiten zwischen touristischen Organisationen in Bezug die Durchführ-ung gemeinsamer destinationsspezifischer Marketingaktivitäten.	Case Study Ansatz mit Interviews mit Unternehmensvertretern und DMO-Mitarbeitern als Datenerhebungsmethode.	Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen den Unternehmen innerhalb einer Destination (Stakeholder) verschiedene Formen existieren. Es werden vier kooperative Beziehungen identifiziert, die sich hinsichtlich Formalisierung, Integration und struktureller Komplexität unterscheiden.	D	I	SU, M	H, V
Currie/Seaton/ Wesley (2009)	Untersuchungsgegenstand ist die Anwendung des Stakeholder-Ansatzes auf Machbarkeitsstudien im Rahmen von Infrastrukturinvestitionsprojekten in Destinationen.	Theoriegeleitete Entwicklung eines mehrestufigen Identifikations- und Bewertungsprozess von Stakeholderinteressen am Beispiel einer Beispieldestination als Case Study. Die Datenerhebung erfolgt durch Desk?-research, die Datenauswertung durch Dokumentenanalyse.	Modifizierter Definitionsansatz von Stakeholdern, mit dem Ziel, die verschiedenen Perspektiven abzubilden und in Machbarkeitsstudien die stakeholder-spezifischen Interessen zu identifizieren und integrieren.	D	I	E	ø
D'Angella/Go (2009)	Untersuchung kooperativer Marketingaktivitäten, insbesondere zwischen Leistungsträgern und DMO.	Vergleichende Case Study mit zwei Beispiel-Destinationen (Städte). Als Bezugsrahmen dient der Stakeholder-Ansatz und es wird überprüft, inwiefern eine DMO Unterstützung im Entscheidungsprozess durch die Leistungsträger erfährt. Zur Datenerhebung wird Deskresearch betrieben sowie Einzelinterviews geführt.	Zentrales Ergebnis ist, dass die social inclusion eine signifikante Rolle im Koordinationsprozess in Destinationen einnimmt und als Voraussetzung für den Entscheidungsprozess von DMO einzu-stufen ist.	DMO	I	M	H, V
March/ Wilkinson (2009)	Die Untersuchung hat das Ziel eine Forschungslücke zu schließen, indem eine managementspezifische Anwendung der Netzwerkforschung auf konkrete touristische Problemstellung entwickelt wird. Die Studie bietet eine Methode zur Untersuchung und Konzeptionalisierung netzwerkartiger Beziehungen in Tourismusregionen.	Case Study Ansatz in dessen Rahmen verschiedenste Unternehmensvertreter zu kooperativen Beziehungen im Rahmen von persönlichen Interviews befragt wurden.	Identifikation der Hauptakteure innerhalb einer Destination, die als touristisches Netzwerk beschrieben wird. Bewertung und Abgrenzung verschiedener Formen der Zusammenarbeit.	D	I, Z	ø	H, V, L

Autor(en)	Studie	Forschungsdesign und Methoden	Ergebnis	Fokus	Umf.	Bezug	Rtg.
Baggio (2010)	Konzeption von Destinationen als Netzwerke von kooperierenden Organisationen (Stakeholder der Destinationen). Schwerpunkt bildet der Wissenstransfer innerhalb dieses Netzwerkes.	Case Study Ansatz am Beispiel einer Destination. Deskresearch öffentlicher Dokumente und kommunaler Statistiken (Handelsregister). Tiefeninterviews mit ausgewählten Informanten.	Prozess des Wissenstransfers vollzieht sich in strukturierten Netzwerken schneller im Vergleich zu zufällig gebildeten Netzwerken.	D	I	∅	∅
Bornhorst/Ritchie/Sheehan (2010)	Untersuchung, inwiefern Erfolg einer Destination abhängig ist von einer DMO. Untersuchungsgegenstand ist die Zusammenarbeit zwischen Destination (und deren Stakeholder im Sinne von Leistungsträgern) und einer DMO.	Interviews mit Tourismusmanager und Stakeholdern von verschiedenen Destinationen wurden qualitativ im Hinblick auf Determinanten von Erfolg ausgewertet.	Die Ergebnisse zeigen, dass der Erfolg einer DMO und der Erfolg der entsprechenden Destinationen zwar Ähnlichkeiten aufweisen, allerdings auch wichtige Unterschiede aufzeigen. Die Rolle der Stakeholder ist eine zentrale und beeinflusst den Erfolg beider betrachteter Einheiten.	DMO	I	M, SU	∅
Baggio (2011)	Untersuchung von Kooperationen als Determinante für den Erfolg einer touristischen Destination, die auf den Ergebnissen von Baggio (2010) und Baggio (2008) aufbaut.	Case Study Ansatz am Beispiel einer Destination. Deskresearch und Dokumentenanalyse öffentlicher Dokumente und kommunaler Statistiken (Handelsregister). Tiefeninterviews mit ausgewählten Informanten ausschließlich zur Verifizierung identifizierter Verbindungen zwischen „Kern-Leistungsträger“. Es erfolgt eine quantitative Auswertung der Daten.	Auswertung der Ergebnisse mit dem Ziel einer Netzwerkvisualisierung mit Anzahl von Knotenverbindungen. Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass das Destinationsnetzwerk ein bestimmtes Mindestmaß an Selbst-Organisation aufweist, die nicht beeinflussbar ist.	D	I	∅	∅
Bertelli (2011)	Untersuchung kooperativen Verhaltens von touristischen Destinationsgemeinschaften im Kontext der nachhaltigen Tourismusplanung und -entwicklung.	Case Study Ansatz am Beispiel einer Destination, bestehend aus mehreren Gemeinden. Erhebung mittels semi-strukturierter Tiefeninterviews mit Stakeholder-Vertretern der Destination.	Kooperatives Verhalten ist eng an die interpersonalen Beziehungen von Stakeholdern und zentralen Akteuren einer Destination geknüpft. Dies ist letztlich auf die Erkenntnis zurückzuführen, dass das Phänomen eines Akteuren-zentrierten Institutionalismus in der Destination zu beobachten ist. Letztlich wird eine Tourismusentwicklung durch kooperatives Verhalten unterstützt, ist aber keine notwendige Voraussetzung.	D	I	SU	∅
Garrod et al. (2012)	Forschungsgegenstand ist die Untersuchung des Entscheidungseinflusses und -prozesses von Einwohnern als Stakeholder bei sog. touristischen Attraktionen als Destinationen.	Internetbasierte Befragung von Managern ausgewählter touristischer Attraktionen zur Messung des Einflusses von Einwohnern als Stakeholder auf den Managemententscheidungsprozess. Zusätzlich wurden drei semi-strukturierte Tiefeninterviews geführt.	Der Umgang zwischen Besuchern und Einwohnern und somit die Beziehung beider Parteien zueinander stellte sich als wichtige Größe für den Erfolg von Managemententscheidungen heraus.	D	I	SU	∅

Autor(en)	Studie	Forschungsdesign und Methoden	Ergebnis	Fokus	Umf.	Bezug	Rtg.
Wang et al. (2013)	Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten von Kooperationsansätzen im regionalen Destinationsmarketing.	Case Study Ansatz am Beispiel von Destinationen. Die Datenerhebung erfolgte mittels Dokumentenanalyse und semi-strukturierten Interviews mit Managern von DMO innerhalb einer geographisch begrenzten Region.	Als Hauptmotive werden für gemeinsame Marketingaktivitäten die Kostenreduktion, regionale Produktentwicklung und -verbesserung und Wissens- sowie Know-how-Transfer identifiziert. Als kooperationshemmende Faktoren wurden Machtungleichheiten, heterogene Zielmärkte und Produkte der Kooperationspartner sowie unzureichende Unternehmensressourcen identifiziert.	DMO	Z	SU, M	Ø
Kylänen/ Mariani (2014)	Untersuchungsgegenstand sind die Entwicklungen in touristischen Destinationen mit Fokus auf interorganisationalen Beziehungen innerhalb der Destination, auf das Destinationsmanagement und der Produktentwicklung sowie der Verwendung von competition-Strategien.	Case Study Ansatz am Beispiel von zwei Destinationen, deren Datenerhebung primär in Form von semi-strukturierten Interviews erfolgt ist. Ergänzt wurden diese Daten mithilfe von nicht-teilnehmenden Beobachtungen sowie Inhaltsanalyse von nicht näher bestimmten Dokumenten.	Inbesondere für die Hotellerie kann eine hohe Relevanz von kooperativen und kompetitiven Aktivitäten identifiziert werden, da diese den Anstoß organisationaler Veränderung geben und so auf Gästeseite die touristische Erfahrung prägen.	D	I	SU	H
Ness et al. (2014)	Untersuchung des Beitrags von sog. interdestination ties, d.h. netzwerkartigen Verbindungen zwischen Destinationen und deren Einfluss auf die Destinationsentwicklung.	Case Study Ansatz am Beispiel von Destinationen, die die Zusammenarbeit und Verbindungen zwischen öffentlichem Sektor, Leistungsträgern innerhalb einer Destination sowie tourismusspezifischen Unternehmen (die in mehreren Destinationen ihre Leistungen anbieten) und ausgewählter branchennaher Unternehmen untersucht. Datenerhebung erfolgte durch Beobachtung, Dokumentenanalyse und semi-strukturierten Interviews.	Die sog. bridge ties spielen eine übergeordnete Rolle im destinationsspezifischen Suchverhalten, weshalb netzwerkartige Verbindungen zwischen Leistungsträgern im strategischen Destinationsentwicklungsprozess gezielt aufgenommen werden sollten. Bridge ties stimulieren Netzwerkdynamiken innerhalb und zwischen Destinationen, die letztlich zu einer erfolgreichen Destinationsentwicklungsstrategie beitragen.	D	I, Z	SU, M	H, V, L

Quelle: Eigene Erstellung.

2.3.3.2 Reflexion zentraler Ergebnisse

Allen Beiträgen der Literaturgegenüberstellung ist gemein, dass sie die empirische Untersuchung interorganisationalem Verhaltens im Kontext der Destinationsthematik zum Gegenstand haben. Dabei dienen die Erkenntnisse im Wesentlichen einer Konzeption der vorliegenden Studie und sollen die Wahl des Forschungsdesigns unterstützen. Die Reflexion der zentralen Ergebnisse erfolgt daher vor dem Hintergrund (i) des Forschungsziels, (ii) des Forschungsgegenstandes sowie (iii) der Forschungsstrategie.

Es lassen sich drei grundlegende **Forschungsziele** identifizieren, die sich nicht nur inhaltlich, sondern auch in der zeitlichen Zuordnung unterscheiden. Während sich die eher früher anzusiedelnden Arbeiten primär die (i) Identifikation von Kooperationspartnern und eine Beschreibung der dem Tourismus immanenten Netzwerkstruktur als Forschungsziel setzen, fokussieren die Beiträge der jüngsten Vergangenheit ab 2010 auf die (ii) Untersuchung kooperativen Verhaltens und deren Beitrag auf die Tourismus- oder Destinationsentwicklung. Über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg, liegt dem Großteil der Beiträge als Forschungsziel die (iii) Bestimmung sowie Evaluation des Kooperationspotenzials im Zusammenhang mit dem Destination-Marketing zugrunde. Je nach Autor und Untersuchungsgegenstand variiert die konkrete Zielsetzung, jedoch fokussieren alle Arbeiten auf die kooperative Vermarktung von Leistungen, die Erweiterung des Destination-Brandings durch Kooperation und realisierbare Positionierungspotenziale im Wettbewerb mittels kooperativ verfolgter Strategien.

Mit den Forschungszielen einhergehend, stellt sich die Frage nach dem **Forschungsgegenstand**. Hierbei lassen sich ähnlich der Fokus-Bestimmung in Tabelle 2.6 zwei zentrale Tendenzen identifizieren. Während eine Gruppe von Autoren das kooperative Verhalten aus der Perspektive einer DMO betrachtet und untersucht, welche Kooperationen von dieser Organisation eingegangen werden, ist für die zweite Gruppe die Destination als Gesamtes Forschungsgegenstand ihrer Beiträge. Konkret konzentrieren sich neun der 23 analysierten Beiträge auf die DMO und deren Kooperationen, 14 der 23 setzen hingegen die Destination als solche in den Mittelpunkt ihrer Untersuchung. Nennenswert ist dabei, dass mit Ausnahme von drei Beiträgen²⁹⁴ sich

²⁹⁴ Wang et al. (2013), March/Wilkinson (2009) und Ness et al. (2014) legen Kooperationen außerhalb der Grenzen einer spezifischen Destination als Forschungsgegenstand zugrunde.

alle Autoren auf interorganisationale Zusammenarbeiten *innerhalb* einer Destination beschränken.

Nahezu alle Autoren bedienen sich als **Forschungsstrategie** der Case Study. Als Datenerhebungsmethode wird primär die persönliche Befragung in Form von qualitativ-orientierten Interviews gewählt, wobei die so gewonnenen Informationen im Rahmen einer Triangulation um sekundäre Daten („desk research“) ergänzt werden. Ausnahme hingegen bilden vier Beiträge, die eine quantitativ-orientierte Forschungsstrategie anwenden und als Datenerhebungsmethode die schriftliche Befragung mittels standardisiertem Fragebogen wählen.²⁹⁵

Es wird ebenfalls geprüft, welches Kooperations- und Destinationsverständnis den einzelnen Arbeiten zugrunde liegt. Dabei ist festzuhalten, dass durch den Verzicht auf Begriffsbestimmungen vereinzelte Zusammenhänge und Gemeinsamkeiten von Beiträgen nicht bewertet werden können. Die einzelnen Begriffsverständnisse werden in Tabelle A.2 auf Seite 416 im Anhang gegenübergestellt. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zur Kooperationsrichtung und dem einer Kooperation beigemessenen Stellenwert (Bezug) ist folgendes festzuhalten: die geringste Anzahl an Arbeiten beschäftigte sich mit dem Beitrag von Kooperationen zur (Destinations-) Entwicklung, während die beiden anderen Schwerpunkte Marketing und strategische Unternehmensplanung nahezu gleichverteilt auftreten.²⁹⁶ Ähnliches gilt für laterale Kooperationen, die insgesamt nur in drei Arbeiten Untersuchungsgegenstand sind. Zudem verzichten elf der 23 Beiträge auf die Erörterung der Kooperationsrichtung.²⁹⁷

Abschließend sollen die Beiträge von MARCH UND WILKINSON sowie NESS ET AL. hervorgehoben werden, da sie *laterale* Kooperationen auch *zwischen* verschiedenen Destinationen als Untersuchungsgegenstand heranziehen und somit die seltenste „Kombination“ der Bewertungskriterien aufweisen. Die Arbeit von MARCH UND WILKINSON liefert dahingehend einen nennenswerten Beitrag, dass auch nicht direkt vom Tourismus betroffene Kooperationspartner analysiert werden.²⁹⁸ Die Studie setzt

²⁹⁵ Vgl. hierzu die Spalte „Forschungsdesign und Methoden“ in Tabelle 2.6.

²⁹⁶ Zwölf Beiträge nehmen Bezug auf Marketing, elf auf strategische Unternehmensplanung und drei Beiträge auf die (Destinations-) Entwicklung (Mehrfachzuordnungen möglich).

²⁹⁷ Elf Beiträge ziehen horizontale, zehn vertikale und drei laterale Kooperationen heran (Mehrfachzuordnungen möglich).

²⁹⁸ So ist ein Ergebnis der Studie die Visualisierung des (Geschäfts-)Netzwerkes der Weinregion HUNTER VALLEY, AUSTRALIEN als Destination, das neben touristischen Leistungsträgern auch Weinhandlungen oder Weingroßhändler bzw. -distributoren in das kooperative Beziehungsgeflecht aufnimmt. Wenngleich im Rahmen des Beitrages konkrete Beispiele zu Typen

sich dabei als Forschungsziel die Identifikation von Hauptakteuren und dem durch die Beziehungen entstehenden Netzwerk und nicht die Erklärung des Beitrags auf den Destinationserfolg. Darüber hinaus beschränkt sich die Studie auf die Destination als Ganzes und schließt eine Untersuchung der Rolle der DMO aus (Forschungsgegenstand).

Die Arbeit von NESS ET AL. hebt sich in zweierlei Hinsicht von den anderen Arbeiten ab. Zum einen zielt dieser Beitrag auf die Identifikation und Untersuchung von Netzwerkverbindungen zwischen Kooperationspartnern ab, ohne dabei wie bisherige Arbeiten auf die Strukturbeschreibung zu fokussieren, sondern einen Erklärungsbeitrag zur (erfolgreichen) Destinationsentwicklung zu liefern (Forschungsziel). Zum anderen liefert die Studie dahingehend einen besonderen Beitrag, indem die kooperativen Beziehungen zwischen Destinationen und folgenden Partnern untersucht werden: Organisationen des öffentlichen Sektors, sog. multidestination firms und industry product and service providers. Mit der letztgenannten Gruppe umfassen die Autoren auch nicht-touristische Unternehmen. Dies stellt insofern eine Besonderheit dar, dass NESS ET AL. als einzige Autoren laterale, interorganisationale Beziehungen untersuchen, ohne dass das eigentliche Tourismusprodukt als Zielgröße der Kooperation im Vordergrund steht. Vielmehr dienen diese Kooperationen einer erfolgreichen Entwicklung einer Destinationsstrategie. Als Beispiel solcher Kooperationen nennen die Autoren Unternehmensberatungen oder Technologieunternehmen, die mittels ihres Know-hows und ihrer Expertise zentrale Impulse für die Gästebefriedigung, -ansprache o.ä. setzen können. Als Limitation der Studie ist in diesem Zusammenhang die Konzentration auf die Destination zu nennen; die Aufgaben und Rolle der DMO werden nur tangiert (Forschungsgegenstand). Eine weitere Besonderheit der Studie ist, dass es sich bei den sieben untersuchten Destinationen um Wintersportregionen handelt. Dabei gehen sie auf multidestination actors ein, die von den Autoren als „[...] industry actors that have operations at two or more destinations [...]“²⁹⁹ beschrieben werden.³⁰⁰ Mit der Auswahl der Destinationen geht einher, dass diese ausschließlich nach den Corporate-Modell³⁰¹ organisiert sind. Im Fall der Studie von NESS ET AL. ist das „übergeordnete“, fokale Unternehmen SKISTAR, dessen Kerngeschäft die gesamten Skisport-Destinationserfahrung abdeckt. Als Betreiber

der Zusammenarbeit genannt werden, verzichten die Autoren auf eine Begriffsbestimmung von Kooperation.

²⁹⁹ Ness et al. (2014), S. 183.

³⁰⁰ Genannt werden exemplarisch Hotelketten, Transportgesellschaften und auch Ski-Dienstleister.

³⁰¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.2.

von Bergbahnen, Skiverleihunternehmen und Skisportschulen sowie von Unterkünften und Restaurantbetrieben sind sie ebenso im strategischen wie auch im operativen Wintersport-Tourismusgeschäft nach nordamerikanischem Resort-Vorbild tätig. Allerdings handelt es sich aufgrund der fehlenden Selbständigkeit hierbei nicht um eine Kooperation gemäß der hier zugrunde gelegten Definition; interessante Ansatzpunkte bzgl. einer destinationsübergreifenden Betrachtung werden dennoch geliefert.

Ziel der vorherigen Ausführungen war, eine Übersicht zentraler und aktueller Arbeiten zu liefern, um die vorliegende Arbeit im folgenden in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungslandschaft positionieren zu können. Auf Basis der Ausführungen des gesamten Kapitels wird im weiteren Verlauf der Forschungsbedarf konkretisiert und der Bezugsrahmen dieser Arbeit konzipiert.

Kapitel 3

Tourismusorganisation als Mediator interorganisationaler Zusammenarbeit von Destinationen

Ausgangspunkt stellen die bisherigen Ausführungen zur touristischen Leistungserstellung in Destinationen dar, im Rahmen derer das Tourismusprodukt als komplexes Leistungsbündel touristischer Einzelleistungen erläutert und die Besonderheiten durch die Integration des Kunden bei der Leistungserstellung dargelegt wurden. Eine Vielzahl von Leistungsträgern liefert einen Beitrag zum touristischen Produkt, das erst durch die Kombination *aller* Teilleistungen ein Erlebnis aus dem Leistungsversprechen und somit potenziell Mehrwert und Nutzen beim Gast schafft bzw. stiftet. Daher zählen sowohl Unternehmen, die abgeleitete Angebote, wie die Infrastruktur bereitstellen als auch Institutionen und Einwohner zu den Anspruchsgruppen (Stakeholder) einer Destination. Die Aufgaben der Informationsweitergabe an den Gast übernimmt dabei traditionell die TO. Diese erfüllt zunehmend verschiedene Funktionen in einer Destination wie bspw. die Koordination der Interessen verschiedener Stakeholder. Welche der vorgestellten strategischen Rollen eine TO übernimmt und wie diese von den anderen Leistungsträgern wahrgenommen und akzeptiert wird, ist letztlich davon abhängig, ob eine Destination und deren Management eher nach dem Community- oder Corporate-Modell organisiert ist.

Anhand dieser Anspruchsgruppen und ihrer Funktionen innerhalb der Destination konnten erste kooperative Verhaltensweisen identifiziert und beschrieben werden.

Hierbei wird deutlich, dass rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Unternehmen zusammenarbeiten, mit dem gemeinsamen Ziel, einerseits eine konsumierbare Leistung für den Nachfrager bereitzustellen und andererseits mit dem Anspruch unternehmensindividuelle Ziele zu erfüllen. Aufgrund dieser Zusammenarbeit werden Destinationen auch als Netzwerk touristischer Akteure bezeichnet, wobei in der vorliegenden Arbeit explizit dyadische Kooperationen bzw. bilaterale Komponenten eines Netzwerkes betrachtet werden. In Destinationen ist auf besondere Weise die Co-opetition zu beobachten, d. h. trotz der Notwendigkeit des konkurrierenden Verhaltens, auf horizontaler Ebene zusammenzuarbeiten, mit dem Ziel, einem Gast ein Leistungsbündel bereitzustellen.

Die Anwendung des Spektrums theoretischer Erklärungsansätze auf Kooperationen von Destinationen sowie deren Leistungsträger wurde anhand aktueller Beiträge reflektiert. In der bisherigen destinationsspezifischen Kooperationsforschung besteht weitestgehend Konsens darüber, dass nicht ein einzelner Ansatz, sondern verschiedene Ansätze auf einzelne Teilphänomene angewendet und zur Erklärung herangezogen werden können.

Die Forschungsziele empirischer Untersuchungen liegen primär in der deskriptiven Analyse existierender Kooperationen zwischen Leistungsträgern *innerhalb* einer spezifischen Destination. Die Auswirkungen von Kooperationen auf die Destinationsentwicklung oder Implikationen zum erfolgreichen Management von Kooperationen werden bis auf wenige Ausnahmen nicht untersucht. Die TO mit ihren dargelegten Funktionen und Aufgaben als koordinierendes, fokales Unternehmen der Destination nimmt je nach Forschungsschwerpunkt eine über- oder untergeordnete Rolle in den Beiträgen ein. Es werden zum überwiegenden Teil nur Unternehmen als Kooperationspartner in die Untersuchungen integriert, die einen direkten touristischen Bezug durch die Teilnahme an der Leistungsbereitstellung haben und somit direkte Leistungsträger einer Destination darstellen. Branchenfremde Unternehmen fanden bisher kaum Beachtung. Jene Arbeiten, die solche lateralen Kooperationen zumindest partiell in ihre Untersuchung aufnehmen, beschränken die Betrachtung auf einzelne Unternehmensfunktionen, insbesondere auf operative Aktivitäten des Marketings.

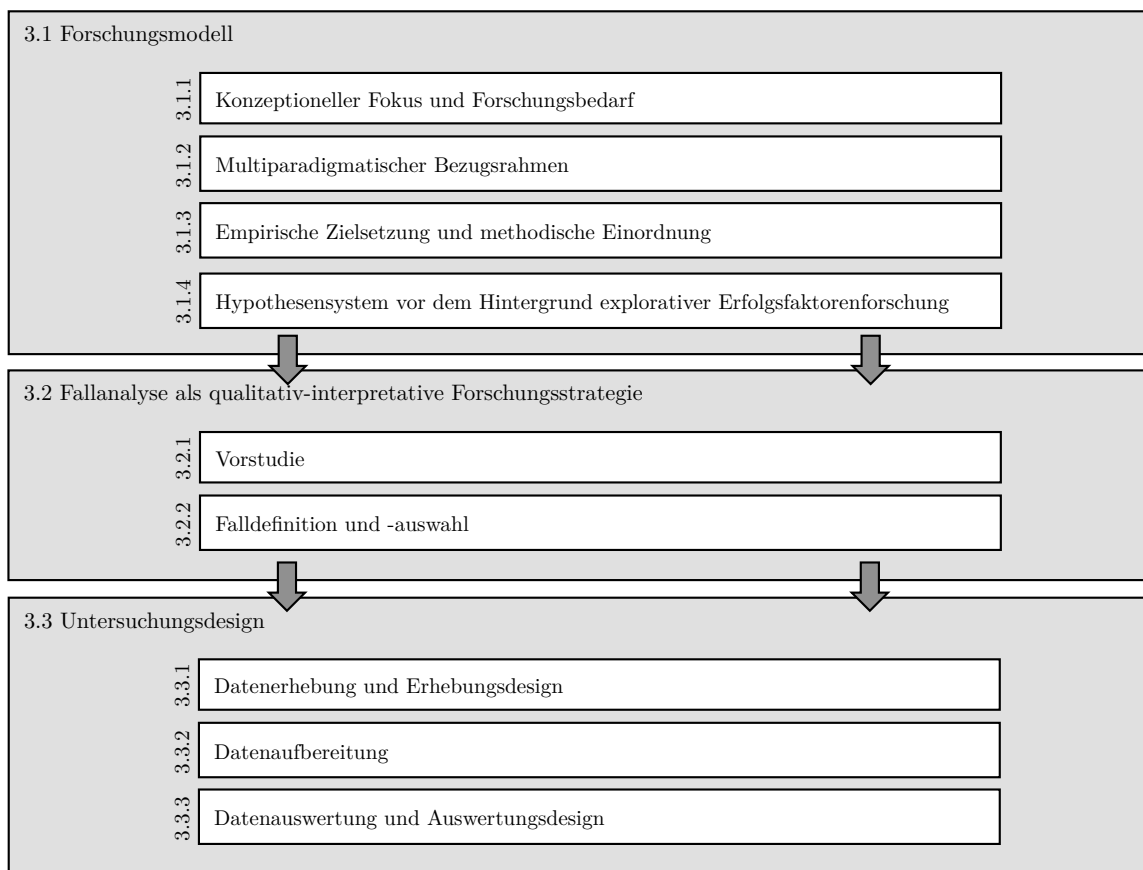
In **Abschnitt 3.1** wird auf die theoretisch-methodischen Erkenntnisse aufgebaut und das Forschungsmodell konzipiert und vorgestellt. Hierbei steht zum einen die Darlegung des Forschungsbedarfs und zum anderen die Ableitung eines multipa-

radigmatischen Bezugsrahmens im Vordergrund. Die anschließende Vorstellung des Hypothesensystems bildet die Voraussetzung für den empirischen Teil.

Die Ausführungen in **Abschnitt 3.2** haben die begründete Auswahl der Fallanalyse als Forschungsstrategie zum Gegenstand. Wesentlicher Bestandteil ist die auf einer Vorstudie basierende Umsetzung von Erkenntnissen, mit dem Ziel, zu definieren, was als Fall bei der empirischen Untersuchung herangezogen wird und wie die Fallauswahl erfolgt.

Die Darlegung der konkreten Umsetzung von Untersuchungsdesign und den korrespondierenden Phasen der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung erfolgt in **Abschnitt 3.3**.

Abbildung 3.1: Aufbau von Kapitel 3



Quelle: Eigene Erstellung.

3.1 Forschungsmodell

Im vorliegenden Abschnitt werden konzeptionelle Überlegungen im Kontext des identifizierten Forschungsbedarfs (Abschnitt 3.1.1) angestellt, die der Strukturierung und Systematisierung von Kooperationstypen im weiteren Verlauf der Arbeit dienen. Wie die Vielfalt der untersuchten Arbeiten und die herangezogenen Studien zeigt, kann keine einzelne Theorie zur Erklärung kooperativen Verhaltens herangezogen werden. Daher basiert der Bezugsrahmen auf mehreren Theorien, die miteinander verbunden und erweitert werden (Abschnitt 3.1.2).³⁰²

Anschließend wird die vorliegende Arbeit methodisch positioniert und die empirische Zielsetzung formuliert (Abschnitt 3.1.3). Das holistisch geprägte Forschungsmodell dient dabei der Legitimation und Verortung erster Thesen, die empirisch einerseits *überprüft* und andererseits theoriegenerierend um weitere *ergänzt* werden. Wie in diesem Kontext dargelegt wird, zeichnet sich die vorliegende Arbeit dadurch aus, dass die qualitative Forschungsstrategie zunächst theoriegeleitet erfolgt und zu diesem Zweck ein Hypothesensystem abgeleitet wird (Abschnitt 3.1.4).

3.1.1 Konzeptioneller Fokus und Forschungsbedarf

Zur Erreichung des deskriptiven Erkenntniszieles besteht der Anspruch, eine Systematisierung der Kooperationen von Destinationen zu konzipieren, um anschließend den identifizierten Forschungsbedarf darzulegen. Das Begriffsverständnis von Kooperationen aus Abschnitt 2.2.3 soll um destinationsspezifische Elemente und Charakteristika erweitert und diese konkretisiert werden. Auf Basis der empirischen Beobachtungen und der reflektiven Literaturarbeit wird daher in der vorliegenden Arbeit neben der Kooperationsform auch der Begriff Kooperationstyp verwendet. Während die Kooperations**form** konkrete Ausprägungen interorganisationaler Zusammenarbeit³⁰³ wie z. B. Strategische Allianz, Joint Venture etc. widerspiegelt, stellt der Kooperations**typ** in der vorliegenden Arbeit ein Überbegriff dar, der eine grundlegende Systematisierung von Kooperationen im Destinationsmanagement ermöglicht.³⁰⁴ Aufgrund des Untersuchungsgegenstandes werden vier dyadische Kooperationstypen in Desti-

³⁰² Zu dieser Vorgehensweise, vgl. Bortz/Döring (2006), S. 88.

³⁰³ Vgl. Hagenhoff (2008), S. 9ff. für weitere Beispiele von Kooperationsformen.

³⁰⁴ Konkret bedeutet dies, dass ein Kooperationstyp verschiedene Kooperationsformen umfasst.

nationen unterschieden. Als Unterscheidungskriterium dient die Zugehörigkeit eines Kooperationspartners zu einer Destination sowie die Beteiligung an der Leistungsbereitstellung. Die vier Formen der Kooperationstypen werden in Abbildung 3.2 auf der nächsten Seite veranschaulicht und im Folgenden kurz beschrieben:

- **Intradestinational** Eine intradestinationale Kooperation liegt per definitionem vor, wenn beide Kooperationspartner Unternehmen sind, die innerhalb ein und derselben Destination agieren und eine dem touristischen Leistungsbündel zuzuordnende Teilleistung erbringen.
- **Interdestinational** – Konstitutiv für eine interdestinationale Kooperation ist, dass beide kooperierenden Unternehmen zwar in unterschiedlichen Destinationen tätig sind, aber dennoch im Sinne von touristischen Leistungsträgern einen *gemeinsamen* Beitrag zu Tourismusprodukten liefern und trotz einem inhärenten Konkurrenzverhältnis zusammenarbeiten.
- **Tansdestinational** – Kooperiert ein touristischer Leistungsträger einer Destination mit einem Unternehmen, das nicht direkt einer spezifischen Destination zugeordnet werden kann und die Zusammenarbeit somit „über die Destinationsgrenzen“ hinausgeht, findet der Begriff der transdestinationalen Kooperation Anwendung.
- **Nondestinational** – Alle anderen dyadischen Kooperationen zwischen Unternehmen, die keinen Beitrag zum Tourismusprodukt liefern und keiner Destination zugehörig sind, werden als nondestinational bezeichnet.

Beispiele für intradestinationale Kooperationen lassen sich in der Zusammenarbeit *innerhalb einer* Destination zwischen zwei Leistungsträgern derselben Kategorie und somit auf horizontaler Ebene wie z. B. Unterkunftsbetriebe („Co-opetition“) oder in verschiedenen Kategorien (vertikale oder laterale Ebene) wie z. B. einem Unterkunftsbetrieb und einem Transportunternehmen finden.³⁰⁵ Hieran lässt sich exemplarisch zeigen, dass die Unterscheidung zwischen vertikaler oder horizontaler Kooperation für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Blickwinkeln zu treffen ist: Aus Anbieterperspektive arbeiten vertikal kooperierende Unternehmen

³⁰⁵ In der Praxis werden bspw. horizontale Kooperationen auf Destinationsebene zwischen Hotelbetrieben geschlossen, mit dem Ziel, die Marketingmittel effizienter einsetzen zu können und sich als virtuelle Unternehmung am Markt zu positionieren. Als Praxisbeispiel für die beschriebene Kooperation ist der Zusammenschluss von fünf Vier-Sterne-Hotels in der Wintersportdestination LECH ZÜRS AM ARLBERG unter dem Namen TOP HOTELS ZÜRS zu nennen. Obwohl die Unterkunftsbetriebe direkte Konkurrenten sind, arbeiten sie im Rahmen der Direktvermarktung der Leistungen zusammen, mit dem Ziel, die Marketingmittel zu bündeln.

Abbildung 3.2: Konzeption und Systematisierung von Kooperationstypen

Unternehmen A	<i>trans-destinational</i>		<i>non-destinational</i>
Destination B	<i>inter-destinational</i>	<i>intra-destinational</i>	<i>trans-destinational</i>
Destination A	<i>intra-destinational</i>	<i>inter-destinational</i>	
	Destination A	Destination B	Unternehmen A

Quelle: Eigene Erstellung.

auf verschiedenen Produktionsstufen zusammen.³⁰⁶ Aus Nachfragerperspektive hingegen ist nicht die mikroökonomische Wertschöpfungskette Bezugspunkt, sondern die Wertkette im Sinne der Leistungsabfolge mit den entsprechenden Leistungsträgern. Konkret steht im Fall einer vertikalen Kooperation aus Gästesicht die organisatorische Verknüpfung von Dienstleistungen und Produkten aus unterschiedlichen Stufen der destinationsspezifischen Leistungskette im Vordergrund.³⁰⁷

Bei **Beispielen interdestinationaler Kooperation** sei darauf verwiesen, dass auch der Destinationsbegriff sowohl durch eine Anbieter- als auch Nachfragerperspektive geprägt wird. Daher ist insbesondere bei dem interdestinationalen Kooperationstyp zu prüfen, ob es sich bei den beiden Destinationen tatsächlich um unterschiedlich wahrgenommene Tourismusräume handelt.³⁰⁸ Eine Vielzahl von Destinationen forcieren den Zusammenschluss ihrer Skigebiete, um so (im internationalen Wettbewerb)

³⁰⁶ Die Zusammenarbeit eines Hotelbetriebes (mit Restaurantbereich) mit einem Lebensmittelproduzenten, um z. B. vergünstigte Einkaufspreise realisieren zu können, stellt ein solches Beispiel dar.

³⁰⁷ Ist die Leistungsabfolge zeitlich geprägt, so könnte die vertikale Kooperation aus Gästesicht z. B. die Unterkunft, die Bergbahnen sowie Gastronomie umfassen.

³⁰⁸ Die Beispiele werden dabei unter der getroffenen Annahme diskutiert, dass diese begriffliche Überprüfung bzw. Festlegung zweier Destinationen bereits in einem vorangegangenen Schritt erfolgt ist.

konkurrenzfähig zu bleiben und weiterhin gegenüber anderen großen Skigebieten³⁰⁹ keine Attraktivität einzubüßen. Vor diesem Hintergrund kooperieren auch konkurrierende Leistungsträger; handelt es sich sowohl aus Gästesicht als auch aus Leistungsträgerperspektive um zwei verschiedene Destinationen, ist die Voraussetzung interdestinationaler Kooperation prinzipiell erfüllt (Kooperationstyp).³¹⁰

Beispiele von transdestinationalen Kooperationen liegen dann vor, wenn einer der beiden Kooperationspartner nicht einer bestimmten Destination zugehörig ist, aber dennoch mit einem Unternehmen einer Destination zusammenarbeitet. Insbesondere güterproduzierende Unternehmen aus verschiedenen Segmenten sind vielfach über solche Kooperationen in Destinationen anzutreffen.³¹¹ Dies soll nicht implizieren, dass nur Anbieter materieller Leistungen als transdestinationale Kooperationspartner in Frage kommen; ebenso wenig ist die transdestinationale Zusammenarbeit mit lateralen Kooperationen gleichzusetzen. So sind Kooperationen von Leistungsträgern in Destinationen (z. B. Skiverleih) mit Herstellern von Funktionsbekleidung im gleichen Maße transdestinationalen Kooperationen zuzuordnen wie mit Dienstleistungsunternehmen z. B. aus der Finanz- und Versicherungsbranche.³¹² Es wird zudem sachlogisch begründet, dass im Kontext einer transdestinationalen Kooperation keine Einschränkungen der Unternehmen bzgl. Größe, Branchenherkunft etc., sondern lediglich in Bezug auf die Destinationszugehörigkeit getroffen werden.

Als **Beispiel für nondestinationale Kooperationen** nach dem hier zugrundeliegenden Verständnis sind alle weiteren Kooperationen zwischen Unternehmen, die

³⁰⁹ In diesem Fall wird die Größe des Skigebietes anhand der zur Verfügung stehenden Pistenkilometer gemessen.

³¹⁰ Die beiden Unternehmen SKI ARLBERG POOL WEST aus der Destination LECH ZÜRS AM ARLBERG und ARLBERGER BERGBAHNEN AG aus der Destination ST. ANTON AM ARLBERG stellen ein solches Beispiel interdestinationaler Kooperation dar, indem sie unter der Dachmarke SKI ARLBERG gemeinsame Leistungen ihrer Skigebiete bereitstellen und vermarkten. Zudem sind beide Unternehmen selbständig und arbeiten nur in ausgewählten Unternehmensbereichen (im Wesentlichen Marketing) zusammen und firmieren zu diesem Zweck (Kooperationsform).

³¹¹ Als Beispiel für diesen Kooperationstyp ist die Marketingkooperation zwischen dem Unternehmen DAIMLER AG mit seiner Automobilmarke MERCEDES BENZ und der Destination LECH ZÜRS AM ARLBERG zu nennen. Eine nach außen ähnlich kommunizierte Kooperation ist die Automobilmarke AUDI mit der Destination ST. ANTON AM ARLBERG eingegangen. Beides sind Beispiele für transdestinationale Kooperationstypen und unabhängig von der konkreten Kooperationsform.

³¹² So kooperiert die Destination ZILLERTAL mit dem Outdoor- und Wintersportbekleidungshersteller PEAK PERFORMANCE. Die Zusammenarbeit einer Unterkunft mit der weltweit agierenden Allianz von Luxushotels SMALL LEADING HOTELS OF THE WORLD, z. B. das Hotel GRAND TIROLIA in der Destination KITZBÜHEL, ist genauso als Beispiel zu nennen wie die Kooperation der Destination SAALBACH-HINTERGLEMM mit der EUROPÄISCHEN REISEVERSICHERUNG.

nicht einer spezifischen Destination zuzuordnen und an der Bereitstellung des touristischen Leistungsbündel beteiligt sind.³¹³

Wie bereits gezeigt und durch den hier zugrunde gelegten Forschungsgegenstand eingegrenzt, sind sich Vertreter der touristischen Forschung und Unternehmenspraxis weitestgehend einig, dass sich Rollenverständnis und Aufgabenfeld der TO in der jüngeren Vergangenheit verändert haben. Die „klassische“ TO unterliegt dahingehend einem Wandel, dass sie zunehmend zur Managementorganisation einer Destination wird und dementsprechend auch weitere Funktionen und strategische Aufgaben übernimmt. Dieser einer DMO zugedachten exponierten Stellung in der Destinationsentwicklung soll auch in der vorliegenden Arbeit insofern Rechnung getragen werden, dass der Rolle der DMO auch bei Kooperationsbeziehungen besondere Beachtung geschenkt wird.

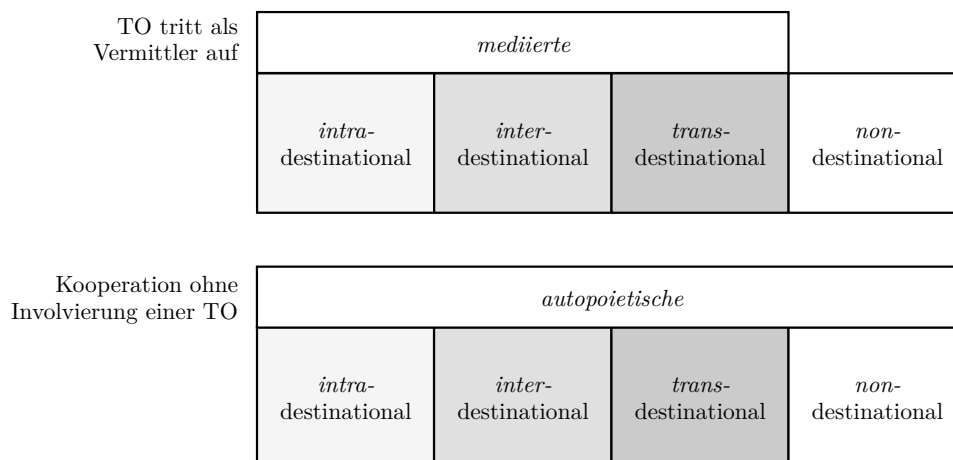
Aus diesem Grund werden destinationale Kooperationstypen dahingehend systematisiert, ob eine DMO stellvertretend für die Destination und deren Leistungsträger als Vermittler bzw. Mediator von Kooperationen fungiert und Kooperationsbeziehungen initiiert, pflegt und gestaltet. Diese Form der durch eine DMO koordinierten Zusammenarbeit wird fortan mit dem Begriff *mediierte Kooperation* beschrieben. Gehen Leistungsträger hingegen interorganisationale Beziehungen ohne Zutun einer DMO ein, findet in Anlehnung an die Systemtheorie der Begriff *autopoietische Kooperation* Anwendung und betont so die „organische“ Bildung einer destinationalen Kooperation „von innen heraus“.

Auf diesen konzeptionellen Überlegungen basierend, werden drei der vier Kooperationstypen (intra-, inter-, und transdestinational) um eine koordinative Komponente (mediert, autopoietisch) ergänzt. Da nondestinationale Kooperationen per definitionem keinen Bezug zu spezifischen Destinationen aufweisen, hat die Rolle der DMO keine Bedeutung. Abbildung 3.3 auf der nächsten Seite stellt die Begriffe zur Systematisierung der Kooperationstypen von Destinationen exemplarisch gegenüber.

Die Abbildungen 3.4, 3.5 und 3.6 veranschaulichen dabei die potenziell für den Untersuchungsgegenstand relevanten Kooperationen in ihrer einfachsten Form.

³¹³ Als Praxisbeispiel ist die Zusammenarbeit zwischen ROYAL DUTCH SHELL PLC und dem deutschen Automobilclub ADAC zu nennen. Zwar sind in Destinationen SHELL-Tankstellen anzutreffen und bis zu einem gewissen Maß der Grundinfrastruktur zuzuordnen, allerdings liefern diese keinen direkten Beitrag zum touristischen Leistungsbündel. Daher wird diese Zusammenarbeit den nondestinationalen Kooperationen zugeordnet.

Abbildung 3.3: Übersicht möglicher Kooperationstypen von Destinationen



Quelle: Eigene Erstellung.

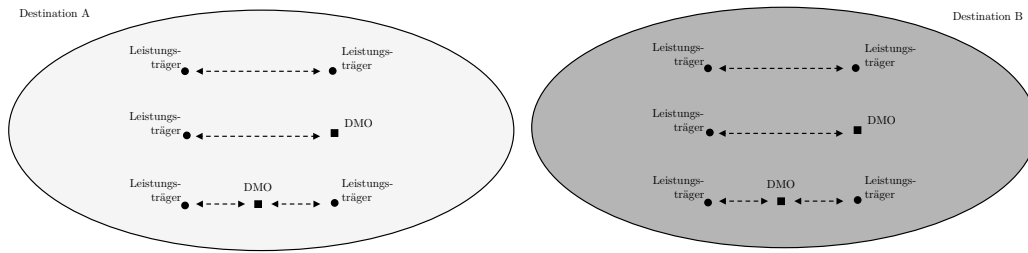
In Abbildung 3.4 auf der nächsten Seite werden intradestinationale Kooperationstypen schematisch abgebildet und destinationsspezifische Leistungsträger wie Unterkünfte, Transportanlagen, Verpflegungsbetriebe etc. und die DMO dargestellt. Die Begrenzung des Forschungsgegenstandes auf dyadische Kooperationen zeichnet sich verantwortlich, dass nur bilaterale Beziehungen zwischen den Leistungsträgern betrachtet werden.³¹⁴ Um einen Vergleich zwischen den Kooperationstypen auch darstellen zu können, werden zwei voneinander unabhängige Destinationen (Destination A und Destination B) betrachtet.³¹⁵ Tritt eine DMO zwischen zwei Leistungsträger, liegt eine medierte, bei fehlender Involvierung einer DMO eine autopoietische Kooperation vor.

Die Zusammenarbeit zwischen Leistungsträgern und DMO kann sich auf unterschiedliche Art gestalten. So kann eine DMO im Sinne der beschriebenen Informations- und Angebotsfunktion die Rolle eines Reisemittlers übernehmen und die Kapazitäten eines Unterkunftsbetriebes durch Vermarktungsaktivitäten anderen Reisemittlern und -veranstaltern oder Gästen anbieten. Eine für die Praxis typische Form der Kooperation ist die Beratung und der Verkauf von Skipässen durch die DMO. Zwar wird die eigentliche Beförderungsleistung durch die Liftbetreiber erbracht, dieser greift al-

³¹⁴ Aus Darstellungsgründen wird daher auch auf die Kennzeichnung weiterer, netzwerkartiger Beziehungen und öffentlich-rechtlicher Institutionen, wie die Gemeinde, verzichtet.

³¹⁵ Ausreichend für eine Darstellung intradestinationaler Kooperationen wäre die Abbildung einer Destination.

Abbildung 3.4: Schematische Darstellung intradestinationaler Kooperationen



Quelle: Eigene Erstellung.

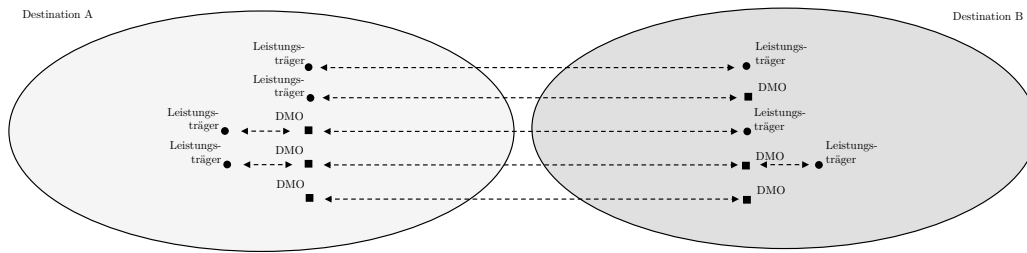
lerdings auf die Vermarktungs- und Verkaufsmöglichkeiten des von der DMO betriebenen Touristenbüros (Touristeninformation) zurück.³¹⁶ Allgemein übernimmt die DMO bei intradestinationalen Kooperationen zudem die Rolle eines Mediators und hat die Aufgabe, involvierte Leistungsträger zur Zusammenarbeit zu motivieren, mit dem Ziel, ein stimmiges, marktgerechtes Gesamtprodukt zu kreieren und bereitzustellen.

Als konstitutiv für interdestinationale Kooperationen ist die Zusammenarbeit zwischen Leistungsträgern oder DMO zweier unterschiedlicher Destinationen, welche in Abbildung 3.5 auf der nächsten Seite veranschaulicht wird. In der ersten Ausprägung liegt eine autopoietische, interdestinationale Kooperation (Zusammenarbeit zwischen je einem Leistungsträger beider Destinationen) vor. Neben der bereits genannten kooperativen Zusammenarbeit zweier Leistungsträger der gleichen Kategorie (z. B. Hotels, Bergbahnen) zählen auch Kooperationen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Kategorien zu diesem Kooperationstypus. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn – häufig aus kapazitätsbedingten Gründen – Unterkunftsbetriebe *einer* Destination mit Wintersportdienstleistern (Schneesportschulen oder Sportausrüstungsverleiher) *anderer* Destinationen zusammenarbeiten.

Mediierte, interdestinationale Kooperationen liegen typischerweise bei (kleineren) Destinationen vor, deren TO sich aus Vermarktungs- und Positionierungsgründen zusammenschließen und sich eine Realisation von Synergiepotenzialen erhoffen. Eine

³¹⁶ Insbesondere der dritte dargestellte Kooperationstyp (medierte, intradestinationale Kooperation) ist insofern vereinfacht dargestellt, dass die DMO in praxi meist nicht nur zwischen zwei, sondern einer Vielzahl von Leistungsträgern vermittelt und ihren Aufgaben nachkommt. Daher auch die bereits erwähnte netzwerkartige Struktur einer Destination mit der DMO als fokales Unternehmen „im Mittelpunkt der Destination“.

Abbildung 3.5: Schematische Darstellung interdestinationaler Kooperationen



Quelle: Eigene Erstellung.

nennenswerte Kooperation dieser Art ist der Zusammenschluss zwölf alpiner Destinationen unter der Dachmarke BEST OF THE ALPS.³¹⁷ Aber auch die Zusammenarbeit zwischen den TO der Destinationen LECH ZÜRS AM ARLBERG und KAMPEN zu Imagezwecken stellt eine mediierte interdestinationale Kooperation dar.³¹⁸

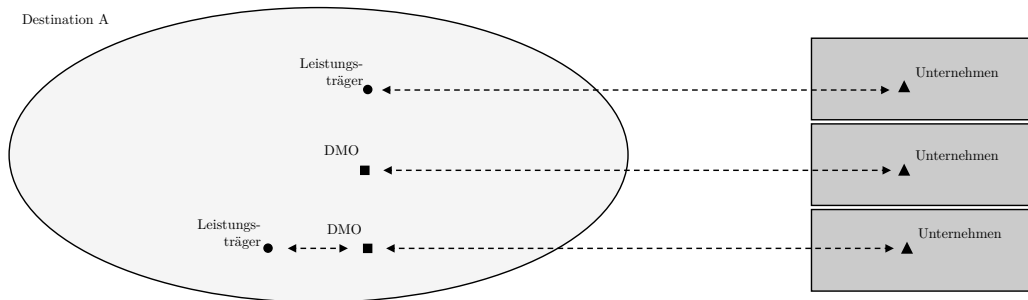
Die Besonderheit von transdestinationalen Kooperationen, dass sich einer der beiden Kooperationspartner einer spezifischen Destination zuordnen lässt, während der andere Partner eine destinationsunspezifische Organisation darstellt, ist in Abbildung 3.6 auf der nächsten Seite veranschaulicht. In Destinationen nehmen diese Kooperationstypen je nach Kooperationspartner eine unterschiedlich exponierte Rolle ein. Im ersten aufgezeigten Fall kooperiert ein Leistungsträger wie z. B. Skihandel ohne Vermittlung durch eine DMO mit ausgewählten Sportartikelherstellern; dies entspricht nach dem abgeleiteten Verständnis einer autopoietischen, transdestinationalen Kooperation. Die mediierte, transdestinationale Kooperation hingegen ist im dritten Fall der Abbildung 3.6 schematisch dargestellt und fungiert durch die Mitwirkung der DMO als koordinierende Organisation. Hier lässt sich die Zusammenarbeit zwischen Bergbahnen und Automobilherstellern anführen, deren Aktivitäten über die DMO z. B. initiiert werden.

Abschließend findet diese Systematisierung der Kooperationstypen ihre Anwendung in einer forschungsmethodischen Diskussion. Zwar ist eine gestiegene Kooperationsbereitschaft auch im Destinationsmanagement zu beobachten und gemäß erster Studien auf diesem Gebiet darauf zurückzuführen, dass Kooperationen als prinzipielle Strategie zur Erreichung von übergeordneten Unternehmenszielen angesehen werden.

³¹⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 1.1.3.

³¹⁸ Dritter und vierter Kooperationstyp in Abbildung 3.5.

Abbildung 3.6: Schematische Darstellung transdestinationaler Kooperationen



Quelle: Eigene Erstellung.

Allerdings wird in der vorliegenden Arbeit dahingehend ein **Forschungsbedarf** gesehen, dass

- sich die Identifikation von Kooperationspartnern primär auf intradestinale Kooperationen beschränkt und inter- sowie transdestinationale Kooperationen weitestgehend vernachlässigt werden,
- der Identifikationsprozess von Kooperationspartnern rein deskriptiv orientiert ist und keine Kriterien für Kooperationspartnerauswahl geliefert werden,
- der Kooperationsgegenstand nur einseitig aus tourismusspezifischer Perspektive erfolgt und nicht die Sichtweise inter- und transdestinationaler Partner beinhaltet,
- der Beitrag von inter- und transdestinationalen Kooperationen zur erfolgreichen Destinationsentwicklung bisher kaum Beachtung findet,
- die Motivation und verfolgten Zielsetzungen von Kooperationspartnern weitestgehend unspezifisch bleiben,
- eine Diskussion über die Vorteilhaftigkeit einer vermittelnden Organisation, welche die angestrebte Zusammenarbeit initiiert, koordiniert sowie pflegt, letztlich ebenfalls nicht eingehend geführt wird.

An diesem Forschungsbedarf knüpft die vorliegende Arbeit an und setzt sich das Ziel, zu untersuchen, ob und inwiefern die TO bzw. DMO eine solche vermittelnde Aufgabe übernehmen kann. Zudem wird die weitestgehend vernachlässigte thematische Auseinandersetzung mit inter- und transdestinationaler Kooperationen durch jüngste Forschungsbeiträge zum Anlass genommen, sich in der vorliegenden Arbeit auf mediierte, inter- und transdestinationale Kooperationsformen zu fokussieren.

Ebenfalls ist es Anspruch, die Kooperationstypen aus Sicht beider kooperierender Unternehmen zu beleuchten, um so Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Kooperationsverhaltens insbesondere bei transdestinationalen Partnern zu eruieren. Ziel ist es, Kriterien und Aspekte für eine erfolgreiche Kooperationspartnerwahl herauszuarbeiten, um über eine deskriptiv-geprägte Charakterisierung von Kooperationen hinauszuwachsen. Forschungsmethodisch wird bereits an dieser Stelle deutlich, dass ein qualitativ ausgerichtetes Forschungsdesign nicht zielführend ist. Aufgrund der Neuartigkeit des Forschungsbedarfs sind die Forschungsziele explorativer Natur und vorzugsweise mittels eines qualitativen Forschungsdesign zu erreichen.³¹⁹

Auf Basis des identifizierten Forschungsbedarfs und konkretisierten -gegenstands wird im folgenden Abschnitt der theoretische Bezugsrahmen abgeleitet und zur Entwicklung des Forschungsmodells herangezogen. Dabei stützt sich der Bezugsrahmen auf mehrere Theorien, die miteinander verbunden werden.³²⁰

3.1.2 Multiparadigmatischer Bezugsrahmen

Die Ausführungen zum wirtschaftlichen Forschungsstand (Abschnitt 2.3) sowie Forschungsbedarf (Abschnitt 3.1.1) zeigen, dass, wenn auch in unterschiedlichem Maße, alle Ansätze und Theorien einen (partiellen) Beitrag für die Beschreibung von Kooperationen in Destinationen leisten, durch den Untersuchungsgegenstand dennoch keine Vergleichsstudien mit theoretischem Bezugsrahmen herangezogen werden kann. Aufgrund des hier verfolgten holistischen Forschungsansatzes, der sich die Verschiedenartigkeit der theoretischen Fundierungen zunutze macht, lassen sich drei „Säulen“ des Untersuchungsgegenstandes identifizieren, die den Ausgangspunkt der theoretischen Erklärungsversuche darstellen:

1. Subsystem Destination A
2. Subsystem Destination B
3. Subsystem Unternehmen 1

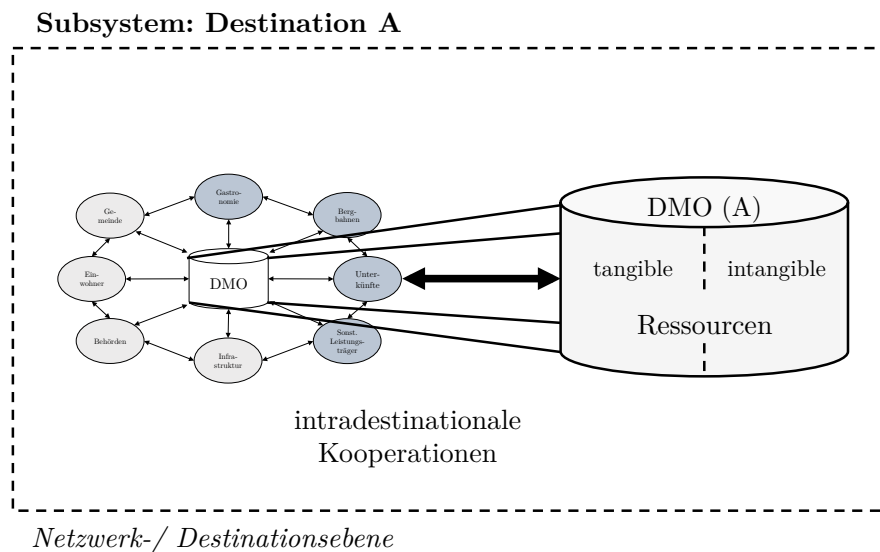
Das **Subsystem Destination A** und die dort (potenziell) zu beobachtenden Beziehungen konstituieren sich als intradestinationale Kooperationen zwischen Leistungs-

³¹⁹ Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 3.1.3 sowie Abschnitt 3.2.

³²⁰ Vgl. zu dieser methodischen Vorgehensweise Bortz/Döring (2006), S. 88.

trägern sowie der DMO und ist schematisch in Abbildung 3.7 veranschaulicht. Zwar wird die Destination als Netzwerk dargestellt, betont allerdings gemäß des hier definierten Kooperationsverständnisses die dyadische Zusammenarbeit.³²¹ Grundsätzlich verfügt jede Organisation und Unternehmung innerhalb dieses Subsystems über verschiedene Ressourcen, die in tangible und intangible Ressourcen unterschieden werden können.³²²

Abbildung 3.7: Subsystem Destination A



Quelle: Eigene Erstellung.

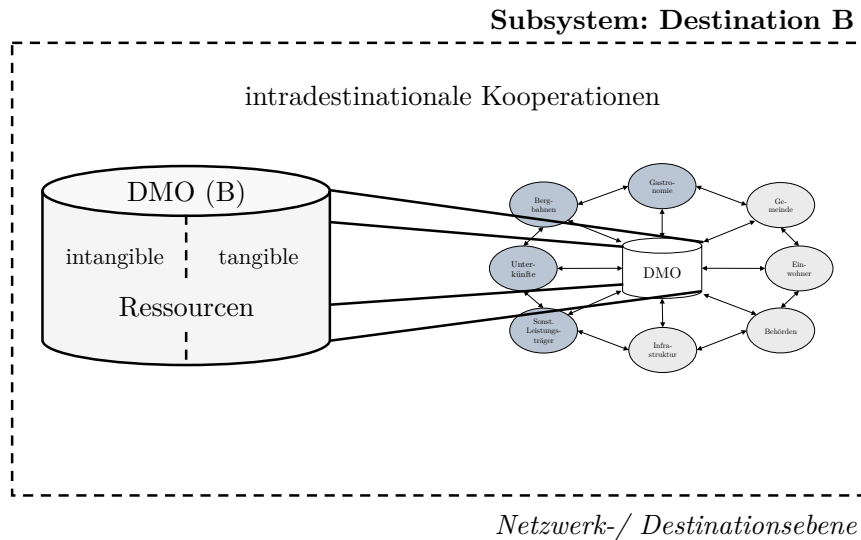
Neben den ressourcenorientierten Ansätzen findet innerhalb des Subsystems der Stakeholder-Ansatz Anwendung, wofür die intradestinationalen Kooperationsbeziehungen verantwortlich gezeichnet werden. Wenngleich dieser Kooperationstyp nicht den eigentlichen Untersuchungsgegenstand darstellt, ist die Fokussierung auf medierte Kooperationen unter Beteiligung der DMO ursächlich für die Integration dieses Ansatzes. Dass die schematische Darstellung des Subsystems Destination grundsätzlich für alle Destinationen nach dem Community-Modell herangezogen werden kann, spiegelt sich durch die Aufnahme der Abbildung 3.8 auf der nächsten Seite in diese

³²¹ In Anlehnung an Abbildung 2.3 auf Seite 41 ist die Destination als Subsystem zu verstehen.

³²² Zwar weisen alle Leistungsträger tangible und intangible Ressourcen auf, aus Darstellungsgründen und aufgrund des Fokus auf die DMO, wird nur deren Ressourcenaufteilung durch Vergrößerung hervorgehoben.

Arbeit wider. Zudem ermöglichen die Subsysteme Destination A und Destination B so die Veranschaulichung von interdestinational geprägten Zusammenarbeiten.

Abbildung 3.8: Subsystem Destination B

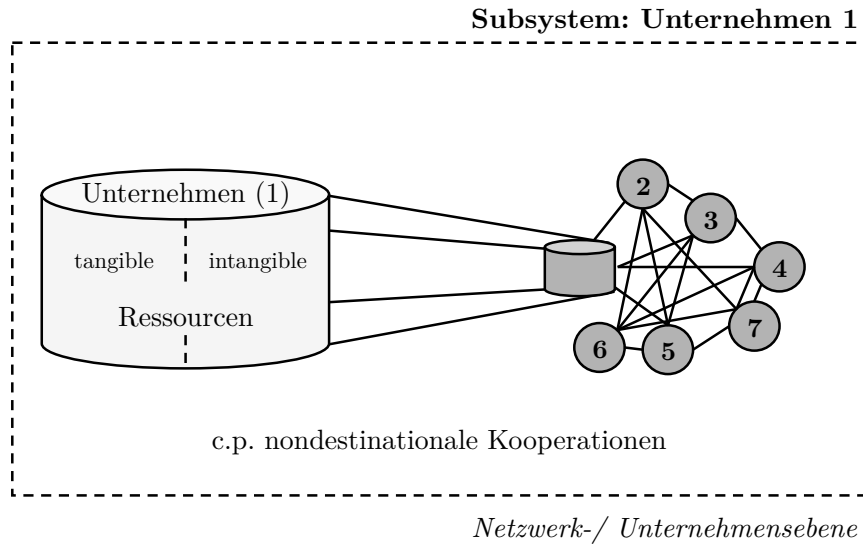


Quelle: Eigene Erstellung.

Per definitionem sind transdestinationale Kooperationen dadurch gekennzeichnet, dass einer der beiden Kooperationspartner nicht einer bestimmten Destination zugehörig ist. Um diesen Kooperationstyp in den Bezugsrahmen integrieren zu können, wird in Abbildung 3.9 auf der nächsten Seite das Subsystem Unternehmen 1³²³ in seinen Grundzügen dargestellt. Wie bereits ausgeführt, kann ein Unternehmen (potenziell) auch Bestandteil eines weiteren, destinationsunspezifischen Netzwerks sein, d. h. mit anderen Unternehmen und Institutionen zusammenarbeiten. Diese Beziehungen sind ceteris paribus nondestinationaler Natur und ebenfalls schematisch dargestellt. Im Forschungsgegenstand liegt begründet, dass solche nondestinationalen Kooperationen zwar illustriert, aber nicht einer theoretisch-methodischen Erklärung zugeführt werden. Daher wird im weiteren Verlauf der Arbeit das Subsystem Unternehmen nur auf bilateraler und nicht auf Netzwerkebene fokussiert.

³²³ Während Destinationen und deren DMO mit Buchstaben gekennzeichnet werden, erfolgt eine arabische Nummerierung der Unternehmen. Aus Darstellungsgründen werden die nondestinationalen Kooperationspartner des Unternehmens 1 nur mit Ziffern abgekürzt und auf eine detaillierte Darstellung in den folgenden Abbildungen verzichtet.

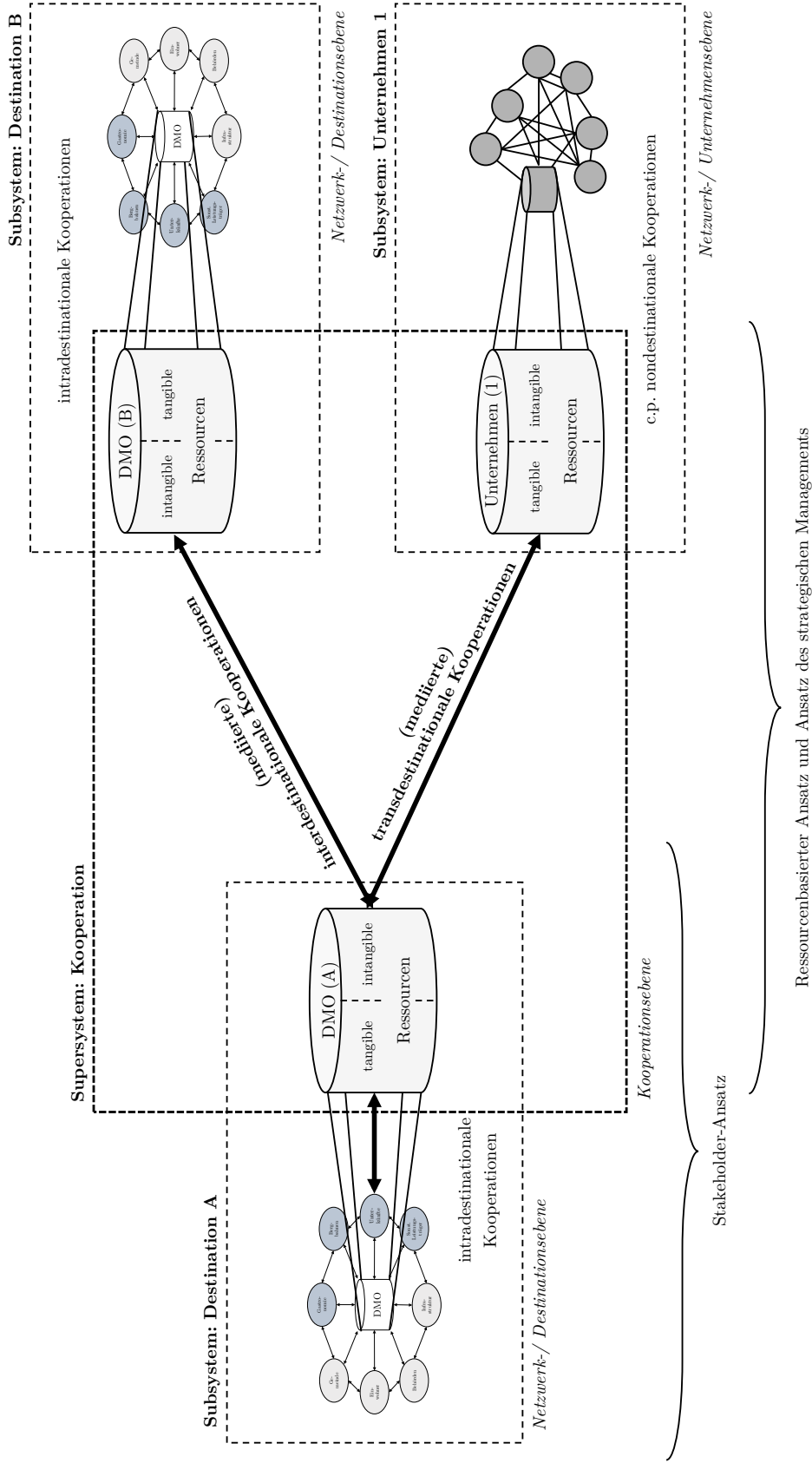
Abbildung 3.9: Subsystem Unternehmen



Quelle: Eigene Erstellung.

Alle Subsysteme werden innerhalb des theoretischen Grundgerüsts zueinander in Beziehung gesetzt und dienen der Entwicklung eines Forschungsmodells. In einem ersten Zugriff werden in Abbildung 3.10 auf der nächsten Seite die theoretischen Erklärungsansätze den fokussierten Analysefeldern zugeordnet und Verbindungen sowie Kompatibilität aufgezeigt.

Abbildung 3.10: Multiparadigmatischer Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit



Quelle: Eigene Erstellung.

Die dyadische Zusammenarbeit zwischen zwei Destinationen und ihren Leistungsträgern mittels der Mediatoren DMO A und DMO B stellt eine interdestinationale Kooperation dar. Da sie im Fokus der vorliegenden Arbeit steht, wird diese medierte Zusammenarbeit grafisch durch einen verstärkten Pfeil symbolisiert. Da keine Einschränkung bzgl. der Kooperationsinitiative und -richtung vorgenommen wird, finden Doppelpfeile Anwendung.³²⁴

Um dem identifizierten Forschungsbedarf gerecht zu werden, dass keine der Referenzstudien sich auf die Beschreibung und Erklärung von Zusammenarbeit zwischen Destination und (destinationsunspezifischen) Wirtschaftsunternehmen mit der DMO als koordinierende Instanz konzentriert, werden diese medierte, transdestinationale Kooperationen in den theoretischen Bezugsrahmen integriert.

Der Forschungsschwerpunkt liegt auf dem so abgeleiteten **Supersystem: Kooperation** mit den innerhalb der verstärkten, gestrichelten Linie verorteten Kooperationen. Als theoretisches Grundgerüst werden neben dem Stakeholder-Ansatz insbesondere ressourcenbasierte Ansätze sowie der Ansatz des strategischen Managements zur Erklärung herangezogen.

Im nächsten Schritt wird auf existierende Studien und theoretische Erklärungsansätze des vorgestellten multiparadigmatischen Bezugsrahmens aufgebaut und erste Hypothesen abgeleitet, um dem deduktiven Anspruch der Arbeit gerecht zu werden. Der Forschungsgegenstand beeinflusst dabei in hohem Maße das noch zu bestimmende Forschungsdesign. Die anschließenden Beschreibungen der Kooperation von Destinationen erfolgt in drei Schritten:

1. Prüfung durch konstitutive Merkmale, ob eine Kooperation vorliegt.
2. Bestimmung des Kooperationstyps.
3. Bestimmung der Kooperationsform sowie deren Ausprägung.

³²⁴ Der verstärkte Doppelpfeil innerhalb des Subsystems Destination A hebt die exponierte, medierende Rolle der DMO hervor und zeigt exemplarisch die Zusammenarbeit zwischen Unterkünften und der DMO A auf. Jeder andere Leistungsträger sowie die gesamte Destination können potenziell mit der DMO als Mediator Kooperationen eingehen. In den Ausführungen des identifizierten Forschungsbedarfes wurden alle Kooperationen zwischen Leistungsträgern ohne Involvierung einer DMO ausgeschlossen. Aus Darstellungsgründen wird ebenfalls auf die Aufnahme von autopoietischen Kooperationen in Abbildung 3.10 auf der vorherigen Seite verzichtet.

Diese Vorgehensweise stellt den Anknüpfungspunkt des konzeptionellen Teils an den empirischen Teil der Arbeit dar. Denn die empirisch zu eruiierenden Informationen dienen nicht ausschließlich dem Zwecke einer Kooperationsbeschreibung, sondern auch der Zuordnung von Relevanz einzelner Kooperationen. Zudem wird der weitere Verlauf der Arbeit zeigen, dass aus untersuchten Einzelfällen Besonderheiten mit dem Ziel aufgegriffen werden, das theoretisch-methodische Vorwissen durch empirisch gewonnene Erkenntnisse mit der Realität zu kontrastieren und so den induktiven Anspruch dieser Arbeit zu erfüllen. Es sollen weitere Erklärungserkenntnisse abgeleitet und eine entsprechende Modifikation des theoretischen Bezugsrahmens entsprechend ermöglicht werden. Die empirische Zielsetzung und methodische Einordnung erfolgen im nächsten Abschnitt.

3.1.3 Empirische Zielsetzung und methodische Einordnung

In der vorliegenden Arbeit kann prinzipiell auf eine substantielle, theoretisch-methodische sowie empirische Basis zurückgegriffen werden, jedoch stellt diese ein unvollständig erschlossenes Forschungsgebiet dar. Um die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Forschungsschritte zu gewährleisten, wird an dieser Stelle eine methodologische Fundierung der empirischen Untersuchung vorgenommen. Grundsätzlich lässt sich die empirischen Erhebung in qualitative und quantitative Ansätze unterscheiden, wobei die zentralen Merkmale in Tabelle 3.1 auf der nächsten Seite gegenübergestellt werden.³²⁵

Insbesondere der Anspruch der Arbeit, über die reine Deskription kooperativen Verhaltens von Destinationen hinauszugehen, indem erklärende Aspekte integriert werden, spricht für einen qualitativen Ansatz. Auch, dass nicht ein breit angelegter Vergleich interorganisationaler Kooperationsmechanismen, sondern vielmehr „[...] das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls“³²⁶ angestrebt wird, zeigt die Stärken des qualitativen Ansatzes gegenüber einem quantitativen. Zudem handelt es sich bei inter- und transdestinationalen Kooperationen um tatsächlich beobachtbares Verhalten mit den zugrundeliegenden (sozialen und organisationalen) Vernetzungen und hierarchischen Entscheidungsstufen zwischen Unternehmen, die sich nur schwer quantitativ

³²⁵ Es wird dabei auf eine dezidierte Diskussion einzelner Punkte verzichtet. Die Reihenfolge der Merkmale orientiert sich am idealtypischen Verlauf des Forschungsprozesses.

³²⁶ Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009), S. 18.

Tabelle 3.1: Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Ansatz

Merkmale	Quantitativer Ansatz	Qualitativer Ansatz
Übergeordnetes Ziel	Messung und Beschreibung der Wirklichkeit	Verbalisierung und Erklärung der Erfahrungswirklichkeit
Forschungslogik	theorieüberprüfend	theorieentdeckend
	Deduktion	Induktion
	hypothesenprüfend	hypothesengenerierend
	Streben nach Objektivität	Geltung der Subjektivität
	Aggregate/Variablenbezug	Einzelfallbezogenheit
	hoher Standardisierungsgrad	geringer Standardisierungsgrad
Datengrundlage	Grundgesamtheit bekannt	unbekannte Subkultur
	zahlenmäßig darstellbare, abstrakte Daten	Daten in Form von Informationen, die konkrete Bedeutungen tragen
Auswahl der Untersuchungseinheiten	Zufallsstichprobe	Theoretical Sampling
Ablauf	linear	zirkulär
	starr	flexibel
	genauer Erhebungs- und Auswertungsplan	Forschungsplan als Grundstruktur
	geschlossen	offen
Auswertung	statistische Auswertung der Messwerte	interpretative Auswertung
Erkenntnis-gegenstand	Variablen	Deutungs- und Handlungsmuster, Prozesslogiken
	auf breiter, repräsentativer Basis	auf breiter und tiefer Ebene über einzelne Fälle

Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Brüsemeister (2008), S. 48; Lamnek (2005), S. 294f.; Witt (2001), S. 1ff.

erfassen lassen. Je nach Erhebungsmethode wird zudem die Interaktion zwischen Forscher und Forschungsgegenstand ermöglicht und Beziehungen und Verbindungen zwischen eruierten Variablen besser offen gelegt.³²⁷ Grundlage der empirischen Untersuchung stellen dabei Informationen und Wissen von Entscheidungsträgern dar, die als Daten konkrete Bedeutungen tragen und nur bedingt quantitativ zu erfassen sind. In diesem Kontext sei zur Wahl des Forschungsansatzes vermerkt, dass es nicht Ziel der vorliegenden Arbeit ist, sich einer methodischen Diskussion über Vorteilhaftigkeit des einen gegenüber des anderen Ansatzes anzuschließen. Vielmehr wird die grundlegende Auffassung von BROSIUS und FERCHHOFF vertreten, dass die Auswahl der Methodik keine ideologische Diskussion ist, sondern davon abhängt, ob sie auf ein konkretes wissenschaftliche Problem anwendbar ist.³²⁸

³²⁷ Vgl. Reichel (2005), S. 114.

³²⁸ Vgl. Brosius/Koschel/Haas (2008), S. 20; vgl. Ferchhoff (1986), S. 215.

Aus diesen Gründen wird ein qualitatives Forschungsdesign verfolgt, das den drei methodologischen Prinzipien³²⁹ gerecht wird:

1. das Prinzip der Offenheit, welches fordert, dass der Forschungsprozess offen für unerwartete Informationen oder Strukturen sein muss;
2. das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens, welches die Notwendigkeit betont, den Forschungsprozess am theoretisches (Vor-)Wissen anzuknüpfen und
3. das Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens, das die Informationssammlung und Wissensgenerierung an einem explizit formulierten Regelwerk ausrichtet.

Während Hypothesen in der quantitativen Forschung unverzichtbar für die empirische Überprüfung existierender Sachverhalte gelten, herrscht in der qualitativen Forschung weitestgehend Dissens über den Einsatz von Hypothesen.³³⁰ LAMNEK formuliert in diesem Zusammenhang die Hypothesenentwicklung als konstitutives Element des Forschungsprozesses in der qualitativen Sozialforschung und hebt den ständigen Austausch zwischen den theoretisch (Vor-)Verständnis) und den qualitativ erhobenen Daten hervor. In diesem revolvierenden Forschungsprozess erfolgt eine fortwährende Präzisierung, Modifizierung und Revision der Hypothesen und methodisch-theoretischen Überlegungen und ist als theoriegeleitet zu verstehen.³³¹

Die in den qualitativen Studien am häufigsten verfolgte Forschungsstrategie ist die von STRAUSS³³² und STRAUSS UND CORBIN³³³ herausgearbeitete Variante der „Grounded Theory“. Dieser methodische Ansatz beruht auf der Identifikation und Entwicklung von theoretischen Erkenntnissen aus empirischen Daten, d. h. die Forschungshypothesen entstehen nicht losgelöst von der Realität, sondern sind in dieser „verankert“ (grounded).³³⁴ Die erhobenen empirischen Daten sollen schlussendlich dazu verwen-

³²⁹ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 30ff.

³³⁰ Die Vielzahl der Forscher begründen die Ablehnung von Hypothesen im Rahmen qualitativer Methodologie darin, dass der offene Forschungsprozess durch vordefinierte theoretische Deutungsmuster eingeschränkt oder sogar verhindert wird. Es sei auf die Diskussion hingewiesen, jedoch wird es nicht als zielführend erachtet, diese um einen weiteren Beitrag zu erweitern. So geht das hier zugrunde gelegte Verständnis der Hypothesenableitung über das eines „[...] heuristischen Bezugsrahmen[s] zur systematischen Annäherung an den Untersuchungsgegenstand und zur Sensibilisierung für bestimmte Facetten des zu untersuchenden Phänomens“ (Anm. des Verf., Borchardt (2006), S. 73. hinaus. Zur Diskussion von Hypothesen in der qualitativen (Sozial-) Forschung, vgl. exemplarisch Meinefeld (1997), S. 22ff.

³³¹ Vgl. Lamnek (2010), S. 80.

³³² Vgl. Strauss (1991).

³³³ Vgl. Strauss/Corbin (1996).

³³⁴ Vgl. Lamnek (2010), S. 91.

det werden, dass theoretisch Diskutierte empiriegeleitet kritisch zu reflektieren. Im Rahmen dieser Arbeit soll eine schrittweise Annäherung an das Forschungsziel erreicht werden. Konkret wird das gewählte Forschungsdesign als iterativer Lern- und Forschungsprozess nach KUBICEK verstanden, da es sinnvoller erscheint, „[...] die Konstruktion wissenschaftlicher Aussagen als einen von theoretischen Absichten geleiteten und auf systematischem Erfahrungswissen basierenden Lernprozeß [sic!] zu begreifen, der sowohl die Gewinnung von Erfahrungswissen als auch seine kreative Umsetzung in theoretische Aussagen problematisiert.“³³⁵

Ursächlich für die Ableitung eines Hypothesensystems in der vorliegenden Arbeit sind die beiden Prinzipien des theoriegeleiteten und regelgeleiteten Vorgehens. Es wird die Auffassung nach MEINEFELD vertreten, dass der Forschungsprozess immer durch theoretisch-methodische Vorkenntnisse geprägt ist und daher die „absolute Offenheit“ qualitativer Forschung nicht vollständig zu erreichen ist. Vielmehr wird jegliches Forschungsvorhaben von theoretisch-methodischen Vorkenntnissen beeinflusst. Um trotz dieses Umstands den Ansprüchen qualitativer Forschung weitestgehend gerecht zu werden, werden durch die Formulierung von Hypothesen solche Vorkenntnisse in die Untersuchung integriert. Eine Hypothese wird dabei als formulierte Erwartung an den Forschungsgegenstand und somit als eine wissenschaftliche Annahme verstanden, die eine Integration des theoretischen Vorwissens in den Forschungsprozess widerspiegelt. Zur Betonung, dass es sich hierbei um einen hybriden, **theorie- und empiriegeleiteten**³³⁶ Forschungsweg handelt, werden für dieses „kontextspezifische“ Hypothesenverständnis zwei Arten von Hypothesen – in Anlehnung an MEINEFELD – unterschieden:³³⁷

1. **A priori formulierte Hypothesen** (apHypothese) werden ähnlich den aus der quantitativen Forschung bekannten Hypothesen theoriegeleitet formuliert und stellen somit Aussagen dar, die prinzipiell theoriebezogene Sachverhalte sowie deren Beziehung beinhalten. Sie bedürfen einer empirischen Überprü-

³³⁵ Kubicek (1977), S. 13.

³³⁶ Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 3.3.3.1 sowie en detail Abschnitt 3.3.3.

³³⁷ Vgl. hierzu Meinefeld (1997), S. 22ff, der die Begriffe ex-ante-formulierte Hypothesen bzw. ex-post-formulierte Hypothesen verwendet. Um vom ex-post-facto-Design zu differenzieren, wird in der vorliegenden Arbeit auf a priori und a posteriori formulierte Hypothesen zurückgegriffen. Zur weiteren qualitativ methodologischen Diskussion über den Einsatz von ex-ante- und ex-post-Hypothesen sowie zur Diskussion über die Verwendung theoretischen Vorwissens bei qualitativen Forschungsstrategien, vgl. Kelle/Kluge (1999), S. 11ff.. Zur Kritik an Kelle/Kluge (1999), vgl. exemplarisch Holweg (2012), S. 222ff.

fung und fokussieren auf den Entdeckungszusammenhang. Dabei liefern sie eine Struktur für die qualitativ-empirische Umsetzung.

2. **A posteriori formulierte** Hypothesen stellen das „Gegenstück“ zu den aus der Theorie abgeleiteten apHypothesen dar und beruhen ausschließlich auf empirischen Erkenntnissen.

Um einerseits den oben genannten empirischen Zielsetzungen gerecht zu werden und andererseits den methodologischen Kontroversen zwischen qualitativer und quantitativer Sozialforschung bis hin zur Forderung verschiedener Autoren³³⁸ zum vermehrten Einsatz qualitativer Forschung Rechnung zu tragen,³³⁹ wird zudem die Forschungsstrategie der **Triangulation**³⁴⁰ verfolgt und ist Gegenstand folgender Abschnitte.

3.1.4 Hypothesensystem vor dem Hintergrund explorativer Erfolgsfaktorenforschung

Grundlage des Hypothesensystems ist die Überlegung, dass Kooperationen als alternative Wege der Zielerreichung bezeichnet werden können (Ansatz des strategischen Managements). Gemäß des zweiten theoretischen Erklärungsansatzes bildet die Evaluation vorhandener Ressourcen für diese Zielerreichung den Ausgangspunkt einer Kooperation (ressourcenbasierter Theorieansatz). Konkret liegt dieser Arbeit die Annahme zugrunde, dass Kooperation *eine* strategische Option für Organisationen darstellt, deren strategische Unternehmensziele nicht mittels eigener Ressourcen erreicht werden können oder deren unternehmensautonome Zielverfolgung weniger effektiv und/oder effizient erscheint als eine kooperative Vorgehensweise.

Zur prinzipiellen Strukturierung des apHypothesensystems werden die unterschiedlichen Phasen eines Kooperationsprozesses herangezogen. Ein idealtypischer Kooperationsprozess ist durch MELLEWIGT geprägt und in Abbildung 3.11 auf der nächsten Seite veranschaulicht. An dieser Stelle ist bereits hervorzuheben, dass die vorliegende Arbeit sich ausschließlich auf die ersten beiden Phasen konzentriert und mit dem Be-

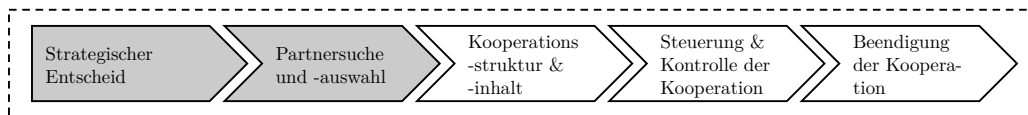
³³⁸ Vgl. zu stellvertretende Autoren der bereits seit Anfang der 1980er Jahren geführten Diskussionen Dyer/Wilkins (1991), S. 613ff., Bonss/Hartmann (1985), S. 299ff.

³³⁹ Vgl. Homann (1989), S. 1f. zu dem bereits seit Jahren bezeichnenden Methodenstreit.

³⁴⁰ Konkret wird als Vorteil der Methodentriangulation neben der Möglichkeit die Variabilität des Untersuchungsgegenstandes zu erfassen auch das Potenzial genannt, Fehler durch den Einsatz mehrerer Methoden größtmöglich zu vermeiden. Vgl. hierzu weiterführend Creswell (2014), S. 219ff; vgl. Lamnek (1995), S. 5.

griff *Kooperationsbildungsprozess* bezeichnet wird. Die Phasen von der Gestaltung der Kooperationsstruktur über die Steuerung bis hin zur Beendigungsphase von Kooperationen sind aufgrund des eingegrenzten Forschungsgegenstandes nicht Gegenstand dieser Ausführungen.³⁴¹

Abbildung 3.11: Phasen des Kooperationsprozesses



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Mellewigt (2003), S. 75.

Erste Phase: Strategischer Entscheid

Der inhaltliche Fokus der ersten Phase **Strategischer Entscheid** liegt in der eigentlichen Willensbildung vor dem Hintergrund von (strategischen) Zielsetzungen Kooperationen einzugehen und ist im Wesentlichen durch folgende zwei Managementaufgaben geprägt:³⁴²

1. **Identifikation des strategischen Handlungsbedarfs** Ob eine Organisation Ziele mithilfe der Kooperation als Strategie zu erreichen versucht, setzt eine Analyse der strategischen Ist-Situation voraus. Vor dem Hintergrund der hier verwendeten Ressourcentheorie bilden die Evaluation und Gegenüberstellung vorhandener Ressourcen mit den zur Zielerreichung benötigten Ressourcen den Ausgangspunkt strategischer Notwendigkeit. Potenziell identifizierte Ressourcendefizite sind in der Konsequenz ursächlich für die Identifikation eines strategischen Handlungsbedarfs.
2. **Wahl der Koordinationsform** Die zweite Managementaufgabe knüpft an diesen strategischen Handlungsbedarf an und setzt sich mit der Frage auseinander, mit welcher Koordinationsform strategische Ziele am effektivsten und effizientesten erreicht werden können. Hierbei stehen prinzipiell alle Koordinationsformen innerhalb des thematisierten Markt-Hierarchie-Kontinuum zur

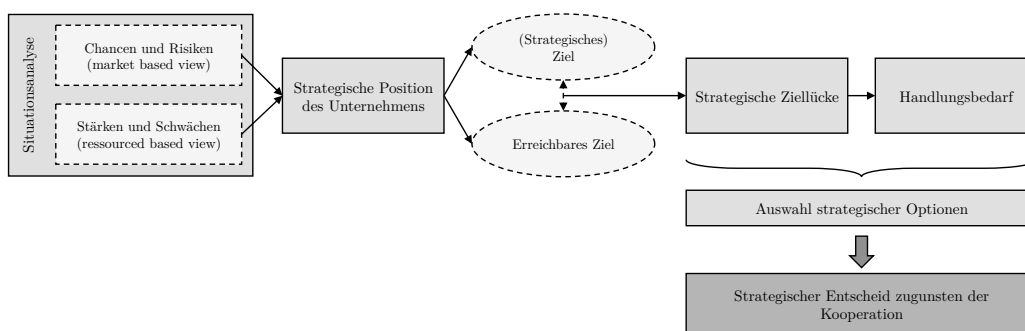
³⁴¹ Wenngleich die Vermutung getroffen wird, dass auch kritische Erfolgsfaktoren von Kooperationen innerhalb dieser drei Phasen eruiert werden können, beschränkt sich diese Arbeit auf die ersten beiden Phasen. Zur Begründung, vgl. weiterführende Ausführungen in diesem Kapitel.

³⁴² Vgl. Mellewigt (2003), S. 75ff.

Verfügung und reichen von der autonomen Bearbeitung bis hin zu marktlichen Transaktionen.³⁴³

Die vorliegende Arbeit unterliegt der Annahme, dass diese erste Phase mit der Entscheidung zugunsten einer Kooperation als Koordinationsform endet. Diese wird in ihrer idealtypischen Form in Abbildung 3.12 dargestellt und veranschaulicht einzelne Schritte ausgehend von der Situationsanalyse über die Identifikation des Handlungsbedarfs bis hin zur Wahl der Koordinationsform.

Abbildung 3.12: Prozess der Kooperationsentscheidung



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Rautenstrauch/Generotzky/Bigalke (2003), S. 104.

Zweite Phase: Partnersuche und -auswahl

Im Zentrum der zweiten Phase **Partnersuche und -auswahl** steht der Auswahlprozess eines geeigneten Kooperationspartners zur Zielerreichung und der damit verbundenen Entscheidungsprozess. Die Wahl des „richtigen“ Partners stellt dabei ein zentrales Element dar, das Einfluss auf einen erfolgreichen Kooperationsprozess und somit auf das Kooperationsergebnis nimmt.³⁴⁴ Es wird angestrebt, jene Faktoren zu eruieren, die bereits zum Zeitpunkt der Partnersuche und -auswahl erfüllt sein müssen, um erstens eine Kooperationsinitiative zu ermöglichen und zweitens dem Destinationsmanagement als Grundlage inter- und transdestinationaler Kooperationsentscheidungen zu dienen. Es wird angenommen, dass Erfolgsfaktoren im Rahmen der Partnersuche und -auswahl im Wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Kooperation darstellen.

³⁴³ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.2.2.1 sowie die dort angegebene Literatur.

³⁴⁴ Vgl. Mellewigt (2003), S. 77ff.

Eine Vielzahl von Faktoren kann dabei Einfluss auf Erfolg und Misserfolg³⁴⁵ nehmen, weshalb das primäre Ziel und die wesentliche Herausforderung der Erfolgsfaktorenforschung darin liegt, die Identifikation *zentraler* Faktoren zu ermöglichen.³⁴⁶ Auf Basis des multiparadigmatischen Bezugsrahmens und der damit einhergehenden Eingrenzung theoretischer Erklärungsansätze, werden folgende beiden Thesen dem Kooperationsbildungsprozess zugrunde gelegt.³⁴⁷

1. **Kooperationspartner verfolgen unternehmensspezifische Zielsysteme,**³⁴⁸ wobei sich der Erfolg der Kooperationen im Erreichungsgrad der im Zielsystem zusammengefassten Ziele widerspiegelt. Dabei ist die Besonderheit, dass der destinationsseitige Zielerfüllungsgrad auch die an das fokale Unternehmen (TO) gerichteten Interessen aller intradestinationalen Interaktionspartner (Leistungsträger) umfasst.
2. **Bestimmte Faktoren nehmen bereits im Kooperationsbildungsprozess Einfluss auf Erfolg und Misserfolg von Kooperationen** und werden als kritische Erfolgsfaktoren von Kooperationen bezeichnet. Es handelt sich hierbei um Einzelelemente, die in ihrem Zusammenspiel das Potenzial haben, den Erfolg maßgeblich, langfristig und nachhaltig zu beeinflussen und stellen somit Grundlage des strategischen Destinationsmanagements dar. Hieraus re-

³⁴⁵ Die Begriffe *Erfolg* und *Erfolgsfaktoren* sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung- wie auch Praxislandschaft omnipräsent, allerdings nicht einheitlich definiert. Allgemein wird der Erfolg als ein positives Ergebnis von Entscheidungen und Handlungen oder als das Erreichen eines gewünschten Zieles verstanden. Vgl. hierzu Rudolph (1996), S. 32. Die Bestimmung, ob ein Erfolg, Misserfolg oder eine Nicht-Veränderung vorliegt, bedarf zur Abgrenzung einen Referenzpunkt. Wird ein Zustand oberhalb eines solchen Referenzpunktes erreicht, liegt Erfolg vor; bei Misserfolg hingegen ist ein Ergebnis unterhalb des Referenzpunktes eingetreten. Dabei kann sich der Erfolg auf verschiedenen Ebenen und somit in verschiedenen Einheiten einstellen. Vgl. weiterführend Tjaden (2003), S. 57f.

³⁴⁶ Allgemein werden diese als Einflussfaktoren der internen und externen Unternehmenssituation, die über einen Prozess oder einer Funktion zu einem bestimmten Erfolg verhelfen (können), verstanden. Vgl. weiterführend Müller (1999), S. 7. Im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch finden neben den synonym verwendeten Begriffen wie Erfolgsdeterminanten auch die Unterscheidung in strategische und kritische Erfolgsfaktoren Beachtung. Vgl. hierzu Reiss (2000), S. 18f.

³⁴⁷ Vgl. Knop (2009), S. 45f.; vgl. Tjaden (2003), S. 58f.; vgl. Matiaske/Mellewig (2002), S. 290; vgl. Wohlgemuth/Hess (1999), S. 32; vgl. Göttgens (1996), S. 34; vgl. Daschmann (1994), S. 11; vgl. Rehkugler (1989), S. 627; vgl. Quinn/Rohrbaugh (1983), S. 363ff.; vgl. Heinen (1976), S. 94ff.

³⁴⁸ Die Kooperation als eine besondere Form der Unternehmensstrategie bezeichnet die Zusammenarbeit von selbständigen, rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen. Diese Besonderheit führt dazu, dass neben den mit einer Kooperation verfolgten *gemeinsamen* Zielen auch Einzelinteressen der Partner existieren.

sultiert die Überlegung, dass der Erfolg von Kooperationen als Grad der Zielerfüllung und die hier angestrebte (theorie- und empiriegestützte) Ableitung von Erfolgsfaktoren abhängig vom jeweilig zugrunde gelegten Zielsystem sind.

Aus diesem Verständnis heraus lassen sich zwei Bereiche für die empirische Untersuchung identifizieren, innerhalb derer bereichsspezifische Hypothesen abgeleitet werden:

1. **Zielsystem** von Kooperationen (Abschnitt 3.1.4.1)
2. Ermittlung von **Erfolgsfaktoren** bei Kooperationen (Abschnitt 3.1.4.2)

3.1.4.1 Zielsystem von Kooperationen

Im Vordergrund steht die Exploration der mit der Kooperationen verfolgten Ziele sowohl auf Kooperations- als auch auf Unternehmensebene. In ihrem Verhältnis zueinander bilden sie Zielsysteme von Kooperationen, die durch drei apHypothesen näher untersucht werden:

apHypothese 1:

Mit inter- und transdestinationalen Kooperationen verfolgen einzelwirtschaftlich motivierte Unternehmen gemeinsame Kooperationsziele.

Aus den Aussagen in Abschnitt 2.2 sowie basierend auf dem in Abschnitt 2.2.3 abgeleiteten Kooperationsbegriff resultiert apHypothese 1. Eine (dyadische) Kooperation wird hiernach als eine Zusammenarbeit zweier einzelwirtschaftlich motivierter Unternehmen verstanden, die zur Erreichung gemeinsamer Kooperationsziele kooperieren.³⁴⁹ Diese apHypothese stellt auf die inhaltliche Exploration verfolgter Ziele ab. Dabei erfolgt eine perspektivenspezifische Unterscheidung der Ziele in inter- und transdestinationale Kooperationen. Die Ausführungen zum Kooperationsbegriff zeigen zudem, dass ein Motiv der Kooperation darin besteht, einzelwirtschaftliche Ziele in der Kooperation effektiver oder effizienter zu erreichen als bei alleinigem Vorgehen. Diese Annahme wird ebenfalls durch die apHypothese 1 einer Prüfung zugeführt.

apHypothese 2:

Die verfolgten Ziele beeinflussen den Kooperationstyp.

³⁴⁹ Vgl. Definition des Kooperationsbegriffs in Abschnitt 2.2.3.

Die apHypothese 2 soll prüfen, ob Zielsetzungen einen Einfluss auf die Wahl eines Kooperationsstyps nehmen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Fragen, ob und wenn ja, *welche* Zielsetzungen vorzugsweise mit interdestinationalen oder transnationalen Kooperationsstypen verfolgt werden.³⁵⁰

apHypothese 3:

Der Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen wird kollektiv ermittelt.

Die apHypothese 3 steht im engen Zusammenhang mit apHypothese 1 und unterstellt, dass die Erfolgsbestimmung von Kooperationen im Sinne des Zielerreichungsgrades kollektiv erfolgt. Aufgrund der zu eruiierenden, partnerspezifischen Zielsysteme kann ebenfalls eine unterschiedliche Erfolgsbestimmung der Kooperation unterstellt werden. Analog zu den Zielen auf Kooperations- und Unternehmensebenen sind zwei Erfolgsebenen einer Kooperation zu unterscheiden. So kann ein intersubjektiver Erfolg der Kooperation als Ganzes (auf Kooperationsebene) und/oder ein individueller Erfolg aufseiten der jeweiligen Kooperationspartner (auf Unternehmensebene) eintreten. Diese grundlegende Unterscheidung von zwei Typen der Erfolgsbestimmung bei Kooperationen wird in Abbildung 3.13 auf der nächsten Seite veranschaulicht.³⁵¹

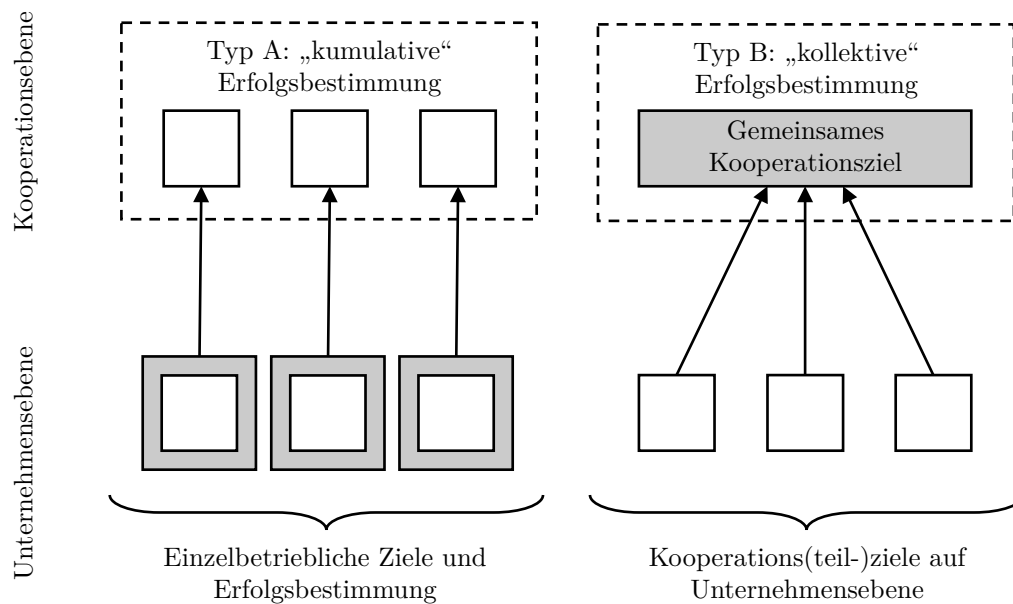
Die Erfolgsbestimmung nach Typ A kann von jedem Partner auf Unternehmensebene vorgenommen und anschließend *kumuliert* werden, sodass eine Kooperation dann als erfolgreich gilt, wenn *alle* Partner *ihre unternehmensspezifischen* Ziele erreicht haben. Die *kollektive* Erfolgsermittlung (Typ B) rückt hingegen *ein gemeinsam definiertes Ziel* in den Mittelpunkt der Betrachtung; nur wenn dieses *kooperationsspezifische* Ziel erreicht ist, liegt ein Kooperationserfolg vor.³⁵² Bezugnehmend auf das vorliegende Verständnis des Kooperationsbegriffes (Abschnitt 2.2.3) wird die apHypothese zur Ermittlung des Kooperationserfolgs wie folgt formuliert:

³⁵⁰ Gemäß den Ausführungen in Abschnitt 3.1.1 nehmen intradestinationalen Kooperationen im Destinationsmanagement zwar eine prominente Rolle ein, sind aber nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

³⁵¹ Hierbei sei darauf hingewiesen, dass in Abbildung 3.13 auf der nächsten Seite von einer Zusammenarbeit mit drei teilnehmenden Unternehmen ausgegangen wird. Dies ist in der vorliegenden Arbeit nicht zutreffend, da ausschließlich dyadische Kooperationen betrachtet werden. Zur exemplarischen Verdeutlichung wird allerdings der trilaterale Kooperationsfall nach Wohlgemuth/Hess (1999), S. 30 dargestellt.

³⁵² Vgl. Wohlgemuth/Hess (1999), S. 30ff.

Abbildung 3.13: Erfolgsbestimmung in Kooperationen



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Wohlgemuth/Hess (1999), S. 30.

3.1.4.2 Ermittlung von Erfolgsfaktoren bei Kooperationen

Die Suche nach Ursachen für unternehmerischen Erfolg stellt der Grundgedanke der (explorativen) Erfolgsfaktorenforschung dar und begründet sich in der Überlegung, dass Erfolg auf einige wenige zentrale Faktoren zurückzuführen ist. Analog hierzu ist die Exploration von zentralen Faktoren erfolgreicher Kooperationen mit dem Fokus auf den Kooperationsbildungsprozess Gegenstand der weiteren Ausführungen.³⁵³

Die hier angewandte Erfolgsfaktorenforschung dient dazu empirisch fundierte Kenntnisse zum kooperativen, mediierten Verhalten von Destinationen zu generieren. Einerseits um die existierende Forschung mittels **theoretischer** Implikationen zu ergänzen und andererseits soll die Exploration auch der Ableitung von Implikationen für die **unternehmerischen Praxis** dienen. So generiertes Wissen dient dem strategischen Management von TO und Kooperationspartnern als Informationsgrundlage künftiger Entscheidungen.

³⁵³ Zum Kooperationsbildungsprozess mit den beiden Phasen Strategischer Entscheid und Partnersuche und -auswahl, vgl. Ausführungen in Abschnitt 3.1.4.1.

Grundsätzlich wird dabei die empirisch gestützte Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren nach HAENECKE³⁵⁴ in eine direkte oder indirekte Ermittlung unterschieden. Bei der **direkten Ermittlung** werden potenzielle Erfolgsfaktoren unmittelbar eruiert, indem im Rahmen einer qualitativ-empirischen Erhebung (z. B. eines Experteninterviews)³⁵⁵ erfolgsbeeinflussende Variablen direkt durch Fragen wie „Welche Faktoren im Bereich der Angebotsentwicklung halten Sie für den Kooperationserfolg besonders wichtig?“ bestimmt werden. Hierbei kann die Ermittlung erfolgsbeeinflussender Variablen mittels methodischer³⁵⁶ und/oder materieller Stützung erfolgen.³⁵⁷ Wie die weiteren Ausführungen zeigen, liegt hier auch eine materiell gestützte Ermittlung mittels eines theoriebasierten Interviewleitfadens vor.³⁵⁸

Die **indirekte Ermittlung** hingegen lässt sich nach der Art der Datenerhebung in qualitative und quantitative Verfahren differenzieren. Während bei letztgenanntem Verfahren die Datenanalyse mittels statistisch-mathematischer Methoden erfolgt,³⁵⁹ zieht das indirekt-qualitative Verfahren Aussagen von z. B. Interviewpartnern heran und analysiert diese mit dem Ziel Erfolgsfaktoren zu eruieren, ohne diese explizit zu erfragen. Die Möglichkeiten der Erfolgsfaktorenidentifikation sind in Abbildung 3.14 auf der nächsten Seite veranschaulicht.

Die Arbeit strebt sowohl eine direkte als auch indirekte Ermittlung von Erfolgsfaktoren an, um dem explorativen Charakter sowie den theoretisch-methodischen Vorkenntnisse durch Integration von apHypothesen Rechnung zu tragen.³⁶⁰

³⁵⁴ Vgl. Haenecke (2002), S. 165ff.

³⁵⁵ Zum Expertenbegriff und der Erhebungsmethode des Experteninterviews, vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1.1.

³⁵⁶ Relevante Verfahren können z. B. heuristische Verfahren, Kreativitätstechniken oder Brainstorming darstellen.

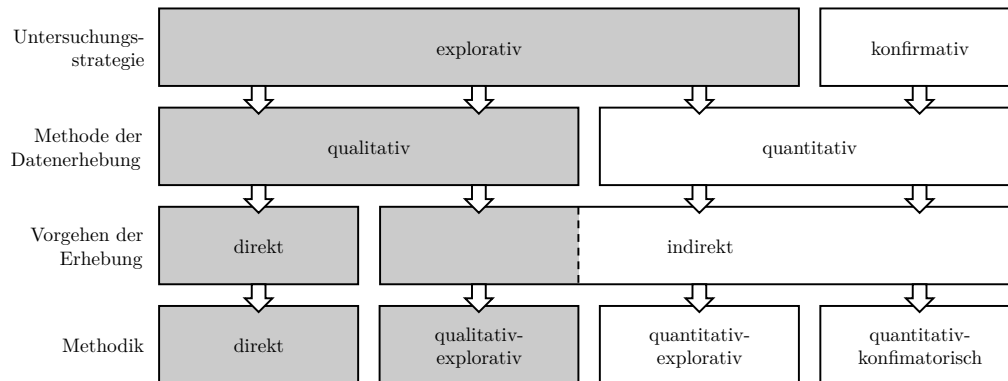
³⁵⁷ Beispiele sind ein Bezugsrahmen oder ein Interviewleitfaden. Durch Checklisten kann die Ermittlung methodisch und materiell gestützt erfolgen, wobei diese potenzielle Erfolgsfaktoren vorgeben und im Zuge einer empirischen Erhebung systematisch abgefragt werden.

³⁵⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1.2.

³⁵⁹ Hierbei werden besondere Anforderungen an die Erhebung (z. B. Stichprobengröße) und den Erhebungseinheiten gestellt und beeinflussen wesentlich die zu wählende Untersuchungsstrategie.

³⁶⁰ Aufgrund des identifizierten Forschungsbedarfs kann auf kein „Katalog“ von Erfolgsfaktoren von Kooperationen im Destinationsmanagement im Sinne einer Checkliste bzw. Longliste zurückgegriffen werden. Eine ausführliche Erklärung, weshalb quantitative Methoden ausgeschlossen und ausschließlich qualitative Untersuchungsstrategien angewendet werden, erfolgt in Abschnitt 3.2 sowie Abschnitt 3.3.

Abbildung 3.14: Empirische Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Haenecke (2002), 167ff.

Dabei orientiert sich das Hypothesensystem an der zweiten Phase des Kooperationsprozesses (Partnersuche, -evaluation und -auswahl)³⁶¹ und fokussiert auf **Auswahlkriterien** von geeigneten Partnern.³⁶² FRIESE nennt im Kontext solcher Partnerkriterien die unter dem Begriff **Three C's** zusammengefassten *capability, compatibility* und *commitment*.³⁶³

Dabei beziehen sich die Fähigkeiten primär auf die in der strategischen Entscheidungsphase identifizierten **Kompetenzen** und etwaige Ressourcendefizite. Mittels der **Kompatibilität** wird auf die prinzipielle Eignung einer Organisation als Kooperationspartner abgestellt und fokussiert die Partnereigenschaften. Das Commitment hingegen umschreibt das Ausmaß des **Engagements** für die Kooperation und geht der Frage nach, ob die Partner der Kooperation eine ähnliche Priorität einräumen und sich wie vereinbart verhalten.³⁶⁴

1. Kompetenz des Kooperationspartners Die Bildung strategischer Erfolgspositionen als Grundmotiv zur Kooperationsinitiative wird wesentlich durch die Kompetenz des potenziellen Kooperationspartners bestimmt. Daher ist i. d. R. Voraussetzung für einen künftigen Partner, dass dieser Ressourcen in die Part-

³⁶¹ Vgl. zur Phasenzuteilung die Ausführungen in Abschnitt 3.1.4.

³⁶² Dabei fließen vereinzelt theoriebasierte Überlegungen zu inter- und transdestinationalen Kooperationen ein.

³⁶³ Vgl. Cauley de la Sierra (1995), S. 12ff. zitiert nach Friese (1998), S. 91.

³⁶⁴ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Friese (1998), S. 91ff. sowie auf die abschnittsspezifisch angegebene Literatur.

nerschaft einzubringen vermag, sodass der Kooperation zugrundeliegenden Motive und Ziele „besser“³⁶⁵ erreicht werden.

Prinzipiell kann sich die Kompetenz dabei z. B. auf marktliches oder technologisches Know-how, organisationsspezifische Ressourcen oder auf besondere Managementfähigkeiten beziehen. Konkret wird untersucht, welche Ressourcen in die Partnerschaft eingebracht werden und ob Unterschiede zwischen inter- und transdestinationalen Kooperationen diesbezüglich existieren.³⁶⁶ Zudem soll bestimmt werden, ob und in welchem Ausmaß die eingebrachten Ressourcen Einfluss auf die Kernleistung einer Destination nehmen und sich somit im Leistungsangebot widerspiegeln.³⁶⁷

apHypothese 4:

Es existieren kooperationstypspezifische Unterschiede in den für die Partnerschaften relevanten Kompetenzen und Ressourcen.

- 2. Kompatibilität der Kooperationspartner** Ob die Kooperationspartner miteinander „harmonisieren“ besitzt eine hohe Relevanz für den Kooperationserfolg und wird mit *Kompatibilität* – alternativ auch mit dem Begriff *fit* – der Kooperationspartner bezeichnet. Der Vielzahl von kooperationsspezifischen Studien ist gemein, dass folgende Fits differenziert werden können:³⁶⁸ (i) **fundamentaler Fit**, der Aspekte wie z. B. vergleichbares Marktsegment, ähnliche Branchen-zugehörigkeit oder vergleichbare Unternehmensgröße umfasst; (ii) **kultureller Fit**, der von kompatiblen Systemen gemeinsamer Wertvorstellungen und Unternehmenskulturen ausgeht; (iii) **strategischer Fit**, der auf die Zielkongruenz

³⁶⁵ Hier wird angenommen, dass durch die Kooperation Ziele effektiver oder effizienter erreicht werden können als bei einzelwirtschaftlicher Vorgehensweise. Vgl. hierzu Abschnitt 2.2.2.2.

³⁶⁶ Gemäß den Ausführungen in Abschnitt 2.1.1 handelt es sich bei einem Tourismusprodukt um ein Leistungsbündel unterschiedlicher Leistungsträger mit verschiedenen Ressourcen. Analog zur Kooperation innerhalb einer Destination, wird daher vermutet, dass unterschiedliche Ressourcen die Grundlage von inter- und transdestinationalen Kooperationen bilden.

³⁶⁷ Es wird untersucht, ob und inwiefern ein Kooperationsgegenstand oder -inhalt durch den Gast „erlebbar“ und somit konsumierbar wird. Dies impliziert darüber hinaus – an den Ausführungen von Abschnitt 2.2.2 und Abschnitt 2.2.3 anknüpfend – dass die durch Vereinbarung definierten Aktivitäten jene (Unternehmens-) Bereiche betreffen, die einen Beitrag zur bereitgestellten Leistung liefern.

³⁶⁸ Vgl. Meyer/Schade (2007), S. 89; vgl. Wiczorek/Lachmann (2005), S. 55; vgl. Jacobi (1996), S. 135; vgl. Bronder/Pritzl (1992), S. 36ff. Darüber hinaus verwenden manche Autoren die Begriffe Strategie-, Struktur- und Kultur-fit. Vgl. Bronder (1993), S. 84; vgl. Lorange/Roos (1992), S. 353; vgl. Krystek/Minke (1990), S. 30.

fokussiert und somit eine Verträglichkeit in Bezug auf Zeithorizont und Intensität der verfolgten Ziele impliziert.

Umgekehrt kann unterstellt werden, dass Kriterien oder Eigenschaften eines Kooperationspartners existieren, die den anderen Kooperationspartner dazu veranlassen von einer Zusammenarbeit Abstand zu nehmen. Als Indikatoren werden Erwartungen an und Voraussetzungen für Kooperationen und deren Partner herangezogen. Auf Basis dieser Überlegungen werden folgende apHypothese abgeleitet:

apHypothese 5:

Die Wahl des Partners orientiert sich an Kriterien des fundamentalen Fits und stellt den Schlüssel zum Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen dar.

apHypothese 6:

Die Kompatibilität der miteinander vereinbarten Ziele im Sinne eines strategischen Fits ist ein Erfolgsfaktor für inter- und transdestinationale Kooperationen.

apHypothese 7:

Die Übereinstimmung unternehmenskultureller Faktoren und Wertvorstellungen ist erfolgsbestimmend für inter- und transdestinationale Kooperationen.

Segmentierungsstrategien und das Bilden von Zielgruppen sind wie in vielen Branchen ein zentrales Thema des Destinationsmanagements. Aufgrund der Besonderheit des Tourismus als IDG besitzt diese Thematik einen hohen Stellenwert bei der Strategieentwicklung von Destinationen. Daher wird das Verständnis der Kompatibilität des Kooperationspartners auf dessen Konsumenten (bei transdestinationaler Kooperation) bzw. Gäste (bei interdestinationaler Kooperation) ausgedehnt. Die Vermutung ist sachlogisch begründet, dass eine Segmentierung der Gäste einer Destination einen signifikanten Einfluss auf die Kooperationspartnerwahl (sowohl inter- als auch transdestinational) ausübt und letztlich ebenfalls als Erfolgsfaktor einer solchen bezeichnet werden kann.³⁶⁹ Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Zielgruppen nicht grund-

³⁶⁹ Hierbei wird ebenfalls geprüft, ob und inwiefern die Gästesegmente einer Destination (i) mit den Gästen einer anderen Destination bei interdestinationalen und (ii) mit den Kundenzielgruppen eines Unternehmens bei transdestinationalen Kooperationen Überschneidungen aufweisen.

sätzlich gleichen, allerdings in relevanten Punkten Gemeinsamkeiten aufweisen müssen.

apHypothese 8:

Der Übereinstimmungsgrad zentraler Eigenschaften partnerspezifischer Zielgruppen bestimmt den Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen.

3. Engagement für die Kooperation Neben der Kompatibilität und den Kompetenzen der Partner hat sich in der kooperationspezifischen Literatur das Engagement als weiteres Kriterium für den Erfolg einer Zusammenarbeit herausgebildet. Im Wesentlichen stellt dieser Faktor auf das gegenseitige Vertrauen und auf die Glaubwürdigkeit sowie Integrität der Partner ab. Die besondere Schwierigkeit besteht in diesem Kriterium, dass in der Phase der Partnerwahl – also vor Initiierung der eigentlich Kooperation – das künftige Verhalten eines potenziellen Partners antizipiert und bewertet werden muss. Vor dem Hintergrund des multiparadigmatischen Bezugsrahmen wird daher untersucht, wie eine Kooperation strategisch organisiert und geführt (im Sinne des Kooperationsmanagements) werden muss, um opportunistischem Verhalten der Kooperationspartner vorzubeugen und die Effektivität und Effizienz der Kooperation nicht negativ zu beeinflussen.

apHypothese 9:

Gegenseitiges Vertrauen der Kooperationspartner ist ein Erfolgsfaktor inter- und transdestinationaler Kooperationen.

Sowohl das Zielsystem als auch die Erfolgsfaktoren von Kooperationen sind explorativ zu bestimmen und die apHypothesen empirisch zu prüfen. Die Unterscheidung in zwei Teile des Hypothesensystems beeinflusst die damit einhergehenden methodischen Überlegungen zur Untersuchungsstrategie im nachfolgenden Abschnitt und letztlich auch den Aufbau der Dateninterpretation in Kapitel 4. Tabelle 3.2 auf der nächsten Seite fasst die apHypothesen zusammen und unterscheidet entsprechend den Ausführungen zwei Kategorien.

Abschließend veranschaulicht Abbildung 3.15 auf Seite 142 zum einen die einzelnen Bestandteile des Hypothesensystems und zum anderen die Zuordnung der einzelnen apHypothesen. Wie dargelegt, orientiert sich die Grundstruktur an den ersten beiden Phasen des Kooperationsprozesses (Abbildung 3.11); auf eine Abbildung der

Tabelle 3.2: Übersicht des Hypothesensystems

Nummer	apHypothese zum Zielsystem von Kooperationen
1	Mit inter- und transdestinationalen Kooperationen verfolgen einzelwirtschaftlich motivierte Unternehmen gemeinsame Kooperationsziele.
2	Die verfolgten Ziele beeinflussen den Kooperationstyp.
3	Der Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen wird kollektiv ermittelt.
Nummer	apHypothese zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren bei Kooperationen
4	Es existieren kooperationstypspezifische Unterschiede in den für die Partnerschaften relevanten Kompetenzen und Ressourcen.
5	Die Wahl des Partners orientiert sich an Kriterien des fundamentalen Fits und stellt den Schlüssel zum Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen dar.
6	Die Kompatibilität der miteinander vereinbarten Ziele im Sinne eines strategischen Fits ist ein Erfolgsfaktor für inter- und transdestinationale Kooperationen.
7	Die Übereinstimmung unternehmenskultureller Faktoren und Wertvorstellungen ist erfolgsbestimmend für inter- und transdestinationale Kooperationen.
8	Der Übereinstimmungsgrad zentraler Eigenschaften partnerspezifischer Zielgruppen bestimmt den Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen.
9	Gegenseitiges Vertrauen der Kooperationspartner ist ein Erfolgsfaktor inter- und transdestinationaler Kooperationen.

Quelle: Eigene Erstellung.

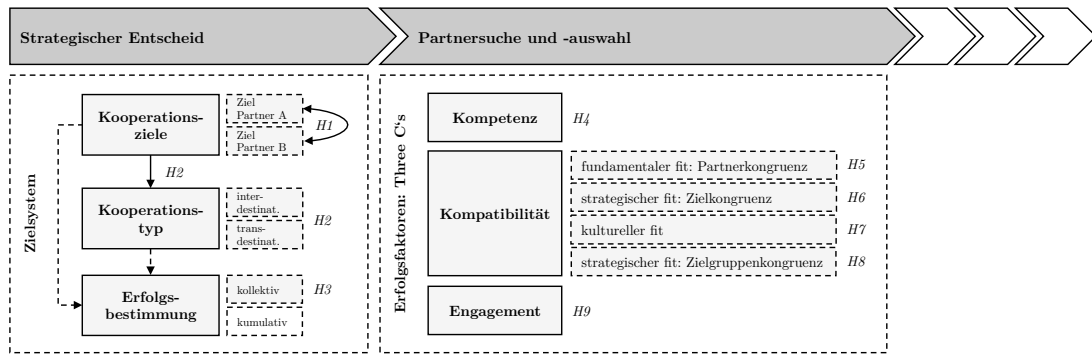
drei anschließenden Phasen wird aus Darstellungsgründen verzichtet; eine vergrößerte Darstellung ist im Anhang³⁷⁰ zu finden.

3.2 Fallanalyse als qualitativ-interpretative Forschungsstrategie

Eine Forschungsstrategie (synonym zum Forschungsdesign) umfasst im Wesentlichen alle konzeptionellen Überlegungen ausgehend von der theoretisch-methodischen Aufarbeitung der Thematik bis hin zur Übersetzung in ein empirisches Untersu-

³⁷⁰ Abbildung B.6 auf Seite 425 im Anhang.

Abbildung 3.15: Darstellung des Hypothesensystems



Quelle: Eigene Erstellung.

chungsdesign, während letztgenanntes weiter in Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung unterteilt wird. Der vorliegende Abschnitt hat zum Gegenstand, die Fallanalyse als eine geeignete, qualitativ geprägte Forschungsstrategie in den Kontext der empirischen Sozialforschung einzuordnen und den Einsatz im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu begründen.

Der in Abschnitt 3.1.1 identifizierte Forschungsbedarf hinsichtlich strategisch relevanter Determinanten des koordinierten Einsatzes von Kooperationsstrategien im Destinationsmanagement verlangt, dass konkrete Daten und Informationen zur Relevanz von Kooperationszielen sowie zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren der Kooperationspartnerauswahl originär beschafft werden müssen. „Obwohl sowohl qualitative als auch quantitative Methoden zur Exploration eingesetzt werden können, ist speziell die Erforschung theoretisch und empirisch wenig untersuchter Zusammenhänge eine zentrale Stärke der qualitativen Marktforschung.“³⁷¹ In der Forschungspraxis stellen die qualitativen Methoden eine Möglichkeit dar, wenig erforschte Themengebiete zieladäquat empirisch zu untersuchen und Faktoren wie Erwartungen und Erfahrungen, persönliche Haltungen, Werte und Einstellungen zu erfassen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn diese und ähnliche Faktoren das Auftreten eines Phänomens beschreiben, aber nicht in seiner Gesamtheit erklären.

Um die zentralen Forschungsziele zu erreichen, stehen beispielsweise die Feldforschung, Dokumentenanalyse oder die Fallanalyse zur Verfügung. Wobei ersteres den

³⁷¹ Fredebeul-Krein (2012), S. 65.

Forscher als teilnehmenden Beobachter in den Unternehmensalltag integriert, wird die Dokumentenanalyse vornehmlich dann eingesetzt, wenn kein direkter Zugang zu Informationen durch Befragungen oder Beobachtungen möglich ist. Hier wird vorausgesetzt, dass Dokumente zur qualitativen Interpretation zur Verfügung stehen.³⁷²

Allgemein werden Fallanalysen bei wissenschaftlichen Fragestellungen angewendet, die einer schrittweisen Beantwortung durch interpretativen Zugang zu subjektiven Perspektiven zugeführt werden können.³⁷³ Dabei bedingen sie nicht den Einsatz eines besonderen Erhebungsinstrumentes oder einer spezifische Auswertungsmethode, sondern nehmen auf den gesamten Ablauf des empirischen Forschungsprozesses Einfluss.³⁷⁴

Daher wird die Fallanalyse in der vorliegende Arbeit weniger als Methode im strengen Sinne, sondern als Untersuchungsstrategie verstanden.³⁷⁵ Die Elemente der Fallanalyse als Forschungsstrategie werden in Abbildung 3.16 auf der nächsten Seite veranschaulicht.

Fallanalysen eignen sich für das Erforschen relevanter Faktoren und Interpretation von Sinnzusammenhängen aus der Perspektive eines einzelnen Falles (Einzelfallanalyse) oder einer geringen Anzahl von Einzelfällen (Mehrfallanalyse).³⁷⁶ Prämisse hierfür ist, dass die zu untersuchenden Fälle definiert und deren Auswahl nachvollziehbar begründet werden.³⁷⁷ Hierbei sind die Einzelfälle so zu definieren, dass sie im Kontext der Forschungsfrage relevant sind und eine Auswahl durch den Forscher ermöglichen (Abschnitt 3.2.2)³⁷⁸. In der vorliegenden Studie soll hinsichtlich dieser Einzelfälle ein Fokus auf das Verständnis von Entscheidungsträgern und deren prinzipielle Einstellungen, Motive und verfolgten Zielsetzungen im Rahmen des kooperativen Handelns gelegt werden. Zentral für eine erfolgreiche Anwendung der Forschungsstrategie ist ein

³⁷² Vgl. Brüsemeister (2008), S. 16.

³⁷³ Die Subjektivität bezieht sich dabei insbesondere auf Erfahrungen, Meinungen und Wahrnehmungen von Individuen, die als Beteiligte eines konkreten Phänomens bezeichnet werden können.

³⁷⁴ So finden bspw. auch qualitative Verfahren der Datenerhebung Anwendung in quantitativ-orientierter Forschung, z.B. in der explorativen Phase mit dem Ziel Hypothesen abzuleiten. Das Verständnis hingegen fokussiert darauf, dass der qualitativ-interpretative Charakter der gesamten Forschungsstrategie mit ihren Bestandteilen hervorgehoben wird. Vgl. weiterführend Diekmann (2008), S. 531ff.; vgl. Schnell/Hill/Esser (1999), S. 354ff.

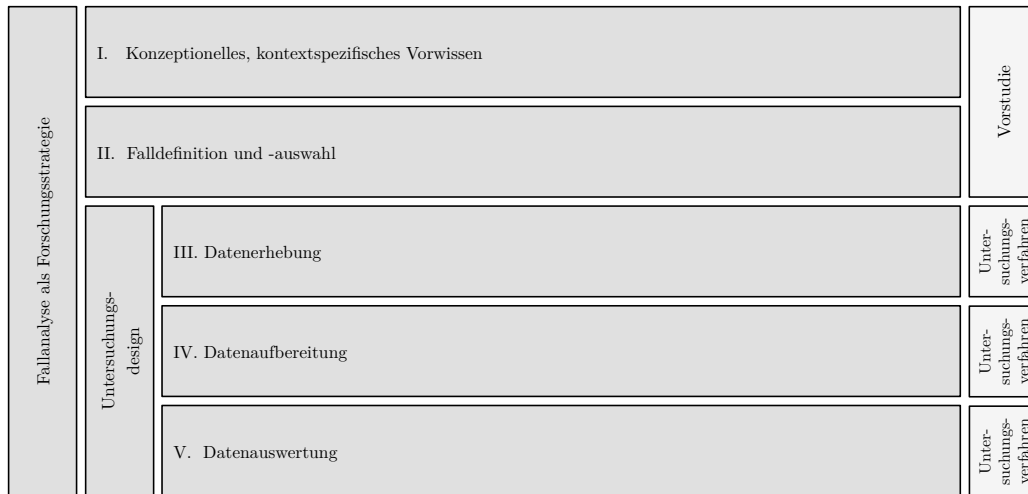
³⁷⁵ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 55.

³⁷⁶ Vgl. Yin (2009) zur ausführlichen Unterscheidung und definitorischen Abgrenzung.

³⁷⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 38.

³⁷⁸ Kasten (II.) in Abbildung 3.16 auf der nächsten Seite.

Abbildung 3.16: Von der Forschungsstrategie zum Untersuchungsdesign



Quelle: Eigene Erstellung.

kontextspezifisches (Vor-) Wissen, dass zum einen inhaltlich eine adäquate Falldefinition gewährleistet und zum anderen den operativen Einsatz von Untersuchungsverfahren ermöglicht. Hier findet eine Vorstudie ihre forschungspraktische Anwendung (Abschnitt 3.2.1).

Im Anschluss an die Falldefinition und -auswahl erfolgt eine Festlegung des spezifischen Untersuchungsdesigns³⁷⁹ mit **Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung**³⁸⁰ (Abschnitt 3.3).³⁸¹ Im Rahmen der Untersuchungsverfahren hingegen wird der konkrete Einsatz von Methoden und Techniken während der einzelnen Phasen thematisiert. Abschließend sei bemerkt, dass im weiteren Verlauf zusätzlich auf die Dokumentenanalyse zurückgegriffen wird, um durch Triangulation zentrale Sachverhalte im Rahmen der Fallanalyse zu überprüfen.³⁸²

³⁷⁹ Weitere Begriffe die Anwendung finden sind Untersuchungsplan oder Untersuchungskonzeption, vgl. hierzu beispielhaft Mayring (1990), S. 26; vgl. Hausser (1982), S. 64.

³⁸⁰ Kasten (III.), (IV.) und (V.) in Abbildung 3.16.

³⁸¹ Der Ablauf orientiert sich an den Phasen einer Fallanalyse nach MAYRING und EISENHARDT: 1. Zielformulierung, 2. Fallauswahl und -definition, 3. Bestimmung spezifischer Methoden und Materialsammlung, 4. Materialaufbereitung und 5. Zusammenführung der Ergebnisse. Vgl. weiterführend Eisenhardt (1989).

³⁸² Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.1.3 sowie Abschnitt 3.2.2.

3.2.1 Vorstudie

Aufgabe der Vorstudie ist die Durchführung aller für die Forschungsstrategie relevanten Arbeitsschritte der Hauptuntersuchung in kleinem Maßstab, aber mit identischen Prozeduren, mit dem Ziel, Ablaufphasen und Verfahrensabläufe zu testen.³⁸³ Während solche Vorstudien ihr primäres Einsatzgebiet bei quantitativen Erhebungen z. B. im Rahmen der Fragebogenkonstruktion und des -tests haben, dient sie in der vorliegenden Untersuchung:

1. der Generierung und Akkumulation eines spezifischen Vorwissens bzgl. des Kooperationsverhaltens von Destination, um die Falldefinition und -auswahl zu ermöglichen (inhaltliche Ebene der Vorstudie).
2. dem Testen der anzuwendenden Untersuchungsverfahren, um entsprechend der Erkenntnisse das Untersuchungsdesign der Hauptuntersuchung zu modifizieren (forschungsmethodisch-operative Ebene der Vorstudie).

Die konkrete Durchführung der Vorstudie orientiert sich daher an der in Abbildung 3.16 auf der vorherigen Seite dargestellten Forschungsstrategie und teilt sich in Überlegungen zur Falldefinition und -auswahl sowie zur Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung.

Für die **inhaltliche Ebene der Vorstudie** kann auf forschungsrelevantes Wissen zurückgegriffen werden, das auf konkreten Informationen zum kooperativen Verhalten der eingangs erwähnten Destination beruht. Diese Informationen umfassen insbesondere Besonderheiten intra- und transdestinationaler Kooperationen der Destination sowie der Leistungsträger. Aufgrund der Tatsache, dass sowohl die in der Destination operierende TO mit weiteren TO anderer Destinationen, als auch die Bergbahnen mit Liftbetreibern aus anderen Destinationen zusammenarbeiten, sind auch zentrale Erkenntnisse bzgl. interdestinationaler Kooperationen verfügbar.

Grundlage der inhaltlichen Vorstudie bilden im Zeitraum von Dezember 2012 bis Mai 2013 sowie Dezember 2013 bis Februar 2014 strukturiert geführte Interviews mit ortsansässigen Leistungsträgern. Mit dem Anspruch eine repräsentative Auswahl von Gesprächspartnern zu treffen, ist mindestens je ein Vertreter einer Leistungsträgerkategorie interviewt worden, was zu einer Gesamtzahl von 16 dokumentierten

³⁸³ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2013), S. 343.

Interviews führt; die durchschnittliche Dauer der Gespräche beträgt 45 Minuten. Je zwei Gespräche wurden mit dem Tourismusdirektor sowie seinem Stellvertreter und Marketing-Direktor im Abstand von einem Jahr geführt. Darüber hinaus standen für je ein Interview zur Verfügung:

- zwei Geschäftsführer von Ski- und Wintersportschulen,
- ein Vorstandsmitglied des ortsansässigen Skiclubs,
- ein Geschäftsführer sowie ein Marketingleiter eines Bergbahnbetreibers,
- zwei Geschäftsführer von Sporteinzelhandelsgeschäften (Verkauf und Verleih),
- vier Unterkunftsbetreiber³⁸⁴ sowie
- der amtierende Bürgermeister als Vertreter der Gemeinde.

Abschließend diente ein zweistündiges Gespräch mit dem Geschäftsführer einer Beratungsgesellschaft, die sich auf Kooperationen zwischen Leistungsträgern verschiedener Destinationen und Wirtschaftsunternehmen spezialisiert hat, der Reflexion zentraler Erkenntnisse aus den Interviews mit den Leistungsträgern.

Wichtigste Ergebnisse dieser Gespräche sind, dass erstens intradestinationale Kooperationen in den meisten Fällen notwendige Voraussetzung für medierte, inter- und transdestinationale Kooperationen sind. Konkret wird eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern³⁸⁵ als essentiell für die Kooperation mit anderen Destinationen und insbesondere mit Wirtschaftsunternehmen genannt. Zweitens kristallisierten sich Unternehmen zweier Branchen als bevorzugte Kooperationspartner heraus: zum einen Unternehmen aus der Automobilbranche und zum anderen Unternehmen aus der Sportausrüstungsbranche. Daher wurden weitere Gespräche mit Vertretern von Sportausrüstungsunternehmen geführt; die konkrete Vorgehensweise und die gewonnenen Erkenntnisse werden im Rahmen der Falldefinitionen thematisiert.³⁸⁶

Mit dem Ziel, Implikationen für die anzuwendenden Untersuchungsverfahren (**forschungsmethodisch-operative Ebene der Vorstudie**) im Kontext des Untersuchungsdesigns zu erhalten, wurden drei weitere Interviews mit je einem Geschäfts-

³⁸⁴ Alle vier Interviewpartner waren geschäftsführende Eigentümer von Hotelbetrieben aus dem vier- oder fünf-Sterne-Segment und den damit verbundenen Gastronomiebetrieben.

³⁸⁵ Dies beinhaltet auch die Zusammenarbeit zwischen Konkurrenten innerhalb einer Destination mit dem Ziel ein Leistungsbündel dem Gast bereitzustellen (Co-opetition). Vgl. hierzu Abschnitt 2.2.3.

³⁸⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.2, insbesondere Abschnitt 3.2.2.2.

führer von TO unterschiedlicher Destinationen geführt. Hierbei lag insbesondere das Hauptaugenmerk auf den Datenerhebungs- und Datenaufbereitungsmethoden.³⁸⁷

Die Ergebnisse der Vorstudie zeigen, dass Kooperationen im Tourismus am Beispiel von Destinationen durchaus ein weitverbreitetes Phänomen sind. Die damit verbundenen Motive, angestrebten Ziele oder zentralen Anforderungen an Kooperationspartner hingegen können sehr unterschiedlich ausfallen und variieren von Kooperation zu Kooperation. Ausgewählte Ergebnisse und Erkenntnisse der Vorstudie werden im folgenden Abschnitt 3.2.2 im Rahmen der Erläuterungen zu der Falldefinition und -auswahl vorgestellt.

3.2.2 Falldefinition und -auswahl

Der vorliegende Abschnitt behandelt den ersten methodischen Schritt innerhalb der (Einzel-)Fallanalyse, der sich in Falldefinition und Fallauswahl unterteilt. Während erstere das Ziel hat im Vorfeld festzulegen, *was* als „Fall“ und somit als eigentlicher Untersuchungsgegenstand behandelt werden soll, beinhaltet die Fallauswahl die nachvollziehbare Argumentation, *warum* genau „dieser Fall“ und nicht ein anderer Fall in die Analyse oder genauer in das Sample aufgenommen wird.

Während bei quantitativ ausgerichteten Ansätzen die statistische Repräsentativität einer Stichprobe³⁸⁸ im Vordergrund steht, erfolgt die Fallauswahl der qualitativen Forschung nach anderen Zielsetzungen.³⁸⁹ „Es interessiert weniger, wie ein Problem statistisch verteilt ist, sondern welche Probleme es tatsächlich gibt und wie sie beschaffen sind.“³⁹⁰

³⁸⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.3.

³⁸⁸ Primär die statistische Verallgemeinerbarkeit und den Rückschluss von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit (Inferenzstatistik).

³⁸⁹ Je nach Zielsetzung der Untersuchung, lassen sich zwei Arten der Stichprobenziehung unterscheiden, die prinzipiell sowohl für qualitative als auch quantitative Ansätze herangezogen werden können. Probabilistische Verfahren zielen mittels Zufallsstichprobe auf den beschriebenen, repräsentativen Rückschluss auf die Grundgesamtheit, während non-probabilistische Verfahren alle Stichproben umfasst, die nach einem anderen als dem Zufallsprinzip gebildet werden. Da die qualitative Forschung in den meisten Fällen auf andere Zielsetzungen als die der statistischen Repräsentativität abzielt, finden die non-probabilistischen Verfahren verstärkt Anwendung. Vgl. weiterführend Schreier (2011), S. 244ff.

³⁹⁰ Lamnek (2010), S. 168.

Die in der vorliegenden Arbeit verfolgte Zielsetzung, das Phänomen inter- und transdestinationaler Kooperationen in seiner Tiefe zu erfassen, ist ursächlich dafür, solche Fälle auszuwählen, „[...] die im Hinblick auf die Fragestellung besonders bedeutsam und aufschlussreich sind.“³⁹¹ Hier finden besonders die Verfahren der non-probabilistischen, absichtsvollen Stichprobenziehung Anwendung.

Prinzipiell lassen sich bei den „absichtsvollen“³⁹² Stichprobenziehung (Fallauswahl) zwei Vorgehensweisen unterscheiden: Top-Down- und Bottom-Up-Verfahren. Bei dem **Bottom-Up-Verfahren** ergeben sich stichprobenbestimmenden Kriterien erst während des Untersuchungsverlaufs und werden sukzessive durch „Hinzufügen“ weiterer Fälle konkretisiert. Da sich die Kriterien direkt aus den Daten ergeben, findet auch die alternative Bezeichnung der datengesteuerten Verfahren Verwendung.³⁹³

Top-Down-Verfahren hingegen – auch alternativ als theoriegesteuerte Verfahren bezeichnet – zeichnen sich dadurch aus, dass vor Untersuchungsbeginn Auswahlkriterien durch (theoretisches) Vorwissen festgelegt werden. Während der qualitative Stichprobenplan im Wesentlichen eine möglichst heterogene Stichprobe anstrebt, fokussiert die **gezielte Auswahl von Falltypen** auf solche Fälle, die bestimmte Kriterien erfüllen. Innerhalb der auch als kriterienorientiertes Verfahren bezeichneten Stichprobenziehung werden verschiedene Strategien unterschieden, die von „intensive case sampling“, d. h. dass eine Eigenschaft in ausgeprägter (intensiver) Form auftreten soll, über extreme Fälle („extreme case sampling“) bis hin zu typischen Fällen („typical case sampling“) reichen.³⁹⁴

In der vorliegenden Arbeit wird dagegen eine möglichst homogene Stichprobe („homogeneous sampling“) angestrebt, die sich aus gleichartigen Fällen zusammensetzt.³⁹⁵

³⁹¹ Schreier (2011), S. 245. Weiter hält SCHREIER fest: „[Die] Zielsetzung bei der absichtsvollen Stichprobenziehung entspricht zugleich der generellen Zielsetzung qualitativer Forschung, eine tiefer gehende Analyse des interessierenden Phänomens in seiner Komplexität zu leisten.“

³⁹² Vgl. hierzu ausführlich Schatzmann/Strauss (1973), S. 39f.

³⁹³ Hauptvertreter dieser Verfahren ist das theoretical sampling, das – entgegen seiner Bezeichnung – ausschließlich auf empirischen Daten beruht und zwei Prinzipien folgt: (i) das Prinzip der maximalen Ähnlichkeit: es werden zunächst nur Fälle, die sich hinsichtlich eines Kriteriums ähnlich sind, in die Stichprobe mit aufgenommen. (ii) das Prinzip der maximalen Differenz, das besagt, dass die Stichprobe sukzessive um Fälle ergänzt wird, die im Hinblick auf das Kriterium eine andere Ausprägung aufweisen. Vgl. hierzu vertiefend Hussy/Margit/Echterhoff (2010), S. 189f. Zu einer Übersicht weiterer Ansätze und Strategien des theoretical sampling, vgl. exemplarisch Coyne (1997), S. 627.

³⁹⁴ Zu weiteren Strategien, vgl. Quinn Patton (2002), S. 230ff.

³⁹⁵ Zu den verschiedenen Einsatzmöglichkeiten der Strategien und jeweilige Vor- und Nachteile, vgl. Kepper (2013), S. 231ff.

Ziel ist es, auf Basis der ausgewählten Fälle Gemeinsamkeiten zu Zielen und Erfolgsfaktoren kooperativen Verhaltens zu eruieren, die herangezogen werden können, um verallgemeinerbare Aussagen treffen zu können. Zudem sollen diese Kriterien dem Anspruch der Intersubjektivität³⁹⁶ gerecht zu werden.

Der Untersuchungsgegenstand und somit auch die Vorstudie beschränkt sich auf alpine Destinationen, die nach dem Community-Modell agieren. Daher werden solche Kriterien abgeleitet, die den daraus resultierenden Anforderungen gerecht werden.³⁹⁷ Die bereits erwähnte Triangulationsstrategie findet in der Falldefinition ihre Anwendung, indem neben die reine Fallanalyse die Dokumentenanalyse tritt.³⁹⁸

Eine Ableitung und Erklärung der Kriterien ist Gegenstand der folgenden Abschnitte. Aufgrund der empirischen Zielsetzung, auch Ziele und Erfolgsfaktoren aus Perspektive der Kooperationspartner zu untersuchen, werden im Kontext der transdestinationalen Zusammenarbeit neben Destinationen (Fallcluster I) auch Wirtschaftsunternehmen näher betrachtet (Fallcluster II).

3.2.2.1 Fallcluster I: Alpine Destinationen

Die Destinationen nach der o.g. Definition stammen somit aus den fünf Nationen Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und der Schweiz. Abbildung B.3 auf Seite 423 im Anhang hebt die alpinen Regionen der einzelnen Nationen grafisch hervor.

Prinzipiell bilden Systematisierungen z. B. in publizierten Statistiken zu Destinationen im Alpenraum³⁹⁹ den Ausgangspunkt der Falldefinition. Wird aber lediglich

³⁹⁶ Im Wesentlichen ist das Ziel der Intersubjektivität, dass „[...] andere Forscher bei gleicher Vorgehensweise zu einem ähnlichen Resultat gelangen bzw. das Ergebnis der Fallkonstruktion einer rationalen Kritik unterworfen werden kann.“Merkens (2012), S. 268.

³⁹⁷ Letztlich werden daher nordamerikanische Skigebiete nicht als potenzielle Destinationen aufgenommen, da die Wintersportorte primär als Unternehmen von börsennotierten Destinationsbetreibern professionell geführt werden und kaum einzelwirtschaftlichen Entscheidungen getroffen werden. Vgl. hierzu Bieger et al. (2000), S. 27. Daher werden diese Destinationen klassischerweise auch als Resorts bezeichnet. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.2.

³⁹⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.3.

³⁹⁹ Der Alpenraum umfasst in der vorliegenden Arbeit die fünf Nationen Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und der Schweiz. Abbildung B.3 auf Seite 423 im Anhang hebt die alpinen Regionen der einzelnen Nationen grafisch hervor. Zu exemplarischer Datengrundlage, vgl. o.V.: Tourismus Benchmarking (2014), o. S.; vgl. Brändle-Schlegel/Caprarese/Roggo (2011), S. 23.

das vorherrschende Begriffsverständnis zu Destinationen zugrunde gelegt und bestehende politisch-administrative⁴⁰⁰ als auch tourismusspezifische⁴⁰¹ Kriterien herangezogen, kann dies zu tendenziell heterogenen Destinationen führen. Denn nach dieser Vorgehensweise werden sowohl politisch-administrative Gemeinden wie beispielsweise SCUOL im Kanton GRAUBÜNDEN in der SCHWEIZ, als auch tourismusspezifisch vermarktete Regionen wie das ZILLERTAL in ÖSTERREICH als Destination definiert.⁴⁰² Tabelle A.4 auf Seite 419 stellt eine Übersicht exemplarisch gewählter Destinationen dieses vorläufigen Samples dar, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Mit dem Ziel homogene Fälle (homogeneous case sampling) im Kontext der gezielten Fallauswahl abzuleiten, werden insgesamt sieben quantitativ- und qualitativ-orientierte Homogenitätskriterien konzipiert, die im Folgenden näher erläutert werden und im weiteren Verlauf auf die prinzipiell im vorläufigen Sample vorhandenen Destinationen angewendet werden.⁴⁰³

- Kriterium 1: *Nationenunabhängigkeit*
Qualitatives Kriterium, das besagt, dass alle Destinationen der fünf Länder (potenziell) in die Untersuchung aufgenommen werden können.

⁴⁰⁰ Im Sinne von politisch-administrativen Grenzen werden neben Staatsgrenzen auch innerstaatliche Grenzziehungen zwischen Verwaltungseinheiten und -gliederungen verstanden. Beispiele für politisch-administrative Grenzen in ÖSTERREICH oder der SCHWEIZ sind die Bundesländer bzw. Kantone mit ihren Bezirken und Gemeinden.

⁴⁰¹ Hierunter fallen beispielsweise Regionen, die unabhängig von den politisch-administrativen Grenzen eine tourismuspolitische Relevanz haben. Als Beispiel kann der ARLBERG in ÖSTERREICH angeführt werden, der zwar „tourismusspezifisch“ abgegrenzt werden kann, allerdings mehrere politisch-administrative Grenzen überschreitet, da er zwei Bundesländer (VORARLBERG, TIROL) und daher unterschiedliche Bezirke (BLUDENZ, LANDECK) mit Ortschaften (LECH, ZÜRS, ZUG, ST. ANTON, STUBEN u.a.) in den Gemeinden (LECH, ST. ANTON) umfasst.

⁴⁰² Insgesamt führt dieser Schritt zu einer Datenlage von mehr als 150 alpinen Destinationen. Aufgrund der gewählten Methodik (politisch-administrative und tourismusspezifische Strukturen als Anhaltspunkt für die Destinationsabgrenzung) werden bewusst Dopplungen in Kauf genommen, um dem Anspruch einer Destinationsdefinition auch aus Sicht der Gäste gerecht zu werden. So sind beispielsweise die Destinationen Lauterbrunnen, Wengen, Mürren und Grindelwald einerseits als eigenständige Destinationen aufgeführt, andererseits auch unter dem regionalen Marketingdachverband Jungfrau Region vereint.

⁴⁰³ Dabei ist die Reihenfolge so gewählt, dass sie den damit verbundenen Aufwand in absteigender Stärke widerspiegelt. So ist das erste im Vergleich zum zweiten Kriterium vergleichsweise einfach zu bestimmen. Mit dem siebten Kriterium hingegen sind hohe Suchkosten verbunden, weshalb dieses Kriterium erst dann angewendet wird, wenn der Umfang des Samples schon reduziert wurde.

- Kriterium 2: *Ganzjahresdestination*

Quantitatives Kriterium, das über die Anzahl und Verteilung von Saisontagen⁴⁰⁴ Auskunft über etwaig gesetzte saisonale Schwerpunkte der Destination gibt. Reine und zum Teil „künstlich geschaffene“ Winterdestinationen sollen ausgeschlossen werden,⁴⁰⁵ da sie weder einen ganzjährigen Lebens- noch Wirtschaftsraum für Einheimische bieten. Inhaltlich steht dieses Kriterium im engen Zusammenhang mit dem Kriterium „Angebotsstruktur“.

- Kriterium 3: *Gemeinden*

Qualitatives Kriterium. Dieses Kriterium knüpft an die Ausführungen und Erkenntnisse zum Community-Modell⁴⁰⁶ an und stellt sicher, dass neben Leistungsträgern und weiteren Stakeholdern einer Destination auch die TO bei medierten, intradestinationalen Kooperationen betrachtet werden kann. Zudem wird durch dieses Kriterium gewährleistet, dass etwaig eingegangene interdestinationale Kooperationen⁴⁰⁷ bereits auf Gemeindeebene untersucht und entsprechende Entscheidungsträger als Informationsträger eruiert werden können. Dass weitere Kriterien, insbesondere die quantitativ-orientierten, auf gemeindespezifisch veröffentlichten Daten beruhen, unterstreicht die sachlogische Ableitung dieses Kriteriums.

- Kriterium 4: *Tourismusintensität*⁴⁰⁸

Quantitatives Kriterium in Form einer Maßzahl bzw. Beziehungszahl, welche

⁴⁰⁴ Alternative Kennzahlen sind Nächtlungen und/ oder Ankünfte.

⁴⁰⁵ In diesem Zusammenhang wurde der Begriff „Retorten-Destination“ bereits zu Beginn der 1970iger Jahren geprägt und steht vornehmlich für Alpendestinationen in Frankreich, die ausschließlich für den Wintertourismus künstlich angelegt wurden und im Sommer regelrecht einer „Geisterstadt“ gleichen. Vgl. hierzu Pause (1971), S. 42f.

⁴⁰⁶ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3.2.

⁴⁰⁷ Im Rahmen von tourismus- oder marketingspezifisch geschaffenen Destinationen, wie z. B. die Destination ZILLERTAL, die aus mehreren individuell wahrgenommenen Destinationen besteht: u.a. FÜGEN-KALTENBACH, TUX und MAYRHOFEN.

⁴⁰⁸ Die Tourismusintensität ist eine in der Tourismusstatistik häufig gebrauchte Kennzahl, die sich aus dem Quotient touristischer Übernachtungen und Wohnbevölkerung ergibt. Zu dieser und anderen Definitionen, vgl. Mundt (2013), S. 26; vgl. hierzu o.V.: Tourismus in Zahlen (2012), S. 10. Saisonale Arbeitskräfte zählen dabei nicht zu der Wohnbevölkerung. Andere Studien, z. B. eine Studie zu Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus definieren die Tourismusintensität als den Quotient aus Bettenanzahl und Einwohnerzahl, vgl. hierzu und für eine Auswahl an Destinationen o.V.: Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus (2005), S. 58. Für eine ausführliche Übersicht zu einzelnen Destinationen in Österreich sowie der spezifischen Tourismusintensität, vgl. Price et al. (2011), S. 9; vgl. weiterführend Halbertschlager/Hopfner/Reisen Zahn (2010), S. 41ff. Für eine exemplarische Visualisierung der Tourismusintensitäten im Alpenraum, vgl. Abbildung B.4 auf Seite 423 im Anhang.

als Indikatorvariable für das Tourismusbewusstsein der einheimischen Bevölkerung sowie den Stellenwert des Tourismus als Wirtschaftskraft dient. Letztlich ist diese Kennzahl ein Indiz für die Konzentration touristischer Aktivitäten und den Erfolg oder Attraktivität einer Destination sowie den dort agierenden touristischen Leistungsträgern. Nimmt die Tourismusintensität hohe Werte an, so spricht dies für eine intensive touristische Ausrichtung einer Destination, deren Wirtschaftsstruktur stark durch den Tourismus geprägt ist. Zum Vergleich: tourismusintensive Destinationen wie SERFAUS - FISS - LADIS in TIROL liefern aufgrund der geringen Einwohnerzahl (2.640 Einwohner) und der sehr hohen Nächtigungszahl (2,3 Mio.) eine Tourismusintensität von über 800, während Destinationen wie SCHLADMING-DACHSTEIN in der STEIERMARK mit über 54.000 Einwohnern und 2,29 Mio. Nächtigungen lediglich eine Tourismusintensitätswert von 40 erzielen.⁴⁰⁹ Um letztlich diese Maßzahl dennoch als Homogenitätskriterium in der vorliegenden Arbeit zu verwenden, wird die verzerrende Wirkung (durch die Relation Anzahl der Nächtigungen sowie Einwohnerzahl) abgeschwächt, indem zunächst nur solche Destinationen einbezogen werden, die mehr als 150 und weniger als 500 Nächtigungen pro Einwohner im Jahr generieren. Darüber hinaus sind mindestens 500.000 Nächtigungen pro Jahr durch weniger als 15.000 Einwohner zu generieren.⁴¹⁰

- Kriterium 5: *Angebotsstruktur*

Quantitativ-qualitatives Kriterium, das die Angebotsstruktur der Destination zum Gegenstand hat. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Destinationen ähnliche touristische Infrastrukturangebote aufweisen.⁴¹¹ Insbesondere im Hinblick

⁴⁰⁹ Vgl. Halbertschlager/Hopfner/Reisenbahn (2010), S. 41ff sowie die entsprechenden Nächtigungszahlen im Sommer 2013 und Winter 2013/2014. Vergleichbare Ergebnisse werden in der Studie zur Tourismusintensität der Alpen vorgestellt. Vgl. hierzu o.V.: Sustainable Tourism in the Alps (2013), S. 61ff.

⁴¹⁰ Diese Vorgehensweise wird ebenfalls durch die Studienergebnisse einer Untersuchung des österreichischen Instituts für Raumplanung gestützt. Ein Ergebnis war, dass 70 Prozent der Gemeinden mit hoher Tourismusintensität weniger als 2.000 Einwohner aufweisen. Es liegt kein linearer Zusammenhang zwischen Tourismusintensität und Attraktivität einer Destination vor, da ein zu hoher Wert für eine touristische Überbeanspruchung der Destination mit den einhergehenden externen Effekten, insbesondere die Ökologie und Nachhaltigkeit betreffend, spricht. Daher folgt dieser Zusammenhang eher einem invers u-förmigen Verlauf. Vgl. o.V.: Stellenwert der Gemeinden für den österreichischen Tourismus (2008), S. 16ff.

⁴¹¹ Zur Verdeutlichung dient folgendes Beispiel. Obwohl die Destination BODENSEE-VORARLBERG (vgl. Tabelle A.4 auf Seite 419) als Alpendestination aufgeführt wird, ist sie topografisch nicht als Wintersportdestination, sondern vornehmlich als Destination für Sommer- und (Wasser-) Sporttourismus geeignet. Vgl. hierzu die Unterscheidung in abgeleitete und ursprüngliche Angebote (Abschnitt 2.1.2.1).

auf das Angebot des Gastgewerbes – unterteilt in Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe – ist zu bemerken, dass Destinationen gewählt werden, die eine ähnliche Struktur aufweisen. Hierbei ist in Bezug auf die Beherbergungsbetriebe nicht nur die Quantität der Betriebe, sondern auch eine qualitative Einordnung auf zwei Ebenen zentral. Auf der ersten Ebene wird eine Unterscheidung der Unterkunftsbetriebe gemäß tourismusstatistischer Erfassungen in Hotellerie⁴¹² und Parahotellerie⁴¹³ getroffen. Anschließend wird auf zweiter Ebene die Ausprägungen von Qualitätsstandards der angebotenen Leistungen betrachtet (beispielsweise Sternekategorisierung). So wird verhindert, dass z. B. eine Destination mit einer hohen Anzahl an Superior-Unterkünften (mindestens vier Sterne) in das gleiche Sample aufgenommen wird wie eine Destination, die sich über ein großes Nächtigungsangebot an Camping-Plätzen auszeichnet. Die Erkenntnisse aus der Vorstudie, dass intradestinationale Kooperationen auch Voraussetzung für weitere Kooperationen sind, spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine übergeordnete Rolle. Durch dieses Kriterium wird gewährleistet, dass die Aufteilung der Leistungsträger weitestgehend homogen zwischen den einzelnen Destinationen gestaltet wird.⁴¹⁴

- Kriterium 6: *Gäste-/ Nachfragestruktur*

Quantitativ-qualitatives Kriterium, das die Gästestruktur in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt und im engen Zusammenhang mit den anderen Kriterien zu sehen ist. Die im Tourismus gängigen Segmentierungskriterien, wie beispielsweise sozio-demographische Aspekte (Alterstruktur, Einkommensverteilung, Ausgabeverhalten), aber auch affinitätsbezogene Kriterien stehen im Vordergrund.⁴¹⁵ Zu beachten ist hierbei, dass durch solche Kriterien Destinationen verglichen werden, die gästestrukturrell als homogen bezeichnet werden können.

Gemeinsam ist den bisher vorgestellten Homogenitätskriterien, dass die in der vorliegenden Untersuchung gewählten Ausprägungen gleichgerichtet sind und daher die unter den Kriterien herrschenden Interdependenzen bewusst zum Sampling genutzt

⁴¹² Vgl. Freyer (2006), S. 145. Als Betriebsarten in der Hotellerie werden unterschieden u.a.: Hotel, Gasthof, Pension, Hotel Garni.

⁴¹³ Vgl. Schmude/Namberger (2010), S. 31. Zur Parahotellerie zählen insbesondere Ferienhäuser und -wohnungen, Vereinsheime, Jugendherbergen und Campingplätze.

⁴¹⁴ Vgl. Henschel/Gründer/Freyberg (2013), S. 22f. für weitere Unterscheidungskriterien, wie Betriebsgröße, -führung, Konzentrationsgrad, Leistungsumfang und Qualitätsstufen.

⁴¹⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen zum AFGM in Abschnitt 4.2.3.2.

werden. Die Ausprägung des Kriteriums Angebotsstruktur wird so gewählt, dass vornehmlich Betriebe der gehobeneren Hotellerie in den Destinationen für die Nächtigungszahlen verantwortlich sind. Dementsprechend sind Gästestrukturen der Destinationen dadurch gekennzeichnet, dass ein großer Anteil der Gäste über ein höheres Einkommen verfügt und potenziell für eine höhere Wertschöpfung in den Betrieben verantwortlich ist.

„Because of their peripheral location guests visiting these destinations mainly stay overnight. Because of topography, climate and infrastructure the mountains attract guests in winter, for skiing, as well as in summer to have a broad variety of mountain summer experiences from sports and nature to wellness and culture. The ropeways as basis for skiing in winter open a multitude of options to easily visit the mountains in the summer. Additionally, many high quality hotels offer wellness facilities as a back up plan in the case of bad weather conditions, which play an important role in many regions.“⁴¹⁶

Durch die bisherigen Kriterien lassen sich die für das Sample auszuwählenden Destinationen zunächst als **Ganzjährige Gebirgsdestinationen** gemäß obigem Zitat beschreiben. Ein weiteres Kriterium, spiegelt den zentralen Forschungsaspekt wider:

- Kriterium 7: *Kooperationserfahrung*

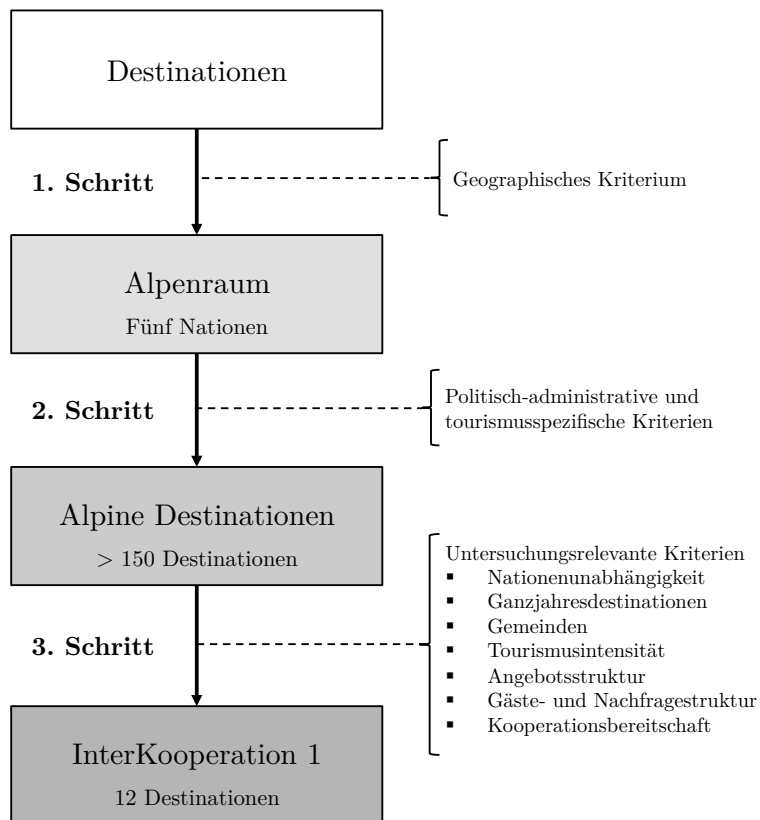
Qualitatives Kriterium. Dieses Kriterium zielt auf die prinzipielle Bereitschaft von Destinationen Kooperationen einzugehen ab. Für die vorliegende Studie ist es daher essenziell, dass nur Destinationen in das Sample aufgenommen werden, deren TO sowohl inter- als auch transdestinationale Kooperationen bereits selbst eingegangen sind oder vermittelt haben. Zum Erreichen des Forschungsziel, die mit Kooperationen verfolgten Zielsetzungen beider Partner zu eruieren und kritische Erfolgsfaktoren für die Partnersuche und -auswahl bestimmen zu können, wird es als Voraussetzung angesehen, dass Destinationen als potenzielle Fälle bereits über Kooperationserfahrungen verfügen.⁴¹⁷

Die Abbildung 3.17 auf der nächsten Seite veranschaulicht den konkreten Prozess der Fallauswahl mit den entsprechenden Kriterien in drei Schritten.

⁴¹⁶ o.V.: Sustainable Tourism in the Alps (2013), S. 96.

⁴¹⁷ Voraussetzung für die Recherche ist, dass die verschiedenen Partnerschaften öffentlich kommuniziert werden.

Abbildung 3.17: Prozess zur Bestimmung des Fallclusters Destinationen



Quelle: Eigene Erstellung.

Es ist festzuhalten, dass insgesamt über 40 Destinationen alle sieben Kriterien erfüllen. Allerdings ist hervorzuheben, dass sich insbesondere *eine* interdestinationale Zusammenarbeit in Form einer Marketingkooperation als geeignete, absichtsvolle Fallauswahl herausstellte:

1. Es handelt sich hierbei um die interdestinationale Kooperation mit der höchsten Teilnehmerzahl (zwölf Destinationen) und gewährleistet so eine ausreichende Fallzahl für die qualitative Forschungsstrategie.
2. Die Destinationen decken alle fünf Nationen und somit den gesamten Alpenraum ab.
3. Die Destinationen erfüllen alle sieben Kriterien in besonderem Maße und verzeichnen neben der interdestinationalen auch medierte, transdestinationale Kooperationen, sowohl auf Destinations- als auch auf Leistungsträgerebene.⁴¹⁸
4. Auch die interdestinationale Kooperation selbst verfolgt gezielt Kooperationsstrategien mit Wirtschaftsunternehmen, die keinen direkten Bezug zu spezifischen Destinationen aufweisen, und geht somit transdestinationale Kooperationen ein.

Aus Anonymisierungszwecken wird auf eine konkrete Darlegung der Destinationen sowie der konkreten Kooperationen verzichtet. Zur eindeutigen Zuordnung wird allerdings im weiteren Verlauf auf diese interdestinationale Kooperation mit der Abkürzung *InterKooperation 1* verwiesen. Da alle zwölf Destinationen als Fall ausgewählt werden, erfolgt eine Kennzeichnung durch *Falldestination 1* bis *Falldestination 12*. Zwar handelt es sich formal beim homogeneous case sampling um eine absichtsvolle Stichprobenbildung, nimmt aber vor dem Hintergrund der *InterKooperation 1* die Stellung einer Vollerhebung ein. Zudem weisen alle Destinationen Kooperationspartner aus der Automobilindustrie, Sportartikelbranche, Tourismusbranche und Konsumartikelbranche auf. Insgesamt sind die Kooperationspartner der untersuchten Destination vielfältig und folgen zunächst keinem explizit erkennbarem Muster. Diese Beobachtung dient als Anlass, die Wirtschaftsunternehmen als zweites Fallcluster in die Untersuchung mit aufzunehmen. Die Ableitung der Kriterien für eine homogene Fallauswahl sowie die Erläuterung erfolgen in Abschnitt 3.2.2.2.

⁴¹⁸ Die Kriterien und ihre destinationsspezifischen Ausprägungen werden an dieser Stelle nicht veröffentlicht, um keine Rückschlüsse zu erlauben, können aber beim Verfasser angefragt werden.

Abschließend sei auf die *Destination 1* verwiesen, die einerseits aufgrund vergleichbarer Ausprägungen der sieben Kriterien, insbesondere hinsichtlich Tourismusintensität, Angebotsstruktur, Gäste- und Nachfragestruktur aufweist und andererseits durch vorhandene inter- und transdestinationale Kooperationen ein höchstmögliches Maß an Ähnlichkeit zu den Falldestinationen aufzeigt.⁴¹⁹ Diese Destination wird in der vorliegenden Arbeit als Fall für den Pretest herangezogen.⁴²⁰

3.2.2.2 Fallcluster II: Wirtschaftsunternehmen

Wie die Vorstudie zeigt, stammen transdestinationale Kooperationspartner aus verschiedenen Branchen. Um zunächst zu untersuchen, ob es sich hierbei um ein vereinzeltes Phänomen oder um ein gängiges Kooperationsmuster im DM handelt, werden die Mitglieder der *InterKooperation 1* im Hinblick auf eingegangene Kooperationen analysiert. Hierbei findet die Dokumentenanalyse zur Triangulation ihre Anwendung, indem die Internetpräsenzen der TO auf Hinweise zu Kooperationspartnern untersucht und deren Branchenzugehörigkeit ermittelt wird. Die Analyse wird zudem auf Leistungsträger und deren Kooperationspartner ausgeweitet.

Es zeigt sich, dass die zwölf Destinationen und Leistungsträger unterschiedlich viele Wirtschaftsunternehmen als Kooperationspartner aus den verschiedensten Branchen aufweisen. Alle TO bzw. DMO nennen als „Partner“ Marken aus dem Automobilbereich (z. B. Audi, BMW oder Mercedes-Benz), aus dem Segment der „Luxus“-Konsumgüter (z. B. Hublot, Omega) oder der Textil- und Bekleidungsbranche im Outdoorbereich (beispielsweise Colmar, Kjus, Mammut Sports). Im Gegensatz zu den Markennamen, wird der Kooperationsinhalt allerdings nicht explizit genannt. Dabei sind zwei Herausforderungen zu bemerken: **erstens** sind die eruierten Unternehmen hinsichtlich vieler Kriterien (z. B. Branchenherkunft, Umsatz, Breite und Tiefe des Sortiments) sehr heterogen und verfolgen unterschiedliche Kooperationsformen. **Zweitens** gestaltet sich die Informationsbeschaffung aufgrund der Unternehmensstrukturen und Rechtsformen schwierig und beschränkt die Möglichkeit der Ableitung von Homogenitätskriterien stark ein.

⁴¹⁹ Konkret hätte diese Destination potenziell als Fall aufgenommen werden können, wenn sie „Mitglied“ von *InterKooperation 1* wäre.

⁴²⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1.2.

Den Herausforderungen wird daher im Rahmen der Falldefinition auf zweierlei Weise begegnet:

- Die Interviews im Rahmen der Vorstudie lassen den Schluss zu, dass es sich bei den Partnerschaften zwischen TO sowie Leistungsträgern und den Marken der „Luxus“-Konsumgüter primär um den Ankauf von Werbeflächen handelt. Dies entspricht aufgrund der fehlenden Zusammenarbeit zum Erreichen von gemeinsamen Zielen nicht einer Kooperationen nach dem hier zugrunde gelegten Verständnis. Daher werden diese Marken nicht als Fälle herangezogen. Im Gegensatz dazu lässt sich durch weitere Erkenntnisse der Vorstudie konstatieren, dass die Zusammenarbeit mit Marken aus dem Automobilbereich transdestinationale Kooperationen darstellen. Ziel ist es, alle kooperierenden Automobilmarken ins Sample aufzunehmen.
- Im Angebot des Sportartikeleinzelhandels (Verleih und Verkauf) liegt begründet, dass zum einen verschiedene Marken des Outdoorbereichs bereits Partner der zwölf Falldestinationen sind. Zum anderen zeigen die Ergebnisse der Vorstudie ebenfalls, dass insbesondere durch die „inhaltliche Nähe“ von Destinationsleistungsangebot (z. B. Wintersport) und Angebot der Wirtschaftsunternehmen aus den entsprechenden Branchen (z. B. Wintersportausrüster) eine Vielzahl von transdestinationalen Kooperationen gebildet werden (losgelöst von den zwölf Falldestinationen). Daher werden in der vorliegenden Arbeit für diese Gruppe von Wirtschaftsunternehmen Homogenitätskriterien abgeleitet, um Fälle für das Sample nachvollziehbar auswählen zu können.⁴²¹

Im durch den Alpinsport geprägten, touristischen Angebot liegt die Fokussierung auf solche Unternehmen begründet, die ebenfalls mit dem Thema Alpinsport in Verbindung stehen. Die Unternehmen reichen dabei von Ausrüstungsunternehmen (Skihersteller, Snowboardhersteller, Sicherheitsmaterial, Rucksäcke, Helme) bis hin zu Bekleidungsunternehmen (Skioberbekleidung, Outdoorbekleidung, besondere Schuhausstattung). Aufgrund der Spezialisierung und des hohen internationalen Bekanntheitsgrades, dienen Unternehmen als Datenbasis, die auf der weltgrößten und „international wichtigsten Multisegmentmesse im Sport Business“⁴²² – der INTERNATIONALEN FACHMESSE FÜR SPORTARTIKEL UND SPORTMODE (ISPO) – als Aussteller vertreten sind. Insgesamt stellen knapp 2.500 Unternehmen auf dieser Messe all-

⁴²¹ Die folgenden Ausführungen legen daher den Fokus auf die Herleitung der Falldefinition.

⁴²² o.V.: ISPO Munich (2014), S. 3.

jährlich aus. Zur Ableitung von Homogenitätskriterien und somit zur Fallauswahl findet die Logik des fünften Kriteriums Anwendung, indem die Kompatibilität der Produktangebote der Aussteller mit der Angebotsstruktur der *InterKooperation 1-Destinationen* ermittelt wird.

Aus den insgesamt 13 ISPO-Segmenten⁴²³ wird das Segment WINTER SPORTS herangezogen.⁴²⁴

Die Kompetenz der Falldestinationen liegen laut Internetpräsenzen im Winter auf den alpinen Sportarten, d. h. dem Skifahren⁴²⁵, dem Langlaufen⁴²⁶, dem Snowboardfahren sowie auf weiteren (Neben-)Aktivitäten wie Winterwandern, Schneeschuhwandern, Rodeln etc. Kernthema stellt allerdings das Ski fahren dar und ist daher auch Schwerpunkt der Untersuchung.

Am Beispiel von ISPO-Produktkategorie „Ski“ veranschaulicht Abbildung 3.18 auf der nächsten Seite die Konkretisierung der Fallauswahl.

Dies führt zu einer Gesamtzahl von knapp 130 Marken der in Tabelle 3.3 auf Seite 161 dargestellten Produktkategorien aus dem Segment WINTER SPORTS.⁴²⁷

⁴²³ Ball and Team Sports, Bike Sports, Board Sports, Fitness Sports and Wellness, Funsports and Games, Indoor Sports, Inline Sports, Outdoor Sports, Racket Sports, Track and Field Sports, Sports Fashion and Accessoires, Water Sports und Winter Sports. Die weiteren drei genannten Segmente Fabrics and Materials, Shop, Field and Hall Equipment sowie Media, Associations and Services sind in der vorliegenden Arbeit nicht von Relevanz. Vgl. o.V.: ISPO Munich - Offizieller Katalog (2014), S. 12ff.

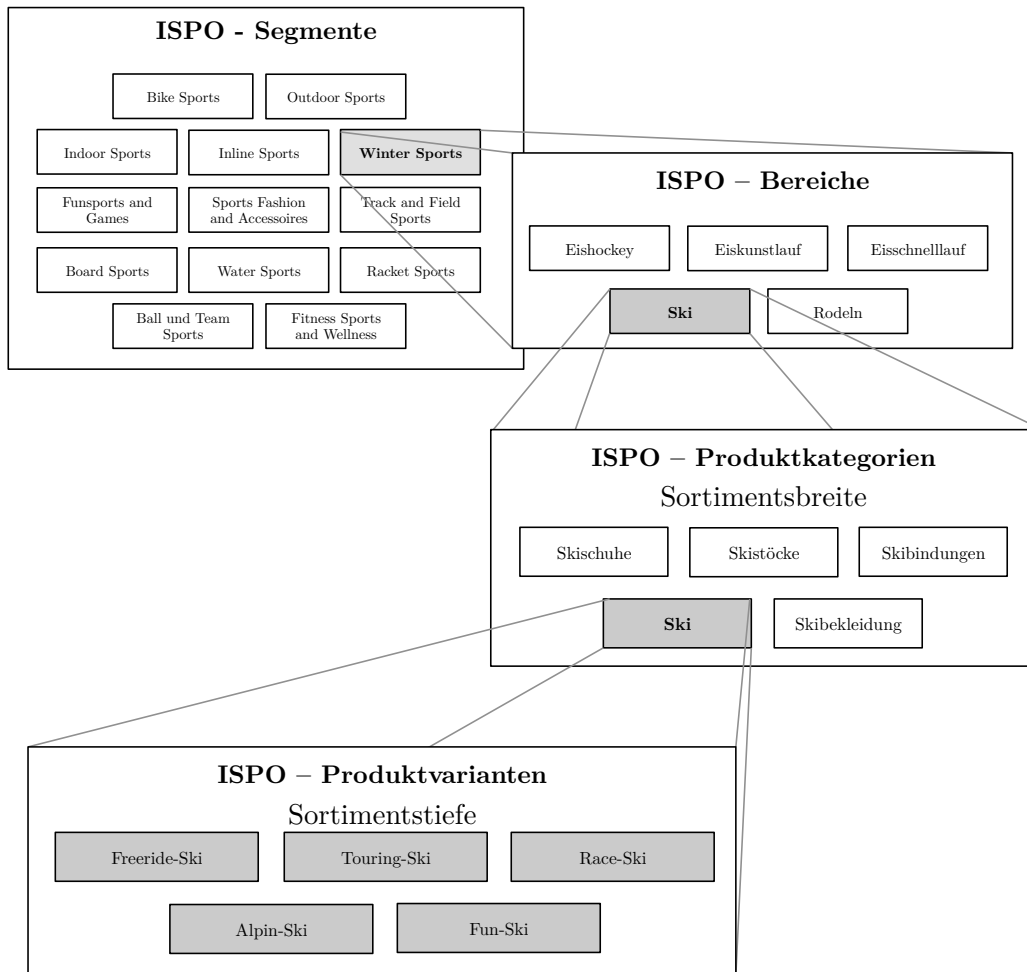
⁴²⁴ Wenngleich die einzelnen Leistungsträger (insbesondere Hotels) in den Destinationen sich zum Teil im Fitness- und Wellnesssegment aufgrund ihres Leistungsangebotes positionieren, ist dies nicht als Hauptaktivität oder Reisemotiv anzusehen, sondern lediglich als Zusatzangebot. Aus diesem Grund wird die Produktkategorie „Fitness Sports and Wellness“ vernachlässigt. Obwohl explizit gefordert wird, dass Falldestinationen ganzjährig ausgerichtet sind (Kriterium 2), wird das ISPO-Segment OUTDOOR SPORTS (insb. für Wandern, Trekking, Golf) ebenfalls vernachlässigt. Dies liegt einerseits in der mangelnden Trennschärfe von sommerspezifischen Produktangeboten und andererseits in der Forschungsumsetzung begründet, die nur eine begrenzte Zahl an Fällen zulässt. Generell kann das Angebot im Sommer vielfältiger gestaltet sein und vom alpinen Wandern über Actionsportarten wie Rafting, Canyoning und Klettern bis hin zu Berglaufen, Mountainbiken und anderen Nebenaktivitäten reichen.

⁴²⁵ Als Oberbegriff für alpines Skifahren, Freeriden, Park, Off-piste-Skifahren, Back-Country, Telemark.

⁴²⁶ Analog zum Skifahren lässt sich das Langlaufen in Classic, Race und Backcountry unterscheiden.

⁴²⁷ Vgl. o.V.: ISPO Munich Ausstellerdatenbank (2014), o.S. Produkte aus den Bereichen Eishockey, Eiskunstlauf oder Eisschnelllauf gehören zwar dem ISPO-Segment WINTER SPORTS an, werden wegen fehlender Destinationskompetenz und -angebote allerdings nicht weiter in Betracht gezogen. Snowboards, Snowboardbindungen und Snowboardbekleidung sind in dem Segment Board Sports aufgeführt. Die anfängliche Ausstelleranzahl von knapp 700 entsteht

Abbildung 3.18: Prozess zur Bestimmung des Fallclusters Wirtschaftsunternehmen



Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle 3.4 auf Seite 162 veranschaulicht die verschiedenen Marken und das entsprechend angebotene Sortiment (in Form von Produktkategorien).

durch Mehrfachnennungen bei einzelnen Produktkategorien: Es werden Sportartikelhersteller mit einem breiten Sortiment als individuelle Unternehmen in den einzelnen Unterkategorien aufgenommen. So ist beispielsweise das Unternehmen MARKER DALBELLO VÖLKL gleich in mehreren Kategorien vertreten. Einige Unternehmen sind zudem mit ihren Marken in den Kategorien mehrfach vertreten. Auch hier dient das Unternehmen MARKER DALBELLO VÖLKL, dass durch seine Tochterfirmen allein innerhalb der Kategorie Ski drei Einträge erhält: MARKER DALBELLO VÖLKLSKI GMBH, MARKER DEUTSCHLAND GMBH, MARKER VÖLKL INTERNATIONAL SALES GMBH.

Tabelle 3.3: Produktkategorien der Sportartikelhersteller - Alpiner Wintersport

Produktkategorie	Beschreibung
Accessories	Hierunter fallen Produkte wie Rucksäcke, Protektoren, Sicherheitssysteme, aber auch textiles Zubehör wie Mützen und Strümpfe.
Apparel	Funktionale Oberbekleidung, bestehend aus Hosen und Jacken (Outerlayer) und Optional Fleece / Soft Shell (Mid-Layer).
Binding	Oberbegriff für alle Formen von Skibindungen (Alpin, Tourenski, Telemark).
Boot	Oberbegriff für alle Formen von Skischuhen.
Eyewear	Hierunter fallen Skibrillen und -systeme (Sportbrille, Googles, Visiere).
Gloves	Funktionale Handschuhe inkl. Fäustlinge.
Headwear	Oberbegriff für Skihelme und -systeme.
Layering	Funktionale Unterwäsche, bestehend aus Hose und Oberteil in verschiedenen Ausführungen (Base Layer).
Pole	Oberbegriff für Skistöcke aller Kategorien (Slalom, Freeride etc.).
Ski	Hierunter fallen alle Arten und Ausführungen von Ski (Alpin, Carving, Slalom, Race, Freeride, Parc, Back-Country).

Quelle: Eigene Erstellung.

Zur weiteren Konkretisierung der Unternehmen, mit dem Ziel, eine homogene Fallauswahl abzuleiten, wurden Gespräche mit Unternehmensvertretern auf der ISPO 2012, 2013 sowie 2014 geführt und Informationen gesammelt. Diese lieferten zentrale Erkenntnisse bzgl. Produktkategorien (Sortimentsbreite) und Produktvarianten innerhalb einer Produktkategorie (Sortimentstiefe) der Sportartikelhersteller.

Marken wie FISCHER SPORTS decken das gesamte Spektrum der Produktkategorien (Accessories, Pole, Ski etc.) des alpinen Wintersports ab und weisen auch innerhalb einer Produktkategorie eine hohe Varietät auf.⁴²⁸ Aus diesem Grund wird FISCHER SPORTS in der vorliegenden Arbeit als **Full-Equipment-Marke** bezeichnet.

Andere Marken hingegen fokussieren sich sehr stark auf einige wenige (oder ausschließlich eine) Produktkategorien – haben auf die Sortimentsbreite bezogen ein schmales Sortiment – und bieten innerhalb einer Produktkategorie verschiedene Produktvarianten an. Aufgrund dieser Spezialisierung wird von einer hohen Sortiment-

⁴²⁸ Die Produktkategorie Ski beinhaltet dabei Varianten vom klassischen Pistenski über den All Mountain-Ski, der für jedes Gelände geeignet ist, bis hin zum Powder-Ski, der speziell Verwendung im offenen Skiraum und im Pulverschnee findet.

Tabelle 3.4: Marken und Produktkategorien - Alpiner Wintersport

Nr.	Marke	Accessories	Apparel	Binding	Boots	Eyewear	Gloves	Headwear	Layering	Poles	Ski
1	720 Amour	X									
2	66 North								X		
3	ABS	X									
4	Alpina Sports	X	X		X						
5	Armada	X	X						X	X	
6	Arc'teryx	X	X						X	X	
7	Atomic	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	Anton Optics					X					
9	Arnau Skis	X	X			X	X	X	X	X	
10	Armani	X	X								
11	Bench										
12	Bergans	X	X						X		
13	Berghaus	X	X						X		
14	Billabong	X	X								
15	Black Diamond	X	X	X	X	X			X	X	
16	Black Crows								X	X	
17	Black Yak		X								
18	Blizzard	X								X	
19	Bogner	X	X		X						
20	Bretka	X	X						X		
21	Burton	X	X								
22	Bridgedale	X									
23	Brilo	X			X						
24	Buf	X							X		
25	Carrera				X						
26	Chemssee	X	X								
27	CMP	X	X						X		
28	Colmar	X	X								
29	Columbia Sportswear	X	X						X		
30	Craft								X		
31	Caronli Helmets										
32	Crispi Sport				X						
33	Dakine	X			X						
34	Dalbello				X						
35	Deuter	X									
36	Didriksons	X							X		
37	Direct Alpine	X									
38	Dynastar	X	X		X				X	X	
39	Esprit	X							X		
40	Elan Ski	X		X					X	X	
41	Evoc Sports	X									
42	Fraction	X							X		
43	Falke								X		
44	Fischer Sports	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
45	Five Seasons	X									
46	Fjällräven Sportartikl	X	X								
47	Giro	X	X		X						
48	GoPro	X							X		
49	Haglöfs	X	X						X		
50	Halti Skivare	X	X						X		
51	Head Sport	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
52	Helly Hansen	X	X		X				X		
53	HMR	X			X						
54	Houdini								X		
55	Icepeak	X									
56	Icebreaker	X	X						X		
57	Iganana	X	X						X		
58	Jack Wolfskin	X	X						X		
59	K2 Sports	X	X		X	X	X	X	X	X	
60	Kärltec	X									
61	Kjus	X	X		X				X		
62	Komperdell	X	X						X		
63	Kodak	X									
64	KV2 Sagl								X		
65	Länge	X			X						
66	La Sportiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
67	LEKI Leinhardt	X	X		X				X		
68	Liberty Skis	X	X						X	X	
69	Löffler	X	X						X		
70	Lowie Alpine	X	X						X		
71	Luhka	X	X								
72	Mater Sports	X	X						X		
73	Majesty	X	X						X	X	
74	Maloja	X	X								
75	Mammut Sports	X	X		X						
76	Marker	X			X						
77	Marmot Mountain	X	X						X		
78	Mountain Equipment	X	X								
79	Movement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
80	Nike	X							X		
81	Nordica	X	X		X				X		
82	Norrona	X	X						X		
83	Oakley	X	X		X						
84	Oberalp	X	X		X				X		
85	O'Neill	X	X		X				X		
86	Odllo	X	X		X				X		
87	Ortovox	X							X		
88	Osprey	X	X								
89	Patagonia	X	X								
90	Peak Performance	X	X								
91	Pieps	X									
92	POC	X							X	X	
93	Primaloft	X							X	X	
94	Protest	X	X						X		
95	Quicksilver	X	X						X	X	
96	RECCO	X									
97	Reusch										
98	Rossignol	X	X		X	X	X	X	X	X	
99	Roxy	X	X						X	X	
100	Safilo	X							X		
101	Salewa	X	X								
102	Salomon	X	X		X	X	X	X	X	X	
103	Schöffel	X	X						X	X	
104	Scott Sports	X	X		X	X	X	X	X	X	
105	Snowflie								X		
106	Sportalm Kitzbühel	X									
107	Sprayway	X									
108	Spyder	X	X						X		
109	Stöckli	X									
110	SunValley	X	X						X		
111	Tatonka	X	X								
112	Tecenta				X						
113	Tenson	X	X						X		
114	The North Face	X	X						X		
115	Thirtytwo	X	X						X	X	
116	Tierra	X	X								
117	TOKO	X									
118	Trepass	X									
119	Tyrolia								X		
120	Uvex				X						
121	Vaude	X	X						X		
122	Vökl	X	X						X	X	
123	Vola	X	X						X	X	
124	Volon	X	X								
125	Whitedot	X									
126	White Season	X							X		
127	Zai										
128	Zag	X									
129	Zeal Optics	X							X		
130	Ziener	X	X						X		

Quelle: Eigene Erstellung.

stiefe gesprochen; die Marken sind **Spezialisten**. Als Beispiel für eine hohe Sortimentstiefe und somit einen Spezialist dient die Marke BLACK CROWS.

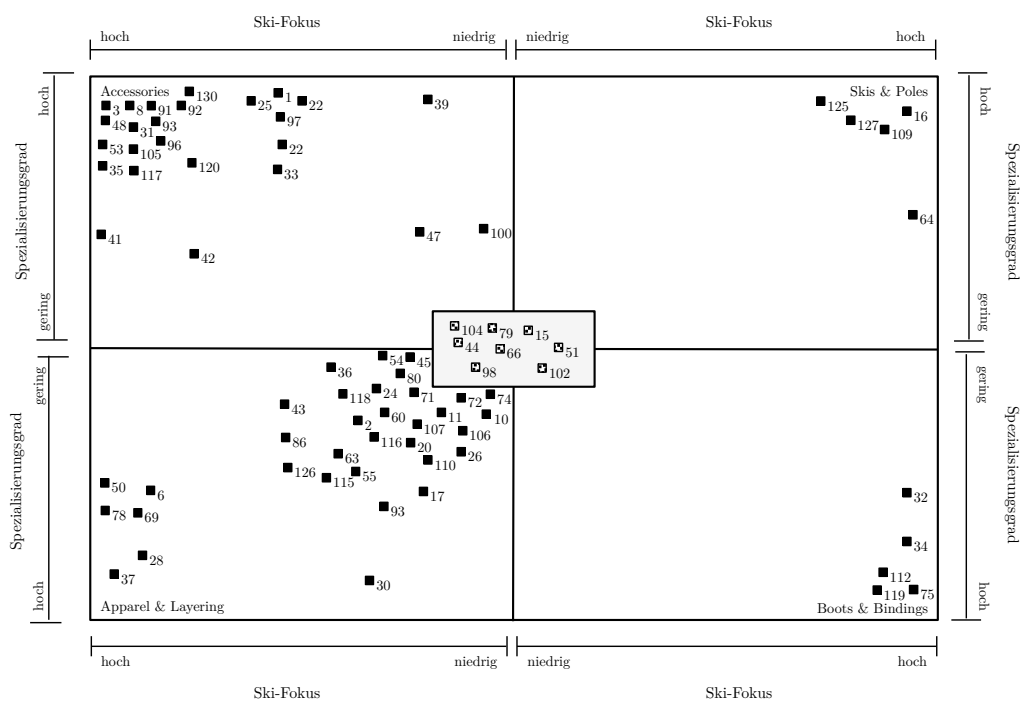
Ist der Bezug dieser Marken zum Leistungsangebot der Destination (Kriterium 5) gegeben, sind innerhalb der 130 Marken Unterschiede in der inhaltlichen Nähe festzustellen. CHIEMSEE ist ein Beispiel für eine Marke, die zwar zum Segment WINTER SPORTS zählt, allerdings im Vergleich zu Marken wie PEAK PERFORMANCE einen geringeren Ski-Fokus aufweist. Daher werden in einem weiteren Schritt die Marken und deren Sortiment dahingehend untersucht, wie hoch zum einen der Spezialisierungsgrad und zum anderen der Ski-Fokus ist. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Abbildung 3.19 auf der nächsten Seite und unterteilt die Marken nach Accessories, Ski & Poles, Apparel & Layering sowie Boots & Bindings. Die Full-Equipment-Marken werden durch schraffierte Formen im Zentrum der Abbildung positioniert, da sie per definitionem Produkte aller vier Felder anbieten. Während Ski & Poles sich per se durch einen hohen Ski-Fokus auszeichnen, können Unterschiede insbesondere bei den Marken von Accessories und Apparel & Layering festgestellt werden. Die Nummer einer Marke entspricht der Nummerierung in Tabelle 3.4 auf der vorherigen Seite.

Bei ersten Gesprächen standen neben Themen zum Sortiment auch das Kooperationsverhalten mit anderen Unternehmen oder Marken sowie die Bereitschaft ein wissenschaftliches Forschungsvorhaben zu unterstützen im Vordergrund.⁴²⁹ Ziel war ebenfalls die Bestimmung eines Unternehmensvertreters, der künftig als Kontakt für die Forschungsarbeit zur Verfügung steht.⁴³⁰ Insgesamt konnten knapp 80 persönliche Kontakte hergestellt werden. Diese Kontakte stellen in Bezug auf (transdestinationale) Kooperationsaktivitäten des Unternehmens Informations- und Entscheidungsträger dar. Trotz Fehlen persönlicher Ansprechpartner werden die restlichen 50 Marken als Fälle im Sample herangezogen.

⁴²⁹ Den Gesprächspartnern wurde zu diesem Zweck das Thema erläutert, Informationsmaterial in Form eines Abstracts, das sowohl die inhaltliche Ausgestaltung des Themas sowie Informationen zur weiteren Vorgehensweise beinhaltete, ausgehändigt und erste Fragen diskutiert.

⁴³⁰ Da die ISPO primär eine Mustermesser für Hersteller, Vertrieb und Handel darstellt, ist der Großteil der dort anzutreffenden Unternehmensvertreter aus den Unternehmensbereichen Verkauf bzw. Sales. In Bezug auf die Fragestellungen der vorliegenden Forschungsarbeit sind vornehmlich Unternehmensvertreter des oberen Managements aus den Bereichen Brand Marketing, Media and Event Marketing, Business Development etc. zuständig.

Abbildung 3.19: Segmentierung der ISPO-Marken anhand von Produktkategorien



Quelle: Eigene Erstellung.

3.3 Untersuchungsdesign

Im Rahmen des Untersuchungsdesigns wird an den Ausführungen des vorangegangenen Abschnitts zur Fallanalyse als Forschungsstrategie mit den Schritten Falldefinition und -auswahl angeknüpft und die Phasen Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenauswertung erläutert.

Im Abschnitt 3.3.1 wird das konkrete Untersuchungsverfahren bestimmt. Die Wahl des Verfahrens hängt von verschiedenen Faktoren ab, deren methodische Diskussion Gegenstand sein wird. Prinzipiell stehen als Untersuchungsverfahren im Rahmen der Datenerhebung drei Methoden zur Verfügung: Beobachtung, Dokumentenanalyse und Befragung. Die Falldefinition und -auswahl beziehen sich bisher auf Institutionen und nicht auf Personen. Um eine qualitative Erhebung zu ermöglichen, muss die Falldefinition um einen „Personenbezug“ erweitert werden. Hier ist die Auswahl so zu gestalten, dass die potenziellen Fälle durch Informationsträger repräsentiert werden, die einerseits über ein hinreichendes Wissen und andererseits über die nötige Entscheidungskompetenz zu dem eingegrenzten Forschungsgebiet verfügen. Die tatsächlichen Untersuchungseinheiten sowie die Datenbasis werden vorgestellt. Zudem werden Leitfadenerstellung und Pretest als Vorbereitung der Datenerhebungsphase thematisiert. Der Abschnitt schließt mit der Darlegung des Erhebungsprozesses inklusive der konkreten Vorgehensweise bei der Akquirierung von Untersuchungseinheiten.

In einem „Zwischenschritt“ von Datenerhebung zu -auswertung wird darüber entschieden, welche Maßnahmen unternommen und welche Methoden angewendet werden müssen, um das erhobene Datenmaterial für eine adäquate Auswertung vorzubereiten.⁴³¹ Dieser Phase der Datenaufbereitung (Abschnitt 3.3.2) kommt insbesondere bei den quantitativen Erhebungen eine besondere Rolle zu.⁴³² Einer nicht minder großen Bedeutung wird der Aufbereitung der qualitativ erhobenen Daten beigemessen. Denn insbesondere die Fixierung und Aufbereitung der Daten nimmt Einfluss auf die Möglichkeiten, das Datenmaterial einer Auswertung und Interpretation zuzuführen. Daher werden die angewendeten Verfahren reflektiert und deren Auswahl begründet.

⁴³¹ Vgl. Modrow-Thiel (1993), S. 316.

⁴³² Vgl. Paier (2010), S. 124f.

Der Abschnitt „Untersuchungsdesign“ schließt mit einer Darlegung zur Datenauswertung in Abschnitt 3.3.3. Im Wesentlichen wird dabei auf die Vorgehensweise und auf die technische Unterstützung im Rahmen der Auswertung eingegangen. In der klassischen Mess- sowie Testtheorie und damit in der quantitativ-orientierten Forschung liegen die Gütekriterien als Zielvorgabe und zur Überprüfung der Untersuchungsmethoden begründet.⁴³³ Ebenso orientiert sich die qualitative Forschung an Gütekriterien, die thematisiert werden.⁴³⁴ Beiden Forschungsdisziplinen ist gemeinsam ein Mindestmaß an Qualität der Datenerhebung, der Aussagefähigkeit sowie Interpretation der Ergebnisse zu erreichen und die Nachvollziehbarkeit bei der Methodenwahl und Intersubjektivität zu gewährleisten.

Abbildung 3.20 auf der nächsten Seite zeigt den Aufbau des Untersuchungsdesigns in seiner Grundstruktur.

3.3.1 Datenerhebung und Erhebungsdesign

„Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten von innen heraus aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen.“⁴³⁵ Diese „sozialen Wirklichkeiten“ lassen sich durch verschiedene qualitative Methoden erheben.⁴³⁶

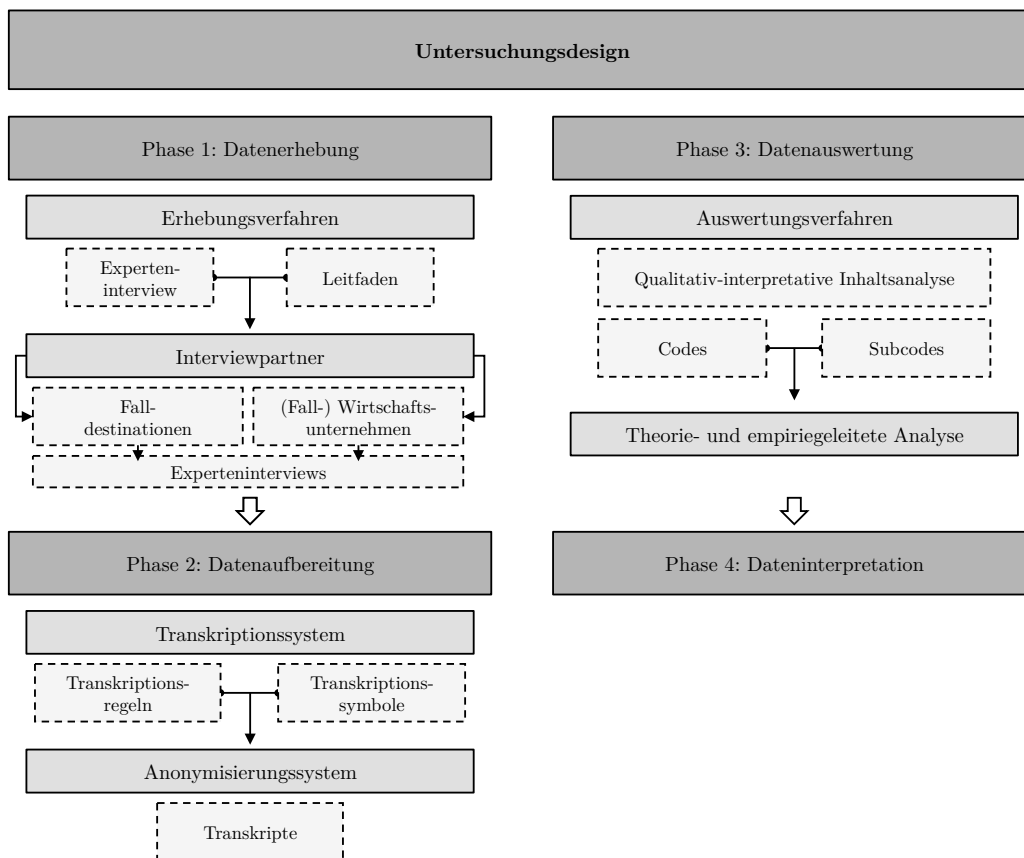
⁴³³ Vgl. Brühl/Buch (2006), S. 1. Es werden drei zentrale Güte- bzw. Prüfkriterien in der klassischen Testtheorie unterschieden: Objektivität, Reliabilität und Validität, die auch in Wechselbeziehung zueinander – insbesondere zwischen Reliabilität und Validität – stehen können. Vgl. hierzu Lienert/Raatz (1998), S. 7ff.

⁴³⁴ Zur Diskussionen von Übertragungsmöglichkeiten quantitativer Gütekriterien auf qualitative Forschung, vgl. exemplarisch Mayer (2013), S. 56ff.

⁴³⁵ Flick/von Kardorff/Steinke (2012), S. 14, Herv. i. Orig.

⁴³⁶ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 307 für eine Übersicht zu den verschiedenen Einteilungen der qualitativen Methoden. Vgl. weiterführend Berg (2001), der die qualitativen Methoden in Interviews (Kapitel 4 und 5), Feldforschung (Kapitel 6), nonreaktive Verfahren (Kapitel 8 und 9) und Inhaltsanalyse (Kapitel 11) unterteilt. Vgl. weiterführend Mayring (2002), S. 66ff. mit den Erhebungsverfahren problemzentriertes Interview, narratives Interview, Gruppendiskussion, teilnehmende Beobachtung. Spöhring (1995) hingegen unterscheidet zwischen „drei Basismethoden nicht-standardisierter Datenerhebung“ (S. 121ff.: teilnehmende Beobachtung, qualitative Interviews, qualitative Inhaltsanalyse) und „vier kontextnahe Untersuchungsanordnungen“ (S. 211ff.: Gruppendiskussion, objektive Hermeneutik, biografische Methode, Handlungsforschung).

Abbildung 3.20: Untersuchungsdesign und angewandte Verfahren



Quelle: Eigene Erstellung.

Es lassen sich prinzipiell drei Methoden der Datenerhebung unterscheiden: die Beobachtung, die Dokumentenanalyse⁴³⁷ und die Befragung.⁴³⁸

Gegenstand der **Dokumentenanalyse** sind Informationsträger, deren Ausprägung je nach Forschungsziel und -gebiet variieren kann.⁴³⁹ Konkret ist die Dokumentenanalyse eine inhaltsanalytische Technik mit Datenerhebungscharakter, die keine originären Daten gewinnt, sondern bestehende Dokumente als Bedeutungsträger erkennt, nach bestimmten Kriterien auswählt und einer qualitativen Interpretation zuführt.⁴⁴⁰ Sie zählt zu den nonreaktiven Methoden, die im Rahmen ihrer Durchführung keinen Einfluss auf die untersuchten Personen, Ereignisse oder Prozesse ausüben.⁴⁴¹

In der vorliegenden Arbeit fand die Dokumentenanalyse im Rahmen des triangulären Anspruches bei der Ableitung der Kriterien zur Falldefinition im vorangehenden Abschnitt Anwendung, um die Hintergrundinformationen zum Untersuchungsfeld eruieren zu können.⁴⁴² Zwar kann die Dokumentenanalyse feststehende Fakten und Informationen „erheben“, die Einstellungen, Motivationen, Deutungsmuster und Strukturen „hinter den Dokumenten stehenden“ Untersuchungspersonen können jedoch nicht analysiert werden.⁴⁴³

⁴³⁷ Je nach Literatur wird die Dokumentenanalyse auch als Untersuchungsplan bzw. -strategie verstanden. Vgl. hierzu stellvertretend Mayring (2002), S. 46ff. In der vorliegenden Arbeit ist das Verständnis enger gefasst und bezieht sich ausschließlich auf die Dokumentenanalyse als eine Datenerhebungsmethode.

⁴³⁸ Vgl. hierzu ausführlich Yin (2009), S. 101ff., wobei hier neben der Dokumentenanalyse die detaillierteren Methoden der Analyse von Archivmaterial und Artefakten sowie die Beobachtung in nicht-teilnehmende und teilnehmende Beobachtung getrennt wird, sodass insgesamt sechs Methoden der Datenerhebung unterschieden werden.

⁴³⁹ Die Arten der zu analysierenden Quellen reichen von klassischen wissenschaftlichen Quellen (empirische Untersuchungen, Fachliteratur) über andere Schriftstücke (z. B. Akten, Formulare, Berichte, Tagebücher) bis hin zu Bild- und/oder Tondokumenten (beispielsweise Bilder und Filme). Wie diese Beispiele zeigen, ist die Dokumentenanalyse kein originäres Datenerhebungsinstrument im eigentlichen Sinne, sondern findet in der Materialerschließung und -auswahl ihre eigentliche Anwendung.

⁴⁴⁰ Vgl. Lamnek (1995), S. 193. Da die Dokumente im Hinblick auf gewisse Fragestellungen hin untersucht werden, die bei der Abfassung der Dokumente nicht vorhersehbar war, ordnen Autoren wie MAYRHOFER die Dokumentenanalyse den sekundäranalytischen Verfahren zu und trennen die Prozesse der Datenerhebung von der Datenverarbeitung und -interpretation. Vgl. hierzu Mayrhofer (1993), S. 15.

⁴⁴¹ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 325. Reaktivität bedeutet in diesem Zusammenhang nach Mayrhofer (1993), S. 15: „[...] die Rückwirkung des Meßvorgangs [sic!] auf die zu untersuchende unabhängige Variable [...]. Nonreaktive Methoden versuchen solche als unerwünscht betrachtete Beeinflussungen auszuschalten.“

⁴⁴² Vgl. Friebertshäuser/Panagiotopoulou (2010), S. 311.

⁴⁴³ Vgl. Lamnek (2010), S. 456.

Eine Besonderheit der qualitativen Sozialforschung ist die Kommunikation und Interaktion zwischen Forscher und den zu untersuchenden Individuen,⁴⁴⁴ weshalb zentrale Datenerhebungsmethoden Beobachtungs- und Befragungsverfahren darstellen.

Die **Beobachtung** als Datenerhebungsmethode konzentriert sich auf das Sammeln von Informationen mithilfe aller „Wahrnehmungsmöglichkeiten“ des Forschers.⁴⁴⁵ Das in der qualitativen Sozialforschung am häufigsten angewandte Verfahren ist die *teilnehmende* und *offene Fremdbeobachtung*.⁴⁴⁶

LUEGER⁴⁴⁷ nennt in diesem Zusammenhang lokale bzw. räumliche und zeitliche Restriktionen, die es nicht immer gestatten, ein auftretendes Phänomen in seiner Gesamtheit durch Beobachtung zu erfassen, denn sie richtet sich auf „[...]Prozesse und Verfahrensabläufe, also auf Gegebenheiten, die sich während des Beobachtens, des ‚Identifizierens der Elemente der Beobachtungssituation‘ ständig verändern.“⁴⁴⁸ Insbesondere bei teilnehmenden Beobachtungen spielen soziale Faktoren bei der Akzeptanz und Partizipation der Beobachteten eine zentrale Rolle, die durch Sympathien und andere Beziehungsstrukturen beeinflusst werden können. Objektrestriktionen liegen vor, wenn die Beobachtung aufgrund der Charakteristika und Beschaffenheit des „Untersuchungsgegenstands“ nicht zur Datenerhebung herangezogen werden kann. Ebendiese Konfiguration des Untersuchungsgegenstandes zeichnet sich verantwortlich, dass die Beobachtung als Datenerhebungsmethode keine Anwendung in der vorliegenden Arbeit findet: das Auftreten von destinationalen Kooperationen mit den

⁴⁴⁴ Girtler (1988), S. 39: „Während in den üblichen Verfahren dem Individuum meist ein Fragebogen mit den vorgegebenen Fragen, die zwar der Forscher, oft nicht der Befragte für wichtig empfindet, vorgelegt wird, ist die Datengewinnung in der freien Feldforschung eine kommunikative Leistung.“ (Herv. i. Orig.).

⁴⁴⁵ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 240; vgl. Kawulich (2005), S. 2; vgl. Laatz (1993), S. 169.

⁴⁴⁶ Vgl. Schöne (2003), S. 4. Es gibt keine einheitlichen Klassifizierungsschemata, wobei die gängigen Unterscheidungen nach fünf Dimensionen getroffen werden: (i) Teilnehmend vs. nichtteilnehmend - inwiefern greift der Forscher bzw. Beobachter in das Feldgeschehen ein. (ii) Offen vs. verdeckt - hier wird entschieden, ob die Untersuchten wissen, dass sie beobachtet werden. Die Unterscheidung (iii) systematisch vs. unsystematisch legt den im Vorfeld festgelegten Standardisierungs- und Strukturierungsgrad fest. Das Untersuchungsumfeld lässt sich in (iv) natürlich vs. künstlich unterscheiden, wobei unter dem letztgenannten speziell hergestellte Bedingungen zu verstehen sind. Inwieweit der Beobachter selbst oder Fremde Gegenstand der Untersuchung sind, wird durch die Dimension (v) selbst vs. fremd beschrieben. Vgl. Friedrichs (1990), S. 272f. ATTESLANDER hingegen konzentriert sich auf die ersten drei Dimensionen und nimmt eine Klassifizierung nach den Kriterien Teilnahme, Offenheit und Strukturiertheit vor. Vgl. weiterführend Atteslander (2010), S. 87f.

⁴⁴⁷ Vgl. Lueger (2010), S. 47ff.

⁴⁴⁸ Kromrey (2009), S. 325.

verbundenen Zielen und Erfolgsfaktoren ist nicht gänzlich durch die Beobachtung zu erfassen, sondern interpretativ zu erschließen.

Daher findet die **Befragung** als Datenerhebungsmethode Anwendung, da sie die am häufigsten verwendete Methode in den empirischen Sozialwissenschaften ist. Beide Formen der Befragung (schriftlich über Fragebögen und mündliche geführte Interviews) haben ihre Vor- und Nachteile, besondere Anforderungen an den Forscher und sind auch nur unter bestimmten Voraussetzungen aufseiten der Probanden durchzuführen.⁴⁴⁹ Während die Erhebungssituation bei der schriftlichen Befragung zum überwiegenden Teil durch den Befragten bestimmt werden kann,⁴⁵⁰ ist es beim Interview der Anspruch des Forschers ein höchstmögliches Maß an standardisierten Bedingungen bei der Befragung herzustellen. Umgekehrt zur Erhebungssituation verhält sich der „Standardisierungsgrad“ des eigentlichen Befragungsinstrumentes: die schriftliche Befragung ist insbesondere dadurch charakterisiert, dass der Fragebogen hoch standardisiert ist. Im Rahmen des Interviews hingegen, ist der Ablauf nicht exakt vorgegeben, sondern durch eine vergleichsweise hohe Flexibilität geprägt.⁴⁵¹

Im Rahmen dieser explorativ-geprägten Arbeit nimmt die mündlich durchgeführte Befragung in Form eines qualitativen Interviews eine zentrale Stellung ein, weshalb sie auch die hier gewählte Untersuchungsmethode darstellt. Insbesondere dem persönlichen Gespräch wird in der qualitativen Sozialforschung als Erhebungstechnik eine besondere Bedeutung zugemessen, da subjektive Faktoren der Befragten besser ausgedrückt werden können. „Die Vielfalt ist beeindruckend und zugleich verwirrend, denn die Bezeichnungen werden uneinheitlich verwendet und die Systematiken stützen

⁴⁴⁹ Einer der zentralen Unterscheide zwischen schriftlicher und mündlicher Befragung liegt in der Erhebungssituation. Eine schriftliche Befragung (beispielsweise postalisch versandt oder online durchgeführt) wird durch den Befragten wesentlich anonymer wahrgenommen, was sich positiv auf das „ehrliche Antwortverhalten“ auswirken kann. Es entsteht kein Interviewereffekt. Andererseits kann hierin auch ein Nachteil liegen, da durch die Abwesenheit des Forschers nicht nachvollzogen werden kann, welche Person tatsächlich den Fragebogen ausfüllt. Vgl. exemplarisch Bortz/Döring (2006), S. 216; Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 396ff. Demgegenüber steht die mündliche Befragung, die in Form von Interviews und daher unter Anwesenheit eines Interviewers stattfindet. Grundsätzlich kann vor dem Hintergrund der Erhebungssituation zwischen fernmündlich sowie persönlich durchgeführter Befragung unterschieden werden, die jeweils unterschiedliche Charakteristika aufweisen.

⁴⁵⁰ Wann und wo genau der Fragebogen durch den Probanden ausgefüllt wird, ist bis auf einige wenige Situationen ihm überlassen (beispielsweise bei schriftlichen Erhebungen zu einem bestimmten Zeitpunkt, an einem festgelegten Ort.)

⁴⁵¹ Gerade bei der mündlichen Befragung ist auf Verständnisfragen oder auf Anmerkungen von den Befragten einzugehen, weshalb jeder Interviewablauf als individuell anzusehen ist. Vgl. ausführlich Bortz/Döring (2006), S. 217ff.

sich auch bei ein und denselben Autoren auf unterschiedliche Kriterien [...]“⁴⁵² Beispielhaft sind zu nennen: fokussiertes, episodisches, problemzentriertes, freies, standardisiertes, leitfadengestütztes, narratives Interview. Diese Beispiele zeigen, dass eine Unterscheidung der Methoden nach Besonderheiten des Erhebungs- und Auswertungsdesigns getroffen werden können.⁴⁵³ Manche Autoren ziehen den Strukturierungsgrad (z. B. standardisiertes vs. nicht-standardisiertes Interview) oder die Freiheitsgrade (z. B. Verwendung offener vs. geschlossener Fragen) als Abgrenzungskriterien heran.⁴⁵⁴ Weitere Unterscheidungen werden nach Art (häufigster Vertreter ist das Interview mit „Experten“⁴⁵⁵) und Zahl der Interviewpartner getroffen, die zunächst keine Aussage zulässt, welcher inhaltliche Schwerpunkt (z. B. biographisches Interview) oder welcher Interpretationszweck (z. B. Intensiv-Interview) verfolgt wird.⁴⁵⁶

In Anlehnung an GLÄSER ET AL. und BOGNER/MENZ werden sieben Merkmale zur Beschreibung herangezogen, die allen Interviewvarianten eigen sind und im weiteren Verlauf der Vorstellung leitfadengestützter Experteninterviews als Datenerhebungsmethode dienen:⁴⁵⁷

1. **Zweck** Der Zweck eines Interviews ist mit dem Untersuchungsziel eng verknüpft und liegt darin, getroffene Hypothesen auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen und zusätzlich weitere Bestimmungsfaktoren explorativ zu identifizieren.
2. **Gegenstand** Dieser wird durch das Untersuchungsziel sowie den darauf gründenden Zweck bestimmt.

⁴⁵² Helfferich (2011), S. 35.

⁴⁵³ Vgl. alternativ Hopf (1978), S. 99ff. im Speziellen für Anforderungen an das qualitative Interview. Hier wird eine Unterscheidung in folgende Dimensionen der Definitionen getroffen: Reichweite, Spezifität, Tiefe, personaler Kontext. Da sich die Ausführungen allerdings ausschließlich auf die explorative Datenerhebung beziehen und diese Perspektive zu eng für die vorliegende Arbeit gefasst ist, wird diese Unterteilung nicht weiter verfolgt.

⁴⁵⁴ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 217; vgl. Modrow-Thiel (1993), S. 133.

⁴⁵⁵ Durch welche Charakteristika sich ein „Experte“ auszeichnet, wird im weiteren Verlauf thematisiert.

⁴⁵⁶ Zur Begriffsunterscheidung einzelner Interviewvarianten, vgl. Helfferich (2011), S. 24f.; vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 40; vgl. Mayring (2002), S. 67ff. Zu Kategorisierungs- und Klassifizierungsmöglichkeiten, vgl. Koch (2012), S. 47ff. Zu Dimensionen und Ausprägungen von Befragungen, vgl. Weis (2012), S. 214ff. Zu Gruppendiskussion im Zusammenhang von Experteninterviews, vgl. Liebig/Nentwig-Gesemann (2009), S. 104; vgl. Bogner/Leuthold (2005), S. 157f. Zu Besonderheiten, wie das Interview als Teilbeobachtung, vgl. Denzin (1989), S. 112f.

⁴⁵⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 40ff.; vgl. Bogner/Menz (2001), S. 479ff.

3. **Funktion** Im Rahmen der Funktion von Interviews im Sinne einer methodischen Einordnung wird unterschieden zwischen explorativen, systematisierenden und theoriegenerierenden Interviews.⁴⁵⁸
4. **Art und Zahl der Interviewpartner** Hier wird einerseits auf die bereits erläuterte Personengruppe und andererseits auf die Anzahl der Befragten während der Interviewsituation als Merkmale zurückgegriffen.
5. **Erhebungshäufigkeit** Hierbei wird unterschieden, ob die Interviewpartner einmalig oder mehrmals zu einem Untersuchungsgegenstand befragt werden.
6. **Grad der Standardisierungsform** Insbesondere die Handlungsmöglichkeiten (Freiheitsgrade) der Akteure spiegeln sich im Standardisierungsgrad der Erhebungssituation wider: bei standardisierten Interviews⁴⁵⁹ sind Fragewortlaut, -reihenfolge und Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Ein halbstandardisiertes Interview ist durch eine Vorgabe des Fragewortlauts sowie der -reihenfolge und die Offenheit der Antwortmöglichkeiten geprägt. Bei nichtstandardisierten Interviews werden prinzipiell keine Vorgaben getroffen, sondern es werden lediglich thematische Eingrenzungen vorgenommen.
7. **Kommunikationsform** Es wird zwischen persönlicher und telefonischer Kommunikation unterschieden.

Abbildung 3.21 auf der nächsten Seite fasst die thematisierten Schritte der Datenerhebungsphase grafisch zusammen.

3.3.1.1 Wahl des Erhebungsverfahrens: Experteninterview

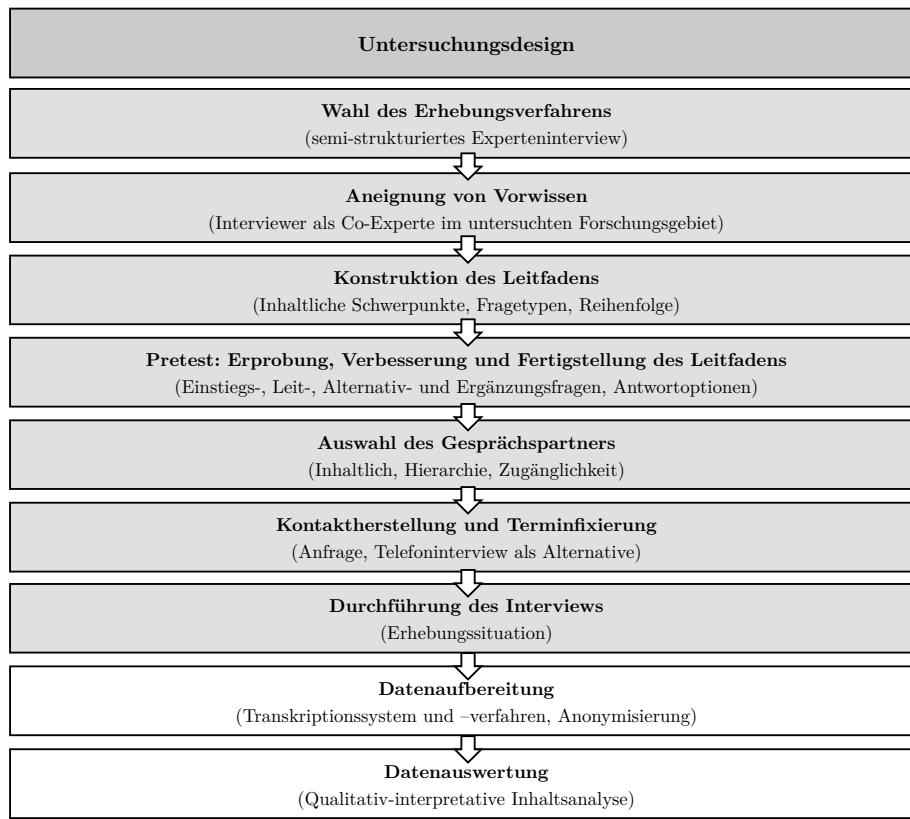
Der **Zweck** und **Gegenstand** dieser explorativ ausgerichteten Untersuchung zum Kooperationsverhalten von Destinationen wurde bereits hinreichend dargelegt. Da es sich bei der Datenbasis um spezifisches Wissen und personengebundene Erfahrungen handelt, müssen die ausgewählten Fälle durch Personen repräsentiert werden, die „[...] als Spezialisten für bestimmte Konstellationen befragt werden.“⁴⁶⁰ Dabei wird auf für dieses Themengebiet als relevant erachtete „Experten“ (entspricht der **Art der Interviewpartner**) zurückgegriffen und ein sog. „Experteninterview“ durch-

⁴⁵⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen im folgenden Abschnitt.

⁴⁵⁹ Diese finden hauptsächlich Anwendung in der quantitativ-orientierten Sozialforschung.

⁴⁶⁰ Gläser/Laudel (2010), S. 40.

Abbildung 3.21: Erhebungsdesign eines semi-strukturierten Experteninterviews



Quelle: Eigene Erstellung.

geführt. Dieses eignet „[...] sich zur Rekonstruktion komplexer Wissensbestände“⁴⁶¹, wie sie diesem Forschungsvorhaben zugrunde liegen.

Im Einzelfall variiert stark, welche Charakteristika erfüllt sein müssen, damit ein Interviewpartner als Experte bezeichnet wird. Prinzipiell beschreibt ein Experte „[...] die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte.“⁴⁶² MEUSER UND NAGEL schreiben dem Expertenwissen die Rolle eines „spezialisierten Sonderwissens“⁴⁶³ zu, das nur solchen Personen verfügbar ist, die z. B. eine spezifische Position inne haben. Insbesondere ist dem Prozess der Fallauswahl geschuldet, dass die anzustrebenden Interviewpartner als Entscheidungsträger in ihren Institutionen fungieren. Aus diesem Grund wird

⁴⁶¹ Meuser/Nagel (2010), S. 457.

⁴⁶² Gläser/Laudel (2010), S. 12.

⁴⁶³ Vgl. Meuser/Nagel (1994), S. 180.

in dieser Studie der Begriff des Experten in methodischer Sicht und vor dem Hintergrund des Erhebungs- und Auswertungsdesigns in Anlehnung an BOGNER/MENZ definiert.⁴⁶⁴

Ein Experte verfügt über Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches und professionelles Handlungsfeld bezieht. Neben einem systematisierten, reflektiv zugänglichem Fachwissen, ist das Praxis- und Handlungswissen charakterisierend für den Experten. Dabei ist das Wissen einerseits und die hierarchische Position des Experten andererseits potenziell dazu geeignet, dass der Experte seine Orientierungen und Einstellungen zu Kooperationsthemen in der Institution (zumindest partiell) durchsetzen kann und letztlich die Handlungsbedingungen anderer Akteure (hier: Kooperationspartner) in relevanter Weise beeinflusst. Er weist einen hohen Grad an Entscheidungskompetenz auf.

Aufgrund der hierarchischen Position der Experten und der Zielsetzung personengebundene, spezifische Informationen zu erschließen, werden ausschließlich Einzelinterviews durchgeführt (**Zahl der Interviewpartner**). Bezüglich der **Kommunikationsform** ist festzuhalten, dass angestrebt wird, alle Interviews persönlich zu führen.⁴⁶⁵ Indem sich die Datengewinnung als „kommunikativ-interaktiver Akt“ vollzieht, ist eine erste Prüfung der Daten bereits bei der Datenerhebung möglich und hat den Vorteil, nachfolgende Experteninterviews entsprechend zu erweitern und zu modifizieren.⁴⁶⁶

Die für Delphi-Befragungen – als Sonderform von Experteninterviews – typische, **Erhebungshäufigkeit** stellt neben der standardisierten Erhebungssituation *das* herausragende Merkmal dar.⁴⁶⁷ Während allgemeine Experteninterviews zumeist eine Einmalbefragung vorsehen, werden die Experten bei Delphi-Befragungen mehrmals befragt und erhalten jeweils Feedback⁴⁶⁸ über die vorangegangenen Befragungsrunden.

⁴⁶⁴ Vgl. hierzu Bogner/Menz (2005), S. 46.

⁴⁶⁵ Letztlich beeinflusst die hierarchische Position die Zugänglichkeit der Experten, weshalb methodisch eine telefonische Befragung aus terminlichen Gründen ebenfalls als zulässig erachtet wird.

⁴⁶⁶ Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 34ff.

⁴⁶⁷ Vgl. Okoli/Pawlowski (2004), S. 15ff.

⁴⁶⁸ Je nach Spezifität der Delphi-Methode besteht das Feedback aus aggregierten Ergebnissen über alle Interviews hinweg.

den.⁴⁶⁹ Da sowohl Ziele als auch zentrale Faktoren bei der Partnersuche und -auswahl aus einer fallspezifischen Perspektive heraus eruiert werden sollen, ist eine Delphi-Befragung mit ihren Feedbackrunden nicht zielführend. Ebenfalls steht der status quo im Betrachtungszeitraum und weniger die Entwicklung im zeitlichen Verlauf im Vordergrund. Diese beiden Gründe führen zur Ablehnung der Delphi-Methode als Datenerhebungsverfahren.⁴⁷⁰

Die **Funktion** unterscheidet, ob ein exploratives, systematisierendes oder theoriegenerierendes Interview vorliegt, wobei in der vorliegenden Arbeit das Experteninterview sämtliche Kriterien gleichermaßen erfüllen soll. BOGNER führt hierzu an: „Das theoriegenerierende Interview zielt im Wesentlichen auf die kommunikative Erschließung und analytische Rekonstruktion der ‚subjektiven Dimension‘ des Expertenwissens. Subjektive Handlungsorientierungen und implizite Entscheidungsmaximen der Experten aus einem bestimmten fachlichen Funktionsbereich bezeichnen hier den Ausgangspunkt der Theoriebildung.“⁴⁷¹ Durch die **Standardisierung** der Erhebungssituation soll die systematisierende Funktion gewährleistet werden. Um Intervieweffekte, die durch uneinheitliche Einschulungsmaßnahmen oder fehlendes Fachwissen erklärt werden können, auszuschließen, wird nur ein Interviewer eingesetzt. Auch die Vergleichbarkeit von Daten wird durch eine höchstmögliche Standardisierung, indem ein hohes Maß an Offenheit bzgl. des Frage- und Antwortverhaltens vorliegt, angestrebt. Diese zweigeteilte Erhebungsstrategie wird durch den Begriff *semi-strukturiertes Experteninterview* gekennzeichnet. Konkret bezieht sich die Semi-Strukturiertheit darauf, dass Fragen in einem leitfadengestützten Gespräch gestellt und beantwortet werden, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit oder starre Reihenfolge zu erheben. Somit wird das Experteninterview auch der Forderung des dialog-konsens-theoretischen Ansatzes nach kommunikativer Offenheit und Prozessorientierung des Erhebungs- und letztlich des gesamten Forschungsdesigns gerecht.⁴⁷²

Tabelle 3.5 auf der nächsten Seite fasst die Kriterien und deren Ausprägungen zusammen, die zur Wahl des **semi-strukturierten Experteninterviews** als Datenerhebungsmethode geführt haben.

⁴⁶⁹ Ziel ist hierbei, zusätzliche kognitive Prozesse bei den Interviewpartnern zum Befragungsgegenstand auszulösen und in der anschließenden weiteren Befragung tiefergehende Informationen zu erhalten. Vgl. exemplarisch Häder (2014), S. 64f. Zu Grenzen und Risiken im Kontext der Experteninterviews, vgl. weiterführend Kassner/Wassermann (2005).

⁴⁷⁰ Zum Experten-Delphi, vgl. Aichholzer (2005).

⁴⁷¹ Bogner/Menz (2009), S. 66.

⁴⁷² Liebold/Trinczek (2002), S. 50.

Tabelle 3.5: Kriterien und deren Ausprägung zur Wahl der Erhebungsmethode

Merkmal	Ausprägung
Zweck	Exploration von destinationalen Kooperationsverhalten.
Gegenstand	Informationen zu Zielen und Erfolgsfaktoren.
Funktion	Theorieüberprüfung und -bildung.
Art und Zahl der Interviewpartner	Je <i>ein</i> Experte pro Fall in den jeweiligen Clustern.
Erhebungshäufigkeit	Einmalig.
Grad der Standardisierungsform	Leitfadengestützt, semi-strukturiert.
Kommunikationsform	persönlich vor Ort, telefonisch im Einzelfall zulässig.

Quelle: Eigene Erstellung.

Abschließend ist festzuhalten, dass in der Literatur für ein gelingendes Experteninterview als notwendige Voraussetzung die „thematische Kompetenz“ und die damit einhergehende Wahrnehmung des Interviewers durch den Experten genannt wird.⁴⁷³ Durch die Vorstudie und die Gespräche im Rahmen der ISPO konnte bereits einschlägiges Wissen zur destinationalen Zusammenarbeit, zu strukturellen Gegebenheiten und weiteren destinationstypischen Sachverhalten generiert werden. Dieses Aneignen von Wissen dient der Wahrnehmung des Interviewers als „Co- bzw. Quasi-Experte“⁴⁷⁴ durch den Interviewpartner.

3.3.1.2 Leitfadenerstellung und Pretest

Wie dargelegt, erfolgen die Experteninterviews semi-strukturiert, d. h. , sie werden leitfadengestützt geführt. Zweck eines Leitfadens ist eine thematische Vorstrukturierung der Gesprächsinhalte sowie der Fragen und stellt nach MAYER einen Ausdruck erster theoriegeleiteter Thesen und Konzepte dar, die durch das Experteninterview mit der Realität konfrontiert und so reflektiert werden sollen. Konzeptionelles Ziel ist es, weitere theoretische Überlegungen auf dieser Basis anstellen zu können. Praktisches Ziel ist zudem, dass wesentliche Aspekte des Untersuchungsgegenstandes im Interview nicht übersehen werden.⁴⁷⁵ Dabei ist darauf zu achten, dass der Leitfaden den erwähnten qualitativen Forschungsprinzipien der Offenheit und Kommunikation

⁴⁷³ Vgl. Bogner/Menz (2009), S. 77ff., wobei sechs Typen oder Rollen von Interviewern unterschieden werden: Interviewer als Co-Experte, Laie, „Komplize“, potenzieller Kritiker, als Autorität oder als Experte einer anderen Wissenskultur.

⁴⁷⁴ Vgl. Pfadenhauer (2009), S. 106; vgl. Trinczek (1995), S. 63.

⁴⁷⁵ Vgl. Mayer (2013), S. 36.

ebenfalls genügt und auf ihn nur dann zurückgegriffen wird, wenn es die Gesprächssituation erfordert.⁴⁷⁶

Die Güte eines Expertengesprächs wird durch Reichweite, Spezifität und Tiefe sowie dem personalen Kontext des Leitfadens beeinflusst.⁴⁷⁷ Die Konzeption des Leitfadens beinhaltet ausschließlich offene Fragen, die nicht digital mit „ja oder nein“ zu beantworten sind. Fragen sind nicht suggestiv oder tendenziös zu stellen,⁴⁷⁸ um einer Akquieszenz bzw. Zustimmungstendenz bestmöglich vorzubeugen. Durch die Offenheit der Fragen, was auch für die Reihenfolge gilt, sollen auch Positions- und Frageeffekte minimiert werden.⁴⁷⁹

Der Weg zum Leitfaden erfolgt in der vorliegenden Arbeit zirkulär und in mehreren Schritten, die sich am SPSS-Prinzip nach HELFFERICH⁴⁸⁰ orientieren. Der erste Schritt beinhaltet zunächst das Sammeln von Fragen („S“), die sich thematisch und inhaltlich durch das Forschungsinteresse und -ziel ergaben. Im zweiten Schritt werden diese Fragesammlungen (hier: über 60) vor dem Hintergrund der abgeleiteten Hypothesen und der Erkenntnisse aus der Vorstudie einer kritischen Prüfung unterzogen („P“) und verdichtet. Die auf diese Weise formulierten Fragen (hier: knapp 30) werden im dritten Schritt sortiert („S“) und Themenblöcken zugeordnet.⁴⁸¹ Der letzte Schritt beinhaltet das „Subsumieren (S)“, wobei gilt, „[...] für jedes im dritten Schritt sortierte Bündel eine einzige, möglichst einfache Erzählaufforderung zu finden [...]“.⁴⁸²

Konkret erfährt die Umsetzung des Untersuchungsdesigns Unterstützung durch einen Pretest. Ähnlich der quantitativen Forschung übernimmt der Pretest bei dieser

⁴⁷⁶ Vgl. Köhler (1992), S. 322.

⁴⁷⁷ Vgl. hierzu weiterführend Hopf (1978), S. 99f. Reichweite bedeutet, dass die Themenstellung nicht zu eng gefasst sein darf, damit der Interviewpartner die Möglichkeit - auch als Experte - hat, Fragen zu diesem Thema beantworten zu können. Die Themen sollen darüber hinaus die individuellen Bedeutungszusammenhänge verdeutlichen (Spezifität) und aktive sowie kognitive Äußerungen des Interviewpartners zulassen (Tiefe). Der persönliche Kontext, in dem die Aussagen des Experteninterviews ihre Gültigkeit haben, muss zudem erfassbar sein.

⁴⁷⁸ Konkret ist eine Frageart zu vermeiden, die „[...] entweder explizit oder implizit die Antwort enthält, die der Interviewer vom Befragten erwartet.“, Richardson/Dohrenwend/Klein (1993), S. 217.

⁴⁷⁹ Zu Formen der Antwortverzerrung, vgl. Schnell/Hill/Esser (2013), S. 345ff.

⁴⁸⁰ Vgl. Helfferich (2011), S. 182ff.

⁴⁸¹ Zu den Themenblöcken, vgl. Aufzählung in Abschnitt 3.3.1.2 auf Seite 180.

⁴⁸² Helfferich (2011), S. 185.

qualitativen Untersuchung primär folgende Aufgaben an einem *prototypischen*, aber *realen* Fall:⁴⁸³

- Überprüfung des inhaltlichen und strukturellen Aufbaus des Leitfadens,
- Aufdeckung von Problemen im Umgang mit technischen Geräten sowie eingesetzter Software,⁴⁸⁴
- Konfrontation mit realen Forschungsbedingungen und entsprechendem souveränen Umgang mit auftretenden Problemen,
- Überprüfung des inhaltlichen und strukturellen Aufbaus der Interviewdokumente und
- Erprobung und Anwendung der Instrumente der Datenaufbereitung sowie Datenanalyse.

Der Pretest stellt neben der Konzeption nach dem SPSS-Prinzip das zentrale Element der Qualitätssicherung dar und dient letztlich auch der Gewährleistung von intersubjektivität dieser empirischen Erhebung. Im Rahmen des Pretests wurden zunächst zwei Interviews mit Geschäftsführern zweier TO geführt, die den sieben Kriterien der Falldefinition und -auswahl genügen, allerdings nicht der *InterKooperation 1* angehören. Diese beiden Interviews dienten ausschließlich der inhaltlichen und strukturellen Überprüfung und wurden daher (zwar) aufgezeichnet, allerdings nicht transkribiert. Die als dritten „Pretest-Fall“ aufgenommene *Destination 1*⁴⁸⁵ weist wie bereits erwähnt ein höchstmögliches Maß an Ähnlichkeit zu den Falldestinationen auf. Dieser Pretest findet im Gegensatz zu den ersten beiden Anwendung in allen Phasen des Untersuchungsdesigns statt und beinhaltet auch die Datenaufbereitung (Transkription) und Datenauswertung (Einsatz der Auswertungssoftware).

Die Ergebnisse des Pretests – kurz zusammengefasst – zeigen, dass die zuvor formulierten Fragen und „Erzählaufforderungen“ zwar als verständlich, geeignet und zielführend einzustufen sind, die Reihenfolge allerdings an den „Anstrengungsgrad“ anzupassen ist: daher dienen öffnende Einstiegsfragen dazu, dem Interviewpartner eine erzählgenerierende Situation zu bieten und sich mit der Erhebungssituation vertraut zu machen.⁴⁸⁶ Erst im Anschluss wird sich auf die interorganisationale Zusam-

⁴⁸³ Vgl. exemplarisch Müller/David/Straatmann (2011), S. 327f.

⁴⁸⁴ Hierbei ist insbesondere die Hard- und Software sowie die entsprechende technische Umsetzbarkeit im Falle eines Telefoninterviews zu nennen. Zum Einsatz des Telefoninterviews in der vorliegenden Arbeit, vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1.4.

⁴⁸⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen auf Seite 157.

⁴⁸⁶ Im Wesentlichen beinhaltet dies Fragen zu Unternehmensinformationen.

menarbeit konzentriert. Eine weitere, zentrale Erkenntnis der Pretestphase ist die Vorteilhaftigkeit **alternativer Frageformulierungen** und beispielhafter **Antwortoptionen**. Konkret gewährleisten Alternativfragen im Falle einer Unverständlichkeit der ursprünglichen Frage, dass allen Interviewpartnern die identische Alternative gestellt wird. Antwortoptionen, sachlogisch begründet in der theoretischen Vorarbeit und Vorstudie, dienen zudem dem Interviewpartner Beispiele im Bedarfsfall anführen zu können. Hier ist es für ein höchstmögliches Maß an Standardisierung nötig, die gleichen Beispiele in der gleichen Reihenfolge darzubieten. Beide Maßnahmen dienen der Aufrechterhaltung sowie Steuerung und thematischen Fokussierung des Gesprächs.

In seiner Konsequenz führt der Pretest dazu, dass der Leitfaden⁴⁸⁷ neben einführenden und abschließenden Bemerkungen fünf thematische Schwerpunkte setzt, die sich am Kooperationsprozess (Abschnitt 3.1.4) orientieren und von allgemeinen Fragen

⁴⁸⁷ Zum Interviewleitfaden, vgl. Anhang C.8 auf Seite 435.

zur Unternehmung über den Auswahlprozess existierender Kooperationspartner bis hin zu Bedingungen der Kooperationsbeendigung reichen.⁴⁸⁸

Block 1: Allgemeine Fragen zum Unternehmen

- Was sind die Kernbereiche des Unternehmens?
- Wie definieren Sie Ihre Zielgruppen?

Block 2: Kooperation: Ziele und Auswahlprozess eines Kooperationspartners

- Was verstehen Sie unter Kooperationen und welche Kooperationen sind Sie bisher eingegangen?
- Welche Ziele werden durch Kooperationen verfolgt?
- Welche Voraussetzungen müssen von Kooperationspartnern erfüllt werden?
- Was erwartet ein Kooperationspartner von Ihrem Unternehmen ([...] und Ihrer Destination)*?
- Was sind zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Partnerwahl?

Block 3: Kooperation: Auswirkung auf Angebots- und Nachfragestruktur

- Welchen Beitrag liefern Kooperationen zum Erfolg Ihres Unternehmens?
- Welchen Beitrag liefern Kooperationen zum Erfolg Ihrer Destination?*

Block 4: Kooperation: Erfolgsfaktoren und Quantifizierungsmöglichkeiten

- Was sind Erfolgsfaktoren beim Management von Kooperationen?
- Was sind Steuerungs- bzw. Erfolgsgrößen von Kooperationen („Kooperationscontrolling“)?

Block 5: Kooperation: Kooperationsbeendigung und kritische Stellungnahmen

- Wann werden Kooperationen von welchem Partner beendet?
- Wie bewerten Sie folgende Stellungnahme: Kooperationen sind überlebensnotwendig für Ihr Unternehmen.

Die Fragen der Schwerpunkte zwei bis vier sind obligatorisch⁴⁸⁹, während im letzten Frageblock und somit zu Gesprächsende potenzielle „Abbruchsfragen“⁴⁹⁰ verortet sind. Der Schwerpunkt liegt auf der Exploration der Zielsysteme sowie Ermittlung

⁴⁸⁸ Mit „*“ gekennzeichnete Fragen werden ausschließlich Interviewpartner von TO gestellt.

⁴⁸⁹ Dabei müssen obligatorische Fragen nicht zwangsläufig alle durch den Interviewer gestellt werden, sondern es genügte, wenn sie aufgrund des offenen Gesprächs thematisch behandelt wurden.

⁴⁹⁰ Zu Abbruchsfragen, die sich durch heikle Themen oder provokante Formulierungen auszeichnen, sowie zu weiteren Frageoptionen, vgl. Helfferich (2011), S. 181f.

von Erfolgsfaktoren im Rahmen des Kooperationsbildungsprozesses. Wie bereits in Abschnitt 3.1.4.2 erläutert, erfolgt die Ermittlung sowohl auf indirekte, als auch direkte Weise mittels des strukturierten Interviewleitfadens und entsprechend aufgenommenen Fragen.

Abschließend diente die Dauer der Pretest-Interviews als Richtwert für die zu führenden Fall-Interviews und stellte mit 60 Minuten insbesondere bei der Terminvereinbarung ein wichtiges Kriterium dar.⁴⁹¹

3.3.1.3 Datenbasis und Auswahl der Interviewpartner

Bei der Falldefinition und -auswahl ist die Relevanz und Eignung der Fälle und somit auch die Identifikation der Interviewpartner von zentraler Bedeutung für das Forschungsziel.⁴⁹² Aus diesem Grund wird ausgehend von der Falldefinition die Frage gestellt, welche Eigenschaften die Untersuchungsobjekte (Befragte) aufweisen müssen.

Wie die Ausführungen zum semi-strukturierte Experteninterview implizieren, liegt ein Verständnis des Expertenbegriffs vor, das an die hierarchische Position der zu interviewenden Person anknüpft. Diese Experten sollen über konkrete Entscheidungssituationen und Fälle von Kooperationen berichten können, die als Grundlage zur Entdeckung von „[...] überindividuellen, handlungs- bzw. funktionsbereichsspezifischen Muster des Expertenwissens [...]“⁴⁹³ dienen. Ziel ist Mitglieder der obersten Unternehmensebene als Informations- und Wissensträger und somit als Experten zu gewinnen.

Bei der Bestimmung der Interviewpartner (IP) stehen „[...] nicht bestimmte Auswahlprozeduren im Vordergrund, sondern die Auswahl wird über die Zugänglichkeit konstituiert.“⁴⁹⁴ Die Zugänglichkeit im Sinne einer Verfügbarkeit und Bereitschaft po-

⁴⁹¹ Ein aus terminlichen Gründen über Telefon geführtes Telefoninterview dauerte 35 Minuten, die Vor- und Schlussbemerkungen, die nicht Bestandteil der digitalen Aufnahmen und somit nicht des Interviews sind, nahmen ca. 5 Minuten in Anspruch. Persönliche Interviews vor Ort nahmen hingegen mehr Zeit in Anspruch und dauerten ca. 50 Minuten.

⁴⁹² Vgl. Boos (1993), S. 36.

⁴⁹³ Meuser/Nagel (1994), S. 183.

⁴⁹⁴ Merckens (2012), S. 288.

tentieller Interviewpartner hängt neben der hierarchischen Position im Unternehmen auch von der Arbeitsbelastung ab.⁴⁹⁵

Im Fallcluster I sind Direktoren und Geschäftsführer der TO *InterKooperation 1*-Destinationen als potenzielle Interviewpartner anzusehen.⁴⁹⁶ Trotz der dargelegten Homogenitätskriterien zeichnen sich die Unternehmen des zweiten Fallclusters durch unterschiedliche Charakteristika aus: Größenkriterien (bestimmt beispielsweise durch Anzahl der Mitarbeiter, Umsatzvolumina), Internationalisierungsgrad (Anzahl der Absatzmärkte und Kernmärkte), Rechtsform oder ähnlichen qualitativen Kriterien (inhabergeführte Unternehmen vs. Markenkonzerne). Diese Unterschiede spiegeln sich auch in den vielfältigen Organisationsstrukturen und in der hierarchischen Zusammensetzung der obersten Unternehmensführung wider.⁴⁹⁷ In den Vorgesprächen im Rahmen der ISPO stellten sich diese ersten Kontakte als **Gatekeeper** („Türwächter“) für Funktionsbereichsleitungen als IP insbesondere der Abteilungen Marketing und Vertrieb sowie Verkauf heraus. Gatekeeper sind Schlüsselpersonen in Institutionen, die potenzielle Kandidaten für ein Interview akquirieren können und häufig als Vermittler zwischen Interviewpartner und Forscher fungieren.⁴⁹⁸ Der konkrete Prozess der Datenerhebung erfolgt nach der Leitfadenerstellung und der Pretest-Phase.

3.3.1.4 Prozess der Datenerhebung

Obwohl die Grundstruktur der Datenerhebung bei beiden Fallclustern identisch ist, variiert die konkrete Ausgestaltung des Erhebungsprozesses leicht. Der Datenerhebungsprozess unterscheidet hierbei zwischen:

- der Akquisitions- und Kontaktphase,
- dem Interviewer als Person,
- der Interviewdokumente sowie
- der Erhebungssituation.

⁴⁹⁵ GORDON empfiehlt daher alternativ auch „[...] in der Hierarchie niedriger stehende Personen als Interviewpartner zu gewinnen, wenn sie über die nötigen Informationen verfügen.“, Gordon (1975), S. 203.

⁴⁹⁶ Vor dem Hintergrund der *InterKooperation 1* stellt dies eine Quasi-Vollerhebung dar.

⁴⁹⁷ Vgl. Jones/Bouncken (2008), S. 348ff. für weiterführende Informationen zu Organisations- und Hierarchiestrukturen.

⁴⁹⁸ Vgl. Spatz (2014), S. 85; vgl. Helfferich (2011), S. 175f.

Die Datenerhebung beider Fallcluster wird anhand dieser Struktur getrennt voneinander vorgestellt.

Fallcluster I: *InterKooperation 1*-Destinationen

Die **Akquisitions- und Kontaktphase** hat die Kontaktaufnahme mit den Geschäftsführern bzw. Tourismusedirektoren der TO von den zwölf Falldestinationen sowie der *InterKooperation 1* zum Gegenstand. Bestandteile der Interviewanfragen per E-Mail war die Vorstellung des Forschungsanliegens sowie die Darlegung der methodischen Vorgehensweise. Die Schreiben sind in den Landessprachen potenzieller Gesprächspartner (Deutsch, Französisch, Italienisch) verfasst.⁴⁹⁹ Darin findet sich zudem ein Hinweis über bisherig geführte Interviews, um höchstmögliche Transparenz auch für die IP zu gewährleisten.⁵⁰⁰ Eng verbunden mit der Akquisitions- und Kontaktphase, welche die Auswahl der eigentlichen Gesprächspartner zum Inhalt hat, ist die Rolle des **Interviewers als Person**. Gemäß den Ausführungen zum Co-Experten, konnte sich spezifisches Wissen angeeignet werden.

Die Rolle des **Interviewers als Person** betont zum einen inhaltliche Aspekte wie z. B. adäquates Fachwissen des Interviewers und zum anderen erhebungstechnische Gesichtspunkte. So wird durch den Einsatz nur *eines* Interviewers eine Varietät von Interviewereffekten weitestgehend verhindert.⁵⁰¹ Rückblickend lässt sich der Austausch im Rahmen der Interviews als besonders offen, dialogorientiert und informativ-reflektiv beschreiben, was zur Qualität und zum Niveau der Aussagen positiv beigetragen hat.

Neben dem Interviewleitfaden als strukturierte Orientierungshilfe des Interviewers zählen zur thematischen Einordnung und Vorbereitung auf das Experteninterview die Unterlagen für den Gesprächspartner zu den **Interviewdokumenten**. Den IP wurde dabei eine Zusammenfassung des Forschungsvorhabens mit Beispielfragen zur Verfügung gestellt.⁵⁰² Um den datenschutzrechtlichen Bestimmungen gerecht zu wer-

⁴⁹⁹ Vgl. Anhang C.1 auf Seite 428, Anhang C.2 auf Seite 429, Anhang C.3 auf Seite 430.

⁵⁰⁰ Darüber hinaus ergaben erste Kontaktaufnahmen, dass von Messen, Auslandsaufenthalten oder Urlauben die Verfügbarkeit der Gesprächspartner stark variiert und sich über einen mehrmonatigen Zeitraum verteilt. Daher war die Zahl der geführten Interviews von Anfrage zu Anfrage unterschiedlich. Das Anführen bisheriger Unterstützer des Forschungsvorhabens liegt der Annahme zugrunde, dass dadurch die Akzeptanz und Reaktion bei nachfolgenden IP erhöht wird.

⁵⁰¹ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2013), S. 343f.

⁵⁰² Vgl. im Anhang Abbildung C.7 auf Seite 434.

den, erhielten alle IP eine schriftliche Erklärung zur methodischen Vorgehensweise der Datenanonymisierung, -verwendung und -auswertung einschließlich einer Einverständniserklärung des IP.⁵⁰³

Zur **Erhebungssituation** ist festzuhalten, dass es Ziel war, die Interviews als persönliche Interviews in den jeweiligen Tourismusorten durchzuführen. Auf Nachfrage vonseiten der Interviewpartner bestand allerdings ebenfalls die Möglichkeit, das Gespräch als Telefoninterview durchzuführen.⁵⁰⁴ Aufgrund der eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit der Interviewpartner wurde die Dauer der eigentlichen Interviews wie bereits im Rahmen des Pretests auf 60 Minuten begrenzt. Der zeitliche Aufwand für Erläuterungen von datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Vorfeld eines jeden Interviews, insbesondere die Vertraulichkeitserklärung sowie Erklärung über die Transkription mit Kodierung zur Wahrung der Anonymität, sind dieser Dauer noch hinzuzurechnen. Durchschnittlich dauerte ein örtlicher Gesprächstermin 75 Minuten. Die Vorgehensweise der Datenerhebung, -aufbereitung (insbesondere die Regeln der Transkription) und -auswertung wurden dem Interviewpartner bei Gesprächsbeginn mündlich erläutert und das ausdrückliche Einverständnis zur digitalen Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt. Das Interviewsetting bzw. die Interviewsituation⁵⁰⁵ wurde nach Möglichkeit so gestaltet, dass eine ausreichende Aufnahmequalität sowie die ungestörte Aufmerksamkeit gewährleistet werden können.⁵⁰⁶

Die digitale Aufnahme diente neben der Sicherung der Informationen primär als Grundlage der anschließenden Transkription und wurde unabhängig von personalisierten Informationen passwortgeschützt abgespeichert. Um darüber hinaus eine ungezwungene Gesprächsatmosphäre zu gewährleisten und die Interviewbereitschaft zu erhöhen, wurde ebenfalls auf die Anonymisierung der Interviews ausdrücklich hingewiesen.⁵⁰⁷

⁵⁰³ Vgl. Anhang C.4 auf Seite 431; Anhang C.5 auf Seite 432; Anhang C.6 auf Seite 433.

⁵⁰⁴ Diese Form der Interviews stellte eine Alternative zu den persönlichen Gesprächen vor Ort dar, wenn der Gesprächspartner – zumeist aus terminlichen Gründen – explizit auf ein Telefoninterview bestand.

⁵⁰⁵ Vgl. weiterführend Pfadenhauer (2009), S. 104f.

⁵⁰⁶ Vgl. Helfferich (2011), S. 177.

⁵⁰⁷ Zur Vorgehensweise der Transkription und Anonymisierung, vgl. Abschnitt 3.3.2.

Alle dreizehn Anfragen wurden beantwortet, wobei letztlich zehn Experteninterviews aus Fallcluster I vereinbart und durchgeführt werden konnte.⁵⁰⁸ Dies entspricht einem Rücklauf von 100 Prozent mit einer Beteiligungsquote von 75 Prozent bei Fallcluster I.

Ausgangspunkt der Datenaufbereitung und -auswertung bildet somit Audiomaterial von einer Gesamtdauer von 509 Minuten bzw. achteinhalb Stunden. Die Tabelle 3.6 stellt die minutengenaue Dauer der jeweiligen Experteninterviews mit den Geschäftsführern von *InterKooperation 1* und den Falldestinationen gegenüber.

Tabelle 3.6: Fallcluster I – Dauer der einzelnen Experteninterviews

Destination	Dauer	Destination	Dauer
Interview 1	60:00	Interview 2	47:12
Interview 3	46:17	Interview 4	36:21
Interview 5	54:08	Interview 6	61:00
Interview 7	31:59	Interview 8	38:14
Interview 9	69:00	Interview 10	65:13

Quelle: Eigene Erstellung.

Fallcluster II: Wirtschaftsunternehmen

Unterschiede in der konkreten Datenerhebung zeigte sich zwischen den beiden Fallclustern sowohl in der Akquisitions- und Kontaktphase als auch in der Erhebungssituation. Der **Interviewer als Person** sowie die **Interviewdokumente** sind identisch und bestehen ebenfalls aus einem Interviewleitfaden für den Interviewer sowie den Unterlagen (Abstract, beispielhafte Interviewfragen, Datenschutzerklärung, Informationen über die Datenverwendung, Einverständniserklärung) für die IP.⁵⁰⁹

Im Rahmen der **Akquisitions- und Kontaktphase** diente ein Anschreiben mit thematischen und methodischen Einzelheiten der initiativen Kontaktaufnahme. Ausgangspunkt bildeten die im Rahmen der ISPO gesammelten Kontaktdaten, die ins-

⁵⁰⁸ Vier der zehn Experteninterviews mussten aus terminlichen Gründen telefonisch geführt werden. Die restlichen Experteninterviews wurden in den Unternehmenszentralen in Deutschland, Österreich und der Schweiz während des Zeitraums März 2014 bis Juli 2014 durchgeführt.

⁵⁰⁹ Mit dem Ziel adäquate Antwortoptionen (vgl. Ausführungen in Abschnitt 3.3.1.2) in den Leitfaden aufnehmen zu können, wurden branchenspezifische Beispiele mit einem in einer Falldestination ansässigen Sportartikelhandelspartner auf inhaltliche Richtigkeit und Konsistenz geprüft.

gesamt 80 der 130 Marken des zweiten Fallclusters abdecken. Die Forschungsanfrage an die 50 Marken ohne persönlichen Ansprechpartner wurde daher an eine zentrale E-Mail-Adresse des Unternehmens versendet. Zudem wurden weitere zwölf Wirtschaftsunternehmen aus anderen Branchen kontaktiert, die bereits mit mindestens einer der zwölf Falldestinationen kooperieren.⁵¹⁰

Blieb eine Anfrage über die Dauer von mehr als drei Wochen unbeantwortet, wurde ein zweites Schreiben verfasst. Während des Erhebungszeitraumes von Februar 2014 bis August 2014 ist mit 41 Antworten bei 142⁵¹¹ versendeten Interviewanfragen ein Rücklauf von knapp 30 Prozent zu verzeichnen. Diese teilen sich in 28 Absagen⁵¹² und 14 Zusagen.

Gemäß Abbildung 3.19 auf Seite 164 gehören drei Vertreter dem Segment Accessories an. Zwei dieser drei weisen einen hohen Spezialisierungsgrad und Ski-Fokus auf. Der dritte Vertreter ist auf eine Produktkategorie spezialisiert und deckt zudem mehrere Einsatzgebiete ab (mittlerer bis hoher Ski-Fokus). Aus dem Segment Apparel and Layering sind drei Marken vertreten, die sich durch einen gemäßigten Ski-Fokus sowie einen mittleren Spezialisierungsgrad auszeichnen.⁵¹³ Drei von vier teilnehmenden Skimarken sind als Full-Equipment-Hersteller zu bezeichnen, die somit neben Ski & Poles auch Boots & Bindings abdecken. Hervorzuheben ist, dass die drei Skimarken zu den sechs führenden Skiherstellern bzw. -marken (Amer, Jarden, Rossignol, Tecnica, Head und Fischer)⁵¹⁴ gehören. Die vierte Skimarke bietet ausschließlich Alpinski an und wird dem Segment Ski & Poles zugeordnet.

⁵¹⁰ In dieser ersten Kontaktaufnahme wurde darauf hingewiesen, dass das originäre Forschungsinteresse touristischen Unternehmen in Destinationen und deren Kooperationsverhalten gilt. Dabei wurde auf die interorganisationale Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsunternehmen und TO hingewiesen und darin die Forschungsanfrage begründet. Nach Möglichkeit wurde auch ein unternehmensindividuelles Beispiel zur transdestinationalen Kooperation im Anschreiben angeführt.

⁵¹¹ Fünf Interviewanfragen wurden aufgrund eines zwischenzeitlich erfolgten Zuständigkeitswechsels an eine designierte Person weitergeleitet, allerdings als einmalige Kontaktaufnahme aufgenommen.

⁵¹² Folgende Gründe wurden für die Nicht-Teilnahme genannt: acht Absagen aufgrund der Irrelevanz des Themas für das Unternehmen und somit Desinteresse an den Forschungsergebnissen, neun Ablehnungen wegen wettbewerblicher Bedenken sowie vier Absagen mit dem Hinweis der generellen Nicht-Unterstützung wissenschaftlicher Forschungsvorhaben. Sieben Absagen erfolgten ohne explizite Nennung eines Grundes.

⁵¹³ Hier ist allerdings hervorzuheben, dass ein Unternehmensvertreter auf eine schriftliche Befragung bestand. Zwar werden die Informationen, nicht aber die Befragung als Experteninterview aufgenommen.

⁵¹⁴ Nach weltweitem Umsatz in absteigender Reihenfolge sortiert. Vgl. o.V.: Ski-Hersteller nach Umsatz im Geschäftsjahr 2009 (2014), o. S.

Aus den zwölf Partnern der Falldestinationen konnten je zwei Marken aus der Automobilbranche und der Getränkeindustrie gewonnen werden. Da sich die Unternehmen der letztgenannten Kategorie laut eigenen Angaben ausschließlich im Rahmen von Veranstaltungen und Events auf Branding- und Marketingmaßnahmen beschränken und kein tourismusspezifisches Kooperationskonzept verfolgen, wurden diese beiden Marken aus der Untersuchung gemäß der Falldefinition ausgeschlossen. Beide Automobilmarken hingegen engagieren sich bereits seit Jahren im Tourismus als Kooperationspartner auf verschiedensten Ebenen, wie die später vorgestellte Analyse zeigen wird. Die Tabelle 3.7 zeigt einen Überblick der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen in Fallcluster II.

Tabelle 3.7: Übersicht zum Rücklauf des Fallcluster II

	Branche/ Kategorie	Anzahl
ISPO	Accessories	3
	Apparel and Layering	3
	Ski and Poles	4
Andere Branche	Automobil	2
	Getränke	2
	Gesamt	14

Quelle: Eigene Erstellung.

Im Gegensatz zu den Falldestinationen, ist mit der Anzahl an gestellten Forschungsanfragen ein sehr hoher Zeit- und Reiseaufwand zu den europaweit verteilten Unternehmensniederlassungen verbunden. Daher ist zur **Erhebungssituation** zu bemerken, dass auf Telefoninterviews zurückgegriffen wird.⁵¹⁵ Zwar ist die Ausgestaltung des Interviewsettings nicht im gleichen Ausmaß kontrollierbar wie im Rahmen der persönlichen vor-Ort-Gespräche, aber die digitalen Aufzeichnungen der Expertengespräche zeigen, dass insbesondere Nebengeräusche und Störungen durch anderen Personen im Umfeld des Interviewpartners nur in einem geringen Maße vorliegen.⁵¹⁶ Durch den Versand der Interviewunterlagen im Vorfeld, konnte die für Telefonbe-

⁵¹⁵ Da ein Telefoninterview prinzipiell auch auf Nachfrage bei Fallcluster I möglich ist, werden erhebungsmethodische Unterschiede billigend in Kauf genommen.

⁵¹⁶ Insgesamt sind nur drei Aufnahmen von solchen Störungen betroffen.

fragungen charakteristische Einleitungs- und Erklärungsphase zeitlich verkürzt werden.⁵¹⁷

Tabelle 3.8: Dauer der Telefoninterviews nach Branchen in Minuten

Branche/ Produktkategorie	Dauer (mm:ss)	Branche/ Produktkategorie	Dauer (mm:ss)
Accessories 1	21:17	Accessories 2	31:57
Accessories 3	20:53	Apparel and Layering 1	20:47
Apparel and Layering 2	30:53	Automobil 1	49:58
Automobil 2	31:37	Ski And Pole 1	25:40
Ski And Pole 2	23:52	Ski And Pole 3	29:31
Ski And Pole 4	24:45		

Quelle: Eigene Erstellung.

Zur Terminvereinbarung wurde die Dauer der Telefoninterviews daher mit 40 Minuten angegeben. Durchschnittlich dauerte ein Telefoninterview 28 Minuten zzgl. sechs Minuten für Erläuterungen zu Datenschutzbestimmungen und Anonymisierungs- und Transkriptionsmethoden. Das Ergebnis dieser elf⁵¹⁸ Experteninterviews sind 311 Minuten, also über fünf Stunden Audiomaterial. Die Tabelle 3.8 zeigt die jeweilige Dauer der telefonisch geführten Experteninterviews in Minuten. Das mit *Automobilmarke 3* geführte Experteninterview dauerte mit knapp 50 Minuten am längsten.

Insgesamt bilden 23 geführte Experteninterviews mit dem gewonnenen Datenmaterial (Audio) von insgesamt 855 Minuten bzw. knapp 14 Stunden den Ausgangspunkt der Datenaufbereitung und anschließender -auswertung. Die ebenfalls transkribierten Interviews mit der *Destination 1* und dem Geschäftsführer der auf destinationale Kooperationen spezialisierten Unternehmensberatung dienen vornehmlich dem Pretest. Zu den ersten Gesprächen mit zwei Destinationen erfolgte keine Transkription.⁵¹⁹

⁵¹⁷ Zu Phasen und methodischen Charakteristika von telefonischen Datenerhebungen, vgl. Schnell/Hill/Esser (2013), S. 355ff.

⁵¹⁸ Vierzehn Zusagen, wovon zwei aufgrund der Falldefinition nachträglich ausgeschlossen wurden und ein ausschließlich schriftlich beantworteter Fragebogen.

⁵¹⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1.2 sowie in Abschnitt 3.2.1.

Tabelle 3.9: Anzahl der Experteninterviews

Anzahl	Fall
Fallcluster I	
10	Falldestinationen
1	Destination 1 (Pretest)
2	Destinationen (Pretest)
Fallcluster II	
9	Sportartikelmarken
2	Automobilmarken

Quelle: Eigene Erstellung.

3.3.2 Datenaufbereitung

Eine wichtige Phase im Anschluss an die Erhebung stellt die Aufbereitung der gesammelten Daten und Informationen dar, um sie letztlich einer Analyse zuführen zu können. Prinzipiell lassen sich vier Varianten⁵²⁰ nach Informationsgehalt, Genauigkeit der Wiedergabe und verbundenem Aufwand der Datenaufbereitung unterscheiden. Während die gedächtnis- und protokollbasierten Varianten nur stichwortartige Notizen als Datenbasis verwenden, wird bei den band- und transkriptbasierten Varianten eine Verschriftlichung der verbalen Daten vorgenommen. Im Gegensatz zur erstgenannten, welche ein gekürztes Transkript durch Paraphrasierung von Audiodaten liefert, hat die transkriptbasierte Analyse eine vollständige, wörtliche Verschriftlichung zum Ziel.⁵²¹

Diese Dokumentation kommunikativer Austauschprozesse und Interaktionen zum Zwecke einer wissenschaftlichen, empirischen Analyse ist die zentrale Aufgabe der Transkription.⁵²² Hierbei ist die schriftliche Reproduktion des Gesprochenen derart zu standardisieren, dass „[...]ein Auffinden und die Analyse von Formen und Strukturen erleichtert wird.“⁵²³ Dementsprechend bedarf es zum einen konkreter Regeln, die eine nachvollziehbare und systematische Vorgehensweise garantieren und zum ande-

⁵²⁰ Differenziert werden (i) gedächtnisbasierte Auswertung, (ii) protokollbasierte Analyse, (iii) bandbasierte Analyse und (iv) transkriptbasierte Analyse. Vgl. Kuckartz (2005), S. 41.

⁵²¹ Zu Vor- und Nachteilen der einzelnen Varianten, Fußnote 520.

⁵²² Vgl. Dittmar (2009), S. 52; vgl. Redder (2001), S. 1038f.

⁵²³ Thibault/Vincent (1990), S. 115 zitiert nach Dittmar (2009), S. 54.

ren definierte Zeichen, die eine eindeutige Dokumentation der gesprochenen Daten gewährleisten. Die Einheit von solchen Regeln und Zeichen (auch: Symbole) stellen gemeinsam mit der Festlegung des Ausmaßes der Dokumentation (hiermit wird die gesamte Bandbreite von verbalen bis nonverbalen Verhalten bezeichnet) das **Transkriptionssystem** dar (Abschnitt 3.3.2.1).⁵²⁴ Die Anwendung solcher Regeln im Rahmen des Transkriptionsverfahren führt in der vorliegenden Arbeit zu anonymisierten Textdokumenten der Experteninterviews (Abschnitt 3.3.2.2).

3.3.2.1 Transkriptionssystem und Datendokumentation

Transkriptionssysteme zeichnen sich durch unterschiedlich hohe Abbildungstreue aus und spiegeln Gesprächsverläufe von „inhaltsgetreu“ bis „zeichengenau“ wider und variieren in Abhängigkeit des Forschungsanliegens. In der vorliegenden Arbeit ist die einfache Lesbarkeit mit dem Ziel einer inhaltsanalytischen Auswertung zentrales Anliegen, weshalb phonetisch-linguistische Transkriptionssysteme ausgeschlossen werden.⁵²⁵ Stattdessen stellen wortgetreue Transkriptionssysteme die zu bevorzugenden Methoden der Datenaufbereitung dar. Stellvertretend für diese Systemgruppe ist das gesprächsanalytische Transkriptionssystem nach SELTING ET AL. anzuführen, in dem eine Abbildung der sequentiellen Struktur der Redebeiträge im Vordergrund steht.⁵²⁶

Bei wortgetreuen Transkriptionen zeigen sich deutliche Unterschiede im Gesprochenen zur Verschriftlichung desselben (Rede- vs. Lesefluss): Sätze werden nicht zu Ende gesprochen, es werden inhaltliche Einschübe unabhängig vom restlich Gesprochenen und spontane Subjektänderungen in einzelnen Sätzen vorgenommen oder grammatikalische Ungenauigkeiten bis hin zu Satzbaufehlern sind festzustellen.⁵²⁷ Hierin liegt begründet, dass Konventionen festgelegt werden, sodass z. B. Übergänge von einem Redebeitrag zum nächsten (z. B. simultanes Sprechen), situationsspezifische Nebeninformationen (der Gesprächspartner lacht u.a.) oder akustische Phänomene (der Gesprächspartner antwortet ironisch, hervorhebend, bedauernd etc.) wiederzugeben sind.

⁵²⁴ Vgl. Redder (2001), S. 1038f.

⁵²⁵ Für einen Überblick weiterer gängiger Transkriptionssysteme, vgl. Edwards (1993), S. 3ff.

⁵²⁶ Vgl. Selting et al. (1998), S. 91ff.

⁵²⁷ Vgl. Deppermann (2008), S. 41.

Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Regeln und Konventionen bilden ein **einfaches Transkriptionssystem**⁵²⁸, das zwei Gruppen von verschiedenen Regeln unterscheidet. Die erste Gruppe bestimmt den prinzipiellen Vorgang der Verschriftlichung:

1. Es wird weder lautsprachlich (phonetisch) noch zusammenfassend, sondern wortwörtlich transkribiert. Aufgrund des unterschiedlichen sprachlichen Hintergrunds der Interviewpartner werden vorhandene Dialekte möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Dialektspezifische Begriffe, die kein eindeutiges hochdeutsches Äquivalent haben, werden im Transkript schriftlich übernommen. Das am häufigsten vorkommende Beispiel ist der Begriff „heuer.“ Die Satzform wird hingegen übernommen, wenngleich sie syntaktische Fehler durch den Sprechfluss beinhaltet.⁵²⁹
2. Jeder Sprechbeitrag erhält eigene Absätze mit den entsprechenden Zeitmarken am Ende des Absatzes.⁵³⁰
3. Zugunsten der Lesbarkeit wird Interpunktion geglättet und hat weniger eine grammatische Bedeutung, sondern signalisiert das Ende sprechsprachlicher Einheiten in einer entsprechenden Form. Mit einem Punkt schließt ein Gedanke. Ein Komma stellt lediglich eine Pause dar. Einschübe, gedankliche Sprünge o. ä. werden durch einen Gedankenstrich angezeigt. Frage- und Ausrufezeichen werden entsprechend der gängigen Verwendung gesetzt und orientieren sich an der Intonation des Sprechenden.⁵³¹
4. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet erfasst. Wortdoppelungen hingegen werden nur dann in das Transkript aufgenommen, wenn es als Stilmittel zur Betonung eingesetzt wird (z. B. „dies ist ein sehr, sehr wichtiger Punkt“). Betonungen durch Intonation des Sprechers werden durch Großbuchstaben des entsprechenden Wortes oder Wortteils gekennzeichnet.⁵³²

⁵²⁸ Vgl. Kuckartz et al. (2007), S. 27.

⁵²⁹ Vgl. Mayring (2002), S. 91.

⁵³⁰ Die Zeitmarken erfolgen aufgrund der verwendeten Transkriptionssoftware einheitlich in nachstehendem Format: „#hh:mm:ss#“. Vgl. Dittmar (2009), S. 101f.

⁵³¹ Vgl. Dittmar (2009), S. 103; vgl. Deppermann (2008), S. 43.

⁵³² Vgl. Dresing/Pehl (2013), S. 21.

5. Unterstützen gefühlsmäßige Äußerungen, Interjektionen oder nonverbales Verhalten eine Aussage oder tragen zum Verständnis der Interviewsituation bei, werden diese bei Einsatz entsprechend der Transkriptionszeichen erfasst.⁵³³

Die zweite Gruppe der Transkriptionsregeln schreibt Entscheidungsregeln vor, wie mit Eigenheiten der Artikulation (bspw. Diphthongen durch Wortverschleifungen) oder technisch bedingten Verständnisproblemen verfahren werden soll:

6. Sprechpausen werden je nach Länge erfasst und entsprechend der Transkriptionszeichen gekennzeichnet.⁵³⁴
7. Lautäußerungen oder Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden (z. B. mhm, aha) werden nur dann in das Transkript aufgenommen, wenn sie einen Beitrag zum Verständnis der Interviewsituation haben oder einer Interpretation zugeführt werden können („mhm (bejahend)“).⁵³⁵
8. Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angepasst und somit nicht übernommen.⁵³⁶
9. Werden einzelne Wörter, Wortteile oder ganze Passagen nicht verstanden wird dies entsprechend der Transkriptionszeichen gekennzeichnet. Liegt eine situationsspezifische Ursache vor, so wird der Kennzeichnung die entsprechende Störung angefügt: z. B. „(unv., Sprechender entfernt sich vom Mikrofon)“.⁵³⁷

Die Transkriptionszeichen stellen ein notwendiges Instrument der systematischen und einheitlichen Verwendung spezieller Zeichen bei der Verschriftlichung der Daten dar. In Tabelle 3.10 auf der nächsten Seite werden die in dieser Arbeit verwendeten Transkriptionszeichen mit der entsprechenden Bedeutung vorgestellt.⁵³⁸

⁵³³ Vgl. hierzu Tabelle 3.10 auf der nächsten Seite.

⁵³⁴ Vgl. Kuckartz et al. (2007), S. 27. Vgl. hierzu Tabelle 3.10 auf der nächsten Seite.

⁵³⁵ Vgl. Dresing/Pehl (2013), S. 22.

⁵³⁶ Vgl. Kuckartz et al. (2007), S. 27.

⁵³⁷ Vgl. Kuckartz (2005), S. 47. Um zu verhindern, dass beim Transkriptionsprozess Eigennamen nicht als solche oder falsch verstanden werden, wurde während des Interviews ein Protokoll für eben diese Begriffe angefertigt und im Bedarfsfall mit dem Interviewpartner nach dem Interview gemeinsam kontrolliert.

⁵³⁸ Die Transkriptionszeichen bzw. -symbole orientieren sich an Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 164ff.; vgl. Ehrlich/Switalla (1976), S. 78ff. zitiert nach Kuckartz (2005), S. 47.

Tabelle 3.10: Übersicht der verwendeten Transkriptionszeichen

Zeichen	Bedeutung und Erklärung
I:	Interviewer
B:	Befragter
# ... #	Zeitmarke
ABC	Besonders betonte Wörter oder Wortteile werden mit Großbuchstaben gekennzeichnet.
/	Im Satz wurde ein neuer Gedanke, Aspekt o. ä. aufgegriffen.
()	Anmerkungen zur Gesprächssituation oder Begleiterscheinungen, z. B. (bejahend), (lacht), (überlegt).
(.)	kurze, ca. eine Sekunde andauernde Pause.
(..)	mittlere, ca. zwei Sekunden andauernde Pause.
(...)	lange, mehr als zwei Sekunden andauernde Pause.
//...//	Stellen, an den beide, Interviewer und Befragter, gleichzeitig sprechen.
(unv.)	Worte, Wortteile oder Textstellen, die aufgrund von Gesprächsüberlappungen, Dialekten o. ä. unverständlich sind.
(unv., <i>Ursache</i>)	Worte, Wortteile oder Textstellen, die unter Angabe der situationsbedingten Ursache, z. B. Hintergrundgeräusche, unverständlich sind.

Quelle: Eigene Erstellung.

Das Transkriptionssystem findet seine konkrete Anwendung im anschließenden Transkriptionsverfahren.

3.3.2.2 Transkriptionsverfahren und -ergebnisse

Zur Qualitätssicherung ist die Transkription zeitnah zum Interviewzeitpunkt umzusetzen, um Informationsverluste vorzubeugen; zusätzlich dienen Notizen, Eigennamen o. ä. korrekt zu transkribieren. Technisch wird der Transkriptionsprozess durch den Einsatz der Software f4/f5 unterstützt.

Da die Interviewpartner nicht wie bspw. für ein Diktat betont deutlich und langsam sprechen, sondern vielmehr – wie in einem Gespräch üblich – sich fließend artikulieren und zum Teil sehr stark ausgeprägte Dialekte aufweisen, sind Passagen wiederholt anzuhören. Hinzu kommen Verständnisschwierigkeiten durch schnelle und daher undeutliche Ausdrucksweise einzelner Interviewpartner. Da es sich um reguläre Gesprächsdaten handelt, nimmt auch die Nachbereitung sowie die Recherche von Schreibweisen zusätzliche Zeit in Anspruch. Insgesamt lässt sich die Transkriptionszeit für eine Aufnahmeminute in der vorliegenden Arbeit mit einem **durchschnittlichen Faktor von neun** beziffern. Der kleinste Faktor liegt bei einem Interview bei sieben, der höchste Faktor hingegen bei 14, d. h. der Transkriptionsprozess des letztgenannten Interviews mit einer Dauer von ca. 60 Minuten dauerte rund 14,5 Stunden.

Die Transkriptionen aller geführten Experteninterviews (Fallcluster I und II) nahmen letztlich 7.690 Minuten bzw. knapp 130 Stunden in Anspruch. Hierin ist nicht die Zeit der beiden abschließenden Kontrollläufe auf orthographische und typographische Fehler enthalten. Diese so generierten Textdokumente der Interviews wurden den jeweiligen IP zur Kontrolle digital übermittelt. Nach erfolgter Freigabe wurden die Transkripte anonymisiert, damit keine Rückschlüsse auf Unternehmen, Personen, Partnerunternehmen oder Marken möglich sind. Dieser Prozess nahm weitere 25 Stunden in Anspruch. Insgesamt sind ca. 2.500 Vorkommen von knapp 400 verschiedenen Begriffen ersetzt und somit ca. zwei Prozent der insgesamt 123.000 Wörter anonymisiert. Tabelle 3.11 auf Seite 196 legt exemplarisch eine Auswahl zu anonymisierender Begriffe dar; auf die Darstellung von Personen oder detaillierteren Informationen wird bewusst verzichtet. Die Auswertung sowie Löschung der digitalen

Audioaufnahmen und personalisierten Dokumente erfolgten nach forschungsethischen Grundsätzen und gemäß den datenschutzrechtlichen Bestimmungen.⁵³⁹

⁵³⁹ Zur Forschungsethik, Einwilligungserklärung und Datenschutzbestimmungen, vgl. Helfferich (2011), S. 190ff. Als Grundlage dient das Bundesdatenschutzgesetz (Bundesdatenschutzgesetz (2009), insb. §3).

Tabelle 3.1.1: Auswahl anonymisierter Begriffe

Tourismuspezifische Begriffe										
	Alpentestival	Alpspitze	Altenmarkt	Andermatt	Arlberg	Arlberg Classic	Arlberg Giro	Arlbergpass	Arosa	Tourismus
Aspen	Atout France	Audi Driving Experience	Bad Tölz	Berchtesgaden	Best of the Alps	Best of Wandern	Chamonix	Chamonix Mountain Guides	Chiemsee	
Cortina d'Ampezzo	Côte d'Azur	Courchevel	Davos	Der Weiße Ring – Das Rennen	DMO St. Moritz	Dolmiti Supersummer	Dolomites	Dolomiti Super-ski	Ehrwald	
Eiger	Eiger Bike Challenge	Eiger Nordwand	Engelberg	FIS Audi Ski-weltcup	Freeride Expo	Freeride Film-festival	Freeride Weeks	FreeSki Festival	Fuji	
Fujiyoshida	Gargellen in Vorarlberg	Garmisch-Partenkirchen	Gemeinde Grainau	Graubünden	Graubünden Tourismusorganisation	Grindelwald	Hahnenkamm-Rennen	höchste Bahnstrecke von Europa	Ingolstadt	
Innovation Norway	Innsbruck	Interlaken	Intrawest	Ischgl	ISPO	Jungfrau	Jungfrau/Lech Zürs Tourismus GmbH	Kampen	Kapall	
Kärnten	Kitzbühel	Kleinwalsertal	La Grave	Lauterbrunnen	Lech	Lech Zürs	Lermoos	Lermoos	Les Houches	
Leutasch	Luzern	Madeira	Mallorca	Matsumoto	Megève	Mönch	Montafon	Mont-Blanc	Mont-Blanc tunnel	
Mösern	München	Mürren	Oberstdorf	Obertauern	Oldtimer Rallye/Alpenrallye	Olympia	Österreichwerbung	Ötztal	Ötztal Radmarathon	
Powderguide	Quattrobar	Ramundberget	Reith	Richard-Strauss-Festival	Rosshütte	Saalfelden	Salzburg	Sansibar	Sardinien	
Scharnitz	Schweiz Tourismus	Seefeld	Servoz	Ski Arlberg	Skiers Lodge	Skitouren Festival	Snow and Safety Conference	Süden	St. Anton am Arlberg	
St. Christoph	St. Moritz	Stanton	Strengen	Stuben	Südtirol	Sylt	Tirol	Tiroler Zugspitzarena	Tirolwerbung	
Interlaken	Ultra Trail	Vail Beaver Creek	Val di Fassa	Val Gardena	Vallée Blanche	Vallorcine	VAUDE Schwarzwald Zermatt	Visit Norway	Vonach	
Vorarlberg	Warth-Schröcken	Weißer Rausch	Weltcuprennen	Wengen	Wien	xDrive Challenge	Zillertal	Zillertal	Zugspitze	
Zugspitzland	Zürs									
Industriespezifische Begriffe										
4MATIC	ABS	Active Tourer	ADAC	Adidas	Air France	A-Klasse	Aldi	Alfa Romeo	Alinghi	
Experience Allianz	ArcTeryx	Asics	Atomic	Audi	Austria Ski Pool	Basler	Baumeler Reisen	Bayerische Zugspitzbahn	Bayern	München
Bentley	Bergans	Bike-Travel-Bag	Black Diamond	BMW	BMW Mountain DB Regio	Boeing Deutschen Alpenverein	Booking.com	Brauerei Ludwig	Burmeister	
Burton	Cannondale	Castrol	Coca Cola	Columbia	FIFA	FIS	DOVE	Dynastar	Electronic Arts	
Evoc	Evoc-Trail-Wochen	Expedia	Falke Socken	Fiat	Grenzenlosmagazin	HC Davos	Fischer	Föhrenburger Bier	Fussalp	
Geox	Giro	Goodyear	Google	Gösser			Head	Held	Hertel	Ski Wax

Hofer	HRS	Hublot	Hugo Boss	Intersport International	Jarden Corporation	Jungfrauabahn	K2	Kästle	Kjus
Knecht Reisen	Lacoste	Land Rover	Laurent Perrier	Lidl	Madshus	Maloja	Mammut	Marmot	Meindl Schuhe
Mercedes Benz	Moncler	Mountain Force	Mountainbike Reisen	Nestlé	North Face	Northland	Oakley	ÖBB	Opel
OSV	Patagonia	Peak Performance	Petzl	Porsche	Raiffeisenbank	Ramseier	Rauch	Red Bull	Reusch
REWE	Rhätische Bahnen	Rodenstock	Rolex	Rosignol	Runner's World	Salewa	Salomon	Samsonite	Schilthornbahn
Schöffel	Schweizer Eishockeyliga	Scott	Shimano	Ski	Skibereich	Skihandschuh	S-Klasse	Skoda	Spar
Sport Conrad	Sportcheck	Stiegl	Stöckli	Strolz	Suunoto	Swarovski Optik	Swatch	Swiss	Thule
Trachtensegger	Tripadvisor	Thivago	Universität Bremen	UPS	Uvex	Vail Foundation	VAUDE	Visa	Völk
Volkswagen	Volvo	Vuarnet	WWF	xDrive	Zai	Zürich Versicherung			

Quelle: Eigene Erstellung.

Damit diese Transkriptionsergebnisse auch einer Interpretation⁵⁴⁰ zugeführt werden können und letztlich zum Erreichen der verfolgten Forschungsziele beitragen, folgt der Datenaufbereitung nun die Datenauswertung und das entsprechende Auswertungsdesign.

3.3.3 Datenauswertung und Auswertungsdesign

Wie bereits erläutert, ist die qualitativ-interpretative Untersuchungsstrategie durch besondere Charakteristika gekennzeichnet. Eines dieser Merkmale ist die enge Verflechtung von Erhebungs- und Auswertungsdesign, weshalb sich auch die Auswahl der einzelnen Methoden gegenseitig beeinflusst.⁵⁴¹ Dieser Abschnitt dient dazu, das Auswertungsdesign vorzustellen und nachvollziehbare Begründungen zur Wahl der Auswertungsmethode (die strukturierende, qualitativ-interpretative Inhaltsanalyse (Abschnitt 3.3.3.1) nach MAYRING⁵⁴²) vor dem Hintergrund des Erhebungsdesigns zu liefern. Es ist das Ziel, auf Basis der Experteninterviews Ziele und Erfolgsfaktoren von destinationalen Kooperationen zu eruieren und dieses Phänomen in seiner Komplexität „besser verstehen“ zu können.

Es lassen sich vor allem in der jüngeren Vergangenheit eine Reihe von Konzepten in den Sozialwissenschaften identifizieren, die sich an den Prinzipien des Pluralismus orientieren.⁵⁴³ Dabei werden beide Seiten der empirischen Sozialforschung – die qualitative des Sinnverstehens und die quantitative des Zählens – beleuchtet und die Strategie der Mixed-Methods verfolgt.⁵⁴⁴ Konkret werden Konzepten und Untersuchungsstrategien vermehrt Aufmerksamkeit entgegengebracht, die sich durch die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden und Verfahren auszeichnen. In der Literatur werden Begriffe wie Methodenintegration⁵⁴⁵, Comparative Analysis⁵⁴⁶, Multi-Methodological-Research⁵⁴⁷, Integrative Sozialforschung⁵⁴⁸, Inte-

⁵⁴⁰ Zur differenzierten Betrachtung der Interpretationsarten, vgl. Abschnitt 3.3.3. Vgl. beispielhaft Bohnsack/Nohl (2007), S. 303f.

⁵⁴¹ Vgl. Lueger (2010), S. 15; vgl. weiterführend Froschauer/Lueger (2009), S. 71ff.

⁵⁴² Vgl. Mayring (2007), S. 49ff.

⁵⁴³ Vgl. Bleuss (2011), S. 7.

⁵⁴⁴ Vgl. Kuckartz (2014a), S. 53.

⁵⁴⁵ Vgl. Kluge (2001).

⁵⁴⁶ Vgl. Glaser/Strauss (2012).

⁵⁴⁷ Vgl. Hugentobler/Israel/Schurmann (1992).

⁵⁴⁸ Vgl. Seipel/Rieker (2003).

gration qualitativer und quantitativer Methoden⁵⁴⁹ oder Methodenkombination⁵⁵⁰ genannt. Hierbei nehmen die Strategien der Mixed-Methods und Triangulation eine exponierte Stellung ein, wobei Uneinigkeit darüber besteht, ob sich die Konzepte gegenseitig ergänzen, ausschließen oder als Teilmengen voneinander zu interpretieren sind. Es ist nicht das Ziel, diese Diskussion⁵⁵¹ zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten aufzugreifen, sondern vielmehr eine methodische Begründung zu liefern, weshalb eine Methodentriangulation⁵⁵² bzw. Mixed-Methods-Analyse⁵⁵³ Anwendung in der empirischen Untersuchung findet.

Die Stärke in der Mixed-Methods-Analyse⁵⁵⁴ liegt darin, dass bei der Auswertung der gleichen Daten sowohl quantitative als auch qualitative Methoden angewendet wird. Konkret bedeutet dies, dass die verbalen Daten der Experteninterviews nach ihrer Transkription einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen werden. Darüber hinaus wird die Häufigkeit auftretender Besonderheiten im Sinne einer deskriptiven Statistik einbezogen.

⁵⁴⁹ Vgl. Kelle (2008).

⁵⁵⁰ Vgl. Witzel (1985).

⁵⁵¹ Vgl. insbesondere Flick (2011), S. 76ff., der die methodologische Begrenztheit der Mixed-Methods zugunsten der Triangulation anführt. Vgl. Kuckartz (2014a), S. 44ff. zum Verhältnis von Mixed-Methods und Triangulation, wobei bei Letztgenannter die Stärke in der Validierung gesehen wird. Es wird insbesondere der Mangel an konkreten Umsetzungs- und Designformen kritisiert. Zum parallelen Einsatz von qualitativer und quantitativer Forschung und entsprechender Methoden, vgl. weiterführend: Miller/Gatta (2006) (Triangulation „as a method of diverse testing“); Blaikie (1991) (Kritische Reflexion der Triangulation); Jick (1979) (Anwendungsempfehlung der Triangulation); sowie Vertreter der Mixed-Methods, wie Kuckartz (2014a); Creswell (2003) (Praxisnahe Forschung und Anwendungsdesigns); bis hin zu Tashakkorie/Teddlie (2003) (Vertreter eines „third methodological paradigm“ neben der qualitativen und quantitativen Forschung).

⁵⁵² Die Unterscheidung der Triangulation in Daten-, Forscher-, Methoden- und Theorietriangulation geht auf DENZIN (vgl. hierzu Denzin (1989), S. 236ff., zuerst Denzin (1970)) zurück. Theorietriangulation bezeichnet dabei die Anwendung und Reflexion verschiedener theoretisch-methodischer Ansätze auf das gleiche Phänomen, während bei der Analyse durch mehrere Forscher bei identischen Untersuchungsdesign eine Forschertriangulation vorliegt. Bei der Datentriangulation wird unterschieden, ob gleiche Daten aus verschiedenen Quellen oder unterschiedliche Daten aus derselben Quelle Grundlage der Datenanalyse darstellen - hier liegt die Triangulation primär in der Datenerhebungsphase vor. Die Methodentriangulation schreibt vor, dass verschiedenartige Methoden im Forschungsdesign angewandt werden. Vgl. zu Methodenintegration Wrona/Fandel (2010), S. 1ff.; zur Einordnung in den Forschungsprozess, vgl. Brühl (2010), S. 58ff.

⁵⁵³ Es wird bewusst nicht der Begriff Mixed-Methods-Design (vgl. Kuckartz (2014a), S. 57) verwendet, da dieser ein Forschungsdesign beschreibt, das durch den prinzipiellen Einsatz mehrerer Methoden charakterisiert ist.

⁵⁵⁴ Der Begriff impliziert, dass sich der Einsatz mehrerer Verfahren ausschließlich auf die Phase der Datenanalyse und -interpretation bezieht. Zur Einordnung, vgl. Fußnote 553 und Creswell et al. (2003), S. 218f.

Durch das gewählte Forschungsdesign mit Erhebungs- und Auswertungsmethoden werden Anforderungen an Skalenniveaus nicht erfüllt, weshalb klassische uni- und multivariate Auswertungsmethoden keine Anwendung finden können. Andere Methoden wie die Kontingenzanalyse, die aufgrund von nominalskalierten Variablen potenziell Anwendung finden könnte, muss aufgrund der im Vergleich zu quantitativ-orientierten Erhebungsmethoden geringen Fallzahl ausgeschlossen werden. Dieser und ähnlicher Methoden liegen Annahmen zugrunde, die eng an eine gewisse Anzahl von Datensätzen (z. B. Mindest-Stichprobenumfang) geknüpft sind.⁵⁵⁵

3.3.3.1 Qualitativ-interpretative Inhaltsanalyse

Im vorliegenden Abschnitt werden diejenigen Untersuchungsverfahren qualitativer Forschung vorgestellt, die potenziell für die Auswertung der hier vorliegenden Daten aus den Experteninterviews verwendet werden können und die Auswahl der qualitativ-interpretativen Inhaltsanalyse begründet.

Auswahlprozess der Untersuchungsverfahren

Trotz ihres qualitativen Ursprungs lassen sich Methoden ohne nähere Untersuchung ausschließen, da sie ihr primäres Anwendungsgebiet in anderen Disziplinen als der Sozialwissenschaft finden. Beispiele sind in der Sprachwissenschaft die Konversationsanalyse⁵⁵⁶ oder die psychoanalytische Textinterpretation⁵⁵⁷. Ebenso ungeeignet ist die Diskursanalyse als Vertreter der sequenziellen Analysen⁵⁵⁸, die weniger anstrebt einen Text (Transkript) in seiner Ganzheit zu verstehen, sondern primär auf die

⁵⁵⁵ Hier setzen Überlegungen zu Methoden der Small-N-Analysen an, die spezielle Auswertungsinstrumente bereitstellen und kleinzahlige empirische Untersuchungen unterstützen. Eine methodische Alternative zur Lösung des „many variables, small N“-Problems stellt die Qualitative Comparative Analysis (QCA) dar. Diese Methode ist allerdings nicht geeignet, die gesetzten Forschungsziele zu erreichen.

⁵⁵⁶ Diese Methode ist insbesondere aufgrund der Datenbasis und deren Hauptanwendungsgebiet (Sprachwissenschaft) abzulehnen. Für die Auswertung dieser Methode haben neben den Gesprächsinhalten auch Nebeninformationen, wie Gesprächsverlauf und -überlappungen, Interaktionen, non-verbale Äußerungen etc. eine zentrale Bedeutung. Wie in Abschnitt 3.3.2 auf Seite 189 gezeigt, liegt zwar eine wortwörtliche Transkription vor, solche Nebeninformationen wurden nicht erfasst. Vgl. stellvertretend Bergmann (2010), S. 258ff.

⁵⁵⁷ Diese qualitative Analysemethoden von transkribierten Gesprächsdaten ist bzgl. der verfolgten Forschungsfrage abzulehnen. Diese Methode bedient sich psychoanalytischer Mittel um Strukturen, die „hinter“ den Daten liegen, freizulegen und deren gesellschaftliche Relevanz zu prüfen. Zur Textinterpretation in diesem Sinne, vgl. Leithäuser et al. (1977), S. 184ff.

⁵⁵⁸ Vgl. Aufenanger (1991), S. 49ff.

generelle Existenz von Aussagen abzielt. Gleiches gilt für die sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase.⁵⁵⁹ Diese Analyse findet zwar ihren Haupteinsatzbereich in der interpretativen Auswertung von transkribierten (narrativen) Interviews, wird aber aufgrund der operativen Vorgabe, mit mehreren Interpreten die Transkripte und die Interpretationsergebnisse mit Befragten zu diskutieren, ausgeschlossen.⁵⁶⁰

Verschiedene Auswertungsmethoden erscheinen für die Datenanalyse vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Fragestellung zunächst geeignet. Dabei ist zu prüfen, ob die einzelnen Verfahren spezifischen Anforderungen gerecht werden. Für die vorliegende Arbeit ist aufgrund der großen Datenmengen ein strukturiertes, regelgeleitetes Verfahren anzustreben, das zudem den Einsatz von Analysesoftware zulässt. Zudem ist es Ziel, die theoretischen Vorkenntnisse zum kooperativen Verhalten von Destinationen und deren Partnern an der Empirie zu reflektieren sowie Implikationen ableiten zu können. Daher ist ein Erkenntnisgewinn als deduktiv-induktiver bzw. theorie- und empiriegeleiteter Prozess zu verstehen. Anhand dieser Anforderungskriterien werden folgende Auswertungsmethoden kurz erläutert sowie reflektiert und die Ergebnisse in Form einer Zusammenschau in Tabelle 3.12 auf Seite 203 dargestellt:

- Phänomenologische Analyse
- Typologische Analyse
- Objektive Hermeneutik
- Gegenstandsbezogene Theoriebildung
- Qualitative Inhaltsanalyse

Das Phänomen Kooperation stellt den eigentlichen Untersuchungsgegenstand dar. Eine auf die Deskription konzentrierende Methode ist die **phänomenologische Analyse** (PA), die an der eigentlichen Person und ihrer Intention oder subjektiven Motive angesetzt und daher keinen Objekt-, sondern Personenbezug aufweist.⁵⁶¹ In der vorliegenden Arbeit dienen IP zwar als Informationsträger, aber nicht als eigentlicher Untersuchungsgegenstand. Daher ist diese Analyse nicht weiter zu verfolgen.

Die **typologische Analyse** ist stark deskriptiv ausgerichtet und hat die Aufgabe, aus umfangreichem Datenmaterial „typische“ Bestandteile zu identifizieren und

⁵⁵⁹ Vgl. Heinze (2001), S. 204.

⁵⁶⁰ Vgl. Mayring (2002), S. 112. Diese „Feedbackschleife“ war bereits im Rahmen der Bestimmung der Datenerhebungsmethode ein Ausschlusskriterium für die Delphi-Methode (Abschnitt 3.3.1.1).

⁵⁶¹ Vgl. Mayring (2002), S. 108.

daraus Fälle mit besonderen Eigenschaften zu konstruieren. Ziel ist eine inhaltliche Festlegung, welche Materialbestandteile Gegenstand der Typisierung sind (bspw. Merkmale des Umfeldes von Befragten). Dabei werden Typisierungskriterien herangezogen, um Idealfälle, besonders häufig oder seltene Fälle oder bspw. Extremfälle als Typen zu charakterisieren. Zwar genügt diese Analysemethode den hier gesetzten Anforderungen im ausreichenden Maße, allerdings spricht gegen ihre Verwendung, dass detaillierte Fallbeschreibungen unverzichtbar sind. Diese sind zum einen nicht Gegenstand des Forschungsinteresses (sondern es sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen gefunden werden) und zum anderen aufgrund der Erhebungsform nicht umsetzbar (insbesondere Wahrung von Anonymität der Personen und Unternehmen, Anzahl der verschiedenen Interviews).⁵⁶²

Die **objektive Hermeneutik** zeichnet sich durch einen sehr hohen Strukturierungsgrad aus und hat zum Ziel, aus qualitativen Daten objektive Strukturen auf zwei Ebenen zu identifizieren. Die erste Ebene besteht aus den durch Personen generierten *verbalen* Daten (Interview) und die damit verbundene Bedeutung, welche die Interviewten dem Forschungsgegenstand beimessen. Im Anschluss daran erfolgt eine mehrstufige Analyse des *verschriftlichten* Materials, um objektive Sinnstrukturen zu erschließen. Dabei werden auch generelle Rahmenbedingungen des Interviewten sowie des Befragungsgegenstandes in die Analyse miteinbezogen. Aufgrund der dezidierten Vorgehensweise und der Tiefe der Analyse ist dieses Verfahren sehr aufwändig und empfiehlt sich nur für empirische Untersuchungen mit geringer Fallzahl und Datenmenge.⁵⁶³ Da die vorliegende Studie sehr umfangreiche Datenmengen zu bewältigen hat, ist die objektive Hermeneutik methodisch zwar zu befürworten, muss allerdings aus forschungsökonomischen und -praktischen Gründen abgelehnt werden.⁵⁶⁴

Die **gegenstandsbezogene Theoriebildung** (GTB) entspricht der bereits erwähnten „Grounded Theory“⁵⁶⁵. Sie zeichnet sich durch die Annahmen aus, dass erst im Verlauf der Datenerhebung theoretische Konstrukte, Konzepte und Hypothe-

⁵⁶² Vgl. Kuckartz et al. (2007), S. 55f.

⁵⁶³ Vgl. Oevermann et al. (1979), S. 393 schätzt aus Erfahrungswerten den Analyseaufwand für eine Seite Datenmaterial (z. B.: transkribiertes Interview) auf rund 30 Stunden zuzüglich der Interpretationsformulierung. Hier ist es Anspruch mehrseitige Interpretationen zu generieren.

⁵⁶⁴ Vgl. Aufenanger (1991), S. 46 zur Ablehnung hermeneutischer Ansätze aufgrund des Verhältnisses von Umfang eines einzelnen Interviews und Anzahl der Interviews zur qualitativen Auswertung.

⁵⁶⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.1.3, Abschnitt 3.2.2 sowie die dort angegebene Literatur. Zu Prozeduren bei der Umsetzung der „Grounded Theory“, vgl. Glaser/Holton (2007), S. 56ff.

Tabelle 3.12: Erfüllungsgrad von Anforderungen an Analyseverfahren

Anforderung	Gegenstandsbez. Theoriebildung	Objektive Hermeneutik	Qualitative Inhaltsanalyse	Phänomenolog. Analyse	Typologische Analyse
Prozessorientierung	gering bis mittel	sehr hoch	sehr hoch	mittel	hoch
Strukturierungsgrad	gering bis mittel	sehr hoch	sehr hoch	mittel	hoch
Softwareeignung	ja	ja	ja	nur bedingt	ja
Objektbezug	ja	ja	ja	nein	ja
Subjektbezug	nein	ja	ja	ja	nein
Eignung für große Datenmengen	ja	nein	ja	bedingt	ja
Erkenntnisgewinn	explorativ-induktiv	deskriptiv-induktiv	deduktiv und induktiv	deskriptiv-induktiv	deskriptiv-induktiv
Besonderheit	systematisch, theoriebildend	sehr hoher Aufwand	systematisch, theoriegeleitet	Einzel-phänomene	detail. Fallbeschreibung

Quelle: Eigene Erstellung.

sen entwickelt werden und dass sich Datenerhebungs- und Datenauswertungsphase überschneiden bzw. beide simultan verlaufen. Konkret wird theoretisches Vorwissen „ausgeblendet“, um einem Verständnis absoluter Offenheit des Forschungsprozesses gerecht zu werden. Da diesem Verständnis nicht entsprochen wird und sich die vorliegende Arbeit explizit theoretisch-methodisches Vorwissen heranzieht, ist dieses Analyseverfahren nicht anzuwenden.

Die Stärke der **qualitativen Inhaltsanalyse** nach MAYRING liegt insbesondere in der streng methodisch kontrollierten Datenanalyse. Gegenstand der auch als strukturierende Inhaltsanalyse bezeichneten Methode ist eine Zerlegung der Transkriptdaten in Einheiten, die sukzessive weiter bearbeitet werden, sodass im Ergebnis ein theoriegeleitetes, am Datenmaterial (daher: theorie- und empiriegestütztes Vorgehen) entwickeltes Kategoriensystem entsteht.⁵⁶⁶ Hierbei lassen sich zunächst drei Grundtechniken der qualitativen Inhaltsanalyse unterscheiden: (i) die **Zusammenfassung**, deren Ziel eine Reduzierung auf wesentliche Inhalte ist, (ii) die **Explikation**, deren Vorgehensweise vorsieht, weiteres Datenmaterial zur Erklärung von Sinnzusammenhängen einzelner Textstellen zu generieren, und (iii) die **Strukturierung**, deren Ziel es ist, „[...] bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern [...] oder das Material auf Grund [sic!] bestimmter Kriterien einzuschätzen.“⁵⁶⁷ Da alle an die Methoden gestellten Anforderungen in hohem Maße erfüllt werden, fällt die Entscheidung zugunsten der Inhaltsanalyse aus.

⁵⁶⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 114.

⁵⁶⁷ Mayring (2002), S. 115.

Ablauf der qualitativ-interpretativen Inhaltsanalyse

Ausgangspunkt der angewandten Auswertungsmethode ist die inhaltlich strukturierende Analyse nach MAYRING, die einen mehrstufigen Kodierungsprozess vorsieht. Nach der sog. **initiierenden Textarbeit**, die eine erste Einschätzung des Materials sowie eine Sortierung einzelner Passagen nach Textsorten⁵⁶⁸ zum Inhalt hat, erfolgt das **Entwickeln thematischer Hauptkategorien** (Codes) auf Basis der **Forschungsfrage**. Mithilfe dieser Hauptkategorien wird die gesamte Datenmenge **kodiert** und identisch kodierte Textstellen **zusammengestellt**. Die Hauptkategorien erfahren in einem nächsten Schritt eine weitere Ausdifferenzierung in **Subkategorien** (Subcodes), deren Ausrichtung an den Daten selbst sowie an der Forschungsfrage erfolgt.⁵⁶⁹ Nun erfolgt eine abschließende **Kodierung des kompletten Materials** mittels der Codes und Subcodes; der Auswertungsprozess ist abgeschlossen. Abbildung 3.22 auf der nächsten Seite veranschaulicht diesen Prozess.

Hauptkritikpunkt der konkreten Vorgehensweise nach MAYRING sind die Abstraktion und Distanzierung vom Originaltext durch die Bildung der Hauptkategorien mit anschließender Zusammenstellung der Passagen, die zu Informationsverlusten führen können. Oftmals wird MAYRING zudem „[...] bei der Konzeptionierung der qualitativen Inhaltsanalyse eine zu starke Ausrichtung an quantitativen Auswertungsverfahren vorgeworfen, sodass für die qualitative Forschung eine stärkere Berücksichtigung [...] des empirischen Datenmaterials gefordert wird.“⁵⁷⁰

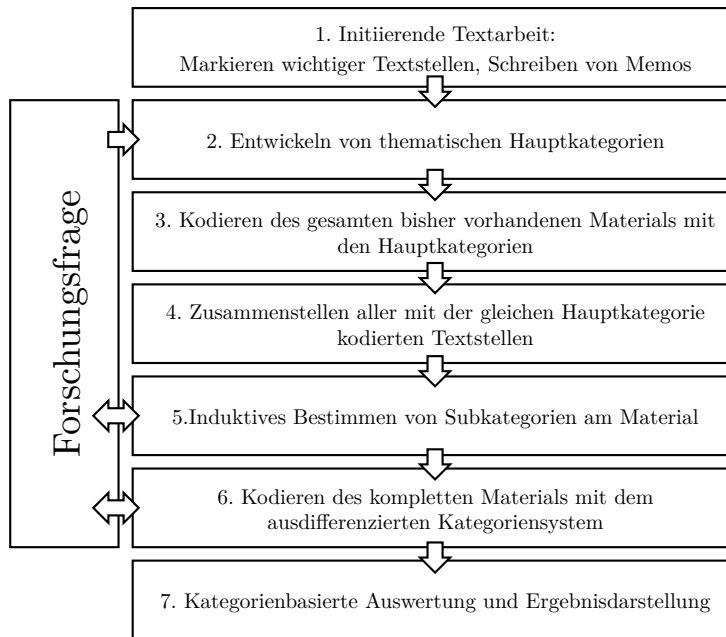
Auf Basis dieser Forderungen und Kritikpunkte wird die Auswertungsmethode modifiziert, die eine theorie- und empiriegeleitete Kategorienbildung erlaubt. Dieses von

⁵⁶⁸ Es wird hierbei zwischen Erzählung, Beschreibung, Argumentation und Bewertung unterschieden. Dabei kennzeichnen Erzählungen die Darstellung von Handlungsabläufen im Rahmen singulärer Ereignisse. Vgl. detailliert Schütze (1987), S. 146f. Daneben zeichnen sich „Beschreibungen“ durch wiederkehrende Handlungsabläufe und feste Strukturen aus. Schlüsselbegriffe sind typischerweise „immer“ oder „öfters“. Argumentationen und Bewertungen stehen in engem Zusammenhang und stellen theoretische Zusammenfassungen zu Motiven, Bedingungen oder Gründen von individuellem Handeln dar (Argumentationen). Vgl. weiterführend Nohl (2012), S. 20ff.

⁵⁶⁹ Bemerkenswert ist, dass sich die Bildung der Codes und Subcodes zunächst als deduktives Element an theoretischem Vorwissen orientiert. In einer weiteren Ebene werden zudem durch Präzisierung neue Codes und Subcodes gebildet, die ausschließlich aus dem Datenmaterial gewonnen werden.

⁵⁷⁰ Spatz (2014), S. 80f.

Abbildung 3.22: Ablaufschema der strukturierend-qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Kuckartz (2014b), S. 78.

STEIGLEDER⁵⁷¹ geprägte Untersuchungsverfahren findet in der vorliegenden Arbeit Anwendung. Die Besonderheit in der gewählten Methode liegt darin, dass:

- theoretische Überlegungen mit empirischen Ergebnissen verknüpft werden,
- die Kategorienbildung somit theorie- und empiriegeleitet erfolgt und
- durch einen konkreten Ablaufplan ein intersubjektiv überprüfbares Vorgehen gewährleistet wird.

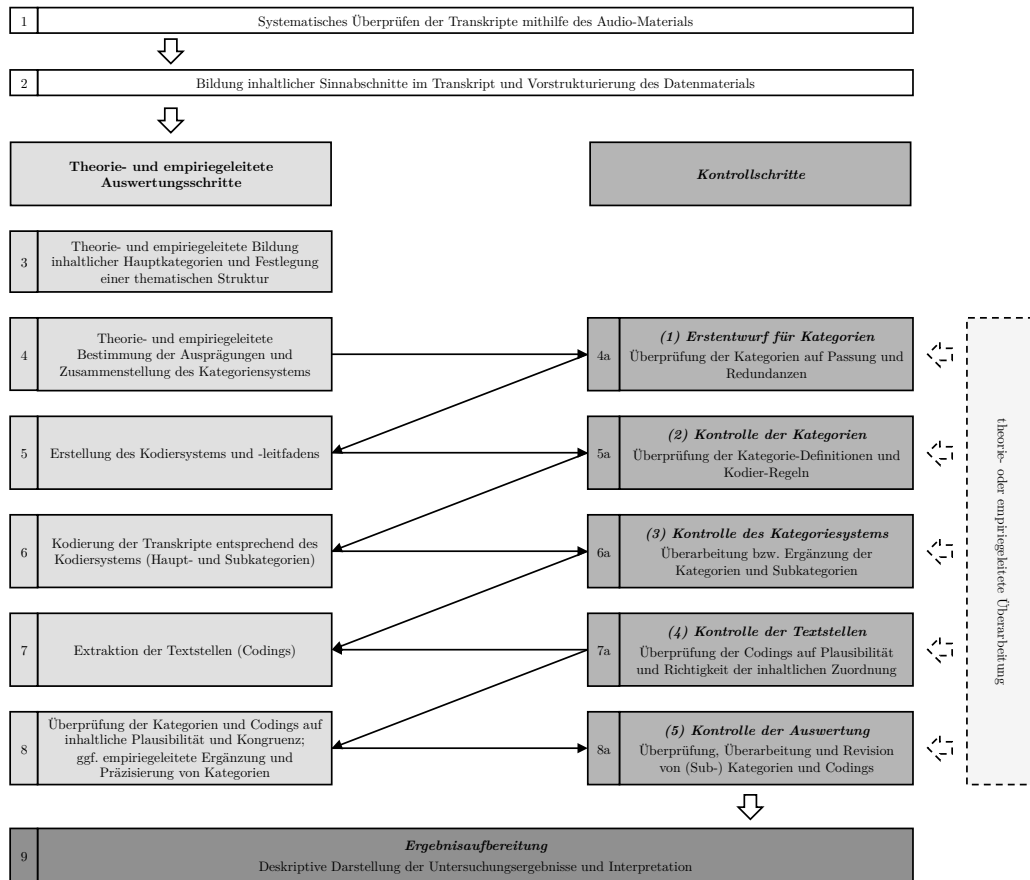
Die Abbildung 3.23 auf der nächsten Seite stellt die einzelnen Auswertungs- und korrespondierenden Kontrollschritte der Kategorienbildung dar.

Exemplarisch wird an dieser Stelle anhand der apHypothese 1 der Zusammenhang zwischen Codes, Subcodes und Codings erklärt sowie der theorie- und empiriegeleitete Kodierungsprozess dargelegt werden.

Die Bestimmung der Hauptkategorie respektive Code **Ziel und Motivation** erfolgt theoriegeleitet und gründet auf der apHypothese 1. Dieser Code unterteilt sich in

⁵⁷¹ Vgl. hierzu weiterführend Steigleder (2008), S. 188f.

Abbildung 3.23: Ablaufplan der theorie- und empiriegeleiteten Kategorienbildung



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Steigleder (2008), S. 189.

weitere Subkategorien (Subcodes), die ebenfalls theoriegestützt identifiziert aber zudem empiriegeleitet entwickelt werden. Die entsprechend zugeordneten Textstellen der Transkripte, die letztlich als Beleg dienen, werden als Codings bezeichnet. Tabelle 3.13 auf der nächsten Seite zeigt diesen Zusammenhang und den exemplarischen Aufbau des Kategoriensystems, wobei kursiv gesetzte Subcodes eine empirische, die der normal formatierten Subcodes theoriegestützte Ableitung kennzeichnen.

3.3.3.2 Technische Unterstützung der Auswertung

Die methodische Begründung zur Auswahl der Analysemethode beeinflusst unmittelbar den Auswahlprozess einer geeigneten Software. Das Softwareangebot zur qua-

Tabelle 3.13: Exemplarischer Aufbau des Kategoriensystems

Hauptkategorie (Code)	Unterkategorie (Subcode)	Textstelle (Coding)
Ziel und Motivation	<i>Absatz- und Vertriebsziel</i>	„[...] mehr verkaufen ist immer gut, also es ist ja letztlich immer vertriebsorientiert, diese Ziele [...].“
	Know-how und Kompetenzziel	„[...] to have a network with other destination gives me the possibility to share the knowhow [...]“
	<i>Positionierungsziel</i>	„[...] dann hilft auch diese Positionierung, die gewünschte Positionierung mit unserem Produkt oder mit der Marke einzunehmen.“

Quelle: Eigene Erstellung.

litativen Datenanalyse (QDA) hat sich in der vergangenen Dekade stark vergrößert und umfasst derzeit mehr als 30 Programme.⁵⁷² Im Wesentlichen weisen alle ein vergleichbares Leistungsangebot auf, das die Transkriptionsunterstützung verschiedener Datenträger (Video-, Bild-, Audiomaterial, Textdokumente) über Kodierungsoperationen bis hin zu Darstellungsmöglichkeiten der Ergebnisse umfasst.⁵⁷³ In der vorliegenden Arbeit wird auf das Programm MAXQDA zurückgegriffen, da es (i) eines der führenden Softwareprogramme für die qualitative Inhaltsanalyse ist, (ii) von einem der stärksten Befürworter der Mixed-Methods-Analyse im Kontext der qualitativen Forschung U. KUCKARTZ, entwickelt wurde und (iii) die theorie- und empiriegeleitete Kategorienbildung mit einer Verknüpfung der entsprechenden Codings unterstützt, sowie (iv) grafische Darstellungen von Ergebnissen erlaubt.

Abbildung B.7 auf Seite 426 im Anhang veranschaulicht die geschilderte Vorgehensweise mittels der Software MAXQDA.⁵⁷⁴

⁵⁷² Für eine exemplarische Auswahl, vgl. Tabelle A.5 auf Seite 420 im Anhang.

⁵⁷³ Meist unterscheiden sich die Programme lediglich in Bezug auf Lizenzform (Open Source, kommerziell, Freeware), Plattformkompatibilität (Windows, Mac, Unix, Linux) sowie Anschaffungspreis.

⁵⁷⁴ Im linken unteren Teil des Fensters sind die Codes sowie Subcodes mit der jeweiligen Zahl der Codings zusammengefasst. Im Hauptteil des Fensters ist das Transkript (hier: noch im Originalzustand und lediglich grafisch anonymisiert) angezeigt, wobei den einzelnen Codings die potenziell vergebenen Subcodes zugeordnet sind, die weiter konkretisiert werden.

3.3.4 Gütekriterien und -beurteilung

Qualitative und quantitative Forschung mit ihren verschiedenen Untersuchungsstrategien unterliegen unterschiedlichen Grundannahmen und beinhalten spezifische Methoden sowie Instrumente. Beiden Untersuchungsstrategien ist allerdings der Anspruch gemein, ein Mindestmaß an Qualität der empirischen Erhebung, der Aussagefähigkeit sowie Interpretation der Ergebnisse zu erreichen. Somit muss sowohl die Verwendung einer Untersuchungsstrategie als auch die Methoden bestimmten Anforderungen genügen, die sich in Gütekriterien widerspiegeln. Gütekriterien im Rahmen empirischer Untersuchungen „[...] dienen als Zielvorgabe und zur Überprüfung von Forschungsmethoden.“⁵⁷⁵ Ihre Legitimation und ursprüngliche Anwendung liegt in der quantitativ-orientierten Forschung,⁵⁷⁶ wobei mit zunehmender Bedeutung qualitativer Forschung auch die Diskussion zum Einsatz von qualitativen Gütekriterien vermehrt aufkam.⁵⁷⁷

Ähnlich der Diskussion über den prinzipiellen Einsatz von rein qualitativer oder rein quantitativer Forschung oder eines kombinierten Vorhabens (Mixed-Methods), existieren verschiedene Haltungen gegenüber dem Übertragen quantitativer Gütekriterien auf qualitativ-orientierte Untersuchungsstrategien. Im Wesentlichen lassen sich drei Haltungen zu Gütekriterien unterscheiden: (i) prinzipielle Ablehnung von Gütekriterien für qualitative Erhebungen,⁵⁷⁸ (ii) Eignung von Gütekriterien der quantitativen Forschung durch Anpassung an die spezifischen Bedingungen von qualitativer Forschung⁵⁷⁹ und (iii) Entwicklung spezieller Gütekriterien aufgrund der Andersar-

⁵⁷⁵ Mayer (2006), S. 55.

⁵⁷⁶ Die drei zentralen Gütekriterien der klassischen Testtheorie sind Objektivität, Reliabilität und Validität, die zum Teil auch Wechselbeziehungen, bspw. zwischen Reliabilität und Validität, aufweisen. Auf die Erläuterung dieser Kriterien wird verzichtet, die letztlich ohne Darlegung der Grundannahmen auch irrelevant erscheinen. Gleiches gilt für eine Diskussion zur Übertragbarkeit der Kriterien; es wird stattdessen auf einschlägige Literatur verwiesen. Zur Differenzierung zwischen Haupt- und Nebengütekriterien vgl. beispielhaft Lienert/Raatz (1998), S. 7ff., zur aperspektivischen Objektivität, vgl. Wottawa (1977) sowie zur Übertragbarkeit auf qualitative Forschung, vgl. Steinke (1999), S. 142ff. Zur Reliabilität, vgl. Lienert/Raatz (1998) sowie zur Transformierbarkeit, vgl. Steinke (1999), S. 155ff. Zur Übertragbarkeit interner und externer Validität auf qualitative Forschung vgl. Steinke (1999), S. 170ff.

⁵⁷⁷ Für eine Zusammenfassung zentraler Diskussionspositionen, vgl. exemplarisch Brühl/Buch (2006).

⁵⁷⁸ Vgl. stellvertretend Smith/Hodkinson (2005), S. 915ff.

⁵⁷⁹ Vgl. stellvertretend Kirk/Miller (1986).

tigkeit der qualitativen Forschung und daraus resultierend das Fehlen von Übertragungsmöglichkeiten.⁵⁸⁰

An dieser Stelle wird auf einen detaillierten Diskurs über Haltungen sowie einzelne Gütekriterien verzichtet und auf entsprechende Literatur verwiesen. Vielmehr ist es Anspruch, die Qualität der empirischen Untersuchung sicherzustellen und vor dem Hintergrund dieser Studie nachvollziehbar darzulegen, dass sich die Prüfung der Güte auf alle Phasen des Forschungsprozesses erstreckt. Gemäß der Abgrenzung zwischen Untersuchungsstrategie, Untersuchungsdesign und Untersuchungsverfahren⁵⁸¹ erfolgt die Qualitätsbeurteilung auf zwei Ebenen:

- **Güte der Forschungsstrategie**, die zwischen interner und externer Validität unterscheidet,
- **Güte des Untersuchungsdesigns** und der verwendeten Instrumenten im Rahmen der einzelnen Phasen der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung.

Zentrales Anliegen der Gütebeurteilung qualitativer Forschung ist die Gewährleistung von Intersubjektivität, also die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der einzelnen Forschungsschritte. Intersubjektivität wird oftmals als analoges Gütekriterium von Objektivität in der quantitativen Forschung beschrieben,⁵⁸² wobei Objektivität als Unabhängigkeit der Ergebnisse von Untersucherverhalten und Erhebungssituation nicht das angestrebte, übereinstimmende Nachvollziehen mehrerer Forscher in Bezug auf den Verstehensprozess beschreibt.⁵⁸³

Um dem Anspruch einer Gewährleistung größtmöglicher Intersubjektivität gerecht zu werden, wurde sowohl die **Forschungsstrategie** als auch das Untersuchungsdesign ausführlich dargelegt. Die Fallanalyse wurde vor dem Hintergrund des abgeleiteten Forschungsmodells als gegenstandsangemessene Forschungsstrategie bestimmt und die Auswahl begründet. Die Falldefinition und -auswahl als essentieller Schritt erfolgte auf zwei Ebenen (Fallcluster I und II), um perspektivenbedingte Unterschiede (Destinationen (TO) vs. Kooperationspartner) abbilden zu können. Mittels konzept-

⁵⁸⁰ Vgl. stellvertretend Altheide/Johnson (1994), S. 485ff.

⁵⁸¹ Vgl. Abbildung 3.16 auf Seite 144 sowie die korrespondierenden Ausführungen.

⁵⁸² Vgl. Forschauer/Lueger (2003), S. 166.

⁵⁸³ Vgl. Spatz (2014), S. 94.

tioneller Herleitung fallclusterspezifischer Kriterienkataloge ist die Fallauswahl unter expliziter Nennung der Einschränkungen und Annahmen nachvollziehbar dargelegt.

Ein höchstmögliches Maß an Intersubjektivität ist auch im Rahmen des **Untersuchungsdesigns** mit den unterschiedlichen Instrumenten der Datenerhebungs-, Datenaufbereitungs- sowie Datenauswertungsphase anzustreben. Durch Explikation und Dokumentation der einzelnen Forschungsschritte ist diese in der vorliegenden Arbeit zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund sind die einzelnen Phasen mit ihren Untersuchungsverfahren auf Gegenstandsangemessenheit zu untersuchen.

Die Angemessenheit der **Datenerhebung** teilt sich in die Angemessenheit des Erhebungsverfahrens sowie der Datenbasis. Während das leitfadengestützte Einzel-Experteninterview als Erhebungsmethode dargelegt wurde, konzentrierten sich die Ausführungen zu Sampling-Strategien auf eine geeignete Auswahl von Interviewpartnern in Abhängigkeit der Fallcluster.

In der Phase der **Datenaufbereitung** ist die Intersubjektivität auf zwei Ebenen gewährleistet. Während der Verschriftlichungsprozess der mündlich geführten Interviews anhand des erläuterten Transkriptionssystems erfolgt ist, fanden klare Anonymisierungsregeln Anwendung. Letztgenannte gewährleisten absolute Anonymität der Interviewpartner und verhindern Rückschlüsse auf Personen, Unternehmen und Destinationen bei gleichzeitiger Minimierung von Informationsverlusten. Zu diesem Zweck sind Anonymisierungen unter Bezugnahme der Branchenherkunft vorgenommen worden.

Die Angemessenheit der Verfahren zur **Datenauswertung** wurde nicht nur vor dem Hintergrund forschungsethischer und -ökonomischer Gesichtspunkte geprüft, sondern auch um den Besonderheiten des Forschungsgegenstandes bestmöglich gerecht zu werden; hierin findet die theorie- und empiriegeleitete Auswertungsstrategie und das Kodiersystem ihre Berechtigung.

Um zu gewährleisten, dass die Ergebnisse der empirischen Studie in den folgenden Forschungsschritten weder ein Zufallsprodukt noch eine absichtsvolle oder willkürliche Datenauswahl darstellen, werden hinreichende Textbelege im Rahmen der **Dateninterpretation** herangezogen. Dadurch können zum einen Theorien und Vermutungen in Form von apHypothesen durch Daten begründet und zum anderen die Exploration kooperativer Phänomene und die Ableitung neuer Erkenntnisse nachvoll-

ziehbar gestaltet werden. Durch die Verfolgung der Mixed-Methods-Strategie wird gewährleistet, dass nicht nur eine rein qualitativ-interpretative Interpretation, sondern auch eine quantitative Abbildung von Erkenntnissen erfolgt.

Tabelle 3.14 fasst die Gütebeurteilung anhand der entsprechenden Maßnahme zur Gewährleistung von Intersubjektivität zusammen:⁵⁸⁴

Tabelle 3.14: Gütebeurteilung der empirischen Untersuchung

Güte der Forschungsstrategie	
Angemessenheit der Forschungsstrategie	Auswahl der Fallanalyse Explication der Falldefinition und -auswahl anhand eines Kriterienkatalogs
Güte des Untersuchungsdesigns	
Angemessenheit der ...	
... Verfahren der Datenerhebung	Wahl des Erhebungsverfahrens Standardisierung durch Leitfaden Sampling-Verfahren der Datenbasis
... Verfahren der Datenaufbereitung	Transkriptionssystem Anonymisierungsverfahren
... Verfahren der Datenauswertung	Theorie- und empiriegestütztes Kodiersystem
... Erkenntnisse der Dateninterpretation	Textbelege, wörtliche Zitate Mixed-Methods und Triangulation

Quelle: Eigene Erstellung.

⁵⁸⁴ Hierbei orientiert sich die Gütebeurteilung an den Basiskriterien zur Qualitätssicherung qualitativer Forschung. Vgl. weiterführend Steinke (2009), S. 270ff.; zur Unterscheidung von Gütekriterien in quantitativer und qualitativer Forschung, vgl. Brühl/Buch (2006), S. 20ff; vgl. Kepper (2013), S. 192ff.

Kapitel 4

Theorie- und empiriegeleitete Exploration von Zielsystemen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen

Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet Kapitel 2 mit seinen Ausführungen zum begrifflichen Kooperationsverständnis sowie zum empirischen Forschungsstand von Kooperationen im Destinationsmanagement.

An dieser Darlegung bisheriger Erkenntnisse knüpft Kapitel 3 an, indem ein Forschungsbedarf identifiziert und die Forschungsziele konkretisiert werden. Durch die Integration theoretischer Erklärungsansätze (Ansatz des strategischen Managements und Ressourcentheorie) in einem mutliparadigmatischen Bezugsrahmen liegt dieser Arbeit ein Forschungsmodell zugrunde, dass sich die Exploration von Zielsystemen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen zum Ziel setzt. Zwar wird an bereits vorhandenes Vorwissen angeknüpft, allerdings ist es Anspruch aus der Empirie auch neue theoretisch-methodische Erkenntnisse abzuleiten.

Daher verfolgt diese Studie vor dem Hintergrund konzeptionell definierter Kooperationstypen (intra-, inter- und transdestinationale Kooperationen) mit der Fallanalyse eine qualitative Forschungsstrategie, die durch ein Hypothesensystem als theoriegestützt zu bezeichnen ist. Dabei dienen die apHypothesen einer prinzipiellen Orientie-

rung an vorhandenem Vorwissen, ohne auf die für qualitative Forschungsstrategien charakteristische Offenheit zu verzichten und werden einer Überprüfung zugeführt.⁵⁸⁵

Im empirischen Untersuchungsdesign liegt die Besonderheit, dass die Exploration zudem empiriegeleitet erfolgt. Hieran orientiert sich die Auswahl der Untersuchungsverfahren mit der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung.

Ausgangspunkt der in diesem Kapitel thematisierten Dateninterpretation stellen zwei Gruppen von transkribierten Experteninterviews dar. Während das erste Fallcluster die Gespräche mit Vertretern von Falldestinationen mit über 75.000 Wörtern enthält, umfasst die zweite Gruppe alle Interviewtranskripte des Fallclusters II mit knapp 50.000 Wörtern. Die Ergebnispräsentation orientiert sich dabei an der grundsätzlichen Struktur des Hypothesensystems und unterscheidet zwischen:

1. der Exploration von Zielsystemen mit entsprechender Ermittlung des Zielerfüllungsgrades (**Abschnitt 4.1**) und
2. der Exploration von Erfolgsfaktoren im Kooperationsbildungsprozess im Destinationsmanagement (**Abschnitt 4.2**).

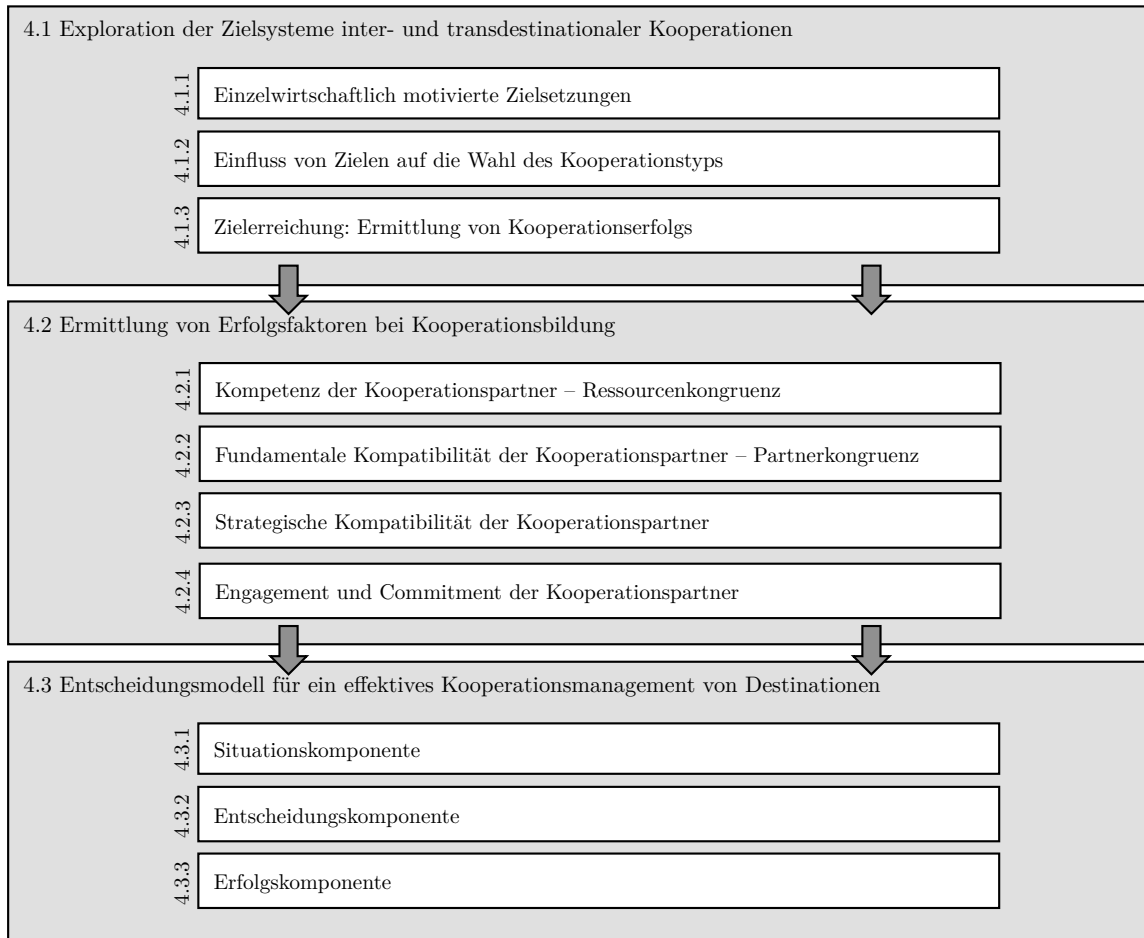
Um den thematisierten Gütekriterien der Forschungsqualität (insb. Intersubjektivität) einerseits und den Datenschutzbestimmungen andererseits gerecht zu werden, sind Ausführungen, Reflexionen sowie Hypothesenprüfungen durch entsprechend geeignete Zitate aus den Experteninterviews belegt.⁵⁸⁶

Als Resultat der vorliegenden Studie wird in **Abschnitt 4.3** ein Modell vorgeschlagen, das dem Destinationsmanagement als konzeptionelle Orientierungshilfe im Rahmen des Entscheidungsprozesses von Kooperationspartnersuche und -auswahl dient.

⁵⁸⁵ Aufgrund des Prinzips des kritischen Rationalismus nach POPPER liegt der vorliegenden Arbeit die Restriktion zugrunde, dass eine Hypothese ausschließlich vor dem Hintergrund der getroffenen methodischen Einschränkung überprüft werden kann. Daher können die Gegenstandsbereiche der Theorie nie vollständig, sondern nur im Rahmen des absichtsvollen Samplings untersucht werden. Diesem Umstand ist geschuldet, dass in der vorliegenden Arbeit begrifflich unterschieden wird zwischen der *Widerlegung* (Falsifikation) einer Hypothese und der *vorläufigen Bestätigung* (Verifikation) einer Hypothese. Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 21f.

⁵⁸⁶ Dabei ist darauf hinzuweisen, dass es sich um wörtliche Zitate handelt. In Ausnahmefällen werden Zitate aus Verständnisgründen in Bezug auf den Satzbau modifiziert; dabei werden keine inhaltlichen Veränderungen vorgenommen. Die Belege in ihrem Originalzustand können mittels Verweis auf den Anhang eingesehen werden.

Abbildung 4.1: Aufbau von Kapitel 4



Quelle: Eigene Erstellung.

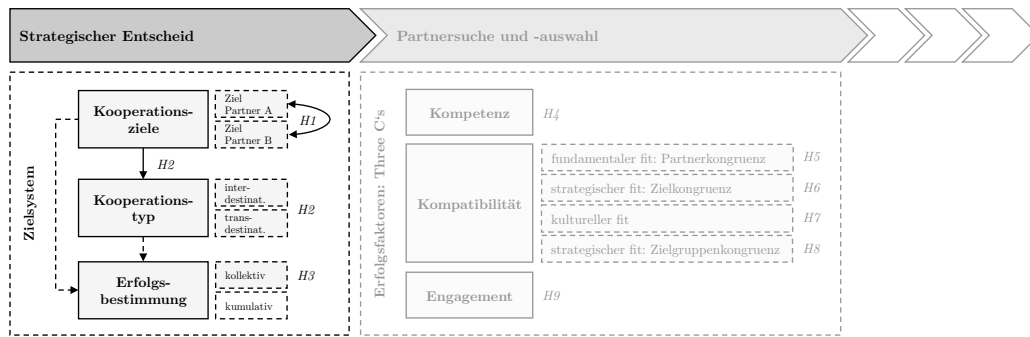
4.1 Exploration der Zielsysteme inter- und transdestinationaler Kooperationen

Wie die Ausführungen in Abschnitt 3.1 darlegen, erwarten Kooperationspartner im Allgemeinen eine Kompensation von Ressourcendefiziten zur Zielerreichung mittels Kooperation. Auch die Realisation bestimmter Vorteile wie etwa das Erschließen neuer Märkte zählen zu den möglichen positiven Aspekte einer Kooperation gegenüber einer unternehmensautonomen Vorgehensweise. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche konkreten Ziele mit einer Kooperation von den einzelnen Part-

ner verfolgt werden und ob sich diese gegenseitig beeinflussen. Auch wird der Frage nachgegangen, ob das Anstreben bestimmter Zielsetzungen die Wahl spezifischer Kooperationsstypen nach sich zieht. Ein weiteres Anliegen ist die Untersuchung, wie das Erreichen gesetzter Ziele und somit die Bestimmung des Kooperationserfolgs erfolgt. Konkret wird geprüft, ob die Erreichung eines gemeinsamen Zieles kollektiv durch alle Kooperationspartner erfolgt.

Diese Fragen spiegeln sich im ersten Teil des Hypothesensystems wider (Abbildung 4.2) und werden in den folgenden Abschnitten sukzessive einer Überprüfung zugeführt.

Abbildung 4.2: Hypothesensystem zu Zielsystemen von Kooperationen



Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle 4.1 greift die drei apHypothesen zur theorie- und empiriegeleiteten Exploration von Zielsystemen inter- und transdestinationaler Kooperationen auf:

Tabelle 4.1: Hypothesensystem zum Zielsystem von Kooperationen

Nummer	apHypothese
1	Mit inter- und transdestinationalen Kooperationen verfolgen einzelwirtschaftlich motivierte Unternehmen gemeinsame Kooperationsziele.
2	Die verfolgten Ziele beeinflussen den Kooperationstyp.
3	Der Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen wird kollektiv ermittelt.

Quelle: Eigene Erstellung.

4.1.1 Einzelwirtschaftlich motivierte Zielsetzungen

Die apHypothese 1 dient der Bestimmung, ob und welche Ziele von einzelwirtschaftlich motivierten Unternehmen mit Kooperationen verfolgt werden. Bereits einleitend kann bzgl. der apHypothesenprüfung festgehalten werden:

Die apHypothese 1 „Mit inter- und transdestinationalen Kooperationen verfolgen einzelwirtschaftlich motivierte Unternehmen gemeinsame Kooperationsziele.“ wird vorläufig bestätigt.

Gemäß den Ausführungen in Abschnitt 3.1.4 entspricht die apHypothese 1 einer theoriegeleiteten Exploration verfolgter Ziele und zielt auf eine perspektivenspezifische Unterscheidung von inter- und transdestinationalen Kooperationen ab. Wie in Abschnitt 3.3.3 dargelegt, ist zudem Anspruch neben den literaturbasierten Zielen weitere empiriegeleitete Zielkategorien abzuleiten. Die theorie- und empiriegeleiteten Ergebnisse sind Gegenstand der in diesem Abschnitt vorliegenden Ausführungen (Abschnitt 4.1.1.1 bis Abschnitt 4.1.1.9.)

Prinzipiell stellen *Vorteile* von Kooperationen potenzielle *Kooperationsziele* dar und dienen der Erreichung übergeordneter Unternehmensziele wie der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Diese sind ihrerseits Voraussetzung für die Existenzsicherung des Unternehmens und Grundlage für eine positive Destinations- und Unternehmensentwicklung. Als Ausgangsbasis der Datenanalyse und -interpretation dienen die in der Literatur genannten **einzelwirtschaftlichen Kooperationsziele**, deren Spektrum von der Nutzung partnerspezifischer Ressourcen über die Erweiterung des Leistungsangebotes bis hin zur Erzielung von Image-, Reputation oder Markenvorteile durch Nutzung der Geschäftsbeziehungen mit Kooperationspartnern reicht.⁵⁸⁷

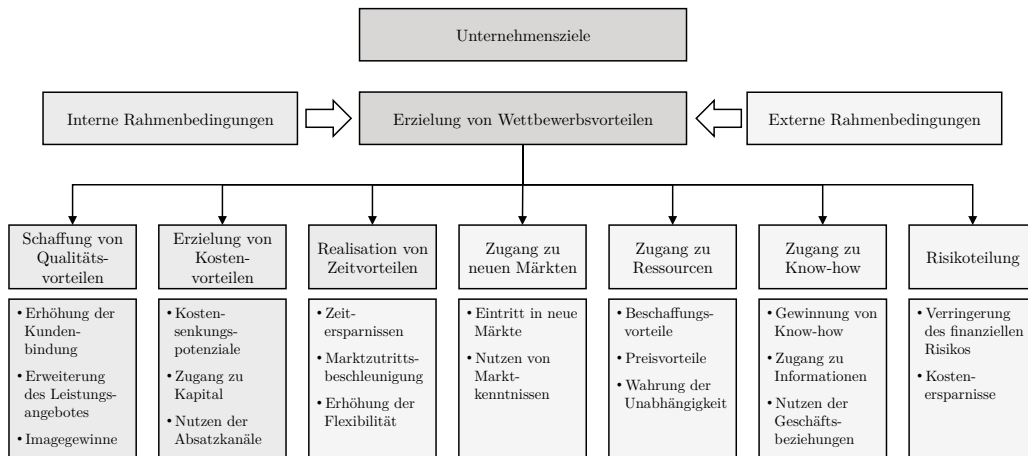
Einen konkreten Vorschlag zur Kategorisierung von Kooperationszielen unternimmt FRIESE⁵⁸⁸, indem sie folgende Kategorien unterscheidet: Schaffung von Qualitätsvorteilen, Erzielung von Kostenvorteilen, Realisation von Zeitvorteilen, Zugang zu neuen Märkten sowie Zugang zu Know-how. Erweitert wird diese Kategorisierung durch JELINSKI⁵⁸⁹ und ist in Abbildung 4.3 auf der nächsten Seite veranschaulicht:

⁵⁸⁷ Vgl. beispielhaft Kraege (1997), S. 57ff.; vgl. Jacobi (1996), S. 105ff.

⁵⁸⁸ Vgl. hierzu Friese (1998), S. 120ff.

⁵⁸⁹ Vgl. Jelinski (2014), S. 50.

Abbildung 4.3: Potenzielles einzelunternehmerisches Zielsystem für Kooperationen



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Jelinski (2014), S. 50.

Zentral für diese Arbeit ist die theorie- und empiriegeleitete Exploration, die literaturbasierte Ziele um Ziele ergänzt, die durch die eigentlichen Daten abgeleitet werden. Als Ergebnis dieser Datenanalyse sind insgesamt **vierzehn** unterschiedliche **Ziele** zu nennen. Aus Gründen der inhaltlichen Nähe werden dabei einzelne Ziele⁵⁹⁰ zu **neun Zielkategorien** zusammengefasst. Darüber hinaus wird in Abschnitt 3.3.3.1 gegenübergestellt, ob die Exploration primär theorie- oder empiriegeleitet erfolgt.⁵⁹¹ Bereits an dieser Stelle ist hervorzuheben, dass einzelne Ziele Überschneidungen und inhaltliche Verzahnungen aufweisen, die an späterer Stelle thematisiert werden.

Analog zu den Ausführungen in Abschnitt 3.1.4.2 erfolgt die Identifikation der Ziele sowohl *direkt* als auch *indirekt*. Somit ist ausschlaggebend für die Kodierung einer Textstelle (Coding), ob ein Ziel explizit durch den IP herausgestellt wird oder sich aus dem Gesprächskontext ergibt. Die unterschiedliche Herangehensweise sei an je einem Beispiel verdeutlicht. Ein IP nennt explizit den Imagetransfer sowie die Erschließung neuer Märkte (durch neue Zielgruppen) als Ziele von Kooperationen:

⁵⁹⁰ Konkret handelt es sich dabei um das Absatz- und Vertriebsziel, das Know-how-, Ressourcen- und Kompetenziel sowie Marken-, Image- und Positionierungsziel.

⁵⁹¹ Dabei wird die typographische Vorgabe von Tabelle 3.13 auf Seite 207 beibehalten und empiriegestützte Subcodes zusätzlich in kursiver Formatierung dargestellt.

Tabelle 4.2: Ableitung der Unterkategorien von Kooperationszielen

Unterkategorie (Subcode)	primär theoriegestützt	primär empiriegeleitet
<i>Absatz- und Vertriebsziel</i>		✓
Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziel	✓	
Kostenziel	✓	
<i>Kundenkontaktziel</i>		✓
Marken-, Image- und Positionierungsziel	✓	
Marktziele	✓	
<i>Medienziel</i>		✓
Produktziel	✓	
<i>Mehrwertziel</i>		✓

Quelle: Eigene Erstellung.

Von unserer Seite aus sind die Ziele der Kooperationen eher nicht-monetärer Natur und zielen in erster Linie auf einen Imagetransfer bzw. die Erreichung und Erweiterung neuer Zielgruppen ab.⁵⁹²

Als Beispiel für eine indirekte Ermittlung eines Kostenziels („billiger“) dient das Zitat mit dem IP der *Falldestination 4*:

Wir hatten also damals keinen Dienstwagen, [...] reden wir doch mal mit hier einem Autohändler, ob wir nicht was zusammen machen können, einen Deal. Wir arbeiten mit einer großen deutschen Automarke zusammen und befruchten uns gegenseitig. Und wir haben was davon, unsere Autos sind ein bisschen billiger.⁵⁹³

Insgesamt werden 103 Textstellen mit den Ziel-Subcodes versehen, wobei sich Unterschiede in den Häufigkeiten zeigen.⁵⁹⁴ Die IP des Fallclusters II betonen das Marktziel vor dem am zweithäufigsten genannten Markenziel. Die IP des Fallclusters I hingegen betrachten sowohl das Kostenziel als auch das Marktziel als primäre, aber auch gleichrangige Ziele. Tabelle 4.3 auf der nächsten Seite setzt dabei die Anzahl der Codings nach Fallclustern sortiert zu den jeweiligen Zielen von Kooperationen in Bezug.

⁵⁹² Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 26 (2014), Z. 7797ff.

⁵⁹³ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 4 (2014), Z. 1516ff.

⁵⁹⁴ Durch indirekte und direkte Ermittlung sind Mehrfachnennungen möglich. Für eine binarisierte Darstellung der Tabelle 4.3, vgl. im Anhang Tabelle A.6 auf Seite 420.

Tabelle 4.3: Anzahl der Codings der jeweiligen Zielkategorien

Zielkategorie	Häufigkeit		
	Fallcluster I	Fallcluster II	Gesamt
<i>Absatz- und Vertriebsziel</i>	0	5	5
Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziel	2	0	2
Kostenziel	12	2	14
<i>Kundenkontaktziel</i>	1	5	6
Marken-, Image- und Positionierungsziel	13	13	26
Marktziele	10	26	36
<i>Medienziel</i>	5	5	10
Produktziel	7	3	10
<i>Mehrwertziel</i>	2	0	2
Gesamt	48	55	103

Quelle: Eigene Erstellung.

Die Zielkategorien mit den darunter zusammengefassten Einzelzielen werden anhand ausgewählter Textstellen erläutert und reflektiert, um abschließend die apHypothesen 1 bis 3 einer Überprüfung zuzuführen.

4.1.1.1 Absatz- und Vertriebsziel

Die Bestimmung dieser Zielkategorie erfolgt kontextbezogen, d. h. die Identifikation erfolgt indirekt. Hervorzuheben ist, dass beide Ziele ausschließlich von IP der Sportartikelmarken bzw. Skimarken vor dem Hintergrund prinzipieller Marktveränderungen thematisiert werden. Hierbei wird auf den Wandel von einem Anbieter- zum Nachfragermarkt und die damit einhergehende Notwendigkeit hingewiesen, „neuartige“ Vertriebs- und Absatzwege zu finden, die sich stark an den Konsumenten orientieren.

Konkret sehen die IP in transdestinationalen Kooperationen das Potenzial eine Destination als Kommunikations- und insbesondere Vertriebsplattform zu nutzen. Dabei richtet sich auch das Augenmerk auf solche Leistungsträger in Destinationen, die über Handel- und Verleihaktivitäten das Konsumverhalten des Gastes zugunsten bestimmter Skimarken potenziell beeinflussen können. Ein Beispiel für dieses indirekt formulierte Ziel ist *Skimarke 7*:

Es geht immer darum, dass wir vor Ort, dort wo unsere Kunden den Sport ausüben, als Marke präsent sind. Weil sich auch unser Business mehr und mehr dorthin verschiebt, wo der Sport ausgeübt wird. [...] im Skigebiet promoten wir unsere Marken und wir haben dadurch den Benefit, dass wir nicht nur als Marke präsent sind, sondern dass auch dieser Vertriebs- und Verleihpartner sehr stark „Skimarke 7“-Produkte führt und verleiht.⁵⁹⁵

In der vorliegenden Arbeit werden Absatz- und Vertriebsziele zwar in einer Zielkategorie zusammengefasst, aber dennoch begrifflich getrennt. Diese Begriffsdifferenzierung betont, dass Absatzziele auf die konkrete Erhöhung der Absatzmenge durch die zusätzliche Plattform „Destination“ abstellt, während Vertriebsziele als Teil der Absatzziele primär die Erhöhung des Distributionsgrades durch Einbindung des destinationsseitigen Handels beschreibt.⁵⁹⁶ Dass es sich bei dieser Kategorie um übergeordnete bzw. resultierende Ziele handelt, wird von einem IP impliziert:

Und klar ich meine Ziel, wie du sagst, (lacht) mehr verkaufen ist immer gut, also es ist ja letztlich immer vertriebsorientiert, diese Ziele, klar, aber letztlich gehen die Nutzer und unsere Zielgruppe wirklich auf „Sportartikelmarke 4“ zu/ ja auf die aufmerksam machen und dass die da eben gleich an „Sportartikelmarke 4“ denken und nicht irgendwie an andere.⁵⁹⁷

Zwar ist die Identifikation dieser Zielkategorie vergleichsweise seltener erfolgt, dennoch bleibt festzuhalten, dass drei von vier Skimarken hierin einen Vorteil in kooperativen Aktivitäten mit Destinationen sehen.

4.1.1.2 Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziel

Ausgangspunkt der konzeptionellen Überlegungen der vorherigen Kapitel ist die Annahme, dass die Entscheidung zugunsten einer Kooperation als strategische Option wesentlich durch Ressourcendefizite beeinflusst wird.⁵⁹⁸ Es wird dabei unterstellt, dass Kooperationen primär mit dem Ziel eingegangen werden, solche im eigenen Un-

⁵⁹⁵ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 7 (2014), Z. 9583ff.

⁵⁹⁶ Dieses Verständnis spiegelt sich auch im allgemeinen, branchenunspezifischen Absatz- und Vertriebszielverständnis wider, vgl. hierzu Bruhn (2009), S. 247f.

⁵⁹⁷ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 4 (2014), Z. 9925ff.

⁵⁹⁸ Zur Vereinfachung werden im Folgenden Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele (KRK-Ziele) in einer Kategorie zusammengefasst.

ternehmen fehlende Ressourcen durch Partnerschaften zu kompensieren. Zu strategischen Ressourcen zählen prinzipiell Kompetenzen und (Fach-) Wissen, die letztlich zu Wettbewerbsvorteilen ausgebaut werden können.⁵⁹⁹ „Exklusives Wissen, verbunden mit der Fähigkeit, dieses zur Produktion besserer oder preiswerterer Produkte und Dienstleistungen einzusetzen, stellt einen der wichtigsten Gründe für den Erfolg von Unternehmen dar. [...] Die Bildung von Wettbewerbsvorteilen durch einen kooperativen Lernprozeß [sic!] sowie den gemeinsamen Zugriff auf Wissensressourcen stellt ein wesentliches Ziel von Industriekooperationen dar.“⁶⁰⁰ Insbesondere im Destinationsmanagement stellt z. B. das Wissen über Ansprüche, Zusammensetzung und Größe einer Zielgruppe eine strategisch wertvolle Ressource dar. Diese kann effektiv und effizient eingesetzt werden, um gezielt auf Gästebedürfnisse einzugehen, geringere Streuverluste zu realisieren und in letzter Konsequenz sich vom Wettbewerb abzuheben.

Diese Bedeutung misst der IP von *Falldestination 2* interdestinationalen Kooperationen bei:⁶⁰¹

*For our concern [...] „InterKooperation 8“ [...]. To have a network with other destinations gives me the possibility to share the know-how, gives me the possibility to save money, because I would never reach some market by myself as „Falldestination 2“ [...] . And the same concept is for „Tourismusorganisation 1“.*⁶⁰²

Dabei ist allerdings zu bemerken, dass sich keine weiteren IP explizit auf diese Ziele in ihren Ausführungen beziehen. Lediglich ein weiterer IP aus dem Fallcluster I formuliert allgemein und nicht auf einen spezifischen Kooperationstyp bezogen:

*Zielsetzung ist es natürlich (..) für beide Seiten Ressourcen und Möglichkeiten zu schaffen.*⁶⁰³

Zu dieser unterrepräsentierten und entgegen der literaturbasierten Erwartung ausfallenden Identifikation ist zu bemerken, dass die Bildung der Zielkategorien und Ziele

⁵⁹⁹ Vgl. Weiber (2002), S. 146.

⁶⁰⁰ Jacobi (1996), S. 106f.

⁶⁰¹ Neben *InterKooperation 1* arbeitet diese Destination im Rahmen zwei weiterer interdestinationaler Kooperationen mit anderen Destinationen zusammen.

⁶⁰² Vgl. Experteninterview mit Falldestination 2 (2014), Z. 648ff.

⁶⁰³ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 6 (2014), Z. 2828ff.

keinen Anspruch auf absolute Trennschärfe oder Überschneidungsfreiheit erheben. In diesem Kontext zeigen die Ausführungen, dass die weiteren Ziele Bezug auf Ressourcendefizite nehmen und letztlich darauf, Kooperationen zu gründen. Als Beispiel sei auf zielgruppengerechtes Marketingwissen und das damit verbundene Know-how als einzigartige Ressource verwiesen.⁶⁰⁴ Die Thematik der Zielgruppenansprache wird im Rahmen der Ausführungen zur Zielkategorie „Marktziel“ in Abschnitt 4.1.1.6 sowie Kosteneinsparungen durch kooperatives Teilen von Know-how in Abschnitt 4.1.1.3 aufgegriffen.

4.1.1.3 Kostenziel

Bei der Verfolgung von Kostenzielen stehen potenzielle Kosteneinsparungen durch die Kooperationsbildung im Vordergrund der Partner. Dabei wird allgemein eine „günstigere Kostenstruktur“ im Kooperationsverbund genannt, die letztlich zu einem wettbewerbsrelevanten Kostenvorsprung führt. Werden im Kontext einer Kooperation Wertkettenaktivitäten⁶⁰⁵ zweier Partner miteinander verknüpft, können sich positive Skaleneffekte (**economies of scale**) oder Verbundvorteile (**economies of scope**) einstellen, die durch gemeinsame Beschaffung bzw. gemeinsame Nutzung von Ressourcen in Kostenvorteilen resultieren.⁶⁰⁶ So sieht der IP von *InterKooperation 1* in Kooperationen generell das Potenzial Kosten zu senken, . . .

[...] weil man sich wirklich gegenseitig bereichern kann und gemeinsam Sachen auf die Beine stellen kann, die einer allein vielleicht mit viel mehr Geld könnte, aber zusammen ist es sicher einfacher, denn man erzielt einen größeren Wert für ein Resultat mit wenigen Mitteln.⁶⁰⁷

Prinzipiell sind Kosteneinsparungen je nach konkretem Kooperationsziel sowie -zweck verschieden ausgeprägt und von unterschiedlichem Ausmaß. Dies spiegelt sich auch in den identifizierten Textstellen wider, die sich nicht nur in der Anzahl, sondern auch inhaltlich unterscheiden und Kosteneinsparungspotenziale besonders den folgenden Bereichen zurechnen: während zwei Industrievertreter Kosteneinsparungen

⁶⁰⁴ Vgl. Schertler (2012), S. 61.

⁶⁰⁵ Kann sowohl auf primäre Aktivitäten wie Eingangslogistik, Operationen, Marketing, Ausgangslogistik, Kundendienst als auch auf sekundäre Aktivitäten wie Organisationsstruktur oder Personalmanagement zutreffen.

⁶⁰⁶ Vgl. Friese (1998), S. 127ff.

⁶⁰⁷ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 6001ff.

im **Marketing** anführen, fokussieren sich sieben Destinationen primär auf Kosteneinsparungen bei der Beschaffung durch **Gütersponsoring**.⁶⁰⁸ Ausschließlich zwei der sieben Destinationen sehen in interdestinationalen Kooperationen das Potenzial, transaktionskostenspezifische Einsparungen realisieren zu können.

Kostenziel bei interdestinationalen Kooperationen

Eine Realisation von Kostenzielen bei **interdestinationalen** Kooperationen setzt voraus, dass die beteiligten TO untereinander Transaktionen vornehmen und diese als solche wahrnehmen. Als Transaktionen mit Kostensenkungspotenzial führen beide IP **Informationsflüsse und Wissensgenerierung** im Bereich von Marktkenntnissen an. *Falldestination 1* nennt als konkreten Vorteil der Kooperation mit *InterKooperation 1* einen Know-how- und Wissenstransfer in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten neuer Märkte (z. B. China und Brasilien als prognostizierte Wachstumsmärkte für die teilnehmenden Destinationen). Informationen und Wissen werden innerhalb der interdestinationalen Kooperation kostenlos allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt und als Kosteneinsparung z. B. gegenüber einer alternativen Beauftragung externer Marktforschungsinstitutionen wahrgenommen. Ähnlich äußert sich der IP von *Falldestination 2* auch im Hinblick auf die interdestinationale Kooperation mit *InterKooperation 8*.⁶⁰⁹

Beide Destinationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie öffentlich-rechtliche Organisationen sind und im Experteninterview eine wesentliche Herausforderung in der restriktiven Budgetsituation sehen. Daher räumen beide IP den Kooperationen einen besonderen Stellenwert vor dem Hintergrund von Kostenzielen ein.

Kostenziel bei transdestinationalen Kooperationen aus Destinationsperspektive

Der IP von *Falldestination 5* gesteht Kooperationen prinzipiell einen monetär geprägten Aspekt zu, geht allerdings nicht so weit, von Kostenreduktion oder -einsparung zu sprechen. Vielmehr handelt es sich um eine Optimierung vor dem Hintergrund der economies of scope. Dies liegt nach seiner Auffassung darin begründet, dass

⁶⁰⁸ Insgesamt sind vierzehn Codings dem Kostenziel zugeordnet, wovon neben den beiden IP aus Fallcluster II sieben Vertreter von Falldestinationen mindestens ein Beispiel zur Kosteneinsparung durch Kooperationen anführen und so zwölf Codings stellen.

⁶⁰⁹ Vgl. hierzu das bereits abgedruckte Zitat, S. 222.

es sich bei solchen Kosten, wie Transaktions-, Leistungserstellungs- oder Marketing- und Vertriebskosten, um pagatorische Kosten handelt, die ohnehin für eine TO anfallen.⁶¹⁰ Der wesentliche Vorteil in der Kooperation liegt allerdings in der Potenzierung des Effektes:

Ich würde sagen Optimierung [...]. Das Geld brauchen wir sowieso. Wir müssen es einfach so einsetzen, dass es möglichst optimal eingesetzt ist. Deshalb würde ich nicht sagen „kostensparend“. Aber es ist optimiert eingesetzt, weil sich einfach die [...] Kommunikationswerte potenzieren, um ein Vielfaches potenzieren können, als wenn wir das selber machen würden/ also im Eigenpart machen können. (..) Aber es ist nicht eine Einsparung, [...].⁶¹¹

Ein anderer IP hingegen betont explizit die Kostenreduktion als prinzipiell mit Kooperationen anzustrebendes Ziel und führt diese bei transdestinationalen Kooperationen als primäre Motivation an.⁶¹²

[...] es muss natürlich eine Kostenreduktion bringen. Also wenn man mit den Werten keine Kosten reduziert und nichts tut, dass die Strategie wirklich etwas bringt, dann ist die Frage, was hat man jetzt genau gemacht.⁶¹³

In einem ähnlichen Kontext hebt der gleiche IP Partner den Austausch von partnerspezifischen Leistungen hervor, um so die Möglichkeit, die Kosten für beide Partner zu reduzieren, zu nutzen. Im konkreten Fall handelt es sich bei dem Kooperationspartner um einen Verlagspartner:

[...] da haben wir das Ski Weekend dann übernommen und dafür kriegen wir jetzt Inseratevolumen.⁶¹⁴

⁶¹⁰ Nach Fuchs (1994), S. 39ff. beinhalten Transaktionskosten auch Opportunitätskosten, die durch die subjektive Erwartung der Partner beeinflusst werden.

⁶¹¹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 5 (2014), Z. 2375ff.

⁶¹² Als weiteres transdestinationales Kooperationsbeispiel führt der IP das Engagement der TO auf Buchungsplattformen an, wodurch das Marktziel von Kooperationen verfolgt wird. Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.1.6.

⁶¹³ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 3 (2014), Z. 1109ff.

⁶¹⁴ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 3 (2014), Z. 917ff.

Weitere Beispiele solcher Verbundvorteile in Form von Kostensenkungen werden gemeinsame Messeauftritte sowie Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen (z. B. Pressekonferenz) im Rahmen von Kooperationen genannt.⁶¹⁵

Mit Abstand die größten Kosteneinsparungspotenziale sehen allerdings die IP der Falldestinationen in den transdestinationalen Kooperationen durch Gütersponsoring. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff *Gütersponsoring* in Abgrenzung zum klassischen Sponsoring⁶¹⁶ so definiert, dass der Sponsoring-Gegenstand oder -inhalt mit der Produktpalette des kooperierenden Unternehmens direkt verknüpft sein muss. Im Wesentlichen zeigen die Experteninterviews, dass Gütersponsoring Teil aller transdestinationaler Kooperationen ist,⁶¹⁷ heben allerdings die Bekleidungsmarken und Automobilmarken hervor, die im Rahmen von Kooperationen (Sport-) Bekleidung bzw. Fahrzeuge den Destinationen zur Nutzung überlassen. Dabei ist das Gütersponsoring nicht nur der TO vorbehalten, sondern erstreckt sich in vielen Fällen auf weitere Leistungsträger innerhalb der Destination.⁶¹⁸ Neben dem bereits angeführten Beispiel von *Falldestination 4* dient auch das Interview mit *Falldestination 9* als exemplarischer Beleg:

Das basiert auch auf der Geschichte, dass „Automobilmarke 2“ uns Fahrzeuge zur Verfügung stellt. [...] einmal Bürgermeister, eines ich und eines dem Geschäftsführer von [...] Wir kriegen immer die neuesten, besten Fahrzeuge [...].⁶¹⁹

⁶¹⁵ Vgl. exemplarisch Experteninterview mit Falldestination 6 (2014), Z. 2757ff.; vgl. Experteninterview mit Falldestination 8 (2014), Z. 3966ff.

⁶¹⁶ Zum Sponsoring, vgl. Bruhn (2010), S. 6ff. Merkmale sämtlicher Formen von Sponsoringaktivitäten sind: (i) Prinzip von Leistung und Gegenleistung, (ii) Fördergedanken, (iii) Übernahme kommunikativer Funktionen, (iv) Planungs- und Entscheidungsprozess, (v) Imagetransfer und (vi) Bestandteil der integrierten Unternehmenskommunikation.

⁶¹⁷ Die Experteninterviews zeigen, dass Gütersponsoring *ein* Bestandteil von transdestinationalen Kooperationen ist, die ein anderes Kooperationsziel verfolgen. Wenngleich Sponsoring gemäß des hier zugrunde gelegten Begriffsverständnis nicht den Kooperationen zuzuordnen ist, ist das Gütersponsoring in diesem speziellen Kontext dennoch zu thematisieren.

⁶¹⁸ Als Beispiele werden angeführt: Mitarbeiter der TO oder anderer Leistungsträger wie der Bergbahnen, aber auch Mitglieder der Gemeinde bis hin zum Bürgermeister und Tourismusdirektoren.

⁶¹⁹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4841ff.

Kostenziel bei transdestinationalen Kooperationen aus Sicht der Kooperationspartner

Wenngleich nur von zwei IP aus dem Fallcluster II genannt, sind auch aus Kooperationspartnersicht mit transdestinationalen Kooperationen Kosteneinsparungspotenziale verbunden. Das Unternehmen der *Sportartikelmarke 6* ist ein mittelständisches Unternehmen, das sich auf Accessories-Ausrüstung im Bergsport (zwei Produktkategorien für je Winter und Sommer) spezialisiert hat und daher Zielgruppen in einem Nischensegment anzusprechen sucht. Explizit werden von dem IP die begrenzten finanziellen Mittel genannt, weshalb gezielt Kooperationen eingegangen werden, um **Marketingkosten** zu reduzieren bzw. einen effizienteren Einsatz durch geringere Streuverluste zu gewährleisten:

*[...] wir sind ein sehr junges Unternehmen und da ist man natürlich mit seinem Marketingbudget immer etwas beschränkt und wir haben aus Erfahrung einfach herausgefunden, dass man mit Kooperationen – quasi ohne dass jetzt ein großer monetärer Rahmen, also ohne dass jetzt große Finanzen aufgebracht werden müssen – einfach gute Effekte erzielt werden können für beide Parteien.*⁶²⁰

Einen ähnlichen Beitrag zur Erreichung von Kostenzielen sieht *Bekleidungsmarke 26* in transdestinationalen Kooperationen und betont, dass mehrere Ziele mit einer Kooperation verknüpft sein können und nicht als exklusiv zu verstehen sind. Den Kooperationen wird eine primär operativ ausgerichtete Funktion zugerechnet und auf die Effizienz von kooperativen Marketingmaßnahmen im Vergleich zur klassischen, unternehmensindividuellen Werbung abgestellt:

*Erwartungen an diese Kooperationen sind meist die Vergrößerung der sonst mit klassischen Werbe-Maßnahmen erreichten Zielgruppe, zu einem geringeren Preis (..) als bei klassischer Werbung. Alle diese Beispiele gehören der Tourismusindustrie an. Mit anderen Branchen haben wir bisher keine Kooperationen durchgeführt. Die Tourismusbranche bietet sich an, da hier [...] die gleichen Image-Ziele beworben werden und die Destinationen als Ausübungsort für den Outdoor-Sport perfekt zu unserem Angebot an Outdoor-Ausrüstung passen.*⁶²¹

⁶²⁰ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 6 (2014), Z. 10224ff.

⁶²¹ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 26 (2014), Z. 7787ff.

Diese Nicht-Exklusivität von Zielen zeigt sich in den weiteren Ausführungen wie z. B. im Kontext der Marktziele, die ebenfalls kostenrelevante Bereiche tangieren.⁶²²

4.1.1.4 Kundenkontaktziel

Eng mit dem Marktziel ist das Kundenkontaktziel, also das Ziel neue Kundenkontakten durch Kooperationen aufbauen zu können, verbunden. Dennoch wird diese Zielkategorie einzeln erläutert und nicht mit anderen Zielen zusammengefasst. Die Begründung hierfür liegt primär darin, dass das Kundenkontaktziel explizit von zwei IP aus Fallcluster II sowie einem IP einer Falldestination in den Interviews genannt wird. Es handelt sich somit um ein deduktiv eruiertes Ziel und wird ausschließlich aus den empirischen Daten abgeleitet.⁶²³

Dabei wird dem Ziel eine unterschiedlich hohe Bedeutung zugemessen. Im Gegensatz zu den anderen IP verortet *Sportartikelmarke 7*⁶²⁴ den Neukunden-Kontaktaufbau primär im operativen Marketing:

*Wir hatten zum einen die Möglichkeit darüber ein Gewinnspiel für Kunden auszuloben und konnten somit auch Kundendaten sammeln und „Destination 1“ hatte gleichzeitig den Multiplikator der Handschuhe mit mehreren hunderttausend Stück, die dann eben über den Winter im Handel hingen und somit einfach das Skigebiet und das Logo entsprechend präsent war.*⁶²⁵

Die IP von *Falldestination 7* und *Automobilmarke 3* hingegen messen dem Ziel eine strategische Relevanz zu. Für den Destinationsvertreter stellt die Neukundengewinnung *ein* zentrales Kooperationsziel dar und sieht in transdestinationalen Kooperationen die Chance aus dem Kundenstamm der Automobilbranche neue Gäste akquirieren zu können:

Ganz klar, neben diesen Kundenbindungs- und Marken- oder Imagethemen, die da gut passen, ist für mich ganz klar die Neukundengewinnung ein großes

⁶²² Dies gilt z. B. für Kosten, die in Verbindung mit einer zielgruppenspezifischen Ansprache und der Minimierung von Streueffekten stehen.

⁶²³ Vgl. hierzu Tabelle 4.2.

⁶²⁴ Hierbei handelt es sich um einen auf Wintersport spezialisierten, mittelständischen Accessories-Hersteller aus Deutschland mit einem tiefen Sortiment einer Produktkategorie.

⁶²⁵ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 7 (2014), Z. 10694ff.

*Thema. Wenn wir ständig in unserem Stammgastbereich oder Stammkundenbereich, wie jetzt im Fall von Automobilmarke 1 fischen, dann werden wir halt zwar Bindung schaffen und werden wir auch zumindest in den bestehenden Käuferschichten unsere Pfründe schützen können, aber wir sind ja alle daran interessiert, dass wir Neukunden auftun.*⁶²⁶

Automobilmarke 3 geht einen Schritt weiter und bemerkt, dass neben **Markenpräsenz** der **Aufbau eines (Neu-) Kundenkontakts** das Ziel einer transdestinationalen Kooperation mit Destinationen⁶²⁷ darstellt:

*Für uns sind diese Kooperationen neben dem Thema Sichtbarkeit und Einzahl auf Marke – also: „Automobilmarke 3“ ist das Beste, was man kaufen kann, wenn man Allrad haben will! – Markenauftrag [...] ganz klar ein Sales-Auftrag. Also CRM-Auftrag, Kontakte und Lead zu generieren.*⁶²⁸

Als **Kontakt** versteht *Automobilmarke 3* die Registrierung eines Gastes mit seinen Kontaktdaten im Zuge der Inanspruchnahme von *Automobilmarke 3* angebotenen Leistungen in der Destination. Klassisches Beispiele sind Testfahrten mit allradbetriebenen Modellen in der Destination). Teilt der Gast im Zuge dieser Freigabe für Werbezwecke *autokaufrelevante* Informationen mit (z. B. welches Modell derzeit gefahren wird, welcher Wiedermotorisierungszeitpunkt voraussichtlich anvisiert wird), liegt ein sog. **Lead** vor. Ein Lead zeichnet sich dadurch aus, dass die Kontaktinformationen an den Handel weitergegeben und von diesem gezielt mit qualifizierenden Maßnahmen (z. B. Probefahrt im Heimatland) genutzt werden kann.⁶²⁹

Dass die Generierung von Kundenkontakten im Vordergrund steht, zeigt sich in der Quantifizierung der Ziele und der Involvierung weiterer Leistungsträger in der Destination:

[...] für jeden Ort haben wir Ziele, wie viele Kontakte [...] und dann eben qualifizierte Leads wir in einer Saison generieren wollen, die wir entsprechend an die Märkte weitergeben dann zur Weiterverfolgung. [...] Und das ist schon ein klares Ziel, dass wir diese Kontakte, sei es über einen Testdrive, sei es Geschwindigkeitsmessung auf der Strecke, sei es über ein Gewinnspiel, sei es über

⁶²⁶ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3224ff.

⁶²⁷ Hierbei ist hervorzuheben, dass die *Automobilmarke 3* nicht nur in den *InterKooperation 1*-Destinationen, sondern auch in weiteren alpinen Destinationen sehr stark vertreten ist.

⁶²⁸ Vgl. Experteninterview mit *Automobilmarke 3* (2014), Z. 7422ff.

⁶²⁹ Vgl. Experteninterview mit *Automobilmarke 3* (2014), Z. 7226ff.

eine Hotelpartnerschaft, über eine Skischule, überall versuchen wir an die Kontaktadressen der Zielgruppe heranzukommen.[...] Weil warum sollten wir diese Zielgruppen mit „Automobilmarke 3“ ansprechen, wenn wir am Ende ihnen nicht die Hand geben, mit uns auch wirklich in Kontakt zu kommen, Information zu bekommen, ein Probefahrterlebnis zu bekommen [...] Diesen Lead muss man schließen, erst dann holt man aus einer Kooperation das Maximum heraus. ⁶³⁰

Abschließend sei vermerkt, dass alle transdestinationalen Kooperationsstrategien zentral vom Konzern initiiert und gesteuert werden. Die Kontaktdaten hingegen werden durch die Adressenfreigabe an die länderspezifischen Niederlassungen in den Heimatländer der Leads zur „Marktbearbeitung“ weitergeleitet. Aus diesem Grund prüft *Automobilmarke 3* bereits bei der Kooperationspartnerwahl die Herkunftsländer der Gäste, um so gezielt über die Plattform Destination geographische Märkte neu zu erschließen oder zu durchdringen.⁶³¹ Fokussiert die Marke im Rahmen einer Internationalisierung z. B. auf den japanischen Markt, ist die *Falldestination 5* von besonderem Interesse, da sie mit weitem Abstand den höchsten Anteil an japanischen Gästen aller Falldestinationen aufweist.

Zudem ist auffällig, dass alle Destinationen im Kontext des Marktziels die Notwendigkeit einer zielgruppengerechten Ansprache hervorheben und sich der Herausforderung gegenüber sehen, Kundendaten zu generieren. Einen konkreten Austausch von Kundeninformationen zwischen Kooperationspartnern und somit den Aufbau neuer Kontakte durch die Kooperationen nennen allerdings nur die eben vorgestellten. Hieran wird insbesondere in Abschnitt 4.3 angeknüpft.

4.1.1.5 Marken-, Image- und Positionierungsziel

Die in der Theorie begründete Zielkategorie fasst drei Ziele zusammen, die inhaltlich miteinander verknüpft sind und begrifflich eine mangelnde Trennschärfe aufweisen. Wenngleich in der Literatur die Image- und Markenbegriffe klar definiert sind, zeigen die Experteninterviews, dass sie von den IP zum überwiegenden Teil synonym verwendet werden. Dabei reicht ihr Einsatz von Image, Marke, Markenwert über Markenimage und Brand bis hin zu Markierung.

⁶³⁰ Vgl. Experteninterview mit Automobilmarke 3 (2014), Z. 7390ff.

⁶³¹ Vgl. hierzu weiterführend die Ausführungen in Abschnitt 4.1.1.6.

Es ist nicht der Anspruch dieser Arbeit, die Begriffe einer synoptischen Analyse zuzuführen oder weitere, definitorische Abgrenzungen vorzunehmen. Vielmehr steht die Untersuchung im Vordergrund, welche strategische Bedeutung die IP Image und Marke im Kooperationsvorhaben beimessen.⁶³² Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass sich die IP (sieben aus Fallcluster I und elf aus Fallcluster II) positive Effekte und Auswirkungen auf die eigene Marke oder das eigene Image durch Kooperationen versprechen.

Den Ausführungen der Experten liegen dabei folgende zwei Annahmen zugrunde: **erstens** die beiden Kooperationspartner verfügen über zwei unterschiedlich stark ausgeprägte (positive) Images, wobei jener Partner mit dem „schwächeren Image“ von der Kooperation durch einen **Imagetransfer** profitieren kann. **Zweitens** mit den jeweiligen Marken der beiden Kooperationspartner werden unterschiedliche Assoziationen verbunden, die nach vergleichbarer Logik zur **Aufladung einer Marke** durch die Partnermarke führt.

Tabelle 4.4 stellt die beiden Hauptbegriffe und die entsprechenden absoluten Häufigkeiten gegenüber. Dabei ist der Markenbegriff mit insgesamt 223 Nennungen am häufigsten vertreten. Ebenfalls wird die Positionierung in diesem Abschnitt thematisiert und Verbindungen zwischen Marke und Image aufgezeigt.

Tabelle 4.4: Häufigkeiten der Nennungen von Marken- und Imagebegriffen

Begriffe	Fallcluster I (Falldestinationen)	Fallcluster II Industrie	Gesamt
Markenbegriff	118	105	223
Imagebegriff	68	24	92
Positionierung	48	25	73

Quelle: Eigene Erstellung.

Begriffsverständnisse

Grundsätzlich findet in dieser Arbeit folgendes Begriffsverständnis Anwendung:

⁶³² Zur Diskussion und weiterführenden Begriffsabgrenzungen, vgl. Pike (2009), S. 857ff.; vgl. Tasci/Kozak (2006), S. 299ff.; zur Bestimmung von Markenwerten von Destinationen, vgl. Konecnik/Gartner (2007), S. 400ff.; zur Literaturanalyse von Destination Image, vgl. Pike (2002), S. 541ff.

- **Image** einen subjektiven Gesamteindruck über ein Objekt, d. h. die Summe aller Vorstellungen, Einstellungen, Emotionen und Erwartungshaltungen eines Subjektes (hier: Gast bzw. Tourist) gegenüber eines Objektes (hier: Destination).⁶³³
- **Marke** künstlich geschaffene und verstärkte Assoziationen zu einem Objekt, die sich durch Marketingmaßnahmen mittels Symbole, Logos oder Artefakte externalisieren lassen.⁶³⁴

Je nach Forschungsansatz setzt sich ein Image aus verschiedenen Komponenten bzw. Eigenschaften zusammen. In der vorliegenden Arbeit wird ein einstellungsorientierter Imagebegriff nach TROMMSDORFF⁶³⁵ unterstellt, der das Image als mehrdimensionales Einstellungskonstrukt bestehend aus einer rationalen, denotativ-kognitiven, und einer emotionalen, konnotativ-affektiven Komponente (Zwei-Komponenten-Theorie⁶³⁶) auffasst.⁶³⁷

Die **denotative** Eigenschaft eines Destinationsimages beinhaltet das Wissen und konkrete Kenntnisse über eine Leistung. Hierunter sind sachhaltige Informationen einer Destination zu verstehen, wie z. B. die Sterne-Kategorisierung der Unternehmensebetriebe, der Zustand der präparierten Pisten usw. Die **konnotative** Komponente hingegen ist wesentlich durch subjektive Wertungen und Gefühle sowie positive wie negative Assoziationen mit gesammelten emotionalen Erlebnisse in einer Destination wie z. B. sportliche Erlebnisse, wetterbedingte Erfahrungen usw. geprägt.

⁶³³ Zum destinationsspezifischen Imagebegriff, vgl. Freyer (2009a), S. 565. Zum allgemeinen Begriffsverständnis, vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 351f.; vgl. Zentes/Swoboda (2001), S. 209.

⁶³⁴ Bei der Marke handelt es sich um ein „[...] set of marketing activities that (1) support the creation of a name, symbol, logo, word mark or other graphic that readily identifies and differentiates a destination; that (2) consistently convey the expectation of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; that (3) serve to consolidate and reinforce the emotional connection between the visitor and the destination; and that (4) reduce consumer search costs and perceived risk. Collectively, these activities serve to create a destination image that positively influences consumer destination choice.“, Blain/Levy/Ritchie (2005), S. 337.

⁶³⁵ Vgl. Trommsdorff (1976), S. 29

⁶³⁶ Zur Diskussion zwischen Zwei- und Drei-Komponenten-Theorie (kognitiv, affektiv und konnotativ), vgl. Freundt (2007), S. 49f.

⁶³⁷ Hierzu formuliert Trommsdorff (1976), S. 29: „Dem mehrdimensionalen mit subjektiven Wertungen versehenen Image [...] steht eine sehr einfache psychische Größe gegenüber, die Einstellung – sozusagen eine grobe Zusammenfassung des Images zu einer eindimensionalen Größe.“ Wiswede (1992), S. 73 schlägt hierbei vor, Image als „objektbezogene Kehrseite des subjektbezogenen Einstellungsbegriffs“ zu bezeichnen.

Letztlich kann sich das Image auf ein Unternehmen, eine Destination oder Marke beziehen. Letztgenanntes spiegelt sich in dem Begriff *Markenimage* wider, der subjektive Assoziationen zu einer spezifischen Marke aus Verbrauchersicht beschreibt. Solche Markenassoziationen umfassen „[...] alle subjektiven Vorstellungen einer Person von der Marke hinsichtlich der wahrgenommenen Eigenschaften und der Eignung dieser Marke zur Befriedigung der rationalen und emotionalen Bedürfnisse des Individuums.“⁶³⁸

Zur Markenaufladung und Imagetransfer bei transdestinationalen Kooperationen

Aussagen zu Markenaufladung und Imagetransfer⁶³⁹ werden ausschließlich im Kontext transdestinationaler und nicht interdestinationaler Kooperationen getroffen. Dass Kooperationen prinzipiell Auswirkungen auf das eigene Image und die Marke haben und dieses (möglichst positiv) beeinflussen können, bestätigen die IP von *Falldestination 5*, *Falldestination 7* und *InterKooperation 1* als interdestinationale Kooperation:

*[...] wir haben sehr wenige [Kooperationen] im monetären Bereich, weil es ganz einfach dem kommunikativen Bereich und dann letztendlich einfach der Imagebildung dienlich sein soll. Das ist sicher das erste Ziel und der dominante Punkt [...].*⁶⁴⁰

*[...] diese Partnerschaften unterstreichen noch einmal die Professionalität, das Engagement, die Authentizität.*⁶⁴¹

*Da haben diese 12 Orte touristische Pläne gemacht, Marketingpläne geschmiedet und auch Marketingaktionen durchgeführt. Vor vier Jahren hat man gesagt, wir müssen unbedingt als Marke auch stärker werden, indem wir sozusagen Industriepartner hereinholen.*⁶⁴²

Ausgangspunkt des Imageziels stellt das Anliegen dar, mit einer Kooperation etwaige Imagedefizite durch einen Transfer von Imageelementen des Kooperationspartners

⁶³⁸ Meffert/Burmann (2002), S. 65.

⁶³⁹ Vgl. hierzu weiterführend Glogger (1999), S. 51ff.

⁶⁴⁰ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 5 (2014), Z. 2367ff.

⁶⁴¹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3152f.

⁶⁴² Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4964ff. in Bezug auf interdestinationale Kooperationen.

zu kompensieren. Als Grund werden dabei die unterschiedlichen Imageausprägungen herangezogen und spezifische Bestandteile als Ansatzpunkte hervorgehoben:

[...] wir nehmen sozusagen auch ihren Markenkampf für unsere Marke mit und stärken somit unsere Marke und unser Image und auf der anderen Seite sagt „Bekleidungsmarke 6“, sie sind Partner einer weltweit bekannten Tourismusdestination und können ebenfalls unser Image mittragen in ihrer Marke.⁶⁴³

[...] wir sehen uns jetzt natürlich nicht als Exklusivmarke, aber uns ist es durchaus angenehm, dass jetzt zum Beispiel bei Falldestination 7 auch eine Marke wie Automobilmarke 1 mit auftritt. Da profitieren wir natürlich auch wieder von so einem gewissen Imagetransfer.⁶⁴⁴

Aus den einzelnen Aussagen zu Imagezielen lässt sich schließen, dass sich ein Transfer für die emotionalen und objektiv nicht begründeten – also konnotativen – Eigenschaften eines Images realisieren lassen. Dabei wird von dem Großteil der IP von einem positiven Imagetransfer bzw. von einer Aufladung positiver Markenelemente ausgegangen. Lediglich zwei IP reflektieren die Möglichkeit negativer Auswirkungen: während der IP von *InterKooperation 1* einen negativen Imagetransfer durch die Folgen eines Skandals seines transdestinationalen Kooperationspartners ausschließt, äußert sich der IP von *Falldestination 7* aufgrund von Gästefeedback kritisch:

Und beim „Automobilclub 1“ (.) ist es ja nur eine projektbezogene Geschichte eben auf dieses Magazin bezogen (.) und da als dann das ganze Drumherum losging gab es natürlich schon ein, zwei Mitglieder, die da ein bisschen Fragen gestellt haben.⁶⁴⁵

Anstoß fand die Diskussion durch den Betrugsvorwurf gegenüber *Automobilclub 1* – Kooperationspartner von *InterKooperation 1* – und dem damit einhergehenden Imageschaden. Einen negativen Imagetransfer oder vergleichbare Ausstrahlungseffekte auf die Mitgliedsdestinationen von *InterKooperation 1* werden allerdings im weiteren Verlauf des Gesprächs ausgeschlossen.

⁶⁴³ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4630ff.

⁶⁴⁴ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 6 (2014), Z. 10476ff.

⁶⁴⁵ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 5701ff.

In Bezug auf die Markenpräsenz dreier Automobilmarken durch transdestinationale Kooperationen mit der TO und weiteren Leistungsträgern bemerkt der IP von *Falldestination 7*:

Also kritisches Feedback: unsere Gästeschicht in „BOTA 7“ dürfte schon etwas sensibler sein, was die massive Bewerbung betrifft. So hat man [...] ein klares Feedback, also schriftliche Aufforderungen oder Meinungen von Gästen: „Es ist fast ein bisschen zu viel.“ [...] man muss unheimlich aufpassen, dass die Penetration den Leuten nicht auf den Nerv geht ja (.) und das ist zum Beispiel schon eine kritische Betrachtung. Da müssen meiner Meinung nach die Marken aufpassen, also in diesem Fall die Automarken, dass sie sich so sympathisch wie möglich (.) darstellen und einbringen im Ort.⁶⁴⁶

Im engen Zusammenhang mit Imagetransfer und Markenaufladung steht auch das **Positionierungsziel**, d. h. es wird angestrebt, gezielt eine spezifische Positionierung der Unternehmensmarken mittels transdestinationaler Kooperationen zu unterstützen; anhand der Aussage des IP von *Falldestination 9* zeigt sich sogar, dass die Marke und eine entsprechende Assoziation und Positionierung das Grundmotiv einer Kooperation darstellen können:

Aber das Wichtigste war schon von Anfang an zu sagen, wir spannen zwei Marken zusammen und ich möchte eine, die noch größer ist als „Falldestination 9“, eine Weltmarke auf der wir aufspringen können, die uns mitträgt.[...] Markenwerte sind das Hauptsächliche. Es sollte eine nicht-monetäre Kooperation bleiben.⁶⁴⁷

Grundsätzlich sollen Assoziationen auf emotionaler Ebene zwischen den Automobilherstellern und Destinationen beim Verbraucher ausgelöst werden. Hierfür werden kommunikationspolitische Attribute wie Bergkompetenz und Allrad-Kompetenz miteinander verknüpft. Unter bestimmten Voraussetzungen umfasst dann die Positionierung neben der Unternehmensmarke auch einzelne Produkte und ist letztlich auch für die Wahl einer Destination als Kooperationspartner ausschlaggebend:

Und da verlassen wir dann auch gerne die Ebene der Marke und gehen teilweise in das Produkt, dass wir sagen, wenn wir jetzt ein neues Produkt launchen,

⁶⁴⁶ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3475ff.

⁶⁴⁷ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 5169ff. in Bezug auf transdestinationale Kooperationen.

ich sage jetzt mal das neue Modell von Automobilmarke 3, der auf eine ganz bestimmte jüngere Zielgruppe positioniert wird. [...] Wenn es um die Umpositionierung geht, jüngeres Publikum [zu erreichen], [...] dann ist das so ein Moment, wo wir uns strategisch entscheiden, einen Ort auch neu mit aufzunehmen.⁶⁴⁸

Zudem beschränken sich die Marken- und Imageziele von *Automobilmarke 1* nicht auf die Kooperation mit der TO, sondern spiegeln sich auch auf Leistungsträgerebene wider. Der IP der kooperierenden Destination führt hierzu aus:

Uns ist da schon seitens des Automobilherstellers (.) ganz klar ausgesprochen worden und wird auch so umgesetzt. Der Automobilpartner möchte sozusagen über die Leidenschaften [...] in den Köpfen der möglichen Kunden oder bestehenden Kunden verankert sein. [...] das ist ja eine Geschichte, die wir durchaus auch in das Produkt hineintragen. Also wenn Sie heute (.) in Falldestination 6 mit einem Skilehrer der Skischule Skifahren gehen, dann ist das eine Skischule, die auch auf ihren Anoraks ein Automobilmarke 1-Symbol trägt und wenn sie heute zur Bergbahn hingehen, dann werden Sie sehen, dass dort auch das Thema Automobilmarke 1 präsent ist und entsprechende Fahrzeuge präsent sind etc.⁶⁴⁹

Automobilmarke 1 als abschließendes Beispiel hebt zudem die Bedeutung von Glaubwürdigkeit der Botschaften hervor, um letztlich eine angestrebte Positionierung zu forcieren:

Und dann ist natürlich wichtig, dass die, vielleicht die Botschaften, die der Kooperationspartner hat oder dass der Kooperationspartner in diesem Themengebiet sehr glaubwürdig ist und letztendlich uns dann hilft auch diese Positionierung, die gewünschte Positionierung mit unserem Produkt oder mit der Marke einzunehmen.⁶⁵⁰

⁶⁴⁸ Vgl. Experteninterview mit *Automobilmarke 3* (2014), Z. 7284ff.

⁶⁴⁹ Vgl. Experteninterview mit *Falldestination 6* (2014), Z. 2847ff.

⁶⁵⁰ Vgl. Experteninterview mit *Automobilmarke 1* (2014), Z. 6788ff.

4.1.1.6 Marktziel

Typischen Herausforderungen der Märkte wie z. B. Multioptionalität der Kunden, Sättigung bzw. Stagnation des Marktwachstums, Trendveränderungen durch den Einsatz von IuK-Technologien begegnen Unternehmen auf vielfältige Art und Weise. Hierbei wird der Erschließung neuer Märkte eine essentielle Bedeutung zugemessen. Auch die Industrieunternehmen des zweiten Fallclusters sehen in Kooperationen das Potenzial, neue Wachstumsquellen zu erschließen.⁶⁵¹ Ähnlich dem Absatz- und Vertriebsziel in Abschnitt 4.1.1.1, das Nutzungsmöglichkeiten von Destinationen als Vertriebsplattform fokussiert, bezeichnet das Marktziel das gezielte Eingehen von Kooperationen mit dem Ziel Märkte und geeignete Zielgruppen anzusprechen. Konkret wird durch die Zusammenarbeit versucht, Zielgruppen des potenziellen Partners zu erreichen und so von einer Kooperationen zu profitieren.

Als zentrales Orientierungsmuster für die Systematik von Wachstumsstrategien kann der Ansatz von ANSOFF⁶⁵² herangezogen werden, der vier Grundstrategien unterscheidet: Marktdurchdringung bzw. -intensivierung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation.⁶⁵³ Ziel der marktorientierten Strategien ist es, Zugang zu neuen Märkten zu erlangen und somit neue Kundenpotenziale zu erschließen (Marktentwicklung) oder Marktanteile des Mitbewerbers zu gewinnen (Marktdurchdringung). Autoren der kooperationspezifischen Literatur sehen den Vorteil einer Kooperation in dem vereinfachten Marktzutritt. Tendenziell werden mittels Kooperationen Markteintrittsbarrieren leichter überwunden, wenn das Partnerunternehmen bereits in einem anzustrebenden Markt (-segment) tätig ist.⁶⁵⁴

Mit über 30 zugeordneten Textstellen ist das Marktziel das am häufigsten identifizierte Kooperationsziel. Hierbei lassen sich Unterschiede zwischen inter- und transdestinationalen Kooperationen und dem von den IP eingeräumten Stellenwert beobachten.

⁶⁵¹ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 1 und im Kontext der Tabelle 4.2 auf Seite 219.

⁶⁵² Vgl. Ansoff (1966), S. 132ff.

⁶⁵³ Während ein Unternehmen bei der Marktdurchdringung die Strategie verfolgt, auf gegenwärtigen Märkten mit derzeitigen Produkten Marktanteile zu gewinnen, erweitert es im Rahmen der Marktentwicklungsstrategie das Absatzgebiet der gegenwärtigen Produkte auf neue Märkte. Analog hierzu handelt es sich bei der Produktentwicklung um neue Produkte, die auf gegenwärtigen Märkten angeboten werden. Eine Diversifikation liegt vor, wenn neue Produkte auf neuen Märkte angeboten werden; die Neuartigkeit der Produkte und Märkte ist dabei aus Perspektive des jeweiligen Unternehmens zu bestimmen.

⁶⁵⁴ Vgl. Friese (1998), S. 134ff.; vgl. Schwamborn (1994), S. 107f.; vgl. Bronder (1993), S. 28.

Marktziele im Kontext interdestinationaler Kooperationen

Vier der Destinationsvertreter nennen Marktwachstum als Kooperationsziele. Laut den Aussagen des IP von *Falldestination 2* ist es der TO aufgrund begrenzter Ressourcen nicht möglich, potenzielle und attraktive Wachstumsmärkte wie Asien oder Brasilien zu bearbeiten und etwaige Gästepotenziale auszuschöpfen. Dass in der Vergangenheit dennoch Gäste aus den für *Falldestination 2* neuen Märkten akquiriert werden konnten, führt der IP auf die **interdestinationale** Kooperation mit *InterKooperation 1* zurück, die ihrerseits in diesen Märkten Marktentwicklungsstrategien für ihre Mitglieder verfolgt. Ähnliche Vorteile sieht auch der IP von *Falldestination 1* und strebt vergleichbare Marktziele durch die Kooperation an:

*[...] my position as Falldestination 2 in some market is mainly due to the work of InterKooperation 1. [...] Japan is our first market in the summer and this is thanks to the longer term activity that was followed by InterKooperation 1 in that market.*⁶⁵⁵

*[...] we work on the new market with InterKooperation 1 because Geschäftsführer von InterKooperation 1 knows very well this evolution in a different market, [...] for example in Brazil or in China.*⁶⁵⁶

Dass dies kein einzelnes Phänomen zu sein scheint, bestätigt der IP von *Falldestination 2* in seinen Ausführungen zu weiteren interdestinationalen Kooperationen (*InterKooperation 8* oder *InterKooperation 11*). Diese Zusammenarbeiten von je acht Destinationen verfolgt auf den europäischen Kernquellmärkten⁶⁵⁷ eine **Marktdurchdringung** sowie auf den nicht-europäischen Märkten⁶⁵⁸ eine **Marktentwicklung** und unterscheidet eine saisonspezifische Vermarktung:

InterKooperation 8 is another cooperation [...] in which we cooperate with the goal to promote specific products. [...] for InterKooperation 8 the product is the winter products and especially the alpine Ski. [...] InterKooperation 11, in

⁶⁵⁵ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 2 (2014), Z. 600.

⁶⁵⁶ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 1 (2014), Z. 22ff.

⁶⁵⁷ Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich, die BeNeLux-Ländern und die Schweiz.

⁶⁵⁸ Hierbei liegt die Konzentration auf Brasilien, China, Japan, Russland, den USA sowie den Golfstaaten.

*this case the cooperation is designed to the promotion of the activities that the tourist can do during summer time.*⁶⁵⁹

Diesen drei interdestinationalen Kooperationen (*InterKooperation 1, InterKooperation 8, InterKooperation 11*) ist gemein, dass mehrere in Konkurrenz stehende Destinationen mit dem Ziel, neue (nicht-europäische) Märkte zu erschließen und auf etablierten Quellmärkten Marktanteile zu gewinnen, kooperieren. Hierbei ist hervorzuheben, dass die Kooperationen für den potenziellen Gast durch Bildung von Dachmarke sichtbar werden. Die kooperierenden Destinationen mit ihren Leistungsträgern treten als Einheit unter dieser Dachmarken auf den verschiedenen Märkten auf. Diese Form der interdestinationalen Zusammenarbeit stellt eine Co-opetition auf Destinationsebene dar und wird im Rahmen der Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.3 aufgegriffen und reflektiert.

Eine weitere interdestinationale Kooperation stellt die Zusammenarbeit zwischen *Falldestination 7* und der US-amerikanischen *Destination 60* dar. Im Gegensatz zu den bisherigen Kooperationen steht nicht die Marktpenetration oder -entwicklung durch Bildung einer Dachmarke im Vordergrund, sondern es wird über die Verknüpfung von Leistungen angestrebt, Gäste der jeweiligen Destinationen auf die Partnerdestination aufmerksam zu machen. Konkret besitzen die jeweiligen Saisonskipässe (anonymisiert mit *Angebot 1 und 2*) bis zu einem gewissen Grad im Partner-Skigebiet Gültigkeit.⁶⁶⁰

*Und deswegen auch zum Beispiel jetzt eine ganz neue Kooperation ist die mit der Tourismusorganisation 60, wo wir den Angebot 1-Skipass sozusagen an den Angebot 2-Saisonskipass gekoppelt haben. Das heißt also mit den jeweiligen Saisonskipässen kann man vice versa fünf Tage in einem anderen Skigebiet Skifahren. Das gibt Neukundenpotenziale.*⁶⁶¹

Marktziele im Kontext transdestinationaler Kooperationen

Stellvertretend für die IP des ersten Fallclusters werden zunächst folgende Zitate vorgestellt, die betonen, dass auch bei transdestinationalen Kooperationen Marktziele

⁶⁵⁹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 2 (2014), Z. 434ff.

⁶⁶⁰ Über die Wirkung und Erfolg dieser Kooperation kann bisher noch keine Aussage getroffen werden, da die Zusammenarbeit zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht durch die Gäste nutzbar war.

⁶⁶¹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3231ff.

von Destinationen verfolgt werden und Ansatzpunkte für innovativen Marktbearbeitungsstrategien liefern:

Ich glaube wir müssen von diesen klassischen touristischen Trampelpfaden weg [...] um eben auch dieses Premiumsegment zu erreichen. Wir müssen dann neue Wege gehen. Und da ist eben diese Verbindung, also Wirtschaftskooperationen einzugehen im Premiumsegment, EINE Möglichkeit, das heißt also das irgendwo in der Verbindung mit vice versa Dinge anbieten kann, wo ich deren Zielgruppen erreiche.⁶⁶²

In diesem Kontext führt der IP von *InterKooperation 1* am Beispiel einer Automobilmarke weiter aus:

Also für uns, unser Ziel ist ganz klar, dass wir eben an den Endkonsumenten kommen und diese über andere Kanäle angesprochen werden kann, also sprich wir nehmen jemanden der Automobilmarke 3-affin ist und das ist auch unser Zielpublikum und wenn der über Automobilmarke 3 auf InterKooperation 1 stößt, dass [...] praktisch Automobilmarke 3 dann der Türöffner ist, um den Gast anzusprechen, abzuholen oder im Idealfall einen Neukunden zu generieren.⁶⁶³

Einen wesentlich höheren Stellenwert von Marktzielen scheinen die IP des zweiten Fallclusters transdestinationalen Kooperationen einzuräumen. Diesen Interviews können rund drei Viertel aller Marktziel-Codings zugeordnet werden, da *alle* Industrievertreter diese Zielkategorie als Kooperationsziel hervorheben.⁶⁶⁴

Zur Erreichung von Marktzielen verfolgt eine Bekleidungsmarke die **Marktdurchdringungsstrategie** und sieht in Kooperationen mit Destinationen das Potenzial, ihre Bekanntheit bei geeigneten Zielgruppen zu erhöhen und ihren Marktanteil in der Branche der alpinen Funktionsbekleidung zu Ungunsten der Mitbewerber auszubauen:

⁶⁶² Vgl. Experteninterview mit Falldestination 8 (2014), Z. 3801ff.

⁶⁶³ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 5567ff.

⁶⁶⁴ Auch Automobilmarken verfolgen mittels transdestinationalen Kooperationen Marktziele, vgl. hierzu die Ausführungen zu Kundenkontaktzielen (Abschnitt 4.1.1.4).

[...] natürlich geht es darum, die Produktpalette so bekannt zu machen oder die Marke bei der Zielgruppe so bekannt zu machen, die wir auch erreichen möchten.⁶⁶⁵

Ähnlich ist das Marktziel auch bei den Skimarken ausgeprägt: alle Skimarken sind mit stagnierenden Märkten konfrontiert, da in den vergangenen Jahren die Anzahl der Skifahrer nicht steigt oder zum Teil regional sogar rückläufig ist. Da sich auch die Anzahl der Skigebiete innerhalb des europäischen Absatzmarktes nicht verändert, liegt ein idealtypischer Verdrängungswettbewerb vor. Alle IP der Skimarken bestreben, dass sie versuchen, ihren Endkonsumenten – der weitestgehend identisch mit den Gästen alpiner Wintersportdestinationen ist – durch Kooperationen mit Destinationen zu erreichen. Dass zum Teil in Abhängigkeit der ausgeübten Wintersportart (Zielgruppe) einzelne Marken innerhalb eines Unternehmens Kooperationen mit Destinationen eingehen, zeigt das Experteninterview mit *Skimarke 2*:

[...] das hängt natürlich ganz stark auch davon ab, wie ich in den einzelnen Orten vertreten bin mit den Marken, die unter dem Unternehmen der Skimarke 2 firmieren. Also Skimarke 2 deckt alle Facetten des Wintersports ab. Also vom Race bis hin zum Freeride, Rental, alles, komplett. Also ein sehr breites Spektrum. Skimarke 10 in Kombination mit Skimarke 11 ist mehr ein (...) Spezialisten-, ein Nischenprodukt und sehr stark in dem Bereich Freeride. Und dadurch positionieren wir uns anders. Dadurch arbeiten wir aber auch mit anderen Partnern zusammen, meist mit kleineren Orten, die sich auf dieses Thema Freeride spezialisieren. Und InterKooperation 1 und daraus wieder die österreichischen Destinationen, die sprechen doch ein sehr breites Publikum an (...) sicherlich ein eher exklusiveres Publikum. Und dort sieht sich ja auch Skimarke 2.⁶⁶⁶

Vor dem gleichen Hintergrund geht auch ein Sportartikelhersteller Kooperationen ein: das hochspezialisierte Unternehmen wendet sich mit seinem erklärungsbedürftigen Kernprodukt an eine vergleichsweise kleine Zielgruppe hochaffiner Skifahrer (Nischensegment) und sieht aus diesem Grund transdestinationale Kooperationen als zentrale Strategie der Zielgruppenansprache im Sinne einer Marktintensivierung und -entwicklung.

⁶⁶⁵ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 28 (2014), Z. 7811ff.

⁶⁶⁶ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 2 (2014), Z. 8559ff.

Und die Kooperationen sollen uns dazu dienen, unseren Bekanntheitsgrad bei der genau richtigen Zielgruppe zu erhöhen. [...] die Herausforderung für uns ist jetzt eben auch zu erklären, wie wir uns von denen [den anderen Anbietern, mit denen wir den Markt teilen] eben unterscheiden.⁶⁶⁷

Aufgrund der Unternehmensgröße verfügt das mittelständische Unternehmen (*Bekleidungs-marke 29*) aus Deutschland nur bedingt über ausreichend Ressourcen, ihr primär auf den Heimatmarkt konzentrierte Absatzgebiet zu erweitern und in internationale Märkte auszuweiten. Hier wird entsprechendes Potenzial in Kooperationen mit touristischen Destinationen gesehen, „internationale Zielgruppen“ anzusprechen und eine **Marktentwicklung** zu erreichen:

Also strategisch wären für uns die Regionen interessant, die ein internationales Publikum anziehen. 60 Prozent unseres Umsatzes machen wir in Deutschland [...] und unsere Strategie muss sein, nachdem der deutsche Markt gesättigt ist, dass wir international werden. Und deswegen wäre eine Tourismusregion im Alpenraum, die ein internationales Publikum grundsätzlich anspricht, für uns extrem spannend.⁶⁶⁸

Zusammenfassend nehmen Marktziele sowohl quantitativ, als auch qualitativ eine besondere Stellung bei Kooperationen ein. Diejenigen Destinationsvertreter, die Marktziele als Kooperationsziele genannt haben, messen diesen ebenfalls eine hohe Bedeutung zu. Dabei verfolgen die Vertreter beider Fallcluster Marktziele mittels Marktdurchdringungs- oder Marktentwicklungsstrategien im Rahmen von Kooperationen, wobei letztgenannten tendenziell eine höhere Aufmerksamkeit zukommt. Der Eintritt in neue Märkte hat verschiedene Motive zur Ursache; in der Literatur werden dabei neben gewinnorientierten⁶⁶⁹ Zielen auch unternehmenssicherungs-⁶⁷⁰ und wachstumsorientierte⁶⁷¹ Motive unterschieden. Letztlich liefert die empirische Analyse vergleichbare Ergebnisse, wobei wachstumsorientierte Ziele überwiegen.

⁶⁶⁷ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 4 (2014), Z. 10195ff.

⁶⁶⁸ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungs-marke 29 (2014), Z. 8311ff.

⁶⁶⁹ Vgl. Friese (1998), S. 136: z. B. Realisierung höherer Gewinne als im Heimatmarkt, Steigerung der Rentabilität.

⁶⁷⁰ Vgl. Friese (1998), S. 136: z. B. Risikostreuung, Folgen der Konkurrenz ins Ausland, Ausgleich für verlorene Marktanteile im Inland, Minderung des Wettbewerbsdrucks.

⁶⁷¹ Vgl. Friese (1998), S. 136: z. B. Erschließung von Wachstumspotenzialen, Partizipation am Wachstum von Auslandsmärkten.

Abschließend ist zu bemerken, dass der Großteil der IP von einer Überlappung von (potenziellen) Zielgruppen ausgeht, während zwei IP explizit die Chance sehen, durch transdestinationale Kooperationen Zugriff auf die jeweilige Gäste- bzw. Kundengruppe zu erhalten. Diese unterschiedlichen Ansatzpunkte werden in Abschnitt 4.2.3.1 aufgegriffen und kritisch reflektiert.

4.1.1.7 Medienziel

In der vorliegenden Arbeit bezeichnet ein Medienziel, den **Grad der positiven Medienpräsenz** einer Destination respektive eines Unternehmens durch Kooperation zu erhöhen. Dieses Ziel wird von mehreren IP aus beiden Fallcluster genannt, wobei eine Steigerung der Medienpräsenz auf verschiedene Kooperationen zurückgeführt wird. Insgesamt konnten sieben Textstellen zugeordnet werden.

Eine Möglichkeit steht in Verbindung mit den bereits erläuterten Kostenzielen, indem mit einem verhältnismäßig geringen Ressourcenaufwand für „Journalistenbetreuung“ ein relativ großer Kreis an potenziellen Gästen durch redaktionelle Medienpräsenz erreicht werden kann. Dies sei exemplarisch am Experteninterview eines Destinationsvertreters gezeigt: *Falldestination 3* äußert ein im Vergleich zu anderen Destinationen sehr hohes Interesse an Kooperationen zur Kostenreduzierung. Dementsprechend werden Medienziele durch transdestinationale Kooperationen mit Verlagen verfolgt, wobei der Kooperationsgegenstand im Wesentlichen den Austausch touristischer Leistungen gegen Medienpräsenz beinhaltet:

*[...] dann haben wir zum Beispiel auch mit gewissen Verlagen [...] irgendwelche Deals. Wir haben das Ski Weekend übernommen und dafür kriegen wir jetzt Inseratevolumen.*⁶⁷²

Eine Kostenersparnis wird hier dadurch erreicht, dass Inserate im Wert des Verkaufspreises zum Selbstkostenpreis der Tourismusdienstleistungen „erworben“ werden. Dieser Austausch von Leistungen wurde auch in den Gesprächen mit anderen Leistungsträgern im Rahmen der Vorstudie festgestellt.

⁶⁷² Vgl. Experteninterview mit Falldestination 3 (2014), Z. 917ff.

Falldestination 9 verfolgt ebenfalls Medienziele mit Kosteneinsparungspotenzialen, strebt aber zusätzliche Vorteile für seine Kooperationspartner untereinander (im Beispiel: *Automobilmarke 2* und Journalisten) durch erhöhte Medienpräsenz an:

*Automobilmarke 2 gibt uns die Autos, hat aber auch mit uns zusammen Programme entwickelt, dass ich sagen kann, ein Reisejournalist, der eine schöne Geschichte über Falldestination 9 schreibt und [...] seine Zeitschrift es zulässt, dass er Automobilmarke 2 erwähnt, der bekommt von überall wo er fährt im zentraleuropäischen Raum, eine Automobilmarke 2 zur Verfügung gestellt und fährt nach Falldestination 9 und auch wieder zurück damit.*⁶⁷³

Diese beiden Beispiele positiver Steigerung von Medienpräsenzen zeigen, dass eine Kooperation im Rahmen des Marketings die Kommunikationsmaßnahmen kostengünstig unterstützen kann. Dennoch ist dabei zu hinterfragen, ob die anvisierten Zielgruppen tatsächlich erreicht werden und sich die Streuverluste in einem akzeptablen Rahmen bewegen.⁶⁷⁴ Eine kritische Haltung gegenüber Kooperationen mit Medienvertretern vertritt ein Destinationsvertreter, der im weiteren Gesprächsverlauf seine Vermutung äußert, dass es sich hierbei kaum um eine wettbewerbsrelevante Ressource zu handeln scheint:

*Der Pool von Reisejournalisten oder Medien, die da sind, die hat eh irgendwie jeder.*⁶⁷⁵

Anders verhält es sich mit Medienvertretern, die sich einer spezifischen Zielgruppe und hierdurch **Special Interest Medien** zuordnen lassen. Da sich der Kooperationsinhalt stärker auf die eigentlichen Kernleistungen der Partner ausrichten lässt, sind die Streuverluste *ceteris paribus* geringer einzustufen. Dies wird sowohl durch einschlägige Literatur als auch durch weitere empirische Erkenntnisse aus den Experteninterviews gestützt: die Nutzer solcher Special Interest Medien weisen ein hohes Involvement mit dem jeweiligen Thema auf und sind daher per se stark an Informationen rund um das Special Interest Thema interessiert. Die Folge sind geringere Streuverluste und ein effizienterer Einsatz von Kommunikationsressourcen.⁶⁷⁶

⁶⁷³ Vgl. Experteninterview mit *Falldestination 9* (2014), Z. 4997ff.

⁶⁷⁴ Allgemein bezeichnet Streuverlust im Marketing, dass die von Marketingmaßnahmen erreichten Adressaten, nicht der anvisierten und definierten Zielgruppe angehören. Vgl. Pepels (2004), S. 55.

⁶⁷⁵ Vgl. Experteninterview mit *Falldestination 8* (2014), Z. 4471f.

⁶⁷⁶ Vgl. Schertler (2012), S. 39. Kooperiert zum Beispiel eine auf Mountainbike-Angebote spezialisierte Destination mit Special Interest Medien aus diesem Bereich, erreicht sie wesentlich

Gemäß diesen Überlegungen äußern sich zwei Industrievertreter positiv über die transdestinationale Zusammenarbeit zwischen Destinationen und Special Interest Medien:

Also wir haben einerseits über unsere Firmengeschichte von Sportartikelmarke 6 sehr gute Kontakte zu [...] Special-Interest-Magazinen direkt, weil wir da Geschichten auch veröffentlicht haben und immer noch veröffentlichen und über Special Interest Medium 1 haben wir natürlich auch wieder Zugang zu Experten und Expertenplattformen [...] Also wir haben ja die Kooperation mit Reiseveranstalter 4 und die haben wir, weil wir auch nach wie vor Reisen machen, um sie darzustellen, sei es in unseren eigenen Medien aber auch in Special-Interest-Magazinen.⁶⁷⁷

[...] es gibt ja unterschiedliche Arten von Kooperationen, es gibt reine Marketingkooperationen, wo wir einfach, ja Werbewerte, Reichweiten austauschen gegeneinander (..) und das war's.⁶⁷⁸

Neben diesen eher strategisch ausgerichteten Kooperationen nennen fünf IP (zwei Destinations- und drei Industrievertreter) primär operative Beispiele, die sich im weitesten Sinne der Verfolgung von Medienzielen zuordnen lassen. Hierbei handelt es sich um die Zusammenarbeit mit dem Ziel eines Austauschs von **Werbemitteln** in Form von Bildern und Photographien gegen eine destinationsseitige Unterstützung. Exemplarisch werden zwei Zitate aus je einem Fallcluster vorgestellt:

Und was solche Dinge unterstützen wird, sind zum Beispiel Fotoshooting, die Bekleidungsmarke 6 bei uns im Gebiet macht. Wir sind dann zum Beispiel auch in ihren Katalogen mit ihrer Bekleidung und in unserem Gebiet präsent.⁶⁷⁹

Es kann aber auch sein, dass wir als Gegenleistung zum Beispiel in [...] unseren Werbemitteln das Skigebiet anführen und sagen, die Fotoaufnahmen wurden im Skigebiet Falldestination 7 zum Beispiel gemacht.⁶⁸⁰

kostengünstiger und mit geringeren Streuverlusten die für sie relevante Zielgruppe. Im Gegensatz würde sie durch die Kooperation z. B. mit überregionalen Tageszeitungen als Nicht-Special Interest Medien zwar höhere Reichweiten erreichen, geht aber ein höheres Risiko von Streuverlusten ein.

⁶⁷⁷ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 6 (2014), Z. 10452ff.

⁶⁷⁸ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 29 (2014), Z. 8156ff.

⁶⁷⁹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4634ff.

⁶⁸⁰ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 7 (2014), Z. 9614ff.

Zusammenfassend scheinen Medienziele weder quantitativ noch qualitativ eine exponierte Stellung als Kooperationsziele einzunehmen. Vielmehr sind sie als Nebenziele zu verstehen und treten im Verbund mit anderen Zielen bzw. Zielkategorien (z. B. Kostenziele) auf.

4.1.1.8 Produktziel

Die Motivation von kooperierenden Unternehmen liegt häufig darin, gemeinsam eine Leistung zu erstellen. Die zu verfolgenden Ziele können kostenorientiert sein, wobei unterstellt wird, dass durch die Zusammenarbeit Produkte *effizienter* (bspw. durch economies of scale oder economies of scope) hergestellt werden. Das Schaffen von *Effektivitätsvorteilen* als eine andere produktbezogene Zielsetzung von Kooperationen geht hingegen davon aus, dass durch die Zusammenarbeit Produkte „besser“ geschaffen, vertrieben oder beworben werden können als bei einzelunternehmerischer Vorgehensweise. Diese Grundannahmen lassen sich auch auf touristische Leistungen übertragen.⁶⁸¹

Die Bereitstellung von Tourismusprodukten stellt per se eine kooperative Leistung auf intradestinationaler Ebene dar und erklärt letztlich die Zusammenarbeit konkurrierender Leistungsträger einer Destination. Produktziel bedeutet in diesem Kontext also, dem Gast gemeinsam ein konsumierbares Leistungsbündel bereitzustellen. Idealtypischerweise handelt es sich hierbei neben kollektiven und durch die TO koordinierten Kommunikationsmaßnahmen um Leistungen im Bereich des abgeleiteten Angebotes.⁶⁸² Insbesondere Investitionen in die touristische Infrastruktur, wie z. B. das Anlegen und die Pflege von (Sommer-) Wanderwegen oder die Erweiterung des Pistenangebots für den Wintersport sind kooperative Aktivitäten, denen ein Produktziel zugrunde liegt und von anderen Leistungsträgern oder Stakeholdern erbracht werden.⁶⁸³

⁶⁸¹ Vgl. Klemz (1989), S. 81ff.

⁶⁸² Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.2.

⁶⁸³ Denn erst durch die intradestinationale Zusammenarbeit können solche Projekte finanziert, umgesetzt und betrieben werden. Diese und vergleichbare Aktivitäten fallen in den Tätigkeitsbereich der Gemeinde sowie anderen Stakeholdern der Destination (Abschnitt 4.2.3.4) und weniger in den strategischen Aufgabenbereich einer TO. Als eine Ausnahme ist die TO von *Falldestination 9* zu nennen, die aufgrund ihrer Rechtsform zum einen unabhängig von der Gemeinde agiert und zum anderen touristische Infrastrukturobjekte eigenverantwortlich betreibt.

[...] also alles was Infrastruktur betrifft macht dann die Gemeinde und alles was dann die Vermarktung dieser Infrastruktur betrifft, ist die Tourismusorganisation 7.⁶⁸⁴

Die vorliegende Arbeit schließt allerdings intradestinationale Kooperationen weitestgehend als Untersuchungsgegenstand aus, weshalb die gemeinsame, destinationsspezifische Bereitstellung nicht weiter betrachtet wird. Vielmehr ist auf Basis dieser Überlegungen zu hinterfragen, ob auch inter- und transdestinationale Kooperationen durch ein solches Produktziel charakterisiert sind. Während touristische Produkte von Destinationsvertretern bereitgestellte Leistungsbündel umfassen, verwenden die Industrievertreter den Produktbegriff einheitlich für das von ihnen abzusetzende physische Gut.⁶⁸⁵

Produktziele auf interdestinationaler Ebene

Auf interdestinationaler Ebene hingegen können Kooperationen zur gemeinsamen Angebotsentwicklung bzw. -gestaltung genutzt werden. Kooperationsgegenstand ist die gemeinsame Konzeption und Durchführung verschiedener Veranstaltungsformate, die einen Mehrwert für die teilnehmenden Destinationen generieren und für Gäste Nutzen stiften sollen. Eine beispielhafte Veranstaltung ist die *InterKooperation 1-Classic Rally*, ein Oldtimer-Rennen, das fünf Falldestinationen als Etappenziele vorsieht. Hierbei haben die fünf Destinationen mit ihren Leistungsträgern den konkreten Mehrwert, dass veranstaltungsbezogene Nächtigungen sowie tourismusspezifische Wertschöpfung durch Gastronomie und andere Leistungsträger – aufgrund des gewählten Zeitraums in eher auslastungsschwachen Zeiten – generiert werden können.

Ein ähnliches Produkt stellt der *InterKooperation 1-Golf Cup* dar, in dessen Rahmen zehn Destinationen mit ihren Leistungsträgern kooperieren, um diese Veranstaltungsreihe zu ermöglichen und sich – inklusive ihres golfspezifischen Angebotes – gegenüber anderen Mitbewerbern zu positionieren. Koordiniert und vermarktet werden diese Angebote von den einzelnen TO unter der Dachmarke von *InterKooperation 1*. Hierzu stellt der IP die Neuartigkeit dieses Angebotsformates in den Vordergrund und sieht darin nicht nur ein Produktziel, sondern auch die Möglichkeit im Verbund von *InterKooperation 1* Markt- und Kostenziele zu verfolgen:

⁶⁸⁴ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3163ff.

⁶⁸⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.

*And now we try to have this new product, because it is very difficult to find money for promoting the destination, so we are together [...].*⁶⁸⁶

Produktziele auf transdestinationaler Ebene

InterKooperation 1 als Kooperation verschiedener Alpendestinationen verfolgt Produktziele nicht nur auf interdestinationaler, sondern auch auf transdestinationaler Ebene. So werden aktiv Partner aus der Nicht-Tourismusbranche gesucht, mit dem Ziel, gemeinsam Produkte in Form von Veranstaltungen zu kreieren und diese auf Destinationsebene umzusetzen. Zwar sind solche Wirtschaftskooperationen insbesondere im Veranstaltungsmanagement durch sponsoringähnliche Aktivitäten gekennzeichnet, der IP von *InterKooperation 1* betont hingegen, dass eine Beschränkung auf Sponsoring explizit ausgeschlossen wird:

*[...] neben einem Golfpartner für unsere Golftourniere, möchten wir eben einen Fahrradpartner, um mit dem dann auch wiederum Angebote und Produkte zu schnüren in den Orten.*⁶⁸⁷

Eine ähnlich produktorientierte Zielsetzung für Kooperationen sieht auch der IP von *Falldestination 6*:

*[...] in Sachen Kooperationen [geht es] (.) wie gesagt um das Thema (.) sich neue Möglichkeiten, neue Zugänge am Markt zu verschaffen und [um] neue Produkte zu schaffen, die man sonst alleine nicht kreieren könnte.*⁶⁸⁸

Im weiteren Verlauf des Gesprächs führt der IP zudem aus, dass die Kooperation mit vier Skimarken⁶⁸⁹ der Angebotsentwicklung in Form der *Freeride-Veranstaltung 8* in *Falldestination 6* und somit einem Produktziel dient. Aber auch Automobilmarken erhöhen ihr kooperatives Engagement mit Destinationen, indem sie sich stärker in die destinationsseitige Angebotsentwicklung integrieren. Letztlich erreicht *Automobilmarke 1* dadurch ihre Marktziele, während *Falldestination 6* seine Produktziele in der Kooperation erfüllt sieht:

⁶⁸⁶ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 1 (2014), Z. 100f.

⁶⁸⁷ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 5562f.

⁶⁸⁸ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 6 (2014), Z. 3004ff.

⁶⁸⁹ Hierbei handelt es sich um die vier Marktführer im europäischen Skisegment.

Automobilmarke 1 war jetzt auch im Falle der Freeride-Veranstaltung 8 mit eingebunden und es hat einen Contest gegeben, den wir mit ihnen gemeinsam gemacht haben. Das war eigentlich für alle Beteiligten eine spannende Geschichte. Gerade für diese doch eher unkonventionelle Freeride Szene war das eigentlich sehr spannend, da einen großen, etablierten Hersteller mit im Boot zu haben.⁶⁹⁰

Anhand dieses letzten Beispiels zeigt sich, dass im Rahmen einer Kooperation verschiedene Ziele von den Partner verfolgt werden können. Die Beziehung der partnerspezifisch verfolgten Zielsetzungen in Kooperationen ist dabei Gegenstand der Ausführungen in Abschnitt 4.2.3.1.

Abschließend kann gezeigt werden, dass die kooperative Produktgestaltung eine Zielsetzung auch von destinationalen Kooperationen ist. Die Beispiele trans- und interdestinationaler Kooperationen zeigen allerdings, dass sich Kooperationen unterschiedlich stark im Leistungsangebot einer Destination widerspiegeln.

4.1.1.9 Mehrwertziel

Aufgrund seiner allgemeinen Formulierung durch die IP wird dieses letzte, primär empirisch begründete Kooperationsziel als Mehrwertziel bezeichnet. Dieses wird von zwei Destinationsvertretern als allgemeines Ziel und letztlich als eine Art Voraussetzung für Kooperationen genannt, jedoch nicht näher spezifiziert:

Also Kooperationen, der Kooperationen Willen, nein. Aber wenn wirklich ein/damit ein konkreter Mehrwert verbunden ist für beide Partner, dann ist es ok.⁶⁹¹

Wann und in welcher Form ein solcher „konkreter Mehrwert“ generiert wird, bleibt unbestimmt. Im Zusammenhang der Mehrwertgenerierung als Ziel von Kooperationen verwendet der IP von *Falldestination 3* ebenfalls den Begriff *Win-Win-Situation* und betont, dass es sich bei den Kooperationen von *Falldestination 3* nicht um Sponsoring handelt:

⁶⁹⁰ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 6 (2014), Z. 2928ff.

⁶⁹¹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 6 (2014), Z. 3083f.

*[...] bei einer Partnerschaft geht es immer darum zu suchen, wo gibt es die Win-Win-Situation. [...] eine Partnerschaft funktioniert nur, wenn es auf beiden Seiten einen Mehrwert gibt. [...] Wir sind nicht im Sponsoring.*⁶⁹²

Da die IP mit den Mehrwertzielen keine konkreten Zielgrößen verbinden und diese vergleichsweise unspezifisch auffassen, wird diese Zielkategorie im weiteren Verlauf vernachlässigt.

4.1.1.10 Zusammenfassende Übersicht der Zielkategorien

Die Identifikation der insgesamt vierzehn Ziele erfolgte theorie- und empiriegeleitet und unterlag dem Anspruch bestmöglicher Zuordnung von Belegen zu einzelnen Zielen. Die Experteninterviews und erfolgten Reflexionen zeigen allerdings auch, dass die in der Literatur bemängelte Trennschärfe einzelner Ziele auch in dieser Studie vorliegt.⁶⁹³ Ziele können dabei Interdependenzen aufweisen (wie im Falle von Absatz-, Vertriebs- und Marktzielen), inhaltlich voneinander abhängig sein (wie bei Ressourcen-, Kompetenzen- und Marktzielen) oder sich gegenseitig bedingen (wie dies bei Markt- und Kostenzielen festzustellen ist).

Gemäß der Ausführungen in Abschnitt 3.1.2 wird zwischen inter- und transdestinationalen Kooperationen differenziert, um Unterschiede in den je nach Kooperationstyp verfolgten Zielen entdecken zu können. Tabelle 4.5 auf der nächsten Seite stellt einen zusammenfassenden Überblick der einzelnen Zielen nach Fallclustern (FC) getrennt sowie die entsprechend zugeordneten Codings dar. Interdestinationale Kooperationen können per definitionem keine Unternehmen des zweiten Fallclusters enthalten, analog gilt dies auch für Destinationen und nondestinationale Kooperationen; gekennzeichnet mit dem Symbol „∅“. Eine nicht explizite Zuordnung zu einer der beiden Kooperationstypen erfolgt durch die Kategorie „unbestimmt“.

Hierzu ist zu bemerken, dass bei interdestinationaler Zusammenarbeit weitestgehend identische Ziele von den Partnerdestinationen verfolgt werden, während transdestinationale Kooperationen Unterschiede in den Zielsetzungen aufweisen. Dies wird als Anlass genommen, in Abschnitt 4.2.3.1 das Verhältnis einzelner Ziele zueinander näher zu untersuchen.

⁶⁹² Vgl. Experteninterview mit Falldestination 3 (2014), Z. 928ff.

⁶⁹³ Vgl. Hagenhoff (2008), S. 36.

Tabelle 4.5: Ziele nach Kooperationstypen

Kooperationstypen	unbestimmt		transdestinational		interdestinational		intradestinational		nondestinational		Gesamt	
	FC I	FC II	FC I	FC II	FC I	FC II	FC I	FC II	FC I	FC II	FC I	FC II
<i>Absatz- und Vertriebsziel</i>		1		4								
Know-how-, Ressourcen und Kompetenzziele	1				1						0	5
Kostenziel	4		7	2	1						2	0
<i>Kundenkontaktziel</i>	1			5							1	5
Marken-, Image- und Positionierungsziel	4	2	8	8	3		1		1		15	12
Marktziel	1	2	3	11	6		1				10	14
<i>Medienziel</i>		1									1	1
Produktziel	2	1	4	3	2		1				9	4
<i>Mehrwertziel</i>	2										2	0
Gesamt	15	7	23	33	13	∅	1	2	∅	1		

Quelle: Eigene Erstellung.

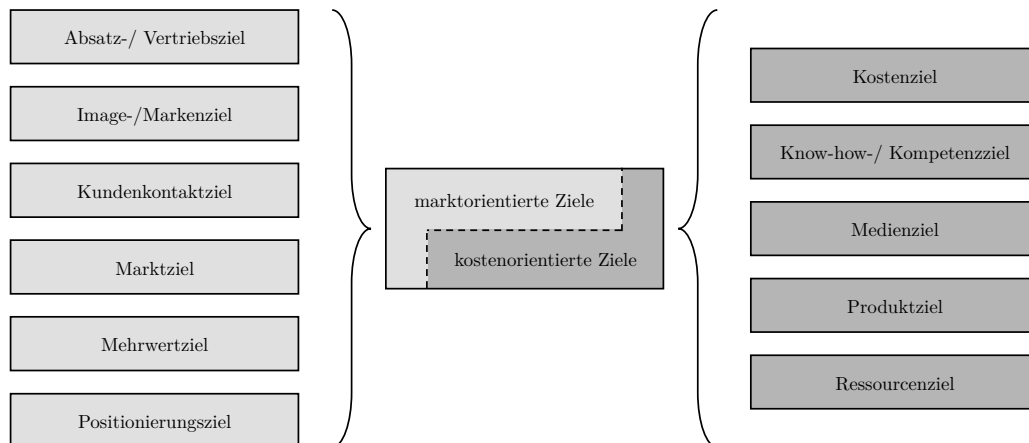
Grundsätzlich lassen sich die unterschiedlichen Kooperationsziele in primär kostenorientierte und marktorientierte Ziele unterscheiden. Die Verfolgung **kostenorientierter Ziele** dient dabei der Realisation von Effektivitätsvorteilen durch Kooperationen, die bei einzelunternehmerischer Vorgehensweise als Alternativstrategie nicht (in diesem Ausmaß) möglich wäre. Im Wesentlichen zielen sie auf *mittelbare* Kostenreduktionen durch Größendegressions- und Lerneffekte (economies of scale), Reichweiten- und Verbundeffekte (economies of scope) sowie auf die Risikoverteilung ab. Unternehmerische Risiken entstehen insbesondere bei der Bereitstellung der Leistung (z. B. Leerkosten), die aufgrund der tourismusspezifischen Charakteristika mit einer hohen Unsicherheit behaftet sind. Durch intradestinationale Kooperationen und gemeinsamer Leistungsbereitstellung (und Vermarktung) kann das Risiko der einzelnen Leistungsträger gesenkt werden. Durch die Beteiligung anderer Unternehmen im Rahmen von inter- und transdestinationalen Kooperationen verteilt sich analog die Unsicherheit auf mehrere Partner bei Leistungsbereitstellung (z. B. gemeinsame Veranstaltungskonzeption zwischen Destination und Automobilmarke). Eine *unmittelbare* Reduktion der Kosten tritt bei jenen Kooperationen ein, deren Inhalt konkrete Kostenersparnisse darstellen (z. B. Gütersponsoring).

Bei Verfolgung von **marktorientierten Zielen** wird primär eine Verbesserung der Marktposition der Unternehmen durch Kooperation angestrebt. Durch Verfolgen von Absatz- und Vertriebszielen durch Erschließung neuer Vertriebswege konnte eine Marktpositionsänderung erklärt werden. Gleiches gilt für Marktziele, die eine Suche nach neuen Wachstumsquellen umfassen. Die direkte Adressierung von potenziellen Kunden durch die Kooperation wird durch Kundenkontaktziele angestrebt. Durch das Verfolgen von Image-, Marken- und Positionierungszielen wird nicht nur die Gewinnung neuer Kunden forciert⁶⁹⁴, sondern dienen auch einer Verbesserung der Marktposition. Der Austausch bzw. Transfer von Marken- und Imageelementen schafft ceteris paribus Mehrwerte für die kooperierenden Parteien und unterstützt so eine weitere Abgrenzung von den Mitbewerbern.

Abbildung 4.4 auf der nächsten Seite veranschaulicht die identifizierten Ziele und die eben beschriebene Zuordnung zu primär markt- und kostenorientierten Zielen.

⁶⁹⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen zu „evoked set“ in Abschnitt 4.2.3.3.

Abbildung 4.4: Übersicht markt- und kostenorientierter Ziele



Quelle: Eigene Erstellung.

4.1.2 Einfluss von Zielen auf die Wahl des Kooperationstyps

In der theoretischen Vorarbeit zur Formulierung von apHypothese 2 liegt die Annahme begründet, dass die Wahl des Kooperationstyps (inter- vs. transdestinational) vom verfolgten Ziel beeinflusst wird. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Destinationsperspektive, wenngleich beide Fallcluster thematisiert werden. Als Ausgangspunkt der Hypothesenprüfung dienen sowohl qualitative Erkenntnisse als auch die Häufigkeiten der Ziele in Tabelle 4.5 auf Seite 251.

4.1.2.1 Ziele und Kooperationstypen von Fallcluster I

Die am häufigsten identifizierten Zielkategorien im Fallcluster I sind:

- das Marken-, Image- und Positionierungsziel (MIP-Ziel),
- das Kostenziel sowie
- das Marktziel.

Zwischen den Zielkategorien sind allerdings deutliche Unterschiede zu beobachten. Während bei interdestinationalen Kooperationen primär das Marktziel verfolgt wird, scheinen bei transdestinationalen Kooperationen Kosten- sowie MIP-Ziele im Vordergrund zu stehen.

Interdestinationale Kooperationen und das Marktziel

Zentrale Anliegen der TO sind, bestehende Marktanteile zu halten bzw. auszubauen sowie neue Märkte und Zielgruppen zu erschließen. Letztgenanntes gewinnt vor dem Hintergrund nicht-europäischer Wachstumsmärkte und dem Anspruch den Internationalisierungsgrad der Gäste zu erhöhen an Bedeutung. Hierbei stellt sich die interdestinationale Kooperation als geeignete, strategische Option heraus. Dies begründet sich hauptsächlich durch positive Synergie- und Verbundeffekte einer gemeinsamen Marktbearbeitung. Letztlich sind Marktintensivierungs- und Marktentwicklungsstrategien nur für die wenigsten TO allein mit unternehmenseigenen Ressourcen zu verfolgen. Eine restriktive Budgetsituation und einhergehende Defizite können allerdings durch Kooperation mit anderen Destinationen durch Zusammenlegen von Ressourcen entspannt bzw. kompensiert werden. Neben diesen ökonomisch orientierten Gründen, sind auch andere Überlegungen als Argumente heranzuziehen.

Eine weitere Erklärung, weshalb eine interdestinationale Kooperation für das Marktziel den bevorzugten Kooperationstyp darstellt, begründet sich im Begriffsverständnis von Destinationen (Abschnitt 2.1.2). Ausschlaggebend für die wahrgenommene Größe einer Destination aus Gästesicht sind weniger politische Verwaltungs- oder Landesgrenzen, sondern vielmehr die Entfernung des Zielgebiets zur Heimat des Gastes. Prinzipiell umfasst der Destinationsbegriff ein größeres, tatsächlich vorliegendes Gebiet, je weiter der Heimatort von der Destination entfernt ist.⁶⁹⁵ Abbildung 4.5 auf Seite 256 bringt diesen Zusammenhang zur Darstellung. Der obere Teil veranschaulicht dabei die Destinationsdefinition in Abhängigkeit von der Reisedistanz nach **Bieger**⁶⁹⁶ und zeigt, dass ein weit entfernter Gast (z. B. aus Australien) nicht die tatsächliche Gemeinde (z. B. Salamanca), sondern vielmehr das Land (z. B. Spanien) oder den Kontinent (z. B. Europa) als Destination wahrnimmt.

Durch den Zusammenschluss mehrerer de facto kleinerer Destinationen (z. B. Gemeinden) sowie durch Bildung von Dachmarken im Rahmen dieser interdestinationalen Zusammenarbeit wird eine „künstliche“ Destination geschaffen. Diese nur für Marketingzwecke existierende Destination ist annahmegemäß dazu in der Lage, im Vergleich zu einzelnen Destinationen eine höhere Reichweite und daher Gäste aus

⁶⁹⁵ D. h. je Größer die Entfernung zwischen dem Reiseziel und dem Gast, desto „weiter“ und allgemeiner ist der Destinationsbegriff gefasst. Vgl. Eisenstein (2014), S. 14; vgl. Bieger/Beritelli (2013), S. 57.

⁶⁹⁶ Vgl. Bieger/Beritelli (2013), S. 57.

weiter entfernten Herkunftsländern zu erreichen.⁶⁹⁷ Auf dieser Überlegung basiert der konzeptionelle Entwurf im unteren Teil der Abbildung 4.5 auf der nächsten Seite, der skizziert, dass die künstlich geschaffene Destination (interdestinationale Kooperation) aus größerer Entfernung wahrgenommen wird.⁶⁹⁸

Anders formuliert, wird die interdestinationale Kooperation mit Dachmarke *eher* von internationalen Gästen wahrgenommen, als die einzelnen, an der Kooperation beteiligten Destinationen. Somit bieten interdestinationale Kooperationen Potenzial für Wettbewerbsvorteile in zweifacher Hinsicht: zum einen lassen sich durch den Zusammenschluss mehrerer Destinationen verschiedene Leistungsangebote unter einer Dachmarke kombinieren, was in dieser Form nicht innerhalb der einzelnen Destinationen möglich wäre.⁶⁹⁹ Zum anderen kann „internationalen Gästen“ ein spezifischeres Bild der Kooperation *und* ihrer Destinationen trotz weiter Entfernung vermittelt werden. Hierin besteht das Potenzial, dass interdestinationale Kooperationen gegenüber anderen Destinationen Wettbewerbsvorteile realisieren können.⁷⁰⁰

Zusammenfassend bietet interdestinationale Zusammenarbeit im Kontext der Marktziele das Potenzial, dass kooperierende Destinationen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzdestinationen realisieren und (neue) Märkte effektiver oder effizienter erreichen.⁷⁰¹ Allerdings sei vor dem Hintergrund der Co-opetition (Abschnitt 2.2.3) auch auf eine potenzielle Verteilungsproblematik von Erfolgsgrößen (z. B. Gästeanfragen) zwischen den kooperierenden und dennoch in Konkurrenz stehenden Destinationen hingewiesen. Ebenso wenig thematisieren die IP opportunistisches Verhalten

⁶⁹⁷ Hier zeigen sich auch inhaltliche Überschneidungen zu MIP-Zielen, indem die interdestinationale Kooperation als Marke auftritt.

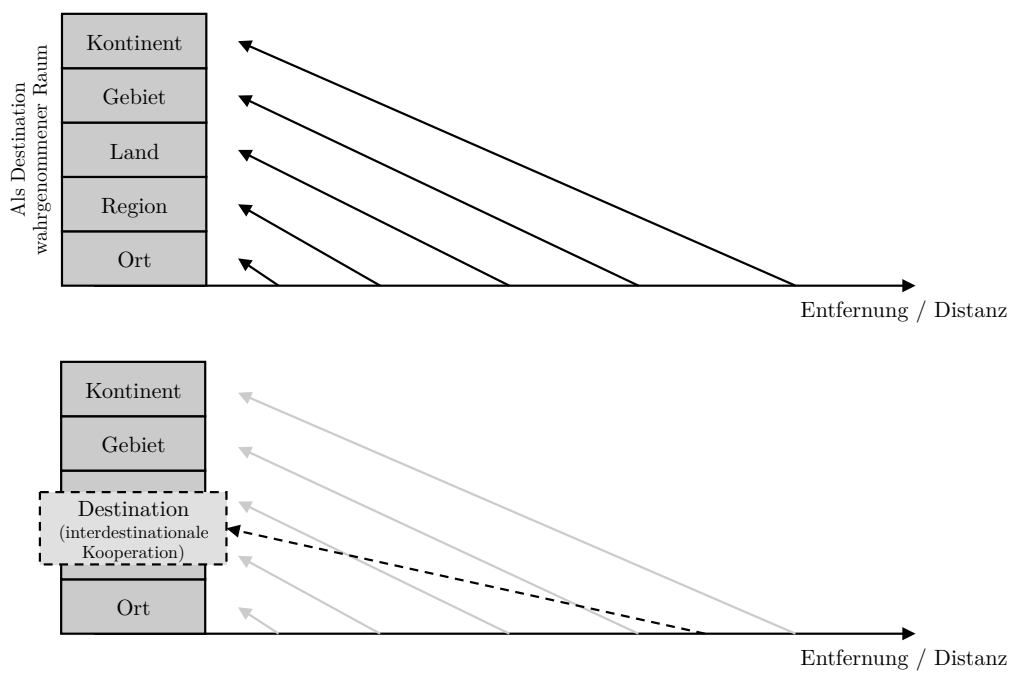
⁶⁹⁸ D. h. durch die interdestinationale Kooperation wird eine neue Destination mit entsprechender Dachmarke konstruiert, die auch von größerer Entfernung durch internationale Gäste wahrgenommen werden kann.

⁶⁹⁹ Dies betrifft insbesondere das natürliche Angebot und ist in praxi zu beobachten: die *Falldestination 8* hat ihre Wintersportkompetenz durch topographische Merkmale klar im Langlaufen und weniger im Alpinski. Durch den Zusammenschluss mit *Falldestination 6*, die alle Wintersportarten (insbesondere Alpinski) anbieten kann, profitieren beide Destinationen von einer Kooperation.

⁷⁰⁰ Ein Beispiel: für deutsche Gäste stehen schwedische Destinationen i. d. R. nicht in direkter Konkurrenz mit österreichischen Wintersportgebieten aufgrund der größeren Entfernung. Für Gäste mit einem Heimatort außerhalb Europas hingegen sind gemäß dem dargelegten Grundverständnis prinzipiell alle Wintersportgebiete innerhalb Europas potenzielle Zieldestinationen. Durch Bildung einer entsprechenden Marke kann sich diese künstlich definierte Destination klarer positionieren.

⁷⁰¹ Ist die interdestinationale Kooperation und die entsprechende Markenbotschaft zusätzlich mit einem Reisezweck (z. B. Skifahren) verknüpft, kann dies die Wahrnehmung zusätzlich positiv beeinflussen. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.2.

Abbildung 4.5: Wahrnehmung interdestinationaler Kooperationen als Destination



Quelle: Eigene Erstellung.

bei Zielerreichung eines einzelnen Partners in einer Kooperation. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 4.2.3.1 aufgegriffen und einer Reflexion unterzogen.

Neben einzelnen Destinationen gehen auch interdestinationale Kooperationen wie *InterKooperation 1* ihrerseits transdestinationale Kooperationen zur Erreichung von MIP-Zielen ein. Dies ist Gegenstand der Ausführungen im folgenden Abschnitt.

Transdestinationale Kooperationen und Kosten- sowie MIP-Ziele

Die Auswertungsergebnisse zeigen eine Tendenz dahingehend, dass transdestinationale Kooperationen aus Kosten- sowie Image- oder Markengründen von Destinationen eingegangen werden. Die Kosteneinsparungen ergeben sich primär durch Gütersponsoring vonseiten der Industriepartner, die hiermit Markt- und Kundenkontaktziele verfolgen. Hierbei soll auf die konkrete Ausgestaltung des Kostenziels in Abschnitt 4.1.1.3 hingewiesen werden.

Zusammenfassend lässt sich diese Zielkategorie ähnlich dem erläuterten Marktziel durch die restriktive Budgetsituation von TO erklären. Der Großteil der im europäischen Alpenraum angesiedelten TO finanziert sich aus öffentlichen Mitteln und aus Beiträgen der Leistungsträger (Gästetax, Tourismusbeitrag etc.), deren Höhe i. d. R. in Abhängigkeit der Auslastung oder Wertschöpfung des einzelnen Betriebes variiert. Daher sind solche Organisationen zunehmend auf Mittel aus anderen Quellen angewiesen, die z. B. durch Kooperationen akquiriert werden können. Ob nun tatsächlich monetäre Größen Grundlage einer Kooperation darstellen oder solche Leistungen Kooperationsgegenstand sind, die potenziell Kosten senken können (z. B. Gütersponsoring, Inseratevolumen etc.), ist an dieser Stelle von nachrangiger Bedeutung.

Im Gegensatz dazu beruhen MIP-Ziele auf der Annahme, dass die Marke *eines* Partners durch die des *anderen* Partners durch Kooperation aufgeladen werden kann. Ähnliches versprechen sich die Partner von einem Transfer positiver Assoziationen mit partnerspezifischen Images.

Im Vordergrund steht dabei ein gemeinsamer Auftritt der Marken, mit dem die Kooperationspartner eine öffentlichkeitswirksame Hervorhebung ihrer eigenen Marke anstreben und sich einen ein- oder gegenseitigen Austausch positiver Assoziationen erhoffen. Ausgangspunkt eines Imagetransfers oder einer Markenaufladung bildet die

vorhandene Marke mit dem entsprechenden Image, das ein Konsument subjektiv mit der Marke verbindet. Durch die positiven Assoziationen mit einer „starken Marke“ wird annahmegemäß Einfluss auf das Kaufverhalten genommen.⁷⁰² Dabei wird von unterschiedlichen Auswirkungen der Marke auf Bestands- und Neukunden ausgegangen.⁷⁰³

Analog zu diesen Überlegungen, versprechen sich Destinationsvertreter durch trans-destinationale Kooperationen eine Übertragung ausgewählter Assoziationen und Markenwerte auf ihre eigene Destinationsmarke, sodass das Konsumverhalten der Gäste beeinflusst und ein Mehrwert generiert wird. Auch hier lassen sich Stammgäste und Neugäste voneinander unterscheiden. Aus den Interviews geht ebenso hervor, dass Vertreter des Fallclusters II sich eine vergleichbare Markenaufladung bzw. einen ähnlichen Imagetransfer zum Ziel setzen.

Abbildung 4.6 auf der nächsten Seite dient der Veranschaulichung des beschriebenen Prozesses am Beispiel dieser **kooperativen Markenaufladung**. Die Analyseergebnisse legen die Vermutung nahe, dass ein Imagetransfer mit den korrespondierenden Komponenten (denotativ, konnotativ)⁷⁰⁴ ähnlich verläuft.⁷⁰⁵

Abschließend stellt sich die Frage, inwiefern diese Verfolgung von MIP-Ziele vor dem Hintergrund von Markenaufladung und Imagetransfer als schlüssig zu bezeichnen ist. Bei vergleichender Analyse der Experteninterviews kann nur bedingt von einem begründeten Vorteil ausgegangen werden, da sich letztlich die Messung des Zielerreichungsgrads in Form einer „erfolgreichen“ Übertragung ausgewählter Assoziationen als schwierig erweist. Darüber hinaus nennen alle IP als Voraussetzung von Imagetransfers, Markenaufladungen und Positionierungen, dass eine „Verträglichkeit“ der Marken und der Images beider Kooperationspartner gegeben sein muss. Diese Thematik wird in Abschnitt 4.2.3.3 aufgegriffen und einer Diskussion zugeführt.

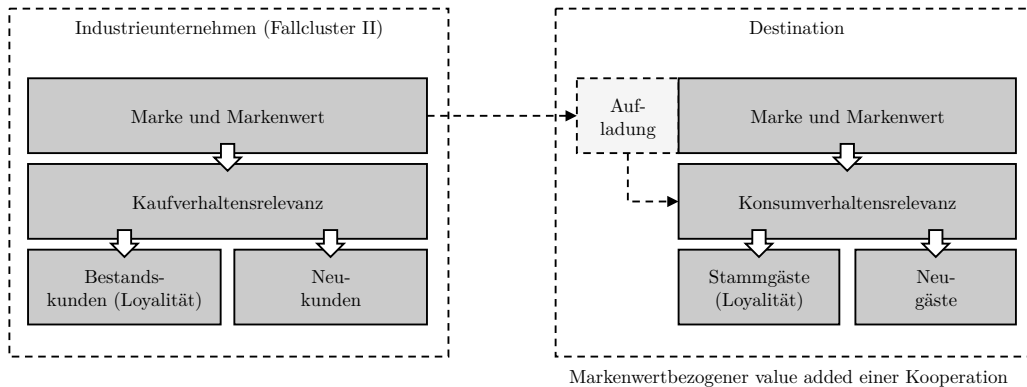
⁷⁰² Hierzu bemerkt Meffert/Burmam (2002), S. 170: „Insoweit definiert sich die Stärke einer Marke hier anhand der tatsächlichen Kaufverhaltensrelevanz [...]. Von Treue bzw. Loyalität gegenüber einer Marke kann dann gesprochen werden, wenn der Konsument eine positive Einstellung gegenüber der Marke besitzt und diese wiederholt kauft.“

⁷⁰³ Vgl. Bartels (2009), S. 26; vgl. Woisetschläger (2006), S. 52.

⁷⁰⁴ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.1.5.

⁷⁰⁵ Zur Markenaufladung und -bildung ohne Kooperationsbezug, vgl. weiterführend Hippach/Mandat/Schultheiss (2007), S. 29.

Abbildung 4.6: Markenaufladung durch transdestinationale Kooperation



Quelle: Eigene Erstellung.

4.1.2.2 Ziele und Kooperationstypen von Fallcluster II

Wenngleich der Forschungsgegenstand auf Kooperationen aus Destinationsperspektive fokussiert, wird es als elementar angesehen auch die vom Partner verfolgten Ziele zu reflektieren. Aus den Experteninterviews und der daraus resultierenden Zuordnungshäufigkeit ergibt sich dabei eine Konzentration auf marktorientierte Ziele (Absatz- und Vertriebs-, Kundenkontakt-, Markt- sowie MIP-Ziele)⁷⁰⁶ vonseiten des zweiten Fallclusters, wobei das Marktziel die am häufigsten identifizierte Zielkategorie darstellt. Es zeigt sich, dass gezielt Kooperationen mit Destinationen eingegangen werden, um Strategien zur Marktintensivierung (Marktdurchdringung) und -entwicklung zu verfolgen.

In den folgenden Ausführungen wird im Zusammenhang der Ziele auch untersucht, ob bestimmte Anforderungen von Destinationen erfüllt sein müssen und wie die jeweilig zugrunde gelegte **Destinationswahrnehmung** ausgestaltet ist. Daher orientiert sich die Reflexion der Zielkategorien an folgenden Fragen:

- Welches konkrete Marktziel wird mit welcher Strategie verfolgt? (Marktentwicklung vs. Marktintensivierung)
- Wie wird eine Destination von den Kooperationspartnern definiert? (Destinationswahrnehmung)

⁷⁰⁶ Vgl. Abbildung 4.4 auf Seite 253.

- Auf welcher Ebene wird die Kooperation umgesetzt? (TO- vs. Leistungsträgerebene)

Ziele der Automobilmarken

In den Falldestinationen sind drei Automobilmarken (*Automobilmarke 1-3*) als transdestinationaler Kooperationspartner vertreten, die unterschiedliche Ansätze und Ziele verfolgen. Der IP von *Automobilmarke 3* führt hierzu aus, dass dem kooperativen Engagement von *Automobilmarke 2* und *Automobilmarke 1* primär MIP-Ziele zugrunde liegen, während sein Unternehmen im Aufbau von Kundenkontakten (Kundenkontaktziel) das größte Potenzial sieht.

Dabei verfolgen sowohl *Automobilmarke 3* als auch *Automobilmarke 2* unterschiedliche Ansätze, die an zwei spezifische Formen der Timingstrategie erinnern.⁷⁰⁷ Durch die Kooperation mit *Sportverband 2*, einem weltweit renommierten Wintersportverband, versucht *Automobilmarke 2* zum einen die Markenpräsenz im Rahmen von Sportwettkämpfen zu erhöhen und zum anderen über diese Zusammenarbeit einen parallelen Eintritt in möglichst viele Destinationen zu erreichen („Sprinklerstrategie“). *Automobilmarke 3* hingegen geht nach intensiver Analyse sukzessive Kooperationen mit potenziellen Destinationen ein („Wasserfallstrategie“).⁷⁰⁸

Der IP von *Automobilmarke 1* bemerkt, dass sich das Unternehmen derzeit in einem strategischen Wandel befindet und vor diesem Hintergrund Kooperationen künftig einen höheren Stellenwert in der Strategieplanung einnehmen werden. Bisher konzentrieren sich die Kooperationsaktivitäten von *Automobilmarke 1* sehr stark auf Sponsoring von Sport- und Fashionveranstaltungen; Destinationskooperationen der *Automobilmarke 1* unterstützen bisher insbesondere kommunikationspolitische Ziele und Markenbildungsprozesse. Mit der Auswahl bestimmter Destinationen (bereits bestehende Kooperationen mit *Falldestination 7* und *Falldestination 6*) wird eine größtmögliche Überschneidung zwischen Destinationsgästen und Automobilkonsumenten angestrebt, um bei der „richtigen“ Zielgruppe die Marke zu positionieren.

Den Automobilmarken *Automobilmarke 3* und *Automobilmarke 2* ist eine Destinationswahrnehmung gemein, die sich ausschließlich an Skigebieten orientiert. So wird

⁷⁰⁷ Vgl. weiterführend Zentes/Swoboda (2001), S. 526.

⁷⁰⁸ Als Festlegung der Bearbeitungsreihenfolge werden verschiedene Kriterien von *Automobilmarke 3* herangezogen.

gemäß den Ausführungen zu Imagetransfer und Markenaufladung ein Hervorrufen positiver Assoziationen zwischen wintersportlichen Aktivitäten in Destinationen und Automobilmarken angestrebt, d. h. eine Verknüpfung von Berg- und Wintersportkompetenz der Destinationen mit Allradkompetenz der Automobilmarken zu forcieren. Tendenziell richten sich die Kooperation an die TO sowie eine spezifische Leistungsträgergruppe (Bergbahnen). Für *Automobilmarke 1* hingegen sind andere Markenwerte und Images für die Destinationswahrnehmung ausschlaggebend (Exklusivität, Luxus etc.), weshalb die Destination nicht notwendigerweise ein Wintersportgebiet umfassen muss.

Ziele der Bekleidungsmarken

Bekleidungsmarke 28, *Bekleidungsmarke 29* und *Bekleidungsmarke 26* sind Bekleidungsmarken, deren Sortiment eine hohe Berg- und Schneesportaffinität zugrunde legt und auf ganzjährig-orientierte Produktpaletten fokussiert.⁷⁰⁹ Der größte Unterschied liegt in den Absatzmärkten ihrer Produkte: während *Bekleidungsmarke 28* bereits international tätig ist, generieren *Bekleidungsmarke 29* und *Bekleidungsmarke 26* je knapp zwei Drittel ihres Umsatzes im jeweiligen Heimatmarkt. *Bekleidungsmarke 29* und *Bekleidungsmarke 26* verfolgen primär Marktziele und sehen in der Zusammenarbeit mit Destinationen eine geeignete Strategie zur **Marktentwicklung**. *Bekleidungsmarke 28* hingegen verfolgt neben Markt- auch Markenziele und strebt eine **Marktdurchdringung** bei vorhandenen Zielgruppen an.

Die Destinationswahrnehmung ist vergleichsweise „eng gefasst“ und orientiert sich an Gemeinden oder Zusammenschlüssen von Ortschaften auf regionaler Ebene. Da *Bekleidungsmarke 28* einen eher ganzjährig-ausgerichteten Ansatz passend zur sommer- und winterbezogenen Produktpalette verfolgt, wird eine transdestinationale Kooperation nicht zwangsläufig mit Wintersportgebieten eingegangen. Die Einbindung der Leistungsträger hingegen ist für *Bekleidungsmarke 28* essentiell und Voraussetzung für eine Kooperation mit Destinationen. Bevorzugt werden neben der TO die Berg- und Wintersportschulen. Hier sieht das Unternehmen das größte Potenzial, relevante Kunden zu erreichen und deren Aufmerksamkeit auf ihre Marke zu richten. Begründet wird dies mit der Ansicht, dass Schnee- oder Bergsportlehrer als Personengrup-

⁷⁰⁹ Das Produktsortiment umfasst daher nicht nur Wintersportbekleidung, sondern auch alpine Spezialfunktionsbekleidung für alle weiteren Jahreszeiten und die damit in Verbindung stehenden Aktivitäten.

pen mit besonders hoher Glaubwürdigkeit bei Produkt- und Markenempfehlungen wahrgenommen werden. Es handelt sich bei ihnen aus Sicht der Konsumenten um Testimonials.

Da die beiden Marken *Bekleidungsmarke 29* und *Bekleidungsmarke 26* ihre größten Absatzgebiete in den eigenen geographischen Heimatmärkten finden, ist das primäre Ziel (internationale) Märkte zu erschließen und die Aufmerksamkeit bei neuen Zielgruppen zu erhöhen (**Marktentwicklung**). Im Gegensatz zu *Bekleidungsmarke 28* ist die Destinationswahrnehmung von *Bekleidungsmarke 29* und *Bekleidungsmarke 26* weiter gefasst und basiert auf der gleichen Annahme, dass die Destination in Abhängigkeit von der Entfernung zwischen Heimatort und Zielort der Gäste unterschiedlich „definiert“ wird. Aus diesem Grund strebt *Bekleidungsmarke 29* transdestinationale Kooperationen mit Tourismusregionen und Bundesländern an, die international (potenziell) höhere Reichweiten aufweisen. Der Vorteil von interdestinationalen Kooperationen als Destinationszusammenschlüsse zu Marketingzwecken wird durch den IP hervorgehoben.

Auch *Bekleidungsmarke 26* legt ein weit gefasstes Begriffsverständnis zugrunde und definiert Länder und Nationen als Destinationen und sucht den Kontakt zu regionalen (RTO) und nationalen Tourismusorganisationen (NTO) als potenzielle Kooperationspartner.

Ziele der Sportartikelmarken

Mit ihrem Kernprodukt sieht sich die hochspezialisierte *Sportartikelmarke 4* mit der Herausforderung konfrontiert, dass ihr Markenname stellvertretend für die Produktkategorie steht und damit auch Konkurrenzprodukte assoziiert werden.⁷¹⁰ Dieser Situation begegnet *Sportartikelmarke 4* durch ein verstärktes Kooperationsengagement mit Destinationen und die Verfolgung von Marktzielen. Im Vordergrund steht dabei die Stabilisierung und der sukzessive Ausbau von Marktanteilen im Wettbewerb, der seinerseits durch oligopolistische Strukturen gekennzeichnet ist.⁷¹¹ Ziel im Rahmen der **Marktdurchdringungsstrategie** ist die Aufmerksamkeit der relevanten Zielgruppe auf *ihre* Marke zu lenken, womit auch bis zu einem gewissen Maß MIP-

⁷¹⁰ Es handelt sich um ein erklärungsbedürftiges Produkt, dass lediglich für eine sehr eng definierte Zielgruppe von Wintersportlern einen Nutzen stiftet.

⁷¹¹ Im Gegensatz zu anderen Sportartikeln, bieten lediglich drei Hersteller dieses Produkt in Europa an.

Ziele verfolgt werden. Das Kooperationsengagement konzentriert sich auf die Planung und Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen mit Destinationen, denen ein eng gefasstes Begriffsverständnis zugrunde liegt. Aufgrund der Besonderheit des Produktes (Erklärungsbedarf, Spezialisierungs- und Professionalisierungsanspruch der Nutzer) sieht *Sportartikelmarke 4* zusätzliches Potenzial auf Leistungsträgerebene in den Wintersportschulen mit Schneesportlehrern als Testimonials.⁷¹²

Über ein ähnlich spezialisiertes Produkt verfügt *Sportartikelmarke 6* das sich an eine vergleichsweise kleine Zielgruppe von Wintersportlern richtet. Primäre Zielsetzung von Kooperationen mit Destinationen und deren Leistungsträgern ist für *Sportartikelmarke 6* Marktanteile hinzu zu gewinnen (**Marktdurchdringungsstrategie**). Bemerkenswert ist, dass hier die Destinationswahrnehmung von den untersuchten Industrieunternehmen am engsten gefasst ist (nicht nur auf Gemeinde- sondern tendenziell auf Ortsebene). Dieses Verständnis ist letztlich ursächlich dafür, dass die Kooperationen sich nicht nur auf TO-, sondern auch auf Leistungsträgerebene widerspiegelt; hierbei ist *Sportartikelmarke 6* als einziges Unternehmen zu nennen, das auch mit Unterkunftsbetrieben kooperiert.

Prinzipiell ist laut IP das Unternehmen von *Sportartikelmarke 7* vergleichsweise unerfahren auf dem Gebiet von Kooperationen mit Destinationen. Zwar verfolgt *Sportartikelmarke 7* ihre MIP- und Marktziele primär durch Athletensponsoring im Profibereich, sieht aber entsprechendes Potenzial zur zielgruppengerechten Ansprache in transdestinationalen Kooperationen. Bereits eingegangene Kooperationen mit Destinationen lassen einen eng gefassten und an Skigebieten orientierten Destinationsbegriff unterstellen und schlägt sich auf TO- und zum Teil auf Leistungsträgerebene (primär Handel und Verleih) nieder.

Ziele der Skimarken

Skimärke 7 verfolgt insbesondere Absatz- und Vertriebsziele sowie Marktziele im Sinne einer **Marktdurchdringung**. Das Unternehmen sieht in Kooperationen mit Destinationen die Chance diese als „Vertriebsplattform“ zu nutzen und so ihren Marktanteil sukzessive auszubauen. Eine Verfolgung von MIP-Zielen hingegen wird nicht durch solche Zusammenarbeiten erreicht, sondern durch Athlensponsoring im Spit-

⁷¹² Es liegen ähnliche Annahmen wie bei *Bekleidungsmarke 28* zugrunde, die Schneesportlehrern die Rolle von Meinungsführern aufgrund einer hohen Glaubwürdigkeit zuteil werden lässt.

zensport.⁷¹³ Aus dem Interview geht hervor, dass das Destinationsverständnis von Skiherstellern naturgemäß eng an Skigebiete geknüpft und primär auf Gemeindeebene anzusiedeln ist. Da sich das Kerngeschäft der Skihersteller zunehmend *dorthin* verlagert, *wo* Produkte durch Konsumenten genutzt werden, sieht *Skimarke 7* die unbedingte Notwendigkeit, den in Destinationen ansässigen Handel und Verleih in die Kooperation einzubinden. Die transdestinationale Kooperation spiegelt sich daher nicht nur auf TO-Ebene, sondern auch auf Leistungsträgerebene (Handel und Verleih, Bergbahnen) wider.

Skimarke 3 als einer der Marktführer im Wintersportsegment, verbindet mit Kooperationen das klare Ziel, den Marktanteil weiter auszubauen (**Marktdurchdringung**). In transdestinationalen Kooperationen sieht die zum *Konsumgüterkonzern 1* gehörende Ski- und Wintersportmarke das Potenzial Marktziele zu verfolgen und die Destinationen als Vertriebs- und Vermarktungsplattform zu nutzen. Hierbei ist das Destinationsverständnis eng gefasst und beschränkt sich ebenfalls auf Skigebiete. Ähnlich der Diversifikation ihres Produktsortiments werden Destinationen ausgewählt, die eine zum Produkt passende Gästegruppe aufweisen. Hierbei stehen weniger Image-Assoziationen oder Markenwerte, sondern konkrete Merkmalsausprägungen von Zielgruppen (neben soziodemographischen Merkmalen, ausgeübte Wintersportart) im Vordergrund. Strebt *Skimarke 3* z. B. eine Umsatzsteigerung in ihrem Produktsegment „Freeride-Ski“ an, werden solche Destinationen als (potenzielle) Kooperationspartner betrachtet, die ebenfalls die Zielgruppe der Freeride-Skifahrer ansprechen. Die Kooperationsstrategie schlägt sich durch die Anpassung des Kooperationsinhaltes (z. B. Veranstaltungen) auch auf Leistungsträgerebene (primär TO und Bergbahnen) nieder.

Die beiden Marken *Skimarke 2* und *Skimarke 6* heben sich insofern von den anderen beiden Skimarken ab, dass sie dem mehrheitlichen Anteil des Umsatzes in den entsprechenden Heimatmärkten generieren.

Zur Unterstützung marketingpolitischer Maßnahmen bei der Erschließung neuer Märkte (**Marktentwicklung**) in den europäischen Nachbarländer geht *Skimarke 2* sowohl Kooperationen mit Destinationen als auch mit interdestinationalen Kooperationen ein. Neben diesem Marktziel verfolgt das Unternehmen auch MIP-Ziele, indem sie

⁷¹³ Als Marketingmaßnahme aus kommunikationspolitischer Sicht ist zudem die Anmietung von Werbeflächen in den Skigebieten zu nennen, was nicht als Kooperation bezeichnet werden kann.

im Rahmen der Zusammenarbeit mit *InterKooperation 1* anstrebt, den Bekanntheitsgrad der Marke in den Kernmärkten von *InterKooperation 1* zu erhöhen. Die Destinationswahrnehmung umfasst daher Skigebiete und Gemeinden einerseits und künstlich geschaffene Destinationen (als interdestinationale Kooperation) andererseits.

Ähnlich verhält es sich mit der vierten Skimarke. So ist der Heimatmarkt von *Skimarke 6* mit ca. 60 Prozent des Umsatzes zugleich Kernabsatzmarkt, gefolgt von den USA und europäischen Nachbarländern. Wie *Skimarke 2* verfolgt auch *Skimarke 6* eine **Marktentwicklung**; allerdings räumt *Skimarke 6* den nondestinationalen Kooperationen und dem Athletensponsoring einen höheren Stellenwert ein als der Zusammenarbeit mit Destinationen. Das zurückhaltende transdestinationale Kooperationsengagement (im Heimatmarkt) erklärt sich aus der Besonderheit, dass *Skimarke 6* nicht nur als Hersteller, sondern auch als Retailer⁷¹⁴ agiert. Transdestinationale Kooperationen bergen im Heimatmarkt ein zu hohes Konfliktpotenzial mit dem dort ansässigen Handel, so die Meinung des Experten. Auf Basis einer bisher im Heimatmarkt eingegangenen Kooperation kann eine eher weit gefasste Destinationswahrnehmung unterstellt werden; konkret handelte es sich um die Zusammenarbeit mit einer RTO.

4.1.2.3 Hypothesenprüfung und Implikationen

Die Ausführungen legen den Schluss nahe, dass verfolgte Ziele bzw. Zielkategorien Einfluss auf die Wahl eines Kooperationstyps haben und determinieren aus Destinationssicht, ob eine inter- oder eine transdestinationale Kooperation vorteilhafter erscheint. Bemerkenswert ist, dass die Industrie nahezu ausschließlich marktorientierte Ziele, wie Absatz- und Vertriebs-, Kundenkontakt- sowie Marktziele verfolgt und damit andere Schwerpunkte als Destinationen setzt sowie andere Erwartungen an Kooperationen stellt. Dennoch beeinflussen auch in diesem Fallcluster verfolgte Zielsetzungen den Kooperationstyp. Zur Hypothesenprüfung wird festgehalten:

⁷¹⁴ *Skimarke 6* weist eine direkt-vertikale Vertriebsstruktur auf mit eigenen Filialen, Miet- und Servicestationen außerhalb der Skigebiete (primär in den Großstädten bzw. Ballungszentren).

Die apHypothese 2 „Die verfolgten Ziele beeinflussen den Kooperationstyp.“ wird vorläufig bestätigt.

Auf Basis der Analyseergebnisse kann zudem ein weiteres Phänomen aus Perspektive der Wirtschaftsunternehmen beobachtet werden. In Abhängigkeit der konkreten Ausprägungen von Marktzielen (Marktdurchdringung vs. -entwicklung) scheint die Wahrnehmung einer Destination als Kooperationspartner unterschiedlich auszufallen.

Strebt das (Wirtschafts-) Unternehmen nach Marktdurchdringung, so ist das Destinationsverständnis tendenziell „eng“ gefasst und scheint stärker inhaltlich ausgerichtet zu sein.⁷¹⁵ Mit dieser inhaltlichen Orientierung ist gemeint, dass z. B. statt einer Gemeinde das entsprechende Skigebiet⁷¹⁶ als Destination wahrgenommen wird. Dies scheint dazu zu führen, dass neben TO auch weitere Leistungsträger als Kooperationspartner ausgewählt werden und die TO somit ihre Rolle als Kooperationsmediator gerecht wird.⁷¹⁷ Der Kooperationsgegenstand erstreckt sich in vielen Fällen auf die touristische Leistung, d. h. dass der nicht-touristische Kooperationspartner durch die transnationale Kooperation in die Leistungsbereitstellung integriert wird und bis zu einem gewissen Grad auch touristische Leistungen bereitstellt (z. B. durch Veranstaltungen, Skitests etc.).

Bei der Marktentwicklung verfolgt das (Wirtschafts-) Unternehmen mit der transdestinationalen Kooperation Marktziele, die weniger auf Leistungsträger-, sondern vielmehr auf Destinationsebene erreicht werden sollen. Die Destinationswahrnehmung scheint im Gegensatz zur Marktdurchdringung wesentlich weiter gefasst und ist tendenziell vom Inhalt unabhängig. Begründet werden kann diese unterschiedliche „Größe“ einer Destination als wahrgenommener Raum durch die Ausführungen im Kontext von Abbildung 4.5 auf Seite 256.

Tabelle 4.6 auf der nächsten Seite stellt die eben beschrieben Ergebnisse gegenüber und ordnet den jeweiligen Marken die Marktziele in Form einer Marktdurchdringungs- (M.-durch.) und Marktentwicklungsstrategie (M.-entw.) zu. Die Automobilmarken verfolgen primär MIP-Ziele, weshalb keine eindeutige Zuordnung der Marktziele mög-

⁷¹⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 262.

⁷¹⁶ Das sich i. d. R. über die Grenzen mehrerer Gemeinden ausdehnt.

⁷¹⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.1.

lich ist und daher nicht in die Übersicht aufgenommen werden. Eine eher stark inhaltsorientierte Destinationswahrnehmung wird mit dem Symbol „●“ und eine eher schwache mit dem Symbol „◐“ gekennzeichnet, während „○“ keine Inhaltsorientierung darstellt. Die Größe des als Destination wahrgenommenen Raumes wird durch „eng“ vs. „weit“ unterschieden. Inwiefern weitere Leistungsträger in transnationale Kooperationen involviert sind, zeigen die Symbole „✓“ bzw. „∅“.

Tabelle 4.6: Zusammenhang zwischen Marktstrategie und Destinationsverständnis

Marke	Strategie	Destinationswahrnehmung		Leistungsträgerebene
		weit/eng	Inhaltsorientierung	
<i>Sportartikelmarke 4</i>	M.-durch.	eng	●	✓
<i>Sportartikelmarke 6</i>	M.-durch.	eng	●	✓
<i>Sportartikelmarke 7</i>	M.-durch.	eng	◐	✓
<i>Skimärke 3</i>	M.-durch.	eng	◐	✓
<i>Skimärke 7</i>	M.-durch.	eng	◐	✓
<i>Bekleidungsmärke 28</i>	M.-durch.	eng	○	✓
<i>Skimärke 2</i>	M.-entw.	weit	◐	∅
<i>Skimärke 6</i>	M.-entw.	weit	◐	∅
<i>Bekleidungsmärke 26</i>	M.-entw.	weit	○	∅
<i>Bekleidungsmärke 29</i>	M.-entw.	weit	○	∅

Quelle: Eigene Erstellung.

4.1.3 Zielerreichung: Ermittlung von Kooperationserfolg

Mittels der apHypothese 3 steht die **Ermittlung des Kooperationserfolgs** als Bestimmungsverfahren der Zielerreichung im Vordergrund und hat die empirische Überprüfung der Ausführungen in Abschnitt 3.1.4.1 zum Inhalt. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob Kooperationserfolg kollektiv bestimmt wird. Vor dem Hintergrund bisheriger Erkenntnisse erscheint es zweckmäßig, die Erfolgsbestimmung nach Kooperationstypen gesondert zu diskutieren.

4.1.3.1 Erfolgsermittlung interdestinationaler Kooperationen

Alle teilnehmenden Destinationen der interdestinationalen Kooperation mit *InterKooperation 1* verfolgen das **gemeinsame Ziel** neue Märkte oder Zielgruppen zu erschließen und die Dachmarke von *InterKooperation 1* im internationalen Kontext zu etablieren. Zwar hat jeder Kooperationspartner partnerspezifische „Zielvorgaben“ für die interdestinationale Kooperation, dennoch handelt es sich um identische Einzelziele, die aus einem gemeinsamen Ziel abgeleitet werden.

Als Bewertungsgrundlage wird die Kooperation mit ihrem gemeinsamen Ziel herangezogen. Die Erfolgsbestimmung erfolgt somit **kollektiv**: das Gesamturteil wird durch alle, an der Zusammenarbeit beteiligten TO gebildet.

Anders formuliert, ist eine interdestinationale Kooperation nur dann erfolgreich, wenn ein übergeordnetes, gemeinsames Ziel erreicht wird. Dass es sich scheinbar hierbei nicht um ein Einzelphänomen handelt, zeigen die beiden interdestinationalen Kooperationen *InterKooperation 8* und *InterKooperation 11* mit *Falldestination 2*. Auch hier erfolgt die Erfolgsbestimmung kollektiv und spiegelt sich im Erreichungsgrad eines gemeinsamen Zieles wider.

Die Experteninterviews liefern zudem Anhaltspunkte, dass die kollektive Erfolgsbestimmung nicht nur bei interdestinationalen Kooperationen auf Ebene der TO Anwendung findet, sondern auch auf Leistungsträgerebene erfolgt. Der IP von *Falldestination 7* weist im Gesprächsverlauf auf eine interdestinationale Kooperation zwischen zwei Falldestinationen auf Ebene der Bergbahnen hin: unter der *Eigenmarke 2* arbeiten die Beförderungsunternehmen der Bergbahnen von *Falldestination 7* und *Falldestination 9* mit dem Kooperationsziel zusammen, die voneinander unabhängig betriebenen Skigebiete *gemeinsam* zu vermarkten und Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Skigebieten zu generieren (Marktziel).

Mit diesem gemeinsamen Marktziel arbeiten sieben Bergbahngesellschaften unterschiedlicher Destinationen zusammen und stellen ihr Tourismusprodukt „Skigebiet“ bereit. Wesentlicher Wettbewerbsvorteil durch den Zusammenschluss ist die Erhöhung der Gesamtzahl an Pistenkilometern, die allgemein als Attraktivitätsindikator für Wintersportgebiete gilt.⁷¹⁸

⁷¹⁸ Die Kooperation beschränkt sich ausschließlich auf die Wintersaison – der Betrieb der Bergbahnen im Sommer erfolgt unternehmensautonom.

4.1.3.2 Erfolgsermittlung transdestinationaler Kooperationen

Auch die transdestinationale Kooperation und deren Erfolgsbestimmung wird anhand eines Beispiels diskutiert. Im Rahmen der jeweiligen Kooperationen mit Destinationen strebt *Automobilmarke 3* primär nach Erfüllung von Kundenkontakt- und Imagezielen. Wie die Analyseergebnisse zeigen, verfolgen die *Falldestination 4*, *Falldestination 2* und *Falldestination 1* im Wesentlichen eine Kostensenkung durch Entgegennahme von Gütersponsoring (Kostenziel).

Ähnliches gilt auch für die transdestinationale Kooperationen zwischen *Falldestination 3* und ihren jeweiligen Kooperationspartnern mit deren Hilfe destinationsseitig Kostenziele realisiert werden können. Im Rahmen der transdestinationalen Kooperationen mit Ski- und Bekleidungsmarken verfolgen die Unternehmen des zweiten Fallclusters hauptsächlich marktorientierte Ziele, während die kooperierenden Falldestinationen die Erfüllung kostenorientierter Ziele, z. B. Produktziele anstreben. Diese und weitere Beispiele lassen den Schluss zu, dass bei interdestinationalen Kooperationen tendenziell identische Ziele vorliegen, während bei transdestinationalen Kooperationen unterschiedliche Ziele von den Partnern verfolgt werden.

Die Erfolgsbewertung findet deshalb auf Ebene des einzelnen Kooperationspartners statt und entspricht tendenziell einer unternehmensindividuellen Beurteilung. Die Kooperationsgüte im Kontext der mit der Zusammenarbeit verfolgten Ziele spiegelt sich in einer subjektiven Kooperationsbeurteilung wider. Anders ausgedrückt, gilt eine transdestinationale Zusammenarbeit nur dann als *insgesamt* erfolgreich, wenn beide Partner⁷¹⁹ ihre gesetzten Kooperationsziele als erfüllt ansehen. Dies impliziert eine „additive“ Komponente des Kooperationserfolgs, d. h., dass durch unternehmensindividuelle (Teil-) Erfolgsbestimmung beider Partner die Erfolgsbestimmung der Kooperation als Ganzes **kumulativ** erfolgt.

An dieser Stelle wird der inhaltliche Kontext zur begrifflich meist sehr unspezifisch verwendeten **Win-Win-Situation** deutlich. Wie in Abschnitt 3.1.4.1 dargelegt, besteht prinzipiell die Gefahr, dass einer der Kooperationspartner bei Erreichen *seines* Ziels die Kooperation auflöst, bevor der andere Partner sein mit der Kooperation

⁷¹⁹ Da als Grundlage ausschließlich die dyadischen Kooperationen Gegenstand der Untersuchung sind, werden nur zwei Partner in die Argumentationen einbezogen. Vgl. hierzu die Ausführungen im Zusammenhang der Abbildung 3.13 auf Seite 135.

angestrebtes Ziel als erfüllt ansieht.⁷²⁰ In diesem Fall liegt ein Misserfolg der Kooperation oder zumindest ein „Teilerfolg“ im eigentlichen Sinne vor. Analog zur Win-Win-Situation kann dabei von einer **Win-Lose-Situation** oder falls alle Partner gleichermaßen die Kooperation im Sinne einer unternehmensindividuellen Zielerreichung als erfolglos bzw. als gescheitert erklären von einer **Lose-Lose-Situation** ausgegangen werden.

4.1.3.3 Hypothesenprüfung und Implikationen

Zusammenfassend zeigen die Beispiele, dass eine Erfolgsbestimmung interdestinationaler und transdestinationaler Kooperationen unterschiedlich erfolgt:

- Der Erfolg von *interdestinationalen* Kooperationen wird *kollektiv* bestimmt.
- Der Erfolg von *transdestinationalen* Kooperationen wird *kumulativ* bestimmt.

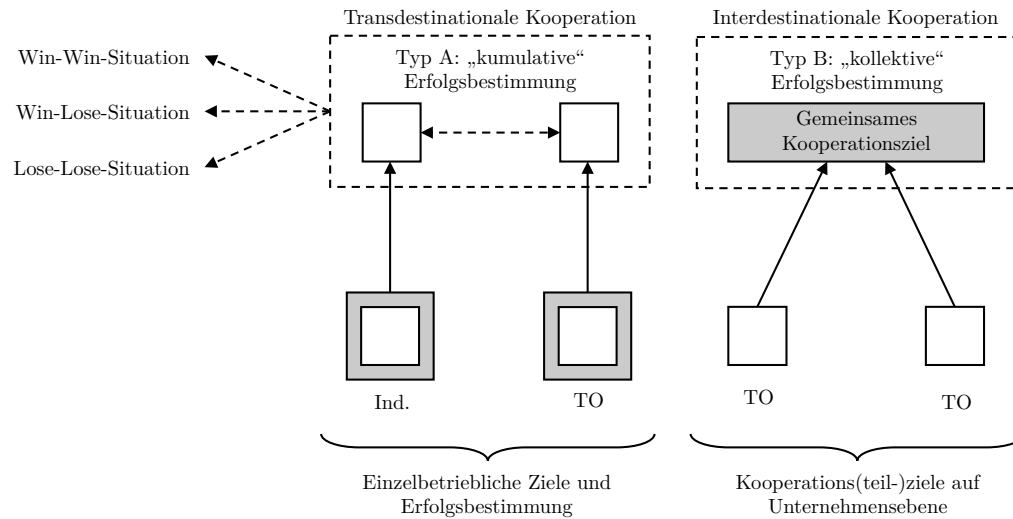
Daher lässt sich apHypothese 3 für beide Kooperationstypen nicht bestätigen, wobei Abbildung 4.7 auf der nächsten Seite die schematische Erfolgsermittlung der beiden unterschiedlichen Kooperationstypen veranschaulicht.

Die apHypothese 3 „Der Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen wird kollektiv ermittelt.“ wird nicht bestätigt.

Im Rahmen der Datenauswertung zeigten sich zudem Besonderheiten, die inhaltlich in engem Zusammenhang mit der Bestimmung von Kooperationserfolg stehen. Neben Herausforderungen, die besonders eine kumulative Erfolgseinschätzung mit sich bringt, werden von den IP Schwierigkeiten bei der **Quantifizierung** geäußert. Solche „Messschwierigkeiten“ können anhand folgender Auszüge exemplarisch angeführt werden, wobei die Auswahl der Beispiele (Fallcluster II) das Ziel verfolgt, je einen Branchenvertreter aufzunehmen.

⁷²⁰ Hierbei wird von einem nicht-vertraglich fixierten Kooperationsvorhaben ausgegangen, das eine „vorzeitige“ Beendigung prinzipiell nicht ausschließt.

Abbildung 4.7: Kooperationstypenspezifische Bestimmung von Kooperationserfolg



Quelle: Eigene Erstellung.

Fallcluster I

*Wir haben uns, ganz ehrlich gesagt, noch nie wirklich also den Kopf darüber zerbrochen und gesagt, wie können wir das am besten messen.*⁷²¹

*[...] also man kann es relativ schwierig so messen, dass ich sage, ich habe eine konstante Messmöglichkeit.*⁷²²

*[...] momentan hätten wir keinen Prozess, wo ich sage, wir prüfen derzeit wie positiv oder negativ unsere Partnerschaft mit Automobilmarke 1 sich auf unser Geschäft auswirkt.*⁷²³

Fallcluster II

*In vielen Fällen können wir es tatsächlich auch nicht messen. Wir können es eigentlich nur dann messen, wenn ein Teil der Kooperation darin besteht, dass man mit irgendwelchen Kommunikationsinstrumenten direkt oder aktionsbezogen zusammenarbeiten kann.*⁷²⁴

⁷²¹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 8 (2014), Z. 3971ff.

⁷²² Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4881f.

⁷²³ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3447ff.

⁷²⁴ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 6 (2014), Z. 9535ff.

*[...] also ein Stück weit schon. Also wir sammeln ja natürlich auch Kundendaten vor Ort [...] aber es kommt dann halt immer darauf an und es gibt da keinen standardisierten Prozess über alle Maßnahmen.*⁷²⁵

*Aber das ist deutlich mehr Interpretation und auch sicherlich hier und da mehr Eindruck bis hin zu Bauchgefühl, als dass es harte Fakten sind, oder Zahlen sind, oder Messungen sind, oder Statistiken sind [...].*⁷²⁶

*Das ist schwierig. Also wir bei Bekleidungsmarke 29 stehen da noch ganz am Anfang. Wir wollen das Stück für Stück einführen und versuchen es auch, da wo es möglich ist, zu kontrollen. [...] Aber wir haben bisher noch keine, wie soll ich sagen, Messstrategie entwickelt [...].*⁷²⁷

Neben generellen Messschwierigkeiten geht ebenfalls aus den Experteninterviews hervor, dass vielfach auf Bewertungsmöglichkeiten zurückgegriffen wird, die zwar nicht unmittelbar im Zusammenhang einer konkreten Kooperationszielsetzung stehen, aber als Indikator herangezogen werden können. Beispiellhaft sei dies hieran gezeigt:

*wenn wir in einer Destination (..) aktiv sind, wo wir auch einen guten Handelspartner haben, dann kann man auch da wiederum feststellen, wie ist das Feedback dort am Point of Sale auf die Marke Bekleidungsmarke 29, das kriegt man dann schon mit.*⁷²⁸

*Die andere Kontrolle der Kooperation ist im Grunde genommen nur das, was wir an Material [haben] - das kann jetzt Bildmaterial, Tonmaterial oder Filmmaterial sein von unseren Veranstaltungen [...].*⁷²⁹

Einzigste Ausnahme bildet *Automobilmarke 3*, die neben Imagezielen primär das Kundenkontaktziel verfolgt und den Erfolg anhand der gewonnenen Kontakte quantifiziert:

Also wie für jede Art von Kooperation, die wir aufsetzen, definieren wir klare Zielwerte, einen klaren Rahmen. Also genauso wie wir sagen, wieviel Geld wir investieren, sagen wir auch: welchen Effekt wir uns erwarten. Die weiche Komponente – das Thema Marke, Markenpositionierung, Kommunikation

⁷²⁵ Vgl. Experteninterview mit Automobilmarke 1 (2014), Z. 7005ff.

⁷²⁶ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 7 (2014), Z. 10894ff.

⁷²⁷ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 29 (2014), Z. 8399ff.

⁷²⁸ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 29 (2014), Z. 8414ff.

⁷²⁹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4908ff.

*und Werbewirksamkeit – ist das eine. Das andere ist aber ganz klar das Thema Kontakt- und Leadgenerierung.[...] für jeden Ort haben wir Ziele, wie viele Kontakte und dann eben qualifizierte Leads wir in einer Saison generieren wollen.[...].*⁷³⁰

Abschließend ist festzuhalten, dass im Rahmen der untersuchten Kooperationen die Kenntnis bzw. Transparenz der individuell verfolgten Ziele keine Voraussetzung für eine kumulative Erfolgsbestimmung ist. Gleiches gilt für die „Verträglichkeit“ bzw. Kompatibilität der unternehmensindividuellen Ziele, die ebenfalls keine notwendige Bedingung für die einzelunternehmerische Erfolgseinschätzung der Kooperation zu sein scheint. Bei der kollektiven Erfolgsbeurteilung hingegen ist eine offene Kommunikation des mit der Kooperation angestrebten **gemeinsamen Zieles** essentiell. Das unterschiedliche Verhältnis zwischen unternehmensindividuellen Zielen bei Kooperationen ist Gegenstand der Diskussion in Abschnitt 4.2.3.1.

4.2 Ermittlung von Erfolgsfaktoren bei Kooperationsbildung

Gemäß der Phasenbetrachtung (Abbildung 3.11 auf Seite 130) einer Kooperation bildet die strategische Entscheidung den Ausgangspunkt. Die Ausführungen des vorliegenden Abschnitts knüpfen an die soeben thematisierten Zielsysteme inter- und transdestinationaler Kooperationen mit deren Individual- und Kooperationszielen an. Sie dienen als Basis für die zweite Phase: Kooperations**partnersuche** und **-auswahl**.

Gemäß den Ausführungen in Abschnitt 3.1.4.2 lassen sich drei zentrale Kategorien von Kriterien zur Partnersuche und -auswahl heranziehen: capability, compatibility und commitment. An diesen **Three C's** orientierte sich die Ableitung der sechs apHypothesen, die zu einer theoriegeleiteten Exploration erfolgsbeeinflussender Faktoren von inter- und transdestinationalen Kooperationen führt (Tabelle 4.7 auf Seite 275).

Capability bezeichnet die prinzipielle Kompetenz eines Kooperationspartners mit spezifischer Ressourcenausstattung. Welche Rolle die Konfiguration der Ressourcen beider Partner für den Erfolg einer Kooperation spielt, wird in Abschnitt 4.2.1 anhand empirischer Ergebnisse unter Bezugnahme der Literatur thematisiert.

⁷³⁰ Vgl. Experteninterview mit Automobilmarke 3 (2014), Z. 7385ff.

Compatibility hingegen fokussiert die Kompatibilität der Partner, die sich ihrerseits in drei Ebenen differenzieren lässt: fundamentaler, strategischer und kultureller Fit. Der fundamentale Fit zieht unternehmens- und organisationsbeschreibende Kriterien (wie z. B. Unternehmensgröße) als Prüfmerkmale einer Kompatibilität heran (Abschnitt 4.2.2). Anschließend werden die strategische Kompatibilität und Besonderheiten im Destinationsmanagement im Abschnitt 4.2.3 thematisiert. Der in der Literatur genannte kulturelle Fit, der das Ausmaß von Übereinstimmung bzw. „Verträglichkeit“ von Unternehmenskulturen oder Wertvorstellungen der Kooperationspartner beschreibt, kann in dieser Arbeit nicht identifiziert werden. Keiner der IP nennt Kriterien der Partnersuche und -auswahl oder andere Erfolgsfaktoren, die einem kulturellen Fit zuzuordnen sind. Aus diesem Grund kann die apHypothese 7 nicht bestätigt werden:

apHypothese 7 „Die Übereinstimmung unternehmenskultureller Faktoren und Wertvorstellungen ist erfolgsbestimmend für inter- und transdestinationale Kooperationen.“ kann nicht bestätigt werden.

Das **Commitment** umfasst abschließend das antizipierte Engagement der Partner während der Kooperation und ist Gegenstand der Ausführungen in Abschnitt 4.2.4.

Dieser zweite Teil des Hypothesensystems (Abbildung 4.8 auf der nächsten Seite) ist Gegenstand des vorliegenden Abschnitts und wird sukzessive einer Überprüfung zugeführt.

4.2.1 Kompetenz der Kooperationspartner – Ressourcenkongruenz

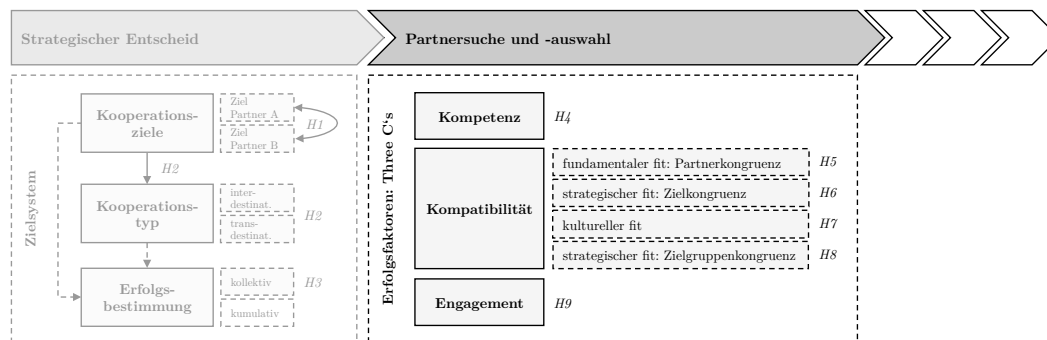
Aufgrund des multiparadigmatischen Bezugsrahmens und der Literaturanalyse liegt ein besonderer Fokus auf der Ressourcentheorie und ihrer Annahmen. Der „strategische Entscheid“ zugunsten einer Kooperation basiert i. d. R. auf einer Situationsanalyse⁷³¹ und die damit verbundenen Detailanalysen zur Evaluation marktseitiger Chancen und Risiken⁷³² sowie unternehmensbezogener Stärken- und Schwächen⁷³³.

⁷³¹ Vgl. Abschnitt 3.1.4.

⁷³² Spiegelt sich in der market-based-view wider.

⁷³³ Bezieht die Thematik des resource-based-view mit ein.

Abbildung 4.8: Darstellung des Hypothesensystems zur Erfolgsfaktorenermittlung



Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle 4.7: Hypothesensystem zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren bei Kooperationen

Nummer	apHypothese
4	Es existieren kooperationsstypspezifische Unterschiede in den für die Partnerschaften relevanten Kompetenzen und Ressourcen.
5	Die Wahl des Partners orientiert sich an Kriterien des fundamentalen Fits und stellt den Schlüssel zum Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen dar.
6	Die Kompatibilität der miteinander vereinbarten Ziele im Sinne eines strategischen Fits ist ein Erfolgsfaktor für inter- und transdestinationale Kooperationen.
7	Die Übereinstimmung unternehmenskultureller Faktoren und Wertvorstellungen ist erfolgsbestimmend für inter- und transdestinationale Kooperationen.
8	Der Übereinstimmungsgrad zentraler Eigenschaften partnerspezifischer Zielgruppen bestimmt den Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen.
9	Gegenseitiges Vertrauen der Kooperationspartner ist ein Erfolgsfaktor inter- und transdestinationaler Kooperationen.

Quelle: Eigene Erstellung.

Die **Evaluation eigener Ressourcen** nimmt dabei eine zentrale Stellung ein, weshalb in der Literatur ein identifizierter Ressourcenbedarf als einer *der* Hauptbeweggründe zum Eingehen einer Kooperation genannt wird. In diesem forschungstheoretischen Konsens liegt letztlich die Vermutung begründet, dass es sich bei der Ressourcenkongruenz um einen erfolgsbestimmenden Faktor bei Kooperationen handeln muss, die durch apHypothese 4 Überprüfung findet.

Trotz der literaturbasierten Erkenntnisse, nennt nur ein IP den Zugang zu Ressourcen als Ziel von Kooperationen, weshalb in der vorliegenden Arbeit prinzipiell die Relevanz der Ressourcenthematik hinterfragt werden könnte.⁷³⁴ Allerdings erlauben die Ergebnisse der Experteninterviews auch den Schluss, dass bei allen identifizierten Zielen und Zielkategorien dennoch ein potenzieller Zugang zu (neuen) Ressourcen als Grundlage und somit als Voraussetzung einer Kooperation dient. Anders formuliert stellt der Ressourcenbedarf in Abhängigkeit der verfolgten Ziele ein zentrales Motiv zur Kooperationsbildung dar:

Im Kontext der **interdestinationalen** Zusammenarbeit lässt sich ein Ressourcenbedarf besonders im Zusammenhang von Marktzielen identifizieren. Allen voran heben die IP von *Falldestination 2* und *Falldestination 1* hervor, wie zentral eine Kooperation mit anderen Destinationen zur Erschließung neuer (internationaler) Märkte ist. Andere IP wie *Falldestination 4*, *Falldestination 5*, *Falldestination 6* oder *Falldestination 8* stellen zudem heraus, dass eine „starke“ Marke einer durch den Zusammenschluss geschaffenen Destination für die Positionierung in internationalen Märkten kommunikationspolitisches Potenzial bietet, welches mit eigenen Ressourcen (Markenwerte, Image-Elemente, Marktwissen, organisatorische Vorteile, monetäre Ressourcen etc.) nicht zu erreichen wäre.

Im Gegensatz dazu werden als Ziele von **transdestinationalen** Kooperationen aus Destinationsperspektive insbesondere die Kostenreduktion durch Gütersponsoring (z. B. Fahrzeugen bei der Zusammenarbeit mit Automobilmarken) sowie ein Imagetransfer oder eine Markenaufladung durch die Assoziationen mit dem Partnerunternehmen identifiziert. Die Wirtschaftsunternehmen hingegen verfolgen primär Marktziele und erhoffen sich durch Kooperation mit Destinationen insbesondere Zugang zu neuen Märkten und relevanten Zielgruppen. Das Potenzial eines Image- bzw. Markentwerttransfers stellt ebenfalls eine Ressource dar, die im Rahmen einer Kooperation ausgetauscht werden kann.

Aufgrund dieser kooperationsstypenspezifischen Unterschiede kann zur apHypothese 4 festgehalten werden:

⁷³⁴ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.1.2.

Die apHypothese 4 „Es existieren kooperationstypspezifische Unterschiede in den für die Partnerschaften relevanten Kompetenzen und Ressourcen.“ wird vorläufig bestätigt.

Vor diesem Hintergrund zeigt die Analyse der am häufigsten identifizierten Kooperationsziele, dass das Ressourcenverständnis besonders immaterieller Werte wie z. B. den Zugang zu neuen Absatzwegen und Distributionskanälen oder den Transfer von vorhandenen Marken- und Imagewerten umfasst.

Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass die Evaluation von Ressourcen eines potenziellen Kooperationspartners nicht nur einseitig erfolgt. Vielmehr ist auch die eigene „Attraktivität“ in Form von Ressourcenausstattung gegenüber des Kooperationspartners zentral. Konkret liegt eine solche Attraktivität dann vor, wenn beide Partner über besondere Ressourcen verfügen, die für den jeweils anderen Kooperationspartner auch von Interesse und für ein Kooperationsvorhaben relevant sind. Dieses Verhältnis zwischen partnerspezifischen Ressourcen wird mit dem Begriff **Ressourcenkongruenz** bezeichnet. Das aus Ressourcenbedarf resultierende Motiv, eine Kooperation einzugehen, wird dementsprechend als **ressourcenbasiertes Kooperationspotenzial** bezeichnet.

Es stellt sich hier die Frage, wie die Zusammensetzung des ressourcenbasierten Kooperationspotenzials bei inter- oder transdestinationaler Zusammenarbeit zu bewerten ist. Prinzipiell lassen sich sachlogisch Aspekte wie **Art** und **Höhe** der Ressourcen, aber auch anzusetzende **Bewertungsgrundsätze** differenzieren. Angesichts der empirisch beobachteten Besonderheiten und der durch Kooperationen auszutauschenden Ressourcen ist festzustellen, dass eine mögliche **Ressourcenkonfigurationen in Kooperationen** mit den empirischen Ergebnissen kontrastiert werden muss.

An die Ausführungen zu unterschiedlichen Bestimmungsmethoden von Kooperationserfolg angeknüpft (Abschnitt 4.1.3 auf Seite 267) wird den benötigten und einzubringenden Ressourcen die mit der Kooperation verbundene Zielsetzung gegenübergestellt. Es werden zwei Grundformen der Ressourcen-Zusammensetzung unterschieden.⁷³⁵

⁷³⁵ Allgemein zur Thematik von reziproker und redistributiver Kooperation vgl. Jacobi (1996), S. 139; vgl. Roterling (1993), S. 53ff.; vgl. Tröndle (1987), S. 19ff.; vgl. Boehme (1986), S. 34f.

- **Reziproke Konfiguration:** Die Kooperation dient aufgrund eines Ressourcendefizites in der eigenen Organisation dem prinzipiellen Zugang zu einer spezifischen Ressource. Durch Kooperation wird die von einem Partner begehrte Ressource im **Austausch** eigener Ressourcen erschlossen. Hierbei handelt es sich um einen Austausch heterogener Ressourcen, die zur Erfüllung unterschiedlicher, unternehmensindividueller Ziele benötigt werden. Ohne Kooperation und damit einhergehenden Ressourcenaustausch ist eine individuelle Zielerreichung *ceteris paribus* nicht oder nur mit höherem Aufwand möglich. Grundlage dieser Annahme bilden die *economies of scope*, die durch Zusammenarbeit einen effektiveren und/oder effizienteren Einsatz der Ressourcen unterstellen. Gemäß der bisherigen Erkenntnisse erfolgt die Ermittlung des Kooperationserfolgs kumulativ; die reziproke Form der Ressourcenkonfiguration ist primär bei transdestinationalen Kooperationen vorzufinden. Abbildung 4.9 auf Seite 280 veranschaulicht die reziproke Konfiguration vor dem Hintergrund individueller Zielsetzungen.⁷³⁶
- **Redistributive Konfiguration:** Alternativ ermöglicht die redistributive Konfiguration einen effektiveren und/oder effizienteren Einsatz vorhandener Ressourcen durch die Kooperation, d. h. annahmegemäß wird ein höherer Zielerreichungsgrad im Vergleich zur unternehmensautonomen Vorgehensweise erreicht. Die Kooperation dient dabei der Ergänzung oder Kombination gleicher oder ähnlicher Ressourcen, die durch die beteiligten Unternehmen in Form eines Ressourcenpools gebündelt werden und zunächst einem gemeinsamen Kooperationsziel dienen. Die redistributive Konfiguration geht dabei von Vorteilen aus, die durch *economies of scale* begründet werden. In der vorliegenden Arbeit liegt diese Konfigurationsform primär bei interdestinationalen Kooperationen vor, wobei der Erfolg kollektiv bestimmt wird. Abbildung 4.10 auf Seite 280 veranschaulicht die redistributive Konfiguration im Kontext eines gemeinsamen Kooperationsziels.⁷³⁷

Angesichts dieser Unterscheidung ist es strategisch relevant, bereits bei Kooperationspartnerwahl nicht nur die einzeln verfolgten Ziele in den Auswahlprozess mit einzu beziehen, sondern auch die im Rahmen der Kooperation verknüpften Ressourcen zu identifizieren. Bereits vor Kooperationsbeginn richtet sich die Art und Höhe der einzu-

⁷³⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.3.

⁷³⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.3.

bringenden Ressourcen nach den verfolgten Zielen, dem angestrebten Zielerreichungsgrad sowie nach der Ressource selbst. Die dabei potenziell vorliegende Heterogenität von Ressourcen in einer Kooperation sind wesentlich mitverantwortlich, dass eine Bestimmung für Ressourcenwerte nach dem Prinzip einer Wert-Gegenwert-Berechnung mit großen Schwierigkeiten verbunden ist. Da diese letztlich aus primär partnerindividueller Sicht erfolgt, können so unterschiedliche Werteinschätzungen entstehen, die ein Kooperationsvorhaben besonders bei der reziproken Konfiguration belasten können.

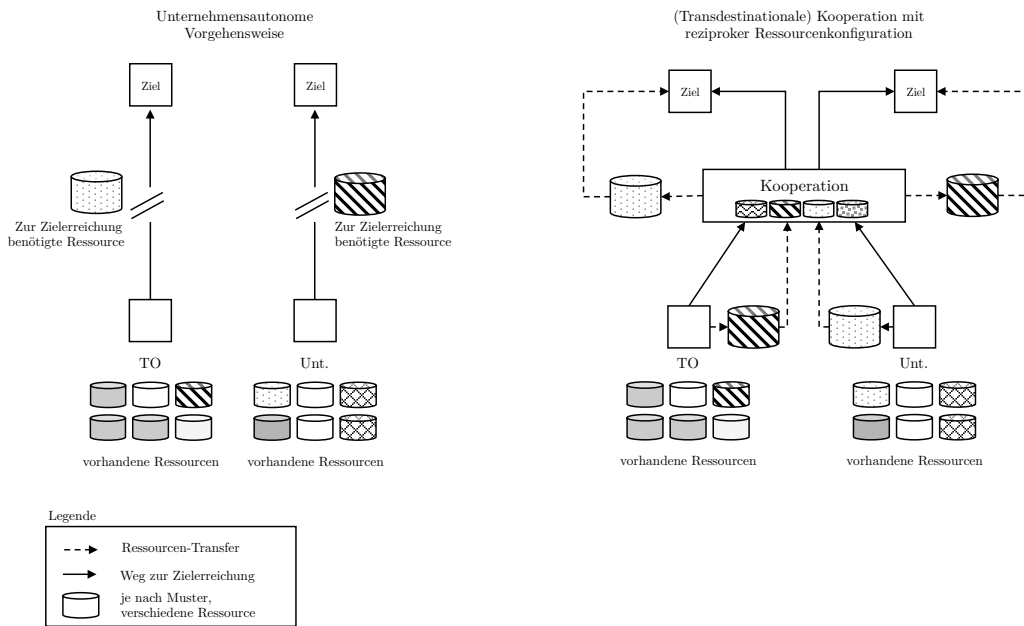
Neben diese Problematik bei bzw. vor Kooperationsbeginn, treten Schwierigkeiten bei der **Erfolgsermittlung** und **-allokation** bei Kooperationsende⁷³⁸.

Relevant für die Kooperationspartner bei der Erfolgsermittlung ist zunächst in welcher Höhe ein Erfolg eintritt und wie dieser im Sinne der Ausführungen zu apHypothese 3 zu ermitteln ist. Gemäß den Ausführungen zur Ressourcenkonfiguration ist die redistributive durch eine kollektive, die reziproke durch eine kumulative Erfolgsbestimmung charakterisiert. Dies hat auch Einfluss auf die „Aufteilung“ des Erfolgs einer Kooperation. Während der Erfolg (Ertrag) oder Misserfolg (Verlust) bei redistributiver Konfiguration zwischen den Partnern aufgeteilt wird, fallen Erträge (oder Verluste) bei der reziproken Ressourcenkonfiguration getrennt bei den jeweiligen Partnern an. Besonders bei dieser kumulativen Zielverfolgung und einer reziproken Ressourcenkonfiguration besteht die Gefahr opportunistischen Verhaltens wie z. B. einer vorzeitigen Beendigung der Kooperation, sobald einer der Partner sein individuelles Ziel erreicht hat. Daher wird der Zieldefinition und Erfolgsbestimmung eine besondere strategische Relevanz unterstellt, die in Abschnitt 4.2.3.1 näher untersucht wird.

Abschließend ist daher die Ressourcenkongruenz insofern als Erfolgsfaktor einer inter- und transdestinationalen Kooperation zu bezeichnen, dass sie die Erfolgsbestimmung ermöglicht und tendenziell vereinfacht. Sind sich beide Kooperationspartner um die Besonderheiten der reziproken oder redistributiven Ressourcenkonfiguration bewusst, können bereits bei der Suche nach Kooperationspartnern und anschließender Kooperationsbildung durch geeignete Maßnahmen etwaige Allokationsprobleme reduziert und opportunistischem Verhalten vorgebeugt werden.

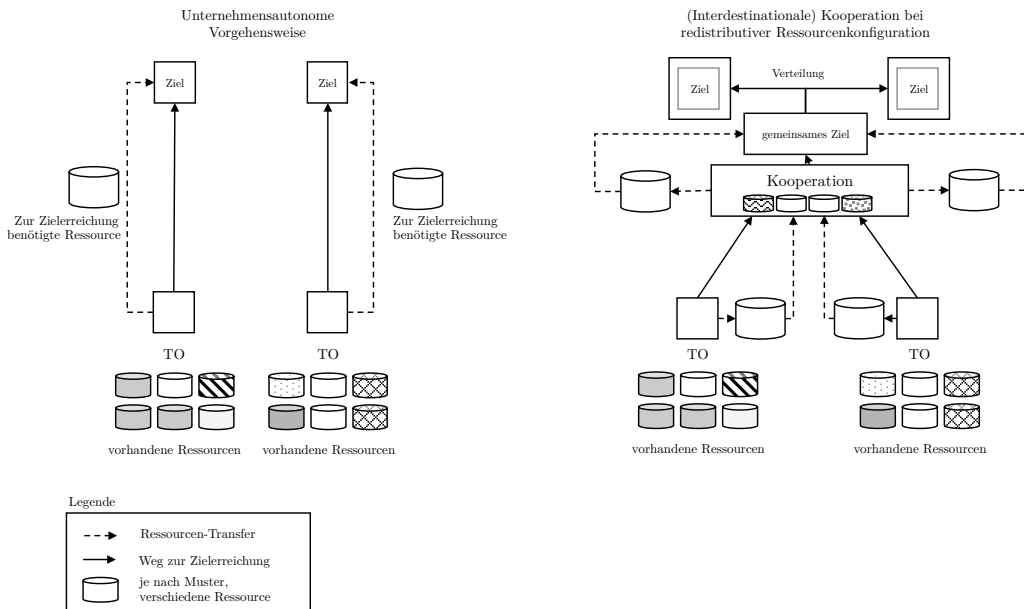
⁷³⁸ Hier wird das Kooperationsende mit dem Erreichen der Kooperationsziele bezeichnet.

Abbildung 4.9: Reziproke Ressourcenkonfiguration



Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung 4.10: Redistributive Ressourcenkonfiguration



Quelle: Eigene Erstellung.

4.2.2 Fundamentale Kompatibilität der Kooperationspartner – Partnerkongruenz

Neben der Kompetenz (Ressourcenkongruenz) ist insbesondere die Kompatibilität beider Partner ausschlaggebend für den Kooperationserfolg. Gemäß den Ausführungen in Abschnitt 3.1.4.2, werden drei Formen von Kompatibilitäten unterschieden: *fundamentaler*, *kultureller* und *strategischer* Fit. Während der hier nicht identifizierte **kulturelle Fit** gemeinsame Werte von Kooperationspartnern betrachtet, hat der **strategische Fit** die mit Kooperationen verfolgten Ziele und deren Beziehung zu einander zum Inhalt.⁷³⁹ Der in diesem Abschnitt zu erörternde **fundamentale Fit** hingegen fokussiert auf eine mögliche Kategorisierung und Prüfung der „Verträglichkeit“ von Kooperationspartnern.

Ausgangspunkt der Bestimmung eines fundamentalen Fits bildet die apHypothese 5, die der Frage von **Auswahlkriterien bei Partnern** nachgeht. Die in der Literatur vertretene These, dass besonders sich ähnelnde Partner erfolgreich kooperieren, kann in der vorliegenden Arbeit nur unter Einschränkungen geteilt werden.⁷⁴⁰ Denn die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Nicht-Übereinstimmung von in der Literatur genannten, strukturellen Anforderungen an Partnerprofile wie die Aspekte Unternehmensgröße oder Branchenherkunft keine generellen Ausschlusskriterien darstellen.

Im Gegenteil: die Vielfalt der Kooperationspartner zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen „kleinen“ TO und mittelständischen Unternehmen wie Sportartikel- und Bekleidungshersteller erfolgreich ist. Da die untersuchten TO auch mit „großen“ Konzernen wie den Automobilmarken kooperieren, scheint eine vergleichbare *Unternehmensgröße* kein notwendiges Kriterium zu sein. Gleiches gilt entsprechend für die *Herkunft aus ähnlichen Branchen*. Diese Erkenntnis leitet sich aus der Vielzahl der betrachteten Partnerschaften ab, die laterale, horizontale und vertikale Kooperationen umfassen.

Daher ist zur Hypothesenprüfung zu bemerken: die Partnerwahl und letztlich der Erfolg einer Kooperation orientiert sich prinzipiell an Kriterien, die kontextspezifisch festzulegen sind. Sie entsprechen in der vorliegenden Arbeit nicht den „klassischen“ Aspekten in der Kooperationsliteratur. Die weiteren Ausführungen dienen daher als

⁷³⁹ Vgl. die Ausführungen zur Zielkongruenz in Abschnitt 4.2.3.1.

⁷⁴⁰ Vgl. hierzu exemplarisch Knop (2009), S. 110ff. sowie die in Fußnote 368 angegebene Literatur.

Ansatzpunkt für neu formulierte Kriterien eines fundamentalen Fits von inter- und transdestinationalen Kooperationen.

Auf Basis der Experteninterviews werden Kriterien zur Partnerkongruenz abgeleitet, die in der vorliegenden Arbeit unter den Begriffen **inhaltsnahe und inhaltsferne Kooperationspartner** subsumiert werden. Hierbei umschreibt die Nähe oder Ferne die „inhaltliche“ Distanz zwischen den Produkt- und Leistungsangeboten eines Kooperationspartners und dem Leistungsbündel von Destinationen. Aus diesem Verständnis heraus ist weniger die Branchenherkunft oder Unternehmensgröße ausschlaggebend, sondern vielmehr die Fähigkeit eines Unternehmens, potenziell einen Beitrag zum Leistungsangebot einer Destination zu liefern.

Dies ist bei den Ski-, Sportartikel- und Bekleidungsmarken per se gegeben, da Leistungsangebote von alpinen (Wintersport-) Destinationen unmittelbar mit Produkten dieser Industriepartner in Verbindung stehen. Im Gegensatz dazu, versuchen Unternehmen ohne „direkten Bezug“ zum Wintersport diese **inhaltliche Nähe über Marken- und Imagewerte** zu schaffen. Dies lässt sich am Beispiel der Automobilmarken verdeutlichen, die trotz ihres Produktportfolios als leistungsferne, aber dennoch inhaltsnahe Kooperationspartner bezeichnet werden können, da sie sich als wintersportaffine Marke positionieren. Konkret werden mit Destinationen gemeinsame Assoziationen wie Bergkompetenz als alpines Erlebnis hervorgehoben und durch Claims wie „Fahrspaß bei Schnee“ in einer Markenkommunikation verankert.

Dass dies keine Einzelphänomene sind, illustriert das Gespräch mit *InterKooperation 1*:

[...] wir möchten noch einen [...] Partner, der vielleicht nicht direkt auf den Tourismus bezogen ist. Also nicht wo der Endkunde ein Produkt hat [...]. Da gibt es ja sehr viele die mit der Bergwelt als Thema arbeiten oder Spitzen erklimmen. Der Logistikdienstleister 1 hatte das eine Weile, die Versicherung 1 hatte das eine Weile, wo man immer wieder die Berge und die Höhe her nimmt: Spitzenleistung, Spitzenwerte und so weiter. Dass man einfach noch einen Industriepartner hat, der nicht primär aus dem Sektor Sport und Tourismus kommt.⁷⁴¹

⁷⁴¹ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 5551ff.

Zudem verdeutlichen die Experteninterviews, dass Unterschiede zwischen diesen Automobilmarken in den Kooperationen existieren. Während sich *Automobilmarke 2* primär auf kommunikationspolitische Umsetzungen⁷⁴² konzentriert, ist es klares Ziel von *Automobilmarke 3* ihre Marke für den Gast erlebbar zu positionieren, sodass sich der Kooperationsgegenstand im Leistungsangebot widerspiegelt:⁷⁴³

*Ist im ersten Ansatz vielleicht tourismusfremd, aber ganz sicher nicht wintersportfremd, weil alle Autohersteller, die Allradantriebssysteme bauen können keine bessere Spielweise finden als Winterdestinationen.*⁷⁴⁴

Die Unterscheidung in leistungsnahe und -ferne sowie inhaltsnahe und -ferne Kooperationspartner stellt in der vorliegenden Arbeit kontextspezifisch abgeleitete Kriterien dar, die eine grundsätzliche Bewertung potenzieller Partner ermöglichen. Dabei weist das als Inhaltsnähe „definierte Maß“ von Partnerkongruenz im Sinne eines fundamentalen Fits Parallelen zu anderen identifizierten Voraussetzungen auf. Wie gezeigt, stützen sich leistungsferne Unternehmen (wie z. B. Automobilmarken) auf gemeinsame Marken- und Imageelemente, um inhaltliche Nähe herzustellen.

Im Kontext der Inhaltsnähe ist darüber hinaus eine weitere Regelmäßigkeit kooperativen Verhaltens festzustellen. Wie die Experteninterviews zeigen, determinieren existierende Kooperationen potenzieller Kooperationspartner das Zustandekommen einer Kooperationen und beeinflussen somit wesentlich den Kooperationserfolg bereits in der Phase der Partnersuche und -auswahl. Anders formuliert, ist eine notwendige Voraussetzung für Partnerkompatibilität (fundamentaler Fit) nicht nur die „Verträglichkeit“ der direkten Partner, sondern auch das etwaige kooperative Engagement des potenziellen Kooperationspartners.

Dies sei an folgendem Beispiel verdeutlicht: bei der Suche und Auswahl potenzieller Partner einer transdestinationalen Kooperation analysiert *Bekleidungsmarke 29*, welche anderen Unternehmen mit der entsprechenden Destination kooperieren und ob eine mögliche Assoziation oder Abstrahlungseffekte akzeptabel, förderlich oder nicht gewollt ist. Ähnliches ist auch in weiteren exemplarisch ausgewählten Interviews festzustellen.

⁷⁴² Sponsoring, Ankauf und -mietung von Werbeflächen in Skigebieten, Gondelwerbung u.a.

⁷⁴³ Z. B. Errichtung wintersportspezifischer Infrastruktur.

⁷⁴⁴ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4643ff.

[...] das ist für uns auch ganz wichtig, dass das Markenumfeld, in dem wir uns aufhalten STIMMIG ist. (...) Das machen wir aber auch bei allen Partnern. Wir gucken immer, wer da sonst noch mit an Bord ist und wenn da jemand dabei ist, der zu uns gar nicht passt, dann würden wir diese Partnerschaft auch nicht eingehen. Wir würden jetzt keine Partnerschaft mit Getränkemarke 1 machen. Ein Athlet, der von Getränkemarke 1 gesponsert ist, der wird von uns keine Bekleidung bekommen [...] Das ist nicht Bekleidungsmarke 29. [...] wir gucken uns natürlich die KFZ- Hersteller immer sehr genau an, welche Fahrzeuge dort [in der Destination] hauptsächlich beworben werden (...) wenn das jetzt eine Automobilmarke 3 ist, der dann ein neues Elektro-Modell bewirbt, kann man eher noch drüber reden, als wenn er seinen neuen V8 370 PS Motor vorstellt.⁷⁴⁵

Wenn ich aber unter Umständen jetzt sagen würde, ich bin Destination 1 oder Destination 35 und ich mache jetzt eine Kooperation mit irgendeinem Erotikhersteller oder sonstigen Sachen, dann würde das natürlich nicht zwingend zu unserer Marke passen.⁷⁴⁶

Was andere Marken anbelangt, die vor Ort sind, so achten wir natürlich schon da drauf, ob es da einen Widerspruch in den Botschaften gibt. [...] Sie müssen immer die anderen Partner mit betrachten, die vor Ort sind. Grundsätzlich gesagt, wenn es eine Wettbewerbsmarke ist, ist es im Allgemeinen ein Ausschlusskriterium, wenn die schon vor Ort ist, außer man hat die Chance und sieht die Option, die andere Wettbewerbsmarke rauszudrängen, zu übernehmen.⁷⁴⁷

[...] dann gibt es noch die Konfliktsituationen [...] ,dass wir jetzt von unseren Hauptpartnern Orte haben, die eine andere Automarke als Partner haben [als unser Partner Automobilmarke 3] und sich das dann beißt.⁷⁴⁸

Über alle IP und deren Kooperationen hinweg ist festzuhalten, dass interorganisationale Beziehungen der Kooperationspartner eine Rolle spielen. Konkret können Kooperationen (z. B. zwischen Unternehmen A und Unternehmen B) Einfluss darauf nehmen, ob eine transdestinationale Zusammenarbeit (z. B. zwischen Unternehmen A und einer Destination) zustande kommt. Wenngleich das Wirtschaftsunternehmen der nondestinationalen Kooperation (hier: Unternehmen B) nicht mit der Destinati-

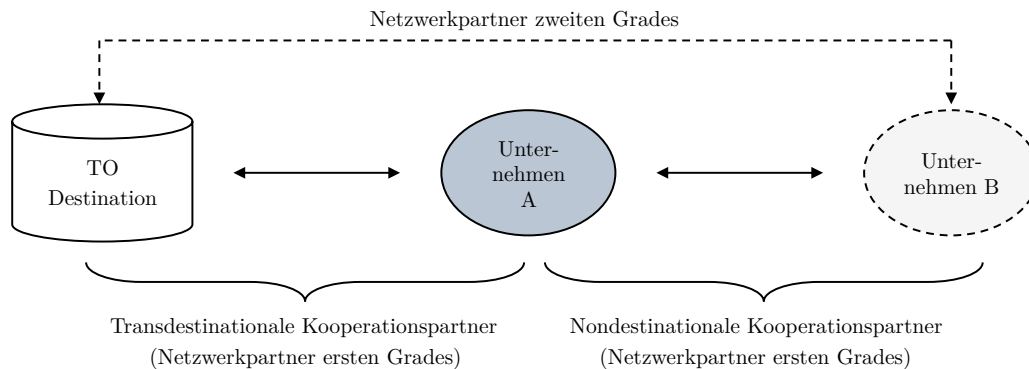
⁷⁴⁵ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 29 (2014), Z. 8359ff.

⁷⁴⁶ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 7 (2014), Z. 10812ff.

⁷⁴⁷ Vgl. Experteninterview mit Automobilmarke 3 (2014), Z. 7331ff.

⁷⁴⁸ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 5536ff.

Abbildung 4.11: Netzwerkpartnerschaften zweiten Grades



Quelle: Eigene Erstellung.

on kooperiert, werden bestimmte Voraussetzungen auch an die nicht-kooperierenden Organisationen (hier: Unternehmen B und Destination) geknüpft, die letztlich auf das Zustandekommen oder den Erfolg der transdestinationalen Kooperation Einfluss nehmen.

Um diesem netzwerkartigen Charakter Rechnung zu tragen, werden die Begriffe *Netzwerkpartner ersten und zweiten Grades* eingeführt. Während **Netzwerkpartner ersten Grades** unmittelbar an einer spezifischen Kooperation als Partner beteiligt sind, nehmen **Netzwerkpartner zweiten Grades** nicht an einer konkreten Kooperation teil und sind daher auch nicht als Kooperationspartner zu bezeichnen. Allerdings ist insofern eine indirekte Verbindung zwischen zwei Netzwerkpartnern zweiten Grades festzustellen, dass beide ein und denselben, *gemeinsamen* Kooperationspartner haben.⁷⁴⁹ Diesen durch die Empirie entdeckten Zusammenhang veranschaulicht die Abbildung 4.11 am Beispiel einer transdestinationalen Kooperation.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in der Kooperationsliteratur thematisierte Kriterien des fundamentalen Fits in der vorliegenden Arbeit nicht angewendet wer-

⁷⁴⁹ Die Aussagen der IP legen ebenfalls nahe, dass inter- und transdestinationale Kooperationen ein Vehikel sind, um neue nondestinationale Kooperationen der Partner auf Basis der Kooperationen zweiten Grades zu initiieren. Exemplarisch sei auf die *InterKooperation 1* hingewiesen, die als primär interdestinationale Zusammenarbeit auch Wirtschaftskooperationen mit *Automobilmarke 3* und *Skimärke 2* eingegangen ist. Dabei bekundet *Skimärke 2* auch Interesse, mit *Automobilmarke 3* direkt zusammen zu arbeiten. Da aber bereits eine Kooperation zwischen *Automobilmarke 3* und *Skimärke 3* existiert, konnte diese neue nondestinationale Kooperation nicht initiiert werden.

den können. Es ist dennoch hervorzuheben, dass Kriterien existieren, die zwingend erfüllt sein müssen, damit eine Kooperation zustande kommt und letztlich durch die Phase der Partnersuche und -auswahl erfolgreich ist. Abgeleitet aus den empirischen Ergebnissen ist die „Inhaltsnähe“ ein zu erfüllendes Kriterium der Partnerkongruenz. Vorbehaltlich der Existenz solcher kontextspezifischen Kriterien kann folgende apHypothese bestätigt werden:

Die apHypothese 5 „Die Wahl des Partners orientiert sich an Kriterien des fundamentalen Fits und stellt den Schlüssel zum Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen dar.“ kann vorläufig bestätigt werden.

Hierbei kann die Inhaltsnähe direkt oder indirekt von Kooperationspartnern gewährleistet werden. Während sich die direkte Partnerkongruenz auf Leistungs- und Produktebene bezieht, also eine naturgemäße inhaltliche Nähe wie im Falle der Sportartikelmarken, wird bei der indirekten Partnerkongruenz versucht inhaltliche Nähe durch gemeinsame Marken- und Imageelemente herzustellen. In diesem Zusammenhang kann sich die Prüfung einer etwaigen Partnerkongruenz nicht nur auf die Netzwerkpartner ersten Grades (=Kooperationspartner), sondern auch auf die Netzwerkpartner zweiten Grades erstrecken. Diese Besonderheit, dass inhaltsähnliche Assoziationen zwischen Marken und Images aller Netzwerkpartner eine Voraussetzung darstellt, wird im Rahmen des strategischen Fits (Abschnitt 4.2.3.3) näher untersucht.

4.2.3 Strategische Kompatibilität der Kooperationspartner

Der strategische Fit, neben dem kulturellen und dem fundamentalen Fit, stellt die zweite Kategorie der Kompatibilität der Kooperationspartner dar. Die Bestimmung der Erfolgsfaktoren in der Phase der Partnersuche und -auswahl wird dabei vor dem Hintergrund der Ziel-(Abschnitt 4.2.3.1), Zielgruppen- (Abschnitt 4.2.3.2) sowie der aus den empirischen Erkenntnissen abgeleiteten Marken- und Imagekongruenz (Abschnitt 4.2.3.3) thematisiert.

4.2.3.1 Strategischer Fit und Zielkongruenz

Die Kooperation als Strategie zur Erreichung eigener übergeordneter Unternehmensziele wurde in Abschnitt 4.1 ausführlich thematisiert. Wie gezeigt, ist ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für nachhaltigen Kooperationserfolg und somit auch für die Erreichung der eigenen Ziele die Konfiguration des kooperationspezifischen Zielsystems. In diesem Zusammenhang findet in der Literatur der Begriff **Zielkongruenz** Anwendung, der die in apHypothese 6 aufgenommene Kompatibilität miteinander vereinbarter Kooperationsziele bezeichnet. Nur wenn eine größtmögliche Zielkongruenz vorliegt und daraus Handlungskonsequenzen resultieren, können potenzielle Vorteile durch das Zustandekommen von Kooperationen realisiert werden.⁷⁵⁰

Der Begriff *Zielkongruenz* legt zunächst die Vermutung nahe, dass eine Übereinstimmung in mindestens einem Primärziel gegeben sein muss und eine notwendige Bedingung für Kooperationserfolg darstellt. Im vorliegenden Abschnitt wird zwei Fragen nachgegangen, die sich potenzielle Kooperationspartner ausgesetzt sehen:

1. In welcher Beziehung stehen die partnerspezifisch verfolgten Ziele vor dem Hintergrund der Kongruenz zueinander (**Zielkonstellation**)?
2. Mit welchen Konflikten sehen sich die potenziellen Kooperationspartner hinsichtlich der geforderten Interessenkompatibilität konfrontiert (**Zielkonflikte**)?

Diese beiden Fragen werden mittels der empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse diskutiert, um Implikationen zur Erlangung von Zielkongruenz zu entwickeln.

Zielkonstellationen von Kooperationen

Diese unternehmensindividuellen Zielsetzungen und deren Beziehung zueinander bilden den Ausgangspunkt der Zielsysteme von Kooperationen und sind Gegenstand der Bestimmung von Zielkongruenz. Die beteiligten Partner müssen dabei eine derartige Ziel- und Interessengleichheit aufweisen, dass eine Kooperation dauerhaft etabliert werden kann. Anders formuliert, entsteht aus den individuellen Zielsystemen der TO und / oder der Unternehmen ein **gemeinsames Kooperationszielsystem**.

⁷⁵⁰ Vgl. Jacobi (1996), S. 142f.

Grundsätzlich lassen sich hinsichtlich der Kongruenz folgende fünf **Zielkonstellationen** differenzieren:⁷⁵¹

Identische Ziele Hierbei handelt es sich um inhaltlich mindestens sehr ähnliche gleiche Hauptziele, die weder Interdependenzen noch spezifische Zielbeziehungen aufweisen und daher ceteris paribus von einem gleichen Kooperationsziel ausgegangen werden kann. Im Wesentlichen erfolgt bei identischen Zielen eine kollektive Erfolgsbestimmung wie im Rahmen der analysierten, interorganisationalen Kooperationen.

Komplementäre Ziele Stehen die Ziele in einer unmittelbaren Beziehung zueinander und ergänzen sich die abgeleiteten Maßnahmen zur Zielerreichung, liegen komplementäre Ziele vor. Hierbei wird zwischen ein- und wechselseitiger Komplementarität unterschieden. Während bei letztgenannter eine gegenseitig positive Unterstützung vorherrscht (d. h. durch Verfolgung des einen Ziels wird auch die Zielerreichung des zweiten Ziels forciert), begünstigt die Zielerreichung eines Partners bei der einseitigen Komplementarität nur die des anderen, nicht aber umgekehrt. Da unterschiedliche Ziele von den Partnern verfolgt werden, wird der Kooperationserfolg tendenziell kumulativ evaluiert. Zudem wird angenommen, dass sich eine wechselseitige Komplementarität positiver auf den Kooperationserfolg auswirkt als die einseitige.

Konkurrierende Ziele Analog zu komplementären Zielen stehen auch die konkurrierenden Ziele (alternative Bezeichnung: divergierende Ziele) in einer Wechselbeziehung zueinander, allerdings mit dem Unterschied, dass sich die Ziele der Kooperationspartner gegenseitig behindern. D. h., dass bei der Verfolgung eines Ziels die Zielerreichung des anderen Ziels negativ beeinflusst wird. In einer auf konkurrierenden Zielen beruhende Kooperation ist die Besonderheit darin zu sehen, dass ein Kooperationspartner sein Ziel zugunsten des Ziels des Kooperationspartners aufgeben oder zumindest eine für beiden Seiten akzeptable Kompromisslösung gefunden werden muss.

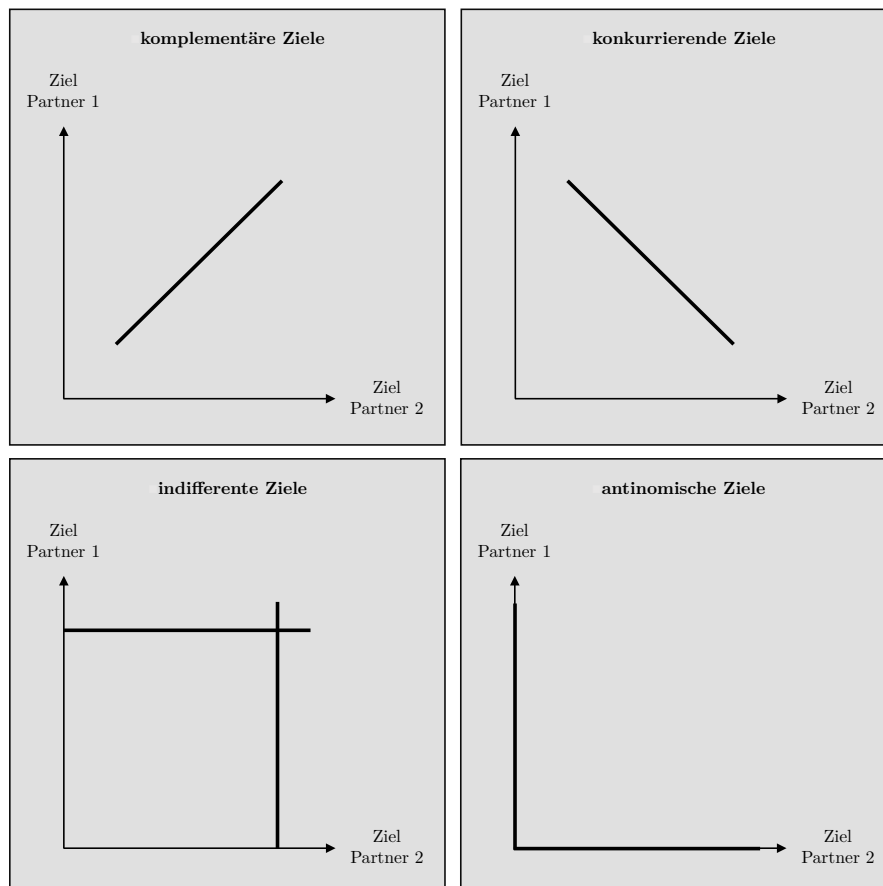
Indifferente bzw. neutrale Ziele Diese Ziele stehen in keinem sachlogischen Zusammenhang zueinander, weshalb keine Abhängigkeiten der partnerspezifischen Ziele innerhalb einer Kooperation bestehen.

⁷⁵¹ Vgl. zu allgemeinen Zielkonstellationen Knop (2009), S. 83ff.; vgl. Becker (2003), S. 109f.; vgl. Fontanari (1996), S. 158ff; vgl. Adam (1996), S. 104.

Antinomische Ziele Diese stellen sich ausschließende Zielkategorien dar, d. h. , die Verfolgung eines Ziels führt zum Ausschluss eines anderen Ziels.

Die vier letztgenannten Zielkonstellationen werden in Abbildung 4.12 veranschaulicht:

Abbildung 4.12: Zielkonstellationen der dyadischen Kooperation



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Hutzschenreuter (2009), S.51.

Vor dem Hintergrund der betrachteten TO und Unternehmen sei hervorgehoben, dass die Bestimmung der Zielkonstellation auf zwei Ebenen stattfindet:

1. auf Unternehmensebene und
2. auf Ebene der Kooperation.

Diese Differenzierung sei an je einem Beispiel verdeutlicht:

- ad 1) Verfolgt eine TO⁷⁵² die unternehmensindividuellen Ziele *Kosten einzusparen* und die *Destinationsmarke aufzuladen*, so ist eine mögliche Strategie, diese aus Destinationsicht komplementären Ziele zu verfolgen, indem eine transdestinationale Kooperation mit einer Automobilmarke eingegangen wird. Ist das Gütersponsoring in Form von Fahrzeugen Kooperationsinhalt, können Fuhrparkkosten bei der TO eingespart (Kostenziel) und zusätzlich durch entsprechende Maßnahmen wie z. B. Präsentation der Fahrzeuge ein Bezug zwischen den Marken hergestellt werden (Markenziel).
- ad 2) Auf Kooperationsebene hingegen werden die primär angestrebten Ziele *beider* Kooperationspartner in Bezug zueinander gesetzt und auf Interdependenzen geprüft. Bei gleicher transdestinationaler Kooperation zwischen der TO (primäres Ziel: Kosteneinsparung) und einer Automobilmarke (primäres Ziel: Kundenkontaktgenerierung) liegen indifferente bzw. neutrale Ziele vor, da die Ziele der Akteure in keinem sachlichen Zusammenhang stehen.

Die unterschiedlichen Zielkonstellationen lassen sich auch grafisch gegenüberstellen. So veranschaulicht Abbildung 4.13 auf der nächsten Seite eine mögliche Zielkonstellation *einer spezifischen* Kooperation auf Unternehmensebene, während Abbildung 4.14 auf Seite 292 exemplarisch Zielkonstellationen für eine inter- sowie transdestinationale Kooperation darstellt. Auf Unternehmensebene werden nur solche Zielsetzungen gegenübergestellt, die mit ein und derselben Kooperation verfolgt werden (können). Beispielsweise verfolgt die *Falldestination 7* im Rahmen der Kooperation mit *Automobilmarke 1* die Ziele Markenwerte auszutauschen (MIP-Ziel) sowie neue Kundenkontakte zu generieren; da durch eine stärkere Marke *ceteris paribus* die Kundenansprache forciert wird, liegen hier unternehmensinterne komplementäre Ziele vor. Indifferente Ziele hingegen liegen vor, wenn die einzelnen Ziele nicht miteinander verknüpft sind wie im Fall von MIP- und Produktzielen.⁷⁵³

Auf Kooperationsebene werden partnerspezifische Ziele exemplarisch gegenübergestellt. Während z. B. *Automobilmarke 3* die Erreichung von Kundenkontaktziele durch die Kooperation mit *Falldestination 4* erhofft, streben die Destinationsvertreter pri-

⁷⁵² Dies ist besonders bei den Destinationen *Falldestination 1*, *Falldestination 3*, *Falldestination 4* sowie *Falldestination 9* zu beobachten.

⁷⁵³ Z. B. bietet *Automobilmarke 1* der *Falldestination 7* an, sich an der Leistungsbereitstellung zu beteiligen, um gemeinsam ein neues Produktformat zu entwickeln (Produktziel). Die ursprünglich verfolgten MIP-Ziele bleiben hiervon unberührt.

mär die Realisation von Kostensenkungspotenzialen (Kostenziele) an; es liegen indifferente Ziele vor. Im Rahmen der transdestinationalen Zusammenarbeit zwischen *Falldestination 3* und einem Verlag liegen stattdessen komplementäre Ziele vor.⁷⁵⁴

Abbildung 4.13: Zielkonstellation auf Unternehmensebene (Auswahl) am Beispiel der Kooperation zwischen *Falldestination 7* und *Automobilmarke 1*

Kooperationsziele	Absatz- und Vertriebsziel	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele	Kostenziel	Kundenkontaktziel	Marken-, Image- und Positionierungsziel	Marktziel	Medienziel	Produktziel	Mehrwertziel
Absatz- und Vertriebsziel									
Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele									
Kostenziel									
Kundenkontaktziel					+	=			
Marken-, Image- und Positionierungsziel								o	
Marktziel									
Medienziel									
Produktziel									
Mehrwertziel									
Legende:									
= : identisch		+ : komplementär		- : konkurrierend		o : indifferent			

Quelle: Eigene Erstellung.

⁷⁵⁴ Bezogen auf den geschilderten Austausch von Inseratevolumen und Destinationsangeboten.

Abbildung 4.14: Zielkonstellation auf inter- und transdestinationaler Kooperationssebene (Auswahl)

		interdestinationale Kooperation								transdestinationale Kooperation									
		Destination B								Industriunternehmen									
Kooperationsziele		Absatz- und Vertriebsziel	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele	Kostenziel	Kundenkontaktziel	Marken-, Image- und Positionierungsziel	Marktziel	Medienziel	Produktziel	Mehrwertziel	Absatz- und Vertriebsziel	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele	Kostenziel	Kundenkontaktziel	Marken-, Image- und Positionierungsziel	Marktziel	Medienziel	Produktziel	Mehrwertziel
Destination A														o					
Kooperationsziele		Absatz- und Vertriebsziel	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele	Kostenziel	Kundenkontaktziel	Marken-, Image- und Positionierungsziel	Marktziel	Medienziel	Produktziel	Mehrwertziel	Absatz- und Vertriebsziel	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele	Kostenziel	Kundenkontaktziel	Marken-, Image- und Positionierungsziel	Marktziel	Medienziel	Produktziel	Mehrwertziel
Destination A																			
Kooperationsziele		Absatz- und Vertriebsziel	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele	Kostenziel	Kundenkontaktziel	Marken-, Image- und Positionierungsziel	Marktziel	Medienziel	Produktziel	Mehrwertziel	Absatz- und Vertriebsziel	Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziele	Kostenziel	Kundenkontaktziel	Marken-, Image- und Positionierungsziel	Marktziel	Medienziel	Produktziel	Mehrwertziel
Destination A																			

Legende: = : identisch + : komplementär - : konkurrierend o : indifferent

Quelle: Eigene Erstellung.

Aus den empirischen Ergebnissen werden folgende **drei Funktionen von Zielkongruenz** für die vorliegende Arbeit abgeleitet, die den Erfolg inter- oder transdestinationaler Kooperationen bereits in der Partnerauswahlphase beeinflussen:

Erstens dient die Zielkongruenz einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Kommunikation sowie Verständlichkeit der Ziele und der Intensität der Zielverfolgung. Sowohl bei der Auswahl von potenziellen Kooperationspartnern als auch über die Kooperationsdauer hinweg ist daher sicherzustellen, dass die teilnehmenden Partner die jeweiligen Ziele verstehen und inhaltlich identisch interpretieren, um darauf aufbauend Handlungskonsequenzen abzuleiten. Ist eine Zielkongruenz zu Beginn der Zusammenarbeit noch weitestgehend gegeben, können sich Zielbeziehungen über die Dauer einer Kooperation verändern. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn Zielvereinbarungen nachträglich inhaltlich geändert werden oder die Partner unterschiedlich intensiv die Ziele verfolgen.

Exemplarisch lässt sich dies an einer transdestinationalen Kooperationen verdeutlichen, die vorwiegend durch indifferente Ziele gekennzeichnet ist. Waren alle Voraussetzungen zu Kooperationsbeginn der transdestinationalen Kooperation zwischen *Sportartikelmarke 6* und *Falldestination 7* zum Zeitpunkt der Partnerauswahl noch gegeben, änderte sich während der Kooperationsdauer sowohl die Intensität der Zielverfolgung von *Falldestination 7* also auch die Art der Ziele bei *Falldestination 7*. Dies hat den Verlauf der Kooperation aus Sicht von *Sportartikelmarke 6* negativ beeinflusst.⁷⁵⁵

*Leider muss ich DAZU aber sagen, dass es ein bisschen verwässert, weil die Touristik natürlich sehr ihre eigene Ziele auch irgendwie verfolgt und wir da [...] inzwischen nur noch ein normaler Sponsor sind. Also da sind wir nicht mehr mit in die Gestaltung der Veranstaltung eingebunden oder in die PR, wie wir es ursprünglich mal waren, sondern wir sind da einfach jetzt Aussteller. [...] wir merken, wir werden nur noch als Geldgeber gesehen oder dargestellt. [...] es ist irgendwie dieser sell out merkbar.*⁷⁵⁶

⁷⁵⁵ Hierbei handelt es sich um eine eventbezogene Kooperation, die über mehrere Jahre vereinbart ist. Kooperationsinhalt ist, dass *Sportartikelmarke 6* Ressourcen in Form von Wissen, Produkten, Testimonials und Image einbringt und dafür im Gegenzug Kommunikations- und Werbemöglichkeiten in der Destination erhält. Während *Sportartikelmarke 6* primär Marktziele mit dieser Kooperation verfolgt, strebt *Falldestination 7* insbesondere Marken- und Imageziele an.

⁷⁵⁶ Vgl. Experteninterview mit *Sportartikelmarke 6* (2014), Z. 10457ff.

Zweitens ist die Bestimmung der Zielkonstellation notwendige Voraussetzung für den effizienten und effektiven Einsatz von Ressourcen, der seinerseits ebenfalls erfolgsbestimmend für Kooperationen ist.⁷⁵⁷ Das Einbringen von partnerschaftlichen Ressourcen trägt nur dann zu einer Aktivierung des Kooperationspotenzials bei, wenn diese Integration an den Interessens- bzw. Zielkonstellationen der Partner ausgerichtet wird. Exemplarisch an den interdestinationalen Kooperationen reflektiert bedeutet dies, dass dann die Erschließung neuer, internationaler Märkte als Kooperationsziel erreicht wird, wenn alle Partner nur jene Ressourcen einbringen, die für dieses Ziel förderlich sind.

Drittens sind die Kompatibilitätsanforderungen an Kooperationsziele Voraussetzungen für die Bestimmung des Kooperationserfolges im Sinne des Zielerreichungsgrades. Gemäß den vorstehenden Ausführungen in Abschnitt 3.1.4.1 lässt sich die Erfolgsbestimmung bei Kooperationen prinzipiell in kollektiv und kumulativ differenzieren. Allen Kooperationen ist gemein, dass eine Erfüllung der Ziele zwar festgestellt, aber nur bedingt quantifiziert werden kann. Vor dem Hintergrund des Managements von Kooperationen ist allerdings eine Kooperationssteuerung anhand von Zielen unabdingbar.

Zielkonflikte

Wie bereits aufgezeigt, können bei der Herbeiführung von Zielkongruenz inhaltlich orientierte Probleme auftreten, welche die Zusammensetzung der Kooperationsziele und deren Konstellationen bzw. Beziehungen zueinander betreffen. Zudem ist festzustellen, dass sich eine Zielkongruenz im Zeitverlauf bzw. über die Dauer der Kooperation ändern kann.

Neben diesen ausschließlich auf organisatorisch-strukturelle Änderungen zurückzuführenden Zielkonflikten, treten auch von **Individuen verursachte Probleme** auf. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass selbst bei inhaltlich gewährleisteter Zielkongruenz, eine Kooperation aufgrund von subjektiven und durch das Wirken beteiligter Personen hervorgerufener Faktoren scheitern kann. Zwar repräsentieren die Vertreter von TO sowie kooperierenden Unternehmen die jeweiligen Interessen ihrer Destinationen bzw. Organisationen, die getroffenen Entscheidungen werden allerdings zuweilen durch subjektive Einstellungen, Meinungen und Interessen beeinflusst.

⁷⁵⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 4.2.1.

Wie relevant diese persönliche, allerdings in der Literatur zum Teil vernachlässigte Komponente ist,⁷⁵⁸ zeigen exemplarisch ausgewählte Zitate aus den Interviews.

So führt der IP von *Falldestination 3* als allgemeine Voraussetzungen für das Entstehen einer Kooperation die Kenntnis verfolgter Ziele an und betont aber die zwischenmenschliche Komponente.

*Man muss jeden, mit dem man zusammenarbeitet [...], anschauen. Man muss a) anschauen, was machen die und b), ein ganz wichtiger Faktor ist auch, dass man mit den Leuten einigermaßen auskommt. [...] das ist einer der ganz kritischen Faktoren. Wenn man sich nicht versteht, wird es nicht funktionieren [...] also nicht zwischen jedem, aber zwischen den Entscheidenden.*⁷⁵⁹

Eine Besonderheit des vorliegenden Forschungsgegenstandes ist, dass die Unternehmen in Fallcluster I durch kommunalpolitische Faktoren geprägt sind. Hier zeigt sich, dass damit verbundene persönliche Eigeninteressen der Entscheidungsträger die Beziehungsqualität und somit auch den Erfolg einer Kooperation beeinflussen können. Im Kontext der interdestinationalen Kooperation führt der IP von *InterKooperation 1* hierzu aus:

*[...] Bei Vorstandswechsel, Präsidiumswechsel in den Orten, wo dann ein neuer Präsident kommt, der oft dann alles in Frage stellt. Und dann wird auch immer InterKooperation 1 ein bisschen (..) mit Fragezeichen behaftet. [...] es müssen alle dahinter stehen, es geht nicht, wenn der Tourismusdirektor das toll findet und der gesamte Vorstand nicht.*⁷⁶⁰

Aus Perspektive der Destinationen identifizieren auch die IP in Bezug auf transdestinationale Kooperationen die zwischenmenschliche Komponente als eine Ursache von Zielkonflikten:

[...] bei einem Partner war der Chef begeistert, aber sein Marketingmensch wollte nicht und (..) dann hat man es sein gelassen von der Wirtschaftspartnerseite und (..) im Nachhinein gesehen auch gut so, weil wenn wir dann mit

⁷⁵⁸ Hiermit ist der nur oberflächlich behandelte Faktor „Mensch“ im Kontext der Partnersuche und -auswahl sowie Zielkongruenz zu nennen. Im Zusammenhang des später zu thematisierenden Aspekts „Vertrauen“ hingegen, werden die Personen in ihrer Eigenschaft als Entscheidungsträger auch in der Literatur besonders betrachtet.

⁷⁵⁹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 3 (2014), Z. 1150ff.

⁷⁶⁰ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 6192ff.

*dem Marketingleiter, dem das nicht gepasst hat, das Ganze hätten umsetzen müssen, wäre es wahrscheinlich nicht gut ausgegangen.*⁷⁶¹

Im Falle der transdestinationalen Kooperation zwischen *Falldestination 9* und *Bekleidungsmarke 6* kann die persönliche Beziehung zwischen den Entscheidungsträgern auch als Grund für einen Partnerwechsel angeführt werden:

*Bekleidungsmarke 6 war einmal ein Partner, war dann zwei Jahre kein Partner, weil es hat da einen Wechsel gegeben in der Geschäftsführung von Bekleidungsmarke 6 in Richtung Bekleidungsmarke 21. Und da sind wir mit dem Geschäftsführer mitgegangen [...].*⁷⁶²

Auch die industrieseitigen IP sind sich der Herausforderungen beim Wechsel von Entscheidungsträgern in Destinationen und deren Einflussnahme auf transdestinationale Kooperationen bewusst. Die IP von *Skimarke 3* und *Automobilmarke 3* nennen zudem Formalisierungsmaßnahmen in Form von Verträgen als Mittel, diesen Zielkonflikten zu begegnen:

*[...] das hängt immer ganz vom Tourismusedirektor ab.*⁷⁶³

*Klassischer Punkt: wir haben immer wieder Bürgermeisterwahlen. Und eine Bürgermeisterwahl kann einen ganzen Destinationsverhandlungsprozess lahm legen und eine Entscheidung von heute auf morgen komplett über den Haufen werfen. [...] [oder anders:] ein Ort, der bisher für uns verschlossen war und sich plötzlich durch eine neue Strukturierung, durch eine Wahl und durch eine Neubesetzung einer Funktion [doch] für uns öffnet.*⁷⁶⁴

*Ab einem gewissen Punkt muss man einfach mal einen Vertrag machen, weil sowohl bei uns aber viel mehr auch bei den Destinationen wechseln halt die Entscheider oft schneller als es einem lieb ist.*⁷⁶⁵

Zusammenfassend, erfüllt der Erfolgsfaktor Zielkongruenz drei elementare Funktionen bei der Kooperationspartnersuche und -auswahl:

⁷⁶¹ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 6180ff.

⁷⁶² Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4590ff.

⁷⁶³ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 2 (2014), Z. 8590.

⁷⁶⁴ Vgl. Experteninterview mit Automobilmarke 3 (2014), Z. 7531ff.

⁷⁶⁵ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 3 (2014), Z. 9180ff.

- Zielkongruenz dient der Auseinandersetzung mit den Inhalten der durch Kooperation verfolgten Zielen sowie mit der Konstellation dieser Ziele.
- Zielkongruenz dient der Antizipation des partnerspezifischen Ressourceneinsatzes und der Intensität des Engagements bei der Zielverfolgung durch die Kooperationspartner.
- Die Bestimmung von Zielkongruenz ist Voraussetzung für die Bestimmung des Kooperationserfolgs.

Im Kontext der Ausgestaltung von Zielkongruenz konnte beobachtet werden, dass neben inhaltlich begründeten Kontroversen besonders Zielkonflikte potenziell entstehen können, die auf die Entscheidungsträger als Personen zurückzuführen sind. Zudem kann aus den empirischen Ergebnissen geschlossen werden, dass Veränderungen der Beziehungsqualität im Zeitverlauf der Kooperation die Zusammenarbeit negativ beeinflussen können.

Abschließend ist zu bemerken, dass bereits bei den analysierten *dyadischen* Kooperationen Besonderheiten festzustellen sind, die sich in der Zielkongruenz begründen. Mit zunehmender Zahl an Kooperationspartnern steigt die Komplexität der damit verbundenen Zielkonstellationen und -konflikte, wodurch sich das Management solcher multilateraler Kooperationen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert sieht. Letztlich liegen auch bei den in dieser Arbeit untersuchten, interdestinationalen Kooperationen strategische Netzwerke mit mehreren Partnern vor.⁷⁶⁶

Aus diesen Gründen ist in letzter Konsequenz zur apHypothese 6 festzuhalten:

Die apHypothese 6 „Die Kompatibilität der miteinander vereinbarten Ziele im Sinne eines strategischen Fits ist ein Erfolgsfaktor für inter- und transdestinationale Kooperationen.“ kann vorläufig bestätigt werden.

⁷⁶⁶ Alle drei interdestinationale Kooperationen verfügen über mehr als acht Partner, wobei ausschließlich die dyadische Beziehung zwischen einer TO und der Kooperationsorganisation (z. B. *InterKooperation 1*) analysiert wird. Beziehungen zwischen zwei TO, hingegen sind nicht expliziter Untersuchungsgegenstand.

4.2.3.2 Strategischer Fit und Zielgruppenkongruenz

Wie die Ausführungen in Abschnitt 2.1 nahelegen, sind Themen zu Zielgruppen- und Segmentierungsstrategien insbesondere im Destinationsmanagement relevant. Die Vermutung, dass eine Gäste- bzw. Kundensegmentierung und die daraus resultierenden Zielgruppen einen Einfluss auf die Kooperationspartnerwahl ausübt ist dabei sachlogisch begründet. Durch die Formulierung der apHypothese 8 wird diese Thematik in das Hypothesensystem integriert und einer Prüfung unterzogen.⁷⁶⁷ Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass Zielgruppenstrategien einen zentralen Aspekt bei Ausgestaltung inter- und transdestinationaler Kooperationen und in der Konsequenz ein erfolgsbestimmendes Kriterium der Partnersuche und -auswahl darstellen. Exemplarisch werden zwei Zitate angeführt:

*[...] dass wir versuchen uns in diesen Destinationen, die für uns interessant sind oder sprich wo unser Kunde sich aufhält, auf typische Skimarke 3-„Art und Weise“ zu präsentieren.*⁷⁶⁸

*[...] bevor wir uns einer solchen Destination nähern, [...] filtern wir erstmal: haben wir dort die relevante Zielgruppe vor Ort? Also deswegen erste Intention ist: Zielgruppenansprache, die 100 Prozent zu unserer Marke und zu den Themen, die wir in diesem Zeitraum spielen wollen, wirklich passt.*⁷⁶⁹

Vor diesem Hintergrund ist zu eruieren, inwiefern die partnerspezifischen Zielgruppen Gemeinsamkeiten, Überschneidungen oder Interdependenzen aufweisen. Dies wird im Folgenden mit den Begriffen *Zielgruppenkongruenz*, *Zielgruppenfit* oder *Zielgruppenkompatibilität* bezeichnet.

Dabei dient vorliegender Abschnitt der Hypothesenprüfung und einer Übertragung des Einzelfalls auf einen Typus „Zielgruppenkongruenz bei destinationalen Kooperationen“. Es wird die Beantwortung folgender Fragen verfolgt:

- Auf welchen Ebenen einer Kooperation ist Zielgruppenkongruenz festzustellen?
- Sind unterschiedliche Formen von Zielgruppenkongruenz zu beobachten?

⁷⁶⁷ Daher wurden Zielgruppenbildung und verfolgte Segmentierungsansätze in den Interviewleitfaden integriert.

⁷⁶⁸ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 3 (2014), Z. 8880f.

⁷⁶⁹ Vgl. Experteninterview mit Automobilmarke 3 (2014), Z. 7130ff.

Ebenen der Zielgruppenkongruenz

Grundsätzlich wird von allen IP – d.h. sowohl von den Destinations- als auch Industrievertretern – erklärt, dass Segmentierungsstrategien im Rahmen des unternehmensspezifischen Marketing-Mix eine zentrale Rolle und daher die Zielgruppendefinition einen strategisch relevanten Stellenwert einnimmt. Verfolgen Partner z. B. marktorientierte Ziele ist eine direkte Folge hieraus das Unterziel, die Zielgruppen des Kooperationspartners ansprechen zu können und so von Synergieeffekten bei der Zielgruppenansprache zu profitieren. Hierbei wird unterstellt, dass Zielgruppen durch Kooperation effektiver und/oder effizienter angesprochen werden können, als bei einer autonomen Vorgehensweise.

Eine Voraussetzung für die Realisation solcher Synergieeffekte ist die Überschneidung von partnerindividuellen Zielgruppen. Während eine solche Überlappung der Zielgruppen in der Literatur vorwiegend im Zusammenhang von Markenführungsstrategien genannt wird, ist sie in der vorliegenden Arbeit auf zwei Ebenen festzustellen:

- auf **Image- und Markenebene** – Eine Übereinstimmung der Zielgruppen auf dieser Ebene knüpft an die Überlegungen der Partnerkongruenz (Abschnitt 4.2.2) an und orientiert sich an Assoziationen mit Marke und Image durch potenzielle Konsumenten. Konkret werden durch Kooperation Co-Branding-Strategien auf Basis gemeinsamer potenzieller Zielgruppen angestrebt.⁷⁷⁰ Vornehmlich ist diese Form von Zielkongruenz bei der Zusammenarbeit zwischen TO und einem leistungsfernen, aber inhaltsnahen Kooperationspartner (z. B. Automobilmarke) festzustellen.⁷⁷¹ Konkret wird angestrebt, dass sich die angesprochenen Zielgruppen der beteiligten Unternehmen überschneiden.
- auf **Produkt- und Leistungsebene** – In erster Linie sind es die inhaltsnahen Kooperationspartner, also IP der Ski-, Sportartikel- und Bekleidungsmarken, die eine Überlappung partnerindividueller Zielgruppen auf Basis der angebotenen und bereitgestellten Produkte bzw. Leistungen nennen. Im Vordergrund

⁷⁷⁰ Dabei zeigt sich der Anspruch des Co-Branding in einem Transfer der Reputation, des Images und anderen psychografischen Konstrukten. Vgl. Kleinaltenkamp/Griese/Klein (2012), S. 357f.; vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann (2012), S. 137; vgl. Baumgarth (2004), S. 180ff.; vgl. Baumgarth (2003), S. 53ff.; vgl. Baumgarth/Vetter (2003), S. 26ff.

⁷⁷¹ Vgl. Abschnitt 4.2.3.1. Unabhängig von der Zielgruppenproblematik wird die Marken- und Imagekongruenz in Abschnitt 4.2.3.3 beleuchtet.

stehen hier weniger das Image oder die Marke, sondern die in einer Destination auszuübenden Aktivitäten.

Hier stellt sich die Frage, in welchen Eigenschaften sich die Zielgruppen der beiden Kooperationspartner überschneiden sollen. Als Ausgangspunkt des Zielgruppenfits dienen die zur Segmentierung herangezogenen, von den IP genannten Kriterien:⁷⁷²

- **sozio-demographische und lebensweltliche Kriterien:** im Vordergrund stehen neben „klassischen“ demographischen⁷⁷³ und sozioökonomischen⁷⁷⁴ auch lebensweltliche⁷⁷⁵ Segmentierungskriterien.
- **verhaltens- und affinitätsbezogene Kriterien:** es werden solche Kriterien in den Mittelpunkt gestellt, die in Zusammenhang mit Konsum- und Nutzungsprozessen⁷⁷⁶ stehen und um psychographische sowie interpersonelle Kriterien im Hinblick auf leidenschaftsgetriebene Aktivitäten erweitert werden.⁷⁷⁷ Hier zeigt der Segmentierungsansatz nach SCHERTLER auf Basis von Affinity Groups (AFG) seine Stärken und betont die Zielgruppe als endogen segmentiertes, szenebasiertes Beziehungsnetzwerk. Dem Management von AFG (AFGM) ist dabei inhärent, dass das Netzwerk sowohl aus Nachfragern als auch aus Anbietern besteht, die sich öffentlich zu einer gemeinsamen Leidenschaft bekennen.⁷⁷⁸

Bei den untersuchten interdestinationalen Kooperationen wird die Zielgruppenkongruenz sowohl auf Marken- und Imageebene als auch auf Leistungsebene angestrebt und es werden beide Kategorien von Segmentierungskriterien herangezogen. Eine ausschließliche Segmentierung anhand soziodemographischer Kriterien führt bei vorliegenden Rahmenbedingungen (Multioptionalität der Kunden und Gäste, vorherrschender Verdrängungswettbewerb etc.) nur selten zu einem befriedigenden Ergebnis bei der Adressierung von Zielgruppen, so die Ergebnisse der Experteninterviews. Auf-

⁷⁷² Zu den allgemeinen Segmentierungskriterien vgl. Kotler et al. (2007), S. 473ff.; vgl. Mefert (2000), S. 188f.

⁷⁷³ Hierzu zählen z. B. Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße, Wohnort.

⁷⁷⁴ Hierzu zählen z. B. Bildungsabschluss, (Haushalts-) Einkommen, Zugehörigkeit zu sozialen Schichten.

⁷⁷⁵ Der Begriff Lebenswelten wird in diesem Zusammenhang ausgehend von den Sinus-Milieus als grundlegende Werte, Einstellungen und Lebensauffassungen zu bestimmten Themen der Alltagswelt und Lebensweisen verstanden. Vgl. weiterführend o.V.: Sinus-Institut | Sinus-Milieus (2014), o. S.

⁷⁷⁶ Hierzu zählen z. B. Kaufbereitschaft, Markenwahl und Destinationswahl.

⁷⁷⁷ Vgl. Schertler (2012), S. 86ff.

⁷⁷⁸ Vgl. Schertler (2012), S. 42f.

seiten der TO sowie der leistungsnahen Marken aus Fallcluster II setzen sich daher zusehends Segmentierungsansätze durch, die auf Kriterien zu Aktivitäten, Leidenschaften und Szenen basieren und Anknüpfungspunkte im Freizeitverhalten sowie in den Lebenswelten suchen. Soziodemographische Merkmale werden in diesen Ansätzen zur Abschätzung des Wertschöpfungspotenzials herangezogen.⁷⁷⁹ Die Experteninterviews der Automobilmarken ergeben, dass diese ihre Marketingaktivitäten auf Zielgruppen konzentrieren, die sich dem Ansatz der SIGMA-Milieus® zuordnen lassen. Bei diesem Ansatz der Gesellschaft für internationale Marktforschung und Beratung SIGMA wird eine Segmentierung von Konsumenten anhand des sozialen Status und der Werteorientierung vorgenommen. Dabei erfolgt eine Reflexion psychischer Prädisposition der Konsumenten mit soziodemographischen Informationen (z. B. Einkommen), der Kaufbereitschaft und führt so zu Aussagen über Nutzung oder Ablehnung von Produkten und Marken.⁷⁸⁰ Die transdestinationalen Kooperationspartner hingegen unterscheiden sich in den jeweiligen Ebenen sowie Kriterien und werden anhand exemplarisch ausgewählter Zitate konkretisiert.

Folgende Sportartikelmarken richten sich mit ihrem spezialisierten Leistungsangebot an eine genau definierte Zielgruppe und räumen einem Fit mit Zielgruppen potenzieller Destination eine hohe Bedeutung ein:

[...] Weil die Tourismusregionen natürlich das Gelände [...] im Winter Skigebiete bieten und da setzen wir schon eher wirklich konkret da an, wo die Zielgruppe eben auch unterwegs ist. Eben auch bei den Tourismusregionen. [...] Das ist ja klar, dass sich das nach der Zielgruppe richtet, die wir eben ansprechen wollen, deshalb ist das schon das Ausschlaggabekriterium. Also das macht ja keinen Sinn, wenn wir da jetzt eine Region ansprechen die Null Offpiste-Varianten hat, aber dafür eine doppelt so hohe Übernachtungszahl.⁷⁸¹

[...] wir versuchen natürlich die Kooperationsbetriebe entsprechend abzustimmen, dass wir da die ganze Zielgruppe abdecken können [...] Dann geht man halt hin, hat eine schöne Destination, wo die Rahmenbedingungen stimmen, findet da seine Zielgruppe vor, bringt das Produkt an den Mann und alle pro-

⁷⁷⁹ Auf Basis von Informationen zu Bildungsstand, Familienstand, Nettohaushalteinkommen oder affinitätsbezogenes Ausgabeverhalten und bisheriges Urlaubsverhalten wird Wertschöpfung in Destinationen antizipiert.

⁷⁸⁰ Vgl. o.V.: SIGMA Milieus (2014), o. S.

⁷⁸¹ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 4 (2014), Z. 10037.

*fitieren. Also das ist durchaus auch eventbezogen möglich. Aber generell versuchen wir das eher längerfristig*⁷⁸²

*Destination 51 ist ganz einfach: da sprechen wir so die Kernzielgruppe von Skimarke 3 an, wo wir herkommen.*⁷⁸³

Als konkrete Synergieeffekte nennt der IP von *Skimarke 7* die geringeren Streuverluste bei Marketingmaßnahmen, wenn die Zielgruppen der Destinationen und die einer Skimarke auf Produkt- und Leistungsebene übereinstimmen:

*In Österreich und in der Schweiz kann man noch Werbung im klassischen Sinn machen. Wir haben dort, was weiß ich, vierzig, fünfzig Prozent Skifahrer in der Bevölkerung. In Deutschland sind es dann nur noch sechs, sieben Prozent und weltweit sind es, was weiß ich, ein Prozent aller Menschen auf der Welt sind Skifahrer. Daher erreicht man unsere Zielgruppe nicht so leicht ohne großen finanziellen Aufwand. Und (.) die Destination ist eigentlich der Platz, wo wir kaum Streuverluste haben.*⁷⁸⁴

Dass die Automobilmarken nicht nur auf Marken- und Produktebene eine Zielgruppenkongruenz anstreben, zeigt folgendes Zitat des IP von *Automobilmarke 3*:

*[...] bevor wir uns einer solchen Destination nähern, versuchen wir natürlich erstmal zu filtern: haben wir dort die relevante Zielgruppe vor Ort? Also deswegen erste Intention ist Zielgruppenansprache, die 100 Prozent zu unserer Marke und zu den Themen, die wir in diesem Zeitraum spielen wollen, wirklich passt.[...] dann verlassen wir auch gerne die Ebene der Marke und gehen teilweise dann auch in das Produkt [...] Für uns ist relevant, dass wir dort die für uns relevante Zielgruppe, die für unsere Produkte im Allgemeinen relevant sind, plus aber die Zielgruppe, die möglicherweise für ganz bestimmte Produktgruppen zu einem bestimmten Zeitpunkt relevant sind, dass wir die da antreffen.*⁷⁸⁵

Zusammenfassend versuchen inhalts- und leistungsnahe Unternehmen (z. B. Skimarke) in erster Linie auf Produkt- und Leistungsebene eine Zielgruppenkongruenz herzustellen und setzen Marken- und Imageübereinstimmungen „flankierend“ ein. Die

⁷⁸² Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 6 (2014), Z. 10268.

⁷⁸³ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 3 (2014), Z. 8935.

⁷⁸⁴ Vgl. Experteninterview mit Skimarke 7 (2014), Z. 9801.

⁷⁸⁵ Vgl. Experteninterview mit Automobilmarke 3 (2014), Z. 7141ff. und Z. 7271f.

Segmentierung der Zielgruppe orientiert sich primär an affinitätsbezogenen Kriterien. Im Gegensatz dazu favorisieren inhaltsnahe, aber leistungsferne Unternehmen (z. B. Automarke) solche gemeinsame Zielgruppen, die in sozio-demographischen Merkmalen vergleichbare Ausprägungen (insbesondere wird das Einkommen als relevant erachtet) aufweisen. Die Zielkongruenz wird auf Marken- und Imageebene erreicht.

Formen von Zielgruppenkongruenz

An den bisherigen Ausführungen anknüpfend, lässt sich feststellen, dass eine Kooperation den involvierten Partnern dienen kann, neue und relevante Zielgruppen zu erschließen. Voraussetzung dabei ist, dass der andere Partner Teile dieser Zielgruppe bereits anspricht oder ebenfalls anzusprechen versucht. Begrifflich werden daher zwei Arten des Zielgruppenpotenzials unterschieden:

- **realisiertes Zielgruppenpotenzial**, d. h. der Anteil einer potenziellen Zielgruppe, die bereits erfolgreich angesprochen wird und
- **nicht-realisiertes Zielgruppenpotenzial**, d. h. analog dazu derjenige Anteil einer anzustrebenden Zielgruppe, die bisher noch nicht erreicht wird.

Werden die Erkenntnisse der Experteninterviews dahingehend abstrahiert, dass sich generalisierbare Aussagen ergeben, ist Folgendes festzuhalten:

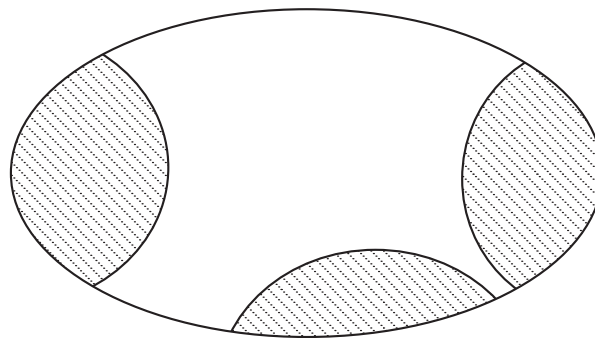
- Die Anforderung der IP an Kooperationen, eine möglichst große Überschneidung von Zielgruppen zu realisieren, findet seinen Ausdruck in (i) **identischen Merkmalen der Segmentierung** und (ii) **weitestgehend gleichen Ausprägungen** dieser Merkmale.
- Eine Zielgruppenkongruenz ist im Hinblick auf das Zielgruppenpotenzial zu konkretisieren und sowohl partnerindividuell als auch kooperationspezifisch anhand von realisiertem und nicht-realisiertem Zielgruppenpotenzial zu differenzieren.

Die folgenden Abbildungen 4.15, 4.16 und 4.17 stellen Versuche dar, die Zielgruppenkongruenz grafisch darzustellen.

Abbildung 4.15 auf der nächsten Seite veranschaulicht prototypisch alle potenziellen Gäste einer Destination und umfasst somit die für eine Destination relevanten Zielgruppen in Form einer Ellipse. Um der Tatsache unterschiedlicher Segmentie-

rungsansätze und resultierender Zielgruppen gerecht zu werden,⁷⁸⁶ repräsentieren die drei schraffierten Bereiche unterschiedliche Anteile des bereits realisierten Zielgruppenpotenzials.⁷⁸⁷ Konkret handelt es sich bei der Hervorhebung um den Anteil an potenziellen Nachfragern, die bereits als Gast Leistungen einer Destination in Anspruch nehmen („derzeitige Gäste“). Entsprechend stellt der nicht-schraffierte Bereich das noch zu realisierende Zielgruppenpotenzial dar („potenzielle Gäste“).

Abbildung 4.15: Schematisch dargestelltes Zielgruppenpotenzial einer Destination



Quelle: Eigene Erstellung.

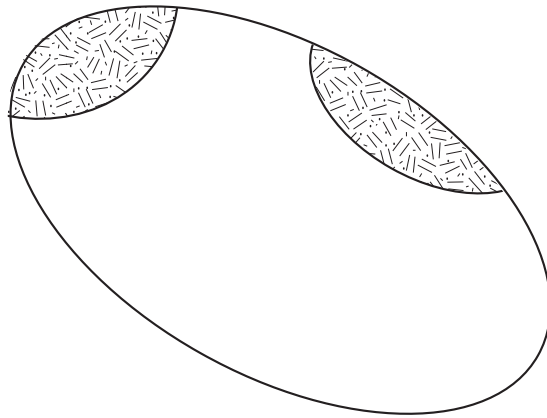
Die gleiche Logik liegt der Abbildung 4.16 auf der nächsten Seite zugrunde: in der Abbildung wird das unternehmensindividuelle Zielgruppenpotenzial eines transdestinationalen Kooperationspartners dargestellt. Während die schraffierten Bereiche bereits erreichte Konsumenten beinhalten, („derzeitige Konsumenten“), symbolisiert der nicht-markierte Bereich das nicht-realisierte Zielgruppenpotenzial und somit die „potenziellen Kunden“.⁷⁸⁸

⁷⁸⁶ Es ist für die Darstellung zunächst nicht von Belang, welche Segmentierungskriterien diesem Zielgruppenpotenzial zugrunde gelegt werden. Allerdings muss beachtet werden, dass sich die Zielgruppe *dieser* Destination nicht zwangsläufig von der einer *anderen* Destination unterscheiden muss. Im Gegenteil: wie die Ausführungen zum alpinen Destinationsmanagement zeigen, liegt im Wesentlichen ein Verdrängungswettbewerb vor, da sich die alpinen Destinationen vornehmlich durch ein vergleichbares Winter- und Sommerangebot auszeichnen und beabsichtigen, ähnliche Segmente anzusprechen.

⁷⁸⁷ Als Beispiel handelt es sich um drei annahmegemäß überschneidungsfreie Zielgruppen der Pistenkifahrer im Alter bis 40 Jahre (linker, schraffierter Bereich), der Snowboarder bis 25 Jahre (mittlerer, schraffierter Bereich) und der Winterwanderer ab 50 Jahren oder älter (rechter, schraffierter Bereich).

⁷⁸⁸ Die unterschiedlich gewählten Größen der Ellipsen in Abbildung 4.15 und Abbildung 4.16 erklärt sich durch die sachlogisch begründete Annahme, dass sich die Gesamtgröße der Zielgruppe einer Destination von der eines Industrieunternehmens unterscheidet.

Abbildung 4.16: Schematisch dargestelltes Zielgruppenpotenzial eines Industrieunternehmens



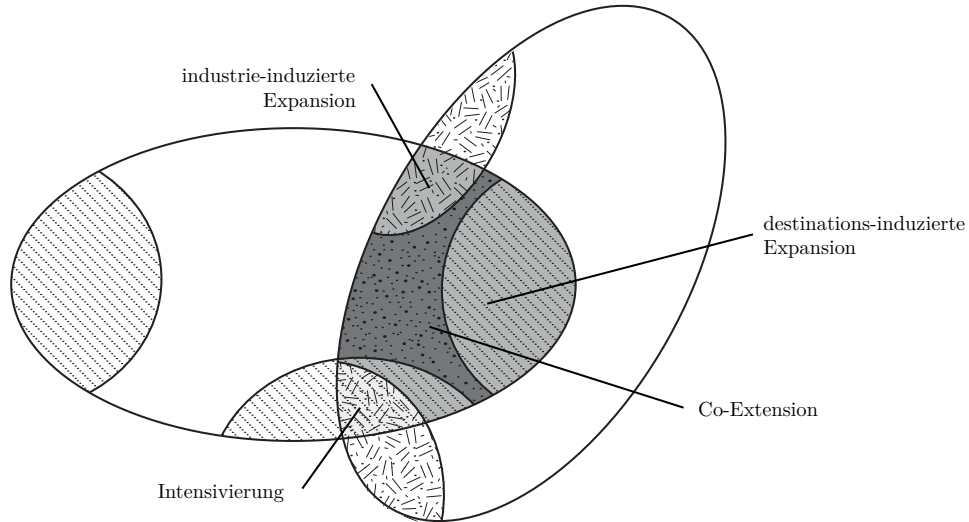
Quelle: Eigene Erstellung.

Gemäß der Ausführungen orientiert sich die Zielgruppenkongruenz an zuvor festzulegenden Segmentierungsmerkmalen von Zielgruppen und entsprechenden Ausprägungen. Abbildung 4.17 auf der nächsten Seite veranschaulicht die Überlagerung der beiden isoliert betrachteten Zielgruppenpotenziale durch Kooperation und zeigt vier Formen von Zielgruppenkongruenz am Beispiel einer transdestinationalen, dyadischen Kooperation auf:

1. **Intensivierung** Die Überschneidung umfasst bereits realisierte Zielgruppenpotenziale auf Seiten beider Kooperationspartner. Bei ihrer Zusammenarbeit profitieren die Partner von einer Zielgruppenkongruenz durch mögliche Synergieeffekte (z. B. in Form eines effizienteren Marketingeinsatzes). Da der Konsument des Wirtschaftsunternehmens zugleich Gast der Destination ist, dient die gemeinsame Bearbeitung einer Intensivierung der Kundenbeziehung. Der strategische Mehrwert einer kooperativen Zielgruppenkongruenz liegt in der Realisation von Kundenbindungs- und -loyalitätspotentialen.⁷⁸⁹
2. **Destinationsinduzierte Expansion** Im zweiten Fall sind potenzielle Kunden eines Industriepartners (nicht-realisiertes Zielgruppenpotenzial) bereits Gäste einer Destination (realisiertes Zielgruppenpotenzial). Durch Kooperation ist es

⁷⁸⁹ Für die Destinationen liegt hierin z. B. die Chance, die Gäste als Stammgäste stärker an die Destination zu binden – ähnliches gilt für den transdestinationalen Partner.

Abbildung 4.17: Zielgruppenkongruenz transdestinationaler Kooperation



Quelle: Eigene Erstellung.

für das Unternehmen annahmegemäß einfacher diesen Anteil seiner Zielgruppe mit Hilfe des Kooperationspartners anzusprechen. Der strategische Mehrwert ergibt sich für den Industriepartner, sobald die kooperative Zielgruppenkongruenz zur Erweiterung des eigenen Zielgruppenpotenzials beiträgt und im Vergleich zur autonomen Vorgehensweise einen effektiveren Einsatz der Maßnahmen zur Segmenterschließung ermöglicht. Auch kann sich der Mehrwert einer derartigen Kooperation durch die Reduzierung von Unsicherheiten bei neuer Markt- bzw. Zielgruppenschließung ergeben. Da die Erweiterung durch die Destination und mittels der Kooperation realisiert wird, findet die Bezeichnung destinationsinduzierte Expansion Anwendung.⁷⁹⁰ Es liegt zunächst ein einseitiger Vorteil zugunsten des Industriepartners vor, der von der Geschäftsbeziehung zwischen Destinationen (genauer: die Leistungsträger einer Destination) und Gast durch die transdestinationale Kooperation profitiert. Ob und

⁷⁹⁰ Da die vorliegende Arbeit zum Ziel hat, dass Kooperationsverhalten im Destinationsmanagement aus Perspektive der Destination (im Speziellen TO) zu erklären, erfolgt die Benennung der Strategien ebenfalls aus dem touristischen Blickwinkel.

inwiefern eine Kompensation für die Destination geleistet wird, ist Gegenstand der konkreten Kooperationsausgestaltung.

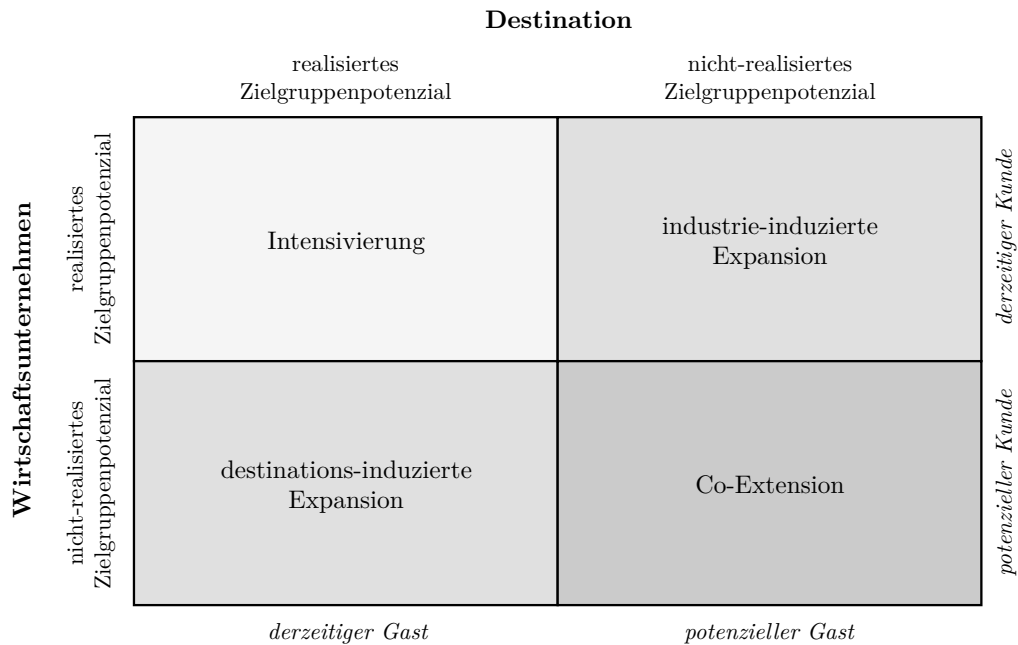
3. **Partnerinduzierte Expansion** Die Erweiterung des realisierten Zielgruppenpotenzials einer Destination wird durch transdestinationale Kooperation erreicht: da die derzeitigen Kunden des Industrieunternehmens relevante, aber noch nicht angesprochene Zielgruppen auf Destinationsseite darstellen, liegt auch hier der strategische Vorteil im effektiven Adressieren nicht-realisierten Zielgruppenpotenzials. Die Expansion der Zielgruppe wird durch den Partner bewerkstelligt (partnerinduziert), wobei sich ebenfalls die Frage nach einer Kompensation stellt.
4. **Co-Extension** Die Zielgruppenkongruenz bezieht sich auf nicht-realisierte Zielgruppenpotenziale beider Kooperationspartner. Hierbei handelt es sich also um die Überschneidung beider Anteile jener Zielgruppen, die von keinem der Kooperationspartner bisher (erfolgreich) adressiert wurde. Die Synergieeffekte der Kooperation liegen darin, gemeinsam das Zielgruppenpotenzial effektiv zu erschließen und verbundene Unsicherheiten zu teilen. In diesem Fall profitieren beide Partner von der transdestinationalen Kooperation in ähnlichem Ausmaß.⁷⁹¹

Durch Gegenüberstellung der jeweiligen Ausprägungen realisiertem und nicht-realisiertem Zielgruppenpotenzials lassen sich die vier Formen von Zielkongruenz anhand eines Rasters in Abbildung 4.18 auf der nächsten Seite veranschaulichen, die zugleich vier Strategien der Zielgruppenansprache durch Kooperation bezeichnen.

Zusammenfassend stellt die Zielgruppenkongruenz einen Erfolgsfaktor von inter- und transdestinationalen Kooperationen in Abhängigkeit der verfolgten Kooperationsziele dar, der bereits in der Phase der Partnersuche und -auswahl den Ausgangspunkt für oder gegen einen potenziellen Partner geben kann. Die Formen der beobachteten Zielkongruenz sind in diesem Zusammenhang auch als Strategien zu bezeichnen, die erlauben, kooperatives Zielgruppenpotenzial zu erschließen. Die Intensivierung geht von sich bereits überschneidenden Zielgruppen aus und zielt primär auf die Intensivierung der bereits etablierten Nachfrager-Anbieter-Beziehungen ab. Die partner- und destinationsinduzierten Expansionen setzen ein einseitig realisiertes Zielgruppen-

⁷⁹¹ „Co“ als Abkürzung für cooperative. Extension zur zusätzlichen Abgrenzung zur Expansion, die in der vorliegenden Arbeit nur einseitig initiiert ist.

Abbildung 4.18: Strategien zur Ausgestaltung der Zielgruppenkongruenz



Quelle: Eigene Erstellung.

potenzial voraus und eröffnen dem Kooperationspartner durch die Zusammenarbeit eine Realisation seines bisher nicht-realisiertem Zielgruppenpotenzial. Ein größeres Maß an Effektivität und Effizienz verspricht annahmegemäß die Strategie der Co-Extension, die sich dadurch auszeichnet, dass beide Kooperationspartner gemeinsam die jeweiligen nicht-realisierten Zielgruppenpotenziale erschließen möchten.

Aus diesem Grund kann festgehalten werden:

Die apHypothese 8 „Der Übereinstimmungsgrad zentraler Eigenschaften partnerspezifischer Zielgruppen bestimmt den Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen.“ kann vorläufig bestätigt werden.

Abschließend wird ein Versuch unternommen, die Vorteilhaftigkeit einer Kooperation im Rahmen der Zielgruppenkongruenz bewerten zu können. Mit dem Ziel die Effektivität der Marktbearbeitung durch die Überschneidung von Zielgruppen beider Partner bestimmen zu können, wird die **Marktbearbeitungsrate (MR)** ein-

geführt. Diese wird als Verhältnismaßzahl verstanden, die den Anteil des realisierten Zielgruppenpotenzials am gesamten Zielgruppenpotenzial angibt.

$$MR = \frac{\text{realisiertes Zielgruppenpotenzial}}{\text{gesamtes Zielgruppenpotenzial}} \quad (4.1)$$

Der Vorteil einer Kooperationsstrategie ist dann gegeben, wenn die MR der Kooperation ($MR_{Koop.}$) größer-gleich der MR bei unternehmensautonomer Vorgehensweise (MR_{UA}) ist und das aus der Differenz entstehende Ergebnis positive Werte annimmt.

$$MR_{Koop.} - MR_{UA} \geq 0 \quad (4.2)$$

Um in diesem Kontext die angenommene, *positive Hebelwirkung von Kooperationen* zu betonen, dient der **Zielgruppenkongruenz-Faktor (ZKF)** der quantitativen Abschätzung der kooperativen Vorteile.⁷⁹² Wird z. B. dieser Faktor in Umsatzprognosen integriert, können direkte Auswirkungen einer kooperativen Zielgruppenansprache abgeschätzt werden. Der Zielgruppenkongruenz-Faktor ergibt sich formal:

$$\frac{MR_{Koop.} - MR_{UA}}{MR_{UA}} = ZKF \quad (4.3)$$

Diese und weitere Quantifizierungsvorschläge werden abschließend in Kapitel 5 diskutiert.

4.2.3.3 Marken- und Imagekompatibilität

Wie in Abschnitt 4.1.1.5 dargelegt, unterliegen das Marken- wie auch das Imageziel der Annahme, dass einzelne Elemente der Marke oder des Images *eines* Partners auf die Marke oder Image des *anderen* Partners übertragen werden können. Die Untersuchungsergebnisse zeigen dabei, dass mittels transdestinationaler Kooperationen angestrebt wird, (i) eigene Defizite und Schwächen in Bezug auf Image und Marke

⁷⁹² Grundlegende Annahme ist, dass die „Kosten“ der Kooperation nicht höher sind als die unternehmensautonome Vorgehensweise. Vielmehr kann durch die erläuterten economies of scope und economies of scale von Synergieeffekten ausgegangen werden, die sich in geringeren Kosten niederschlagen.

auszugleichen (**Aufladung**⁷⁹³) und (ii) gezielt Marken- und Imagewerte zwischen den Kooperationspartnern auszutauschen(**Transfer**).⁷⁹⁴

Der vorliegende Abschnitt knüpft an diesen Erkenntnissen an, um der Frage nachzugehen, ob und inwiefern die Kompatibilität von Marken- und Imagewerten (**Image- und Markenkongruenz**) eine Anforderung und letztlich ein Erfolgsfaktor für Kooperationen darstellt.⁷⁹⁵ Des Weiteren wird ein potenzieller Image- und Markentransfer zwischen Kooperationspartnern vor dem Hintergrund der Partnersuche und -auswahl und die Auswirkung auf den Bekanntheitsgrad von Destinationen und Unternehmen diskutiert. Die Relevanz der Thematik begründet sich ausschließlich auf Basis der Experteninterviews, weshalb keine apHypothese formuliert und das Hypothesensystem integriert wurde.

Das Image ist definiert als die Wahrnehmung aller Leistungen und der Eindrücke über eine Destination, die sich ihrerseits gemäß Destinationsbegriff an ursprünglichen (also natürliche Attraktionen wie Landschaft) und abgeleiteten (z. B. touristische Infrastruktur, Dienstleistungen) Angeboten orientieren. Dabei ist das „[...] Bild, das ein potentieller Gast von einem Reiseziel hat, [...] [einer der] wesentlichen Beweggründe für die Wahl eines Zieles.“⁷⁹⁶ Da es sich beim touristischen Produkt um ein Bündel aus mehreren Teilleistungen von verschiedenen Leistungsträgern handelt, setzt sich auch das Destinationsimage aus der Summe subjektiver Eindrücke zu einzelnen Eigenschaften zusammen. Konkret bedeutet dies, dass jeder Leistungsträger der Destination den individuellen Erwartungen ihrer Gäste gerecht werden muss. Die mit der „Leistungsfähigkeit“ der Akteure in einer Destination verbundenen Assoziationen sind Grundlage für die Bildung der Marke und des Images.⁷⁹⁷

⁷⁹³ Vgl. hierzu Baumgarth/Vetter (2003), S. 27f., die den Begriff Markenanreicherung prägen.

⁷⁹⁴ Dabei ist ebenfalls zu betonen, dass dieses Verständnis weit hinaus geht über das „klassische“ Branding durch Logo-Placement, Ankauf von Werbeflächen in den Skigebieten etc. um die Marken zu präsentieren und zu etablieren.

⁷⁹⁵ Wissenschaftstheoretisch werden beide Ausprägungen durch Realisation von Ausstrahlungs- und Spillover-Effekten begründet: durch Kooperationen können sich annahmegemäß Imageverbesserungen einstellen und Assoziationen zwischen den Marken hervorgerufen werden. Diese Effekte können auch negativ gerichtet sein und einen „Imageschaden“ oder „Markenverwässerung“ zur Folge haben. Vgl. Gwinner/Eaton (1999), S. 47ff.; vgl. Simonin/Ruth (1998), S. 30ff.; vgl. Keller (1993), S. 1ff.

⁷⁹⁶ Anm. d. Verf., Jasper (1992), S. 142. Hierzu stellen Echtner/Ritchie (1991), S. 8 fest: „[...] not only the perceptions of individual destination attributes but also the holistic impression made by the destination.“

⁷⁹⁷ Vgl. Scherhag (2003), S. 235.

Es besteht die Herausforderung darin, dass es vielen Destinationen an solchen Profilierungsmerkmalen fehlt, eine Destination als Marke zu positionieren und wettbewerbsrelevante Markierungsvorteile gegenüber Konkurrenzdestinationen zu erreichen.⁷⁹⁸

Marken- und Imagekongruenz bei interdestinationalen Kooperationen

Eine Destinationsmarke und die mit ihr verbundenen Assoziationen (Destinationsimage) sind laut Expertenmeinungen Voraussetzung für interdestinationale Kooperationen, die zur Verfolgung von Image- und Markenzielen eingegangen werden. Anders formuliert, ist die Vorbedingung zum Zustandekommen der Zusammenarbeit, dass alle Partner über ein ähnliches Image verfügen, da sich das Image einer interdestinationalen Kooperation – ähnlich dem Destinationsimage – aus den Assoziationen der einzelnen Teilnehmer zusammensetzt. Gleiches gilt auch für die Dachmarke, die im Wesentlichen auf die Bündelung vergleichbarer Marken aller Kooperationspartner zurückgeht und auch kompatible Markenwerte voraussetzt.⁷⁹⁹ „Dies gilt besonders, wenn mit Hilfe einer Dachmarke neue Märkte erschlossen werden sollen, da eine einheitliche Markenpositionierung Voraussetzung für eine in allen Zielmärkten anzustrebende Markenstandardisierung ist.“⁸⁰⁰

Verfügen die Kooperationspartner nicht über ein vergleichbares Image oder eine ähnliche Marke kann es zu Konflikten durch fehlende Kongruenz kommen. Ein vergleichbares Konfliktpotenzial kann aber auch dann eintreten, wenn potenzielle Kooperationspartner zwar über inhaltlich ähnliche Images und Marken verfügen,⁸⁰¹ die Intensität des Images oder der Stärke der Marke allerdings Diskrepanzen aufweist. Es profitiert dann die Destination mit dem schwächer ausgeprägten Image gegenüber der potenziellen Partnerdestination mit einem stärker ausgeprägten Image, nicht aber umgekehrt.

⁷⁹⁸ Vgl. Scherhag (2011), S. 190f.; vgl. Balakrishnan (2009), S. 612; vgl. Hannich (2008), S. 19f.; vgl. Blain/Levy/Ritchie (2005), S. 330; vgl. Ibrahim/Gill (2005), S. 173; vgl. Pike (2002), S. 542ff.; vgl. Sirgy/Su (2000), S. 340ff.

⁷⁹⁹ Prinzipiell lässt sich die Gestaltung des Marktauftrittes einer Kooperation gemeinsam oder getrennt durchführen. Im letztgenannten Fall sind die kooperativ bereitgestellten Leistungen nicht Gegenstand eines Marktauftrittes, sondern die Partner treten weiterhin als eigenständige Unternehmen auf. Vgl. weiterführend Blöse/Schmitz/Thönneßen (2006), S. 63f.

⁸⁰⁰ Jacobi (1996), S. 149.

⁸⁰¹ D. h. Marken- und Imagekongruenz ist gegeben.

Dass diese Intensitätsdiskrepanzen und die Auswirkungen auf den Bekanntheitsgrad Ausschlusskriterien darstellen können, zeigen die Ausführungen des IP von *InterKooperation 1* zum möglichen Beitritt weiterer Destinationen:

[Beitrittsvoraussetzung] [...] ist, dass man eine international bekannte Marke ist. Und wenn halt dann Destination 32 kommt und sagt, wir möchten Mitglied werden [...] dann muss ich den Leuten halt einfach leider ins Gesicht sagen, ja schaut schon in Zürich kennt keiner Destination 32. Und auch wenn ihr wirklich noch ein so schöner Ort seid und noch so tolles Produkt habt, es kann nicht an InterKooperation 1 sein, euch bekannt zu machen.⁸⁰²

Während Unterschiede im Bekanntheitsgrad, der Marke und des Images Hindernisse bei interdestinationalen Kooperationen darstellen können, werden diese bei transdestinationalen Kooperationen als Anlass genommen, die Partnerschaft einzugehen.

Marken- und Imagekongruenz bei transdestinationalen Kooperationen

Im Zusammenhang transdestinationaler Kooperationen knüpfen die IP den Erfolg einer Kooperation auf Ebene der Marken und Images nicht nur an die prinzipielle Möglichkeit des Transfers einzelner Elemente, sondern heben auch deren Kompatibilität hervor. Dieser sogenannte Marken-Fit (alternativ Marken-Matching oder Brand-Fit) als Kooperationsvoraussetzung oder Auswahlkriterium potenzieller Partner stößt bei allen Experten⁸⁰³ auf breite Zustimmung.

Eine Aufladung kongruenter Marken lässt sich anhand der transdestinationalen Kooperation zwischen Destinationen und den Automobilmarken verdeutlichen. Im Vergleich zu *Automobilmarke 2* wies *Automobilmarke 3* in der Markendarstellung Defizite auf, weshalb ein Motiv der Kooperation ist, die Besonderheiten des Allrad-Antriebssystems von *Automobilmarke 3* potenziellen Neukunden zu kommunizieren. Um diesen Nachteil durch Markenaufladung zu kompensieren, fokussiert *Automobilmarke 3* gezielt auf Kooperationen mit Destinationen. Konkret werden als aufzuladende Elemente im weiteren Verlauf Bergkompetenz, Sportlichkeit, Innovation genannt und es werden Parallelen zwischen Imagewerten, wie Allrad-Kompetenz auf Automobileseite mit Wintersportkompetenz von alpinen Destinationen gesucht:

⁸⁰² Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 5980ff.

⁸⁰³ Über alle Experteninterviews hinweg betrachtet, ohne den spezifischen Kooperationsziel-Kontext, werden von jedem IP der Marken-, Brand- oder Imagefit mindestens einmal genannt.

Ist vielleicht im ersten Ansatz vielleicht tourismusfremd, aber ganz sicher nicht wintersportfremd, weil alle Autohersteller, die Allradantriebssysteme bauen, können keine bessere Spielweise finden als Winterdestinationen, weil genau der „Allrad-System von Automobilmarke 3“ ist genauso wie der „Allrad-System von Automobilmarke 2“ nur dann präsentierbar mit all seiner Leistungsmöglichkeit [...] sind.⁸⁰⁴

[...] aber wieso gibt es überhaupt die Kooperation mit InterKooperation 1 bei Automobilmarke 3? Das ist ja ein Imageproblem, das Automobilmarke 3 eigentlich immer noch hat, dass man Kompetenz für den Vierradantrieb nicht erteilt sozusagen. [...] Sie hatten bis letztes Jahr seit Jahren die bessere Technologie und trotzdem war für jeden Automobilmarke 2 Vierrad und Automobilmarke 3 nicht. [...] wir haben die Berg- und Schneekompetenz und die haben sie sich ja praktisch erkauft.⁸⁰⁵

Dass es sich hierbei um kein einzelnes Phänomen der Automobilmarken handelt zeigen auch die Interviews mit Ski-, Bekleidungs- und Sportartikelmarken, die sich ähnlich wie *Bekleidungsmarke 29* äußern:

[...] mit großen strategischen Partnern geht es eher um Markenbekanntheit und Imagetransfer auf die/ den Verbänden oder Partnern angeschlossenen Zielgruppen.⁸⁰⁶

Aus Destinationssicht äußert sich der IP von *Falldestination 7* zur Markenkongruenz:

Matching passiert meiner Meinung nach genau über die zwei genannten Bereiche, nämlich über das AFG-Management und über die Marke. Also ich würde mich jetzt einfach mit einer Marke [...] Automobilmarke 4 weniger gut fühlen als wie mit der Marke Automobilmarke 1. Genauso ist Skimarke 2, die von ihrer Tradition, von ihrer Ganzheitlichkeit, von der Internationalität und so weiter einfach besser aufgestellt sind als Skimarke 1 zum Beispiel. Wenn wir dann in gemeinsame Produktgestaltungen gehen, [...] also sobald ich wirklich in eine breitere Öffentlichkeit trete, gemeinsam mit dieser Marke, muss der Markenwert passen [...].⁸⁰⁷

⁸⁰⁴ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4643ff.

⁸⁰⁵ Vgl. Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014), Z. 5651ff.

⁸⁰⁶ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 29 (2014), Z. 8220ff. Vgl. exemplarisch Experteninterview mit Skimarke 3 (2014), Z. 9158ff; vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 6 (2014), Z. 10368ff.

⁸⁰⁷ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3195ff.

Das Potenzial, eigene Defizite durch einen Transfer und eine Aufladung zu kompensieren, beschränkt sich aber nicht ausschließlich auf die Kooperationspartner; vielmehr umfasst die Kompatibilität der Marken und Images auch die **Netzwerkpartner zweiten Grades**. *Bekleidungsmarke 26* und *Sportartikelmarke 6* bemerken zur Kooperation mit *Falldestination 7*:

Von unserer Seite aus sind die Ziele der Kooperationen eher nicht-monetärer Natur und zielen in erster Linie auf einen Imagetransfer bzw. die Erreichung und Erweiterung neuer Zielgruppen.[...] im Idealfall entsprechen die weiteren Partner eines Kooperationspartners auch dem eigenen Image-Anspruch und vermitteln dieselben Werte, eventuell entsteht ein Geflecht aus sich gegenseitig befruchtenden Partnerschaften.⁸⁰⁸

[...] wir uns jetzt natürlich nicht als Exklusivmarke, aber uns ist es durchaus angenehm, dass jetzt zum Beispiel bei Falldestination 7 auch eine Marke wie Automobilmarke 1 mit auftritt. Da profitieren wir natürlich auch wieder von so einem gewissen Imagetransfer. Also da werden wir gleich relativ hoch gehoben [...].⁸⁰⁹

Es kann dabei keine Aussage getroffen werden, ob und in welchem Ausmaß sich Imageelemente zwischen Kooperationspartnern übertragen lassen oder ob die transferierten Imageelemente tatsächlich einen prognostizierten *positiven* Beitrag liefern.

Auf die Nachfrage hin, inwiefern die Wirkung eines solchen Transfers gemessen würde, antworten die IP, dass eine konkrete Wirkungsmessung bzw. die Messung des Zielerreichungsgrads der Marken- und Imageziele nicht möglich sei. Zudem wird vom Großteil der IP unterstellt, dass ausschließlich positive Markenelemente transferiert oder ausgetauscht werden. Lediglich ein IP ist sich nicht nur dem Evaluationsdefizit bewusst, sondern auch der Möglichkeit einer negativen Übertragung:

[...] momentan hätten wir keinen Prozess, wo ich sage, wir prüfen derzeit wie positiv oder negativ unsere Partnerschaft mit Automobilmarke 1 sich auf unser Geschäft auswirkt.⁸¹⁰

⁸⁰⁸ Vgl. Experteninterview mit Bekleidungsmarke 26 (2014), Z. 7797ff.

⁸⁰⁹ Vgl. Experteninterview mit Sportartikelmarke 6 (2014), Z. 10476ff.

⁸¹⁰ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3447ff.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es erfolgversprechend für inter- bzw. transdestinationale Kooperationen ist, wenn sich Imageelemente oder Markenwerte zweier Kooperationspartner überschneiden, da es bei einer Vielzahl von Kooperationen als Voraussetzung der Zusammenarbeit gilt. Dabei hat die Kongruenz von Image- und Marke im Wesentlichen die Aufgabe (i) bei interdestinationalen Kooperationen die Destinationswahrnehmung durch den Gast zu beeinflussen und (ii) bei transdestinationalen Kooperationen eine Aufladung der Marke oder einen Transfer von Imagewerten zu ermöglichen. Die Überprüfung, ob Gemeinsamkeiten vorliegen erfolgt daher bereits im Rahmen der Partnersuche und -auswahl.

Inwiefern Kooperationen darüber hinaus kompensatorisch genutzt werden können, hängt von den einzelnen Partnern und dem spezifischen Kooperationstyp ab. Prinzipiell zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass Kooperationen gezielt eingegangen werden, um Image- und Markendefizite durch Aufladung auszugleichen. Dabei stellt sich auch die Frage, ob eine Markenaufladung oder ein Imagetransfer durch Kooperation als einzigartig und somit als wettbewerbsrelevant bezeichnet werden kann. Insbesondere das zunehmende Kooperationsengagement der Automobilmarken zeigt, dass eine Vielzahl von alpine Destinationen identische (transdestinationale) Partner aufweisen und im Rahmen der Kooperationen auf die gleichen Imagebestandteile berufen wird. Dabei kann eine beliebige Austauschbarkeit der Kooperationspartnern durch den Gast bzw. Konsumenten nicht ausgeschlossen werden: die Folge ist, dass der ursprünglich angestrebte Positionierungsvorteil nicht eintritt.

Da letztlich jegliches Engagement im Kontext der Marken- und Imagekongruenz auf die Gäste- bzw. Konsumenten abzielt, wird abschließend der Sachverhalt aus Nachfragerperspektive reflektiert.

Wie in Abschnitt 2.1.1 dargelegt zeichnet sich das touristischen Leistungsbündel durch eine Dominanz an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften aus und bietet daher nur beschränkt die Möglichkeit der Vorab-Qualitätseinschätzung durch den Gast, was wiederum mit im Vergleich zu physischen Gütern zu erhöhten Suchkosten führt. Die Erkenntnisse aus Expertenaussagen legen die Vermutung nahe, dass Kooperationen das Potenzial haben, eine marktorientierte Wahrnehmung von Marken zu beeinflussen. Demzufolge können „durch Kooperation manipulierte“ Markenwerte Suchkosten der Gäste und das einhergehende (Qualitäts-)Risiko potenziell reduzieren.

Daher wird die empirieinduzierte Annahme getroffen, dass Kooperationen von Destinationen bis zu einem gewissen Grad informationsökonomisch eine Signalwirkung inne haben und den Screening-Prozess der Gäste positiv unterstützen. Exemplarisch sei dies an folgender Aussage eines Destinationsvertreters verdeutlicht, der in Kooperationen die Chance sieht, dass Destinationen in das „relevant set“ des Gastes aufgenommen werden.

Also wenn Gäste [...] ein Entscheid treffen, irgendwo im Alpenraum sonst wo hinzugehen, dann denke ich halt einfach, ist das ein wesentlicher Vorteil in dieser Kooperation drin und schon mal gesehen worden zu sein. Und dann verspricht es natürlich einen gewissen Qualitätsstandard auch für die Mitglieder dieser Marketingkooperation.[...] Natürlich gibt es immer Überschneidungen, aber ich denke mal nicht in einer/ es gibt nicht zwei Ortsmarken, die jetzt wirklich die gleiche Zielgruppe und auch vom Image her, identisch sind. [...] Natürlich gibt es immer Überschneidungen, aber ich denke mal es gibt nicht zwei Ortsmarken, die jetzt wirklich die gleiche Zielgruppe – und auch vom Image her – identisch sind.⁸¹¹

Grafisch lässt sich dieser Zusammenhang in Abbildung 4.19 auf der nächsten Seite veranschaulichen. Dabei wird unterstellt, dass der Gast auf der Suche nach neuen Destinationen tendenziell auf jene Destinationen der Alpendestinationen (awareness set) zurückgreift, die Mitglied einer interdestinationalen Kooperation sind (evoked set).⁸¹² Aus Marken- und Imagegründen nicht in Betracht gezogene Destinationen (inept set) stellen ebenso wenig potenzielle Reiseziele dar, wie solche Destinationen, mit denen der potenzielle Gast keine Assoziationen verbindet und ihnen gegenüber indifferent eingestellt ist (inert set).

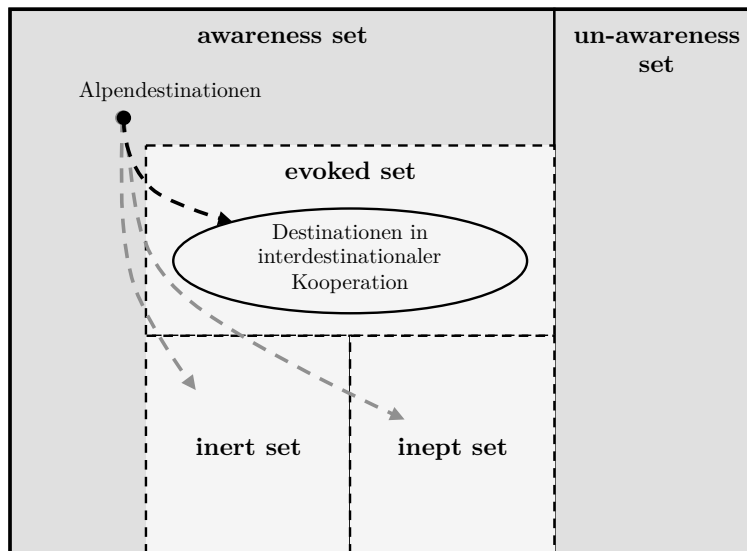
4.2.3.4 Einfluss des Selbstverständnisses von TO auf Kooperationsverhalten

Mit dem Ziel, nicht nur theoriegestützte Vermutungen (durch apHypothesen) zu prüfen, sondern vielmehr neue Erkenntnisse aus den empirischen Daten zu gewinnen, wird die qualitativ-interpretative Inhaltsanalyse verwendet. Hierbei wurden Beson-

⁸¹¹ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 5 (2014), Z. 2666ff.

⁸¹² Vgl. zum Begriff Scherhag (2003), S. 238. Hierunter werden allgemein jene Marken, hier die (Destinations)-Marken, verstanden, die einem Nachfrager im Moment der Kaufentscheidung als Alternativen bewusst sind. Anknüpfungspunkte der Assoziationen können z. B. Qualitätsstandards oder Prestige sein.

Abbildung 4.19: Schematische Darstellung des evoked set von Destinationen



Quelle: Eigene Erstellung.

derheiten entdeckt, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen auf das Kooperationsverhalten nahe legen. Vorliegender Abschnitt widmet sich der Vorstellung und Reflexion dieser Beobachtungen. Dabei stellten sich drei empirisch gewonnene Aspekte als zentral heraus:

- den Hauptaufgaben und dem damit verknüpften Rollenverständnis,
- der Organisationsstruktur der jeweiligen TO sowie
- der Verortung von Kooperationen in den Unternehmensfunktionen.

Hauptaufgaben und Rollenverständnis einer TO

Durch die Untersuchungsergebnisse lassen sich drei **Hauptaufgaben** einer TO identifizieren, die auch von der Theorie zum Destinationsmanagement gestützt werden:⁸¹³

(i) Mediierende Koordination (ii) Marketing-Management (iii) Gäste-Management

⁸¹³ Hierbei wird an den Ausführungen in Abschnitt 2.1.3 angeknüpft, der das Rollenverständnis und die Aufgaben einer TO zum Gegenstand hat und die koordinativ-kooperierende Rolle auf Basis der beiden Grundmodelle Community-Modell und Corporate-Modell thematisiert (Abschnitt 2.1.3.2).

Allen TO ist gemein, dass sie der Funktion als **Mediator** zwischen den Leistungsträgern nachgehen und die Förderung eines Interessensausgleichs aller innerhalb einer Destination agierenden Stakeholder zum Ziel hat. Während diese Aufgabe „primär nach innen“ gerichtet ist und sich in intradestinationalen Kooperationen widerspiegelt, sind die Aufgaben des Gäste-Management und Marketing primär markt- und konsumentenorientiert.

Die Aufgaben des **Marketing** sind vielfältig und erstrecken sich von der Vermarktung der Destination über Image- und Markenentwicklung bis hin zur konkreten Produkt- und Angebotsgestaltung (Angebotsentwicklung) sowie deren Vermarktung in Zusammenarbeit mit lokalen Leistungsträgern. Zentrale Ziele aller dem Marketing zugeordneten Aufgaben sind daher die Gewinnung von Neugästen und die Erhaltung von Stammgästen.⁸¹⁴

An das Marketing-Management bzgl. Neu- und Stammgästen knüpft das konkrete **Gäste-Management** an. Es umfasst alle Teilaufgaben, die sich unmittelbar an den Gast richten und weitestgehend den idealtypischen Aufgaben einer *Touristeninformation* entsprechen. Die IP zählen zum Gäste-Management im Wesentlichen die Bereiche „Gästevermittlung“ und „Gästebetreuung“, wobei beide wechselseitig miteinander verbunden sind: Die Gästebetreuungsleistung einer TO beinhaltet die Vermittlung der Gästeanfrage an nachgefragte Leistungsträger.⁸¹⁵ Eng verknüpft mit diesen Funktionen ist das **Rollenverständnis**, so die Ergebnisse der Auswertung. Im Wesentlichen lassen sich hier zwei Gruppen von TO identifizieren: während eine Gruppe den Fokus auf das Gäste-Management legt und sich primär in der Rolle einer gästebetreuenden Informationsstelle sieht, versteht sich die zweite Gruppe vornehmlich als Marketing- und Vertriebsorganisation.⁸¹⁶

Dass sich das Rollenverständnis fortwährend wandelt, zeigt folgendes Interview. Die Wahrnehmung als reine „Touristeninformation“ von *Falldestination 8* ändert sich dahingehend, dass eine Neuorientierung als Marketing-Organisation angestrebt wird:

⁸¹⁴ Gemeint sind Stammgäste im Sinne von Wiederholungsgästen. Es wird definitorisch nicht festgelegt, ab welcher Besuchshäufigkeit ein Gast als Stammgast bezeichnet werden kann. Auf Basis der Experteninterviews entspricht es der unternehmerischen Praxis, dass ein Gast ab drei Besuchen in aufeinander folgenden Saisons als Stammgast geführt wird.

⁸¹⁵ Typischerweise wird damit die Weiterleitung von Gästeanfragen an Unterkünftebetriebe, Bergbahnen, Schneesportschulen oder Gastronomiebetriebe umschrieben.

⁸¹⁶ Der Mediator-Rolle sind sich alle IP bewusst, wenngleich auch hier Unterschiede in der Gewichtung zu beobachten sind. Da intradestinationale Kooperationen nicht Untersuchungsgegenstand sind, werden diese nicht thematisiert.

*Das hat sich aber alles gewandelt: unter Falldestination 8-Tourismus verstehe ich eigentlich – künftig – dass wir primär als Marketingorganisation [...] arbeiten.*⁸¹⁷

Organisationsstruktur der TO

In der **Organisationsstruktur** der unterschiedlichen TO und den jeweiligen, organisatorisch-rechtlichen Verbindungen mit Destinationen sind ebenfalls Unterschiede festzustellen. Die Destinationen *Falldestination 1*, *Falldestination 2* und *Falldestination 4* sind als Tourismusverband (TVB) der jeweiligen Gemeinde direkt angegliedert und unterstellt, während die verbliebenen TO eigenständig agieren (können) und daher weder in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Kommune oder Gemeinde stehen noch weisungsgebunden sind.⁸¹⁸

Um Anonymität zu gewährleisten und Rückschlüsse durch Zuordnung der Rechtsform zu vermeiden, wird im weiteren Verlauf lediglich zwischen nicht-eigenständigen und eigenständigen TO unterschieden. Wird diese Eigenständigkeit dem Rollenverständnis gegenübergestellt, ist auffällig, dass sich jener Cluster mit den nicht-eigenständigen TVB primär dem Gäste-Management zuwendet. Umgekehrt zeigen die Experteninterviews, dass sich zunächst mit Ausnahme von *Falldestination 5* und *Falldestination 8* die eigenständigen TO als Marketing-Organisationen positionieren.

Relevanz von Kooperation in der Organisation

Auffällig ist, dass mit Ausnahme von *Falldestination 3* diejenigen TO, die als zentrale Funktion das Gäste-Management ansehen, Kooperationen ausschließlich als Marketinginstrument verstehen und demnach der Unternehmensfunktion „Marketing“ zuordnen.⁸¹⁹

Versteht sich hingegen eine TO als Marketing-Organisation, so wandelt sich auch der zugeordnete Stellenwert von Kooperationen. Die Experteninterviews ergeben in diesem Fall, dass die Reduzierung einer Kooperation als Marketing-Maßnahme nicht

⁸¹⁷ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 8 (2014), Z. 3607ff.

⁸¹⁸ Auftretende Rechtsformen sind z. B. Genossenschaft, GmbH, Körperschaft öffentlichen Rechts und Verein.

⁸¹⁹ In diesem Kontext ist das sehr eng gefasste Kooperationsverständnis im Sinne von Sponsoring von *Falldestination 3* erneut hervorzuheben, was als Grund für diese Ausnahme angenommen wird.

zweckmäßig erscheint. Vielmehr geben die IP an, dass Kooperationen verschiedene Bereiche der Organisation tangieren und als bereichsübergreifend zu verstehen sind.

Ebenfalls von Interesse ist die strategische und operative Relevanz, die den Kooperationen von den IP eingeräumt wird. Im Rahmen des Experteninterviews wurde zum einen konkret danach gefragt, welchen Stellenwert Kooperationen in der jeweiligen Organisation einnehmen und zum anderen um indirekte Stellungnahmen ergänzt. Als *Beispiel für eine strategische Zusammenarbeit* nennt *Falldestination 7* die transdestinationalen Kooperationen mit *Automobilmarke 1* und *Skimärke 2*:

diesen strategischen Kooperationsthemen [...] das sind wirklich derzeit, wie gesagt auf die beiden Marken Automobilmarke 1 und Skimärke 2 beschränkt, weil diese Kooperationen tiefer gehen. Und das heißt einmal, dass die Marke Falldestination 7 wird durch diese Partnerschaften aufgeladen.[...] das Differenzierungspotenzial liegt dann in erster Linie darin, dass [...] wir das geschickt mit den richtigen Markenpartnern machen, dann wird dieser Markenkern einfach entsprechend unterstützt und dann sind wir auch in der Differenzierung. [...] Wenn die Marken stimmig sind, dann ist das für den Kunden auch zugleich eine Bestätigung für seine Empfindungen der Marke Falldestination 7 gegenüber. ⁸²⁰

Der transdestinationalen Kooperationen zwischen *Getränkemarke 3* und *Falldestination 4* hingegen misst der IP einen besonders hohen *operativen Stellenwert* bei und nennt konkrete Vorteile der Kooperation wie die entgeltfreie Nutzung von Ausschankwagen, Werbematerial und andere veranstaltungsbezogenen Mittel.

Die wahrgenommenen Aufgaben, das Rollenverständnis sowie die Organisationsstruktur („Eigenständigkeit“ vs. „Nicht-Eigenständigkeit“) scheinen Einfluss auf das Kooperationsverhalten zu nehmen und determinieren, welchen Stellenwert (strategisch vs. operativ) der Kooperation in der Organisation zugedacht wird. Werden die mit Kooperationen verfolgten Hauptziele⁸²¹ in die Analyse miteinbezogen, so ist zu bemerken, dass die drei nicht-eigenständigen TO insbesondere Kostenziele verfolgen. Eine Erklärung hierfür sind den Aussagen der IP zufolge, die restriktiven Budgetsituationen in deren Organisationen, die sich aufgrund der finanziellen Abhängigkeit von Gemeinden und Leistungsträgern nicht wesentlich ändern.

⁸²⁰ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 7 (2014), Z. 3387ff.

⁸²¹ Ziele mit den jeweils höchsten Anzahl an zugeordneten Codings, ohne Unterscheidung zwischen inter- und transdestinationaler Kooperation.

Die bisherigen Erkenntnisse werden in Tabelle 4.8 veranschaulicht. Dabei wird in den beiden Spalten „strategische“ und „operative Relevanz“ gekennzeichnet, ob von den IP den Kooperationen eine hohe Relevanz (mit dem Symbol „●“), eine mittlere („◐“) oder eine niedrige („○“) eingeräumt wird.⁸²²

Tabelle 4.8: Einflussfaktoren auf Kooperation

Destination	Organisationsstruktur	Hauptaufgabe / Verständnis	Unternehmensfunktion	Kooperationsbezug		
				Kooperationsziel	Strategische Relevanz	Operative Relevanz
<i>Falldestination 1</i>	nicht-eigenständig	Gäste-Management	Marketing	Kostenziel	○	●
<i>Falldestination 2</i>	nicht-eigenständig	Gäste-Management	Marketing	Kostenziel	○	●
<i>Falldestination 4</i>	nicht-eigenständig	Gäste-Management	Marketing	Kostenziel	○	●
<i>Falldestination 5</i>	eigenständig	Gäste-Management	Marketing	Marken- / Imageziel	◐	●
<i>Falldestination 3</i>	eigenständig	Marketing-Organisation	Marketing	Marken- / Kostenziel	◐	◐
<i>Falldestination 8</i>	eigenständig	Marketing-Organisation	übergreifend	Marktziel	◐	◐
<i>Falldestination 6</i>	eigenständig	Marketing-Organisation	übergreifend	Markt- / Ressourcenziel	●	○
<i>Falldestination 7</i>	eigenständig	Marketing-Organisation	übergreifend	Markt- / Markenziel	●	○
<i>Falldestination 9</i>	eigenständig	Marketing-Organisation	übergreifend	Marken- / Kostenziel	●	○

Quelle: Eigene Erstellung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Merkmale wie die Unabhängigkeit bzw. Eigenständigkeit der TO, das eigene Rollenverständnis und die damit verbundenen, zentralen Aufgaben den einer Kooperation eingeräumten Stellenwert beeinflusst. Anders formuliert, legen die Untersuchungsergebnisse die Vermutung nahe, dass die wahrgenommene Relevanz von Kooperationen durch das eigene Rollenverständnis beeinflusst und durch den Grad der Eigenständigkeit determiniert wird. Insbesondere strategische Kooperationen sind nicht nur auf Marketingebene anzusiedeln, sondern involvieren mehrere Bereiche der untersuchten TO. Die von Gemeinden abhängigen TO sehen primär in Kooperationen Kostensenkungspotenziale, während unabhängig agierende TO primär marktorientierte Ziele verfolgen und die Kooperation als

⁸²² Um dem Anspruch der explorativen Forschungsstrategie gerecht zu werden und subjektive Diskrepanzen beim Verständnis von Skalenwerten vorzubeugen, wurden keine Skalen in den Experteninterviews verwendet. Daher erfolgt die Zuordnung inhaltlich-interpretativ im Rahmen der Datenaufbereitung. Hierbei werden zunächst die entsprechenden Textstellen als Codings markiert und im Anschluss in ihrer Gesamtheit analysiert. Ziel ist es, Ankerpunkte festlegen zu können, um die Stufen niedrig, mittel sowie hoch konsequent bei allen IP anwenden zu können und hierdurch ein gewisses Maß an Objektivität zu gewährleisten.

strategische Option sehen, die mehrere Unternehmensbereiche involviert und sich nicht nur auf Marketingmaßnahmen beschränkt. Diese TO beschreiben sich selbst als Marketing-Organisation oder als Destination-Managementorganisation.

4.2.4 Engagement und Commitment der Kooperationspartner

Das letzte der „Three C“-Kriterien der Partnersuche und -auswahl beschäftigt sich mit dem Engagement (commitment) eines potenziellen Kooperationspartners für die Kooperation und zielt im Wesentlichen auf das Vertrauen zwischen den mit dem Management einer Kooperation beschäftigten „Personen“ ab. Die besondere Herausforderung besteht darin, die Wahrscheinlichkeit ex ante abzuschätzen, ob und in welchem Ausmaß ein potenzieller Partner sich nicht kooperationskonform verhalten wird. Hauptanliegen des Kriteriums „Engagement“ ist folglich, opportunistisches Verhalten der Teilnehmer bereits vor Inkrafttreten einer Kooperationen zu antizipieren.

Die Rolle der persönlich-menschlichen Komponente und der damit einhergehenden Probleme wurde bereits in Abschnitt 4.2.3.1 im Rahmen von Zielkonflikten thematisiert. Während sieben von zehn IP des Fallclusters I und sechs von zwölf IP des Fallclusters II einer persönlichen Komponente einen generell hohen Stellenwert beimessen, würden nur drei⁸²³ der insgesamt 22 IP das Vertrauen und Engagement zu den erfolgsbestimmenden Faktoren zählen. Dabei bezieht der IP von *Falldestination 3* als einer dieser drei das Vertrauen ausschließlich auf die Zusammenarbeit mit Testimonials, nicht aber auf Kooperationen mit Marken im Speziellen:

Und definitiv hängt es auch von der menschlichen Komponente ab, das ist ein ganz wichtiger Faktor. Das ist so das Untereinander, das Vertrauen.⁸²⁴

[...] und das geht nur, wenn das Vertrauen da ist und wenn die Freundschaft da ist und wenn man sagt: denen vertraue ich das an. Ohne Vertrauen kannst du das gar nicht regeln.⁸²⁵

Man muss einfach/ bei Testimonials muss man sehr viel Vertrauen haben, weil man schlussendlich wird es/ deswegen machen auch sehr viele/ nicht sehr viele Unternehmungen Sponsoring von einzelnen Sportlern oder Künstlern oder

⁸²³ Zwei Destinationsvertreter sowie ein Inustrievertreter

⁸²⁴ Vgl. Experteninterview mit Automobilmarke 1 (2014), Z. 6977f.

⁸²⁵ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 9 (2014), Z. 4771ff.

*so. Weil das Ding ist, dass es nicht ganz einfach ist, weil die Personen sind Menschen und die sagen dann manchmal auch Dinge, die dann für die Marke nicht besonders günstig sind.*⁸²⁶

Allerdings ist zu betonen, dass die Identifikation von Vertrauen als wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit durch die drei IP nicht explizit für die Phase der Partnersuche oder -auswahl vorgenommen wird. Vielmehr beziehen sich die Aussagen allgemein auf die Kooperationsdauer und somit auf den Zeitraum nach Initiierung. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass im Vergleich zur theorie- und empiriegestützten Erfolgsfaktorenbestimmung das Engagement in der vorliegenden Studie den geringsten Stellenwert zu haben scheint – insbesondere für die hier fokussierte Phase der Partnersuche und -auswahl. Dennoch ist festzuhalten:

Die apHypothese 9 „Gegenseitiges Vertrauen ist ein Erfolgsfaktor von inter- und transdestinationalen Kooperationen“ ist vorläufig zu bestätigen.

Tabelle 4.9 auf der nächsten Seite stellt die zuvor formulierten apHypothesen und deren vorläufigen Bestätigung („✓“) oder Ablehnung („✗“) in einer zusammenfassenden Übersicht gegenüber.

Abschließend sind in Abbildung 4.20 auf Seite 325 alle theorie- und empiriegestützten Erfolgsfaktoren von Kooperationen bei Partnersuche und -auswahl zusammengefasst; die dunkelgrauen konnten aus der Empirie abgeleitet werden.

4.3 Entscheidungsmodell für ein effektives Kooperationsmanagement von Destinationen

Aufbauend auf der Ausgangs- und Problemsituation ist das vierte Forschungsziel als Gerüst aus Komponenten zu entwerfen, das Entscheidungsträger im Destinationsmanagement in ihren Entscheidungsprozessen unterstützen soll. Dabei besteht der Anspruch die Erkenntnisse dieser Arbeit in ein ganzheitliches Modell zu integrieren, um die Kooperation als strategische Alternative zielorientiert und strukturiert zur

⁸²⁶ Vgl. Experteninterview mit Falldestination 3 (2014), Z. 1012f.

Tabelle 4.9: Übersicht zur Bestätigung des Hypothesensystems

Nummer	apHypothese zum Zielsystem von Kooperationen	bestätigt
1	Mit inter- und transdestinationalen Kooperationen verfolgen einzelwirtschaftlich motivierte Unternehmen gemeinsame Kooperationsziele.	✓
2	Die verfolgten Ziele beeinflussen den Kooperationstyp.	✓
3	Der Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen wird kollektiv ermittelt.	⚡
Nummer	apHypothese zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren bei Kooperationen	bestätigt
4	Es existieren kooperationstypspezifische Unterschiede in den für die Partnerschaften relevanten Kompetenzen und Ressourcen.	✓
5	Die Wahl des Partners orientiert sich an Kriterien des fundamentalen Fits und stellt den Schlüssel zum Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen dar.	✓
6	Die Kompatibilität der miteinander vereinbarten Ziele im Sinne eines strategischen Fits ist ein Erfolgsfaktor für inter- und transdestinationale Kooperationen.	✓
7	Die Übereinstimmung unternehmenskultureller Faktoren und Wertvorstellungen ist erfolgsbestimmend für inter- und transdestinationale Kooperationen.	⚡
8	Der Übereinstimmungsgrad zentraler Eigenschaften partnerspezifischer Zielgruppen bestimmt den Erfolg inter- und transdestinationaler Kooperationen.	✓
9	Gegenseitiges Vertrauen der Kooperationspartner ist ein Erfolgsfaktor inter- und transdestinationaler Kooperationen.	✓

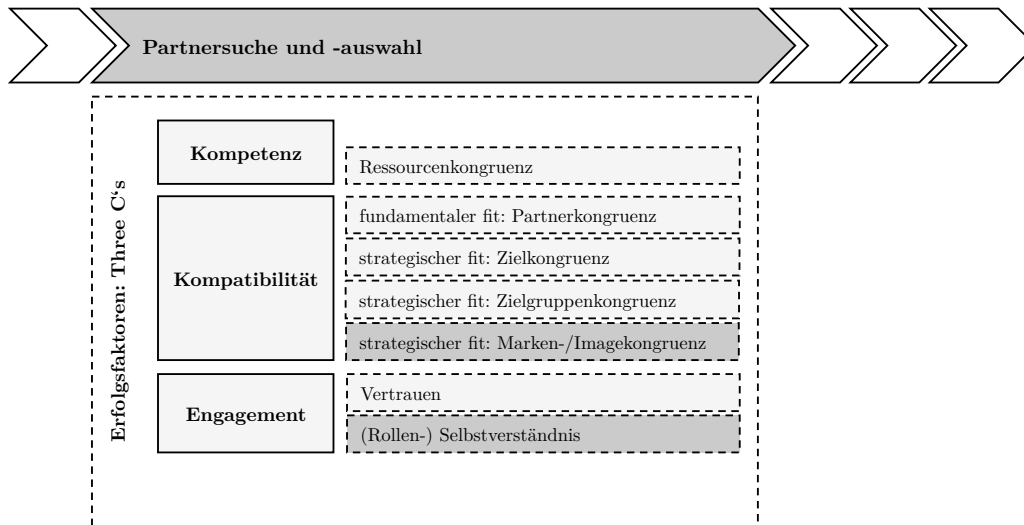
Quelle: Eigene Erstellung.

Realisation strategischer Potenziale zu etablieren. Es erfolgt eine modellhafte Konstruktion eines Entscheidungsprozesses, mit interdependenten Elementen, die theorie- und empiriegestützt abgeleitet werden. Letztlich soll das Modell sequentiell zu einer Entscheidung über den Beitritt zu einer inter- oder transdestinationalen Kooperationen führen und den Prozess optimieren. Der Fokus liegt wie in der gesamten Untersuchung, auf den beiden zentralen Phasen des Kooperationsprozesses: **strategischer Entscheid** sowie **Partnersuche und -auswahl**

Basis des Modells ist ein idealtypischer Entscheidungsprozess, wie er im Rahmen der Experteninterviews von den IP aufgezeigt wurde. In der vorliegenden Arbeit kristallisieren sich drei Ebenen als essentiell für die Entscheidungsargumentation heraus und verdeutlichen den sukzessiven Ablauf zunächst von der **Ausgangssituation** mit ihren spezifischen Bedingungen zur Entscheidung, die Kooperation als Strategie zu wählen. Anschließend erfolgt die konkrete **Entscheidungsfindung** eines Kooperationsstyps und -partners, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die Bedingungen zur erfolgreichen Initiierung einer Kooperation bilden die dritte Komponente und rücken **Erfolgsdeterminanten** bei der Partnersuche und -auswahl in den Mittelpunkt:

- **Situationskomponente** – beinhaltet die strategische Ausgangssituation und betrachtet die anfänglichen Bedingungen im Hinblick auf die Realisation eines strategischen Ziels.

Abbildung 4.20: Übersicht theorie- und empiriegestützte Erfolgsfaktoren



Quelle: Eigene Erstellung.

Bei gegebener (Ausgangs-) Situation ist zur Zielerreichung ...

- **Entscheidungskomponente** – zu treffende Entscheidungen werden durch vorliegende Situationen maßgeblich beeinflusst. Daher beruht die Entscheidungskomponente auf der Situationskomponente (Ausgangssituation) und umfasst die Argumentation für eine Kooperationsstrategie statt einer unternehmensautonomen Strategie.

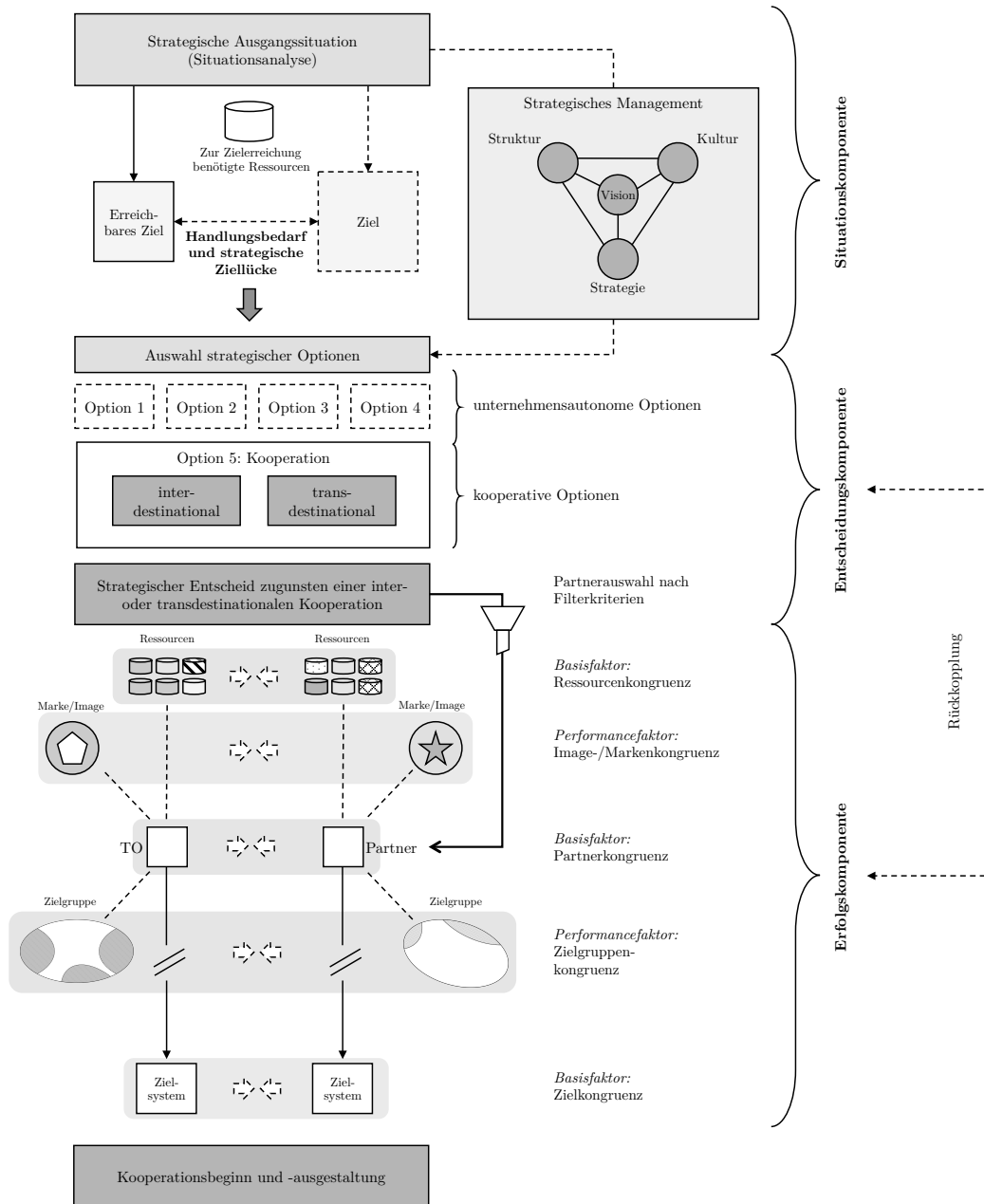
... die Kooperation gegenüber unternehmensautonomen Strategien potenziell vorteilhafter ...

- **Erfolgskomponente** – bezieht jene Faktoren ein, die den Prozess der Partnersuche und -auswahl positiv beeinflussen und im Wesentlichen die Kompetenz und Kompatibilität der potenziellen Partner berücksichtigen.

... wenn die Realisation erfolgsbestimmender Faktoren zur Partnerauswahl und -suche gewährleistet ist.

Die Abbildung 4.21 auf der nächsten Seite beschreibt dieses Argumentationsschema mit seinen drei Komponenten und stellt durch die Integration der theorie- und empiriegestützten Erkenntnisse die **Konzeption eines Entscheidungsmodells von Kooperationen im Destinationsmanagement** dar. Zur besseren Darstellung werden die einzelnen Komponenten in den entsprechenden Abschnitten abgebildet.

Abbildung 4.21: Konzeption eines Entscheidungsmodells



Quelle: Eigene Erstellung.

4.3.1 Situationskomponente

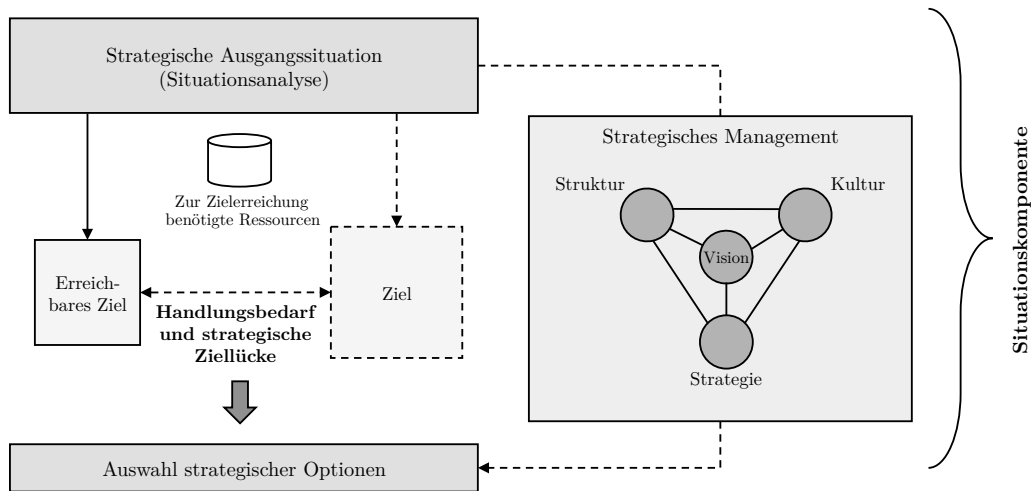
In Abschnitt 3.1.4 wurde der Bezugsrahmen der theoriegestützten, empirischen Überprüfung vorgestellt, der sich am Kooperationsbildungsprozess orientiert und dabei die ersten beiden Phasen fokussiert. Die Situationskomponente ist in der ersten Phase zur kooperativen Willensbildung zu verorten und im Wesentlichen durch die managementorientierte Aufgabe der **Identifikation des strategischen Handlungsbedarfs** charakterisiert.

Zentrale Aufgabe des Managements ist, bei gegebener Lage geeignete Wege zur Erreichung strategischer Ziele aufzuzeigen und zu evaluieren. Der Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensstrategie lässt sich in der Wechselwirkung des Unternehmens mit dem Umfeld ablesen. Ausgangspunkt bilden daher Situationsanalysen, die neben marktorientierten Chancen und Risiken auch Stärken und Schwächen auf Unternehmensseite zur Bestimmung der Ausgangslage heranziehen. In Anlehnung an die Abbildung 3.12 auf Seite 131 münden die Ergebnisse der Situationsanalyse in einer Bestimmung der strategischen Position des Unternehmens, die ihrerseits die strategische Zielbildung bzw -festsetzung induziert.

Ursächlich für die Identifikation eines strategischen Handlungsbedarfs und somit einer strategischen Lücke ist eine auftretende Diskrepanz zwischen erreichbaren und strategischen Zielen. Ausgangspunkt der Bestimmung eines potenziellen Zielerreichungsgrades sind die notwendigen Ressourcen zur Erfüllung der strategischen Ziele. Dabei erfolgt eine Evaluation und Gegenüberstellung der im Unternehmen vorhandenen (materielle und immaterielle) Ressourcen sowohl qualitativ als auch quantitativ. Inhaltlich repräsentiert die Situationskomponente die **Identifikation von strategischen Lücken**. Die Wahl einer **strategischen Option** zugunsten der **Kooperationen** gegenüber der unternehmensautonomen Vorgehensweise hängt von einer Reihe strategischer, struktureller und kultureller Faktoren ab. Durch Integration des **Modells zum strategischen Management** nach SCHERTLER⁸²⁷ wird diesem Einfluss entsprechend Rechnung getragen. Allgemein formuliert ist die Voraussetzung für eine strategische Entscheidung zugunsten der Kooperation, dass kooperationspezifische Besonderheiten von einer Organisation strukturell umsetzbar sind und unternehmenskulturell mitgetragen werden können. Abbildung 4.22 auf der nächsten Seite veranschaulicht diesen Zusammenhang.

⁸²⁷ Zu Inhalten und Interdependenzen der einzelnen Elemente, vgl. Schertler (2012), S. 59ff.

Abbildung 4.22: Situationskomponente des Entscheidungsmodells



Quelle: Eigene Erstellung.

4.3.2 Entscheidungskomponente

An die Ausgangssituation mit einem etwaigen strategischen Handlungsbedarf knüpft die Entscheidungskomponente an. Im Mittelpunkt steht die Herbeiführung einer Entscheidung zugunsten unterschiedlicher Koordinationsformen, die eine Erfüllung strategischer Ziele effektiver und effizienter ermöglichen.

Sind die interdependenten Anforderungen bzgl. Strategie, Kultur und Struktur erfüllt, kann die Kooperation als eine strategische Alternative zur Zielerreichung der TO dienen. Inter- und transdestinationale Kooperationen bilden in der vorliegenden Arbeit den inhaltlich-konzeptionellen Schwerpunkt und stellen zusammen mit intradestinationalen Kooperationen die drei konzipierten Kooperationstypen dar. Welcher Kooperationstyp vorteilhafter für eine TO ist, hängt vom angestrebten Ziel ab;⁸²⁸ werden mehrere Ziele simultan verfolgt, so stellt das strategische Hauptziel den Maßstab der Kooperationswahl dar.⁸²⁹

Erscheint die Kooperation im Rahmen der Situations- und Entscheidungskomponente als strategische Option umsetzbar, so ist eine Hierarchisierung und Konkretisierung

⁸²⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen zur apHypothese 2 sowie in Abschnitt 4.1.2.

⁸²⁹ Wie im Rahmen der empirischen Untersuchung festzustellen, wird selten ein einziges Ziel, sondern ein Zielbündel von den Kooperationspartnern verfolgt.

der aus dem Zielbündel ableitbaren Einzelziele vorzunehmen. Die Experteninterviews zeigen, dass im Kontext der Marktziele die Neuerschließung internationaler Märkte besonders durch Zusammenschlüsse mehrerer Destinationen bewerkstelligt werden kann. Kosteneffiziente Synergiepotenziale werden dabei z. B. durch gemeinsame Marktauftritte und -positionierungen und gebündelte Kommunikationsmaßnahmen realisiert; die Bildung einer neuen Dachmarke ist eine zu beobachtende Begleiterscheinung der interdestinationalen Kooperation.

Ist ein **strategischer Entscheid** zugunsten einer inter- oder transdestinationalen Kooperation getroffen, stellt sich die Frage, welche Unternehmen, Marken und TO als Partner in Frage kommen. Damit eine Suche sowie Auswahl potenzieller Kooperationspartner systematisch erfolgen und letztlich langfristig zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen kann, empfiehlt sich ein sukzessiver Prozess zur Ableitung und Prüfung zentraler Kriterien. Solche Filterkriterien dienen der Eingrenzung in Frage kommender Partner.

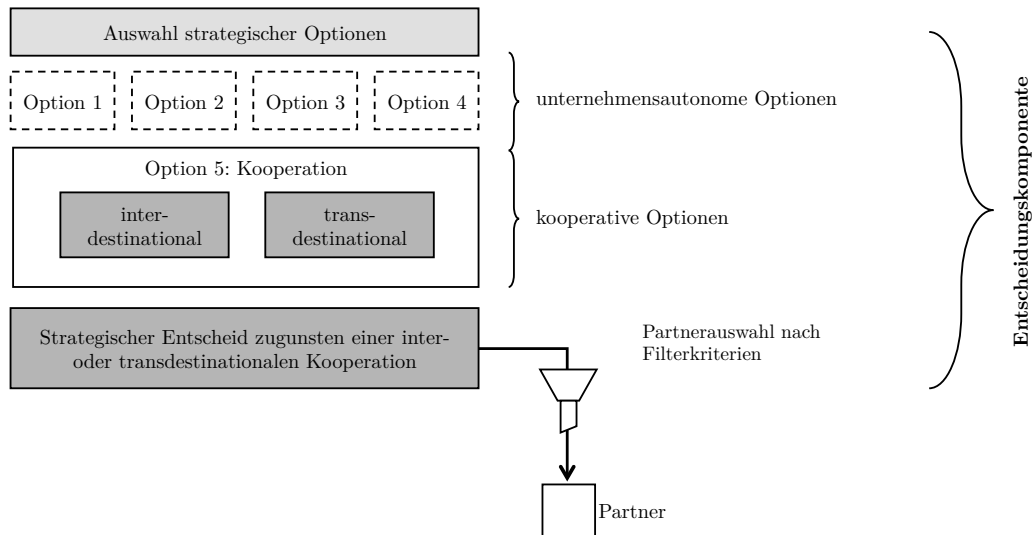
Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, ist neben der allgemeinen Voraussetzung einer **prinzipiellen Kooperationsbereitschaft** des potenziellen Partners auch die **inhaltliche Nähe** ein Filterkriterium. Demnach ist davon auszugehen, dass Unternehmen oder Destinationen (in Form ihrer TO) existieren, die sich nicht bereit erklären mit (anderen) TO zusammenzuarbeiten. Als Gründe für die Ablehnung einer Kooperation werden in der Literatur z. B. Verlust von Entscheidungsautonomie, ungewollter Wissenstransfer, antizipierte Zielkonflikte, aber auch Rollen-, Macht- und Kommunikationskonflikte und dem damit einhergehenden opportunistischen Verhalten sowie Abhängigkeitsverhältnisse genannt.⁸³⁰

Auf Ebene der **inhaltlichen Nähe** hingegen ist zu prüfen, ob die Inhalte einer Kooperation z. B. auf Ebene von (i) **Markenwerten** (wie im Falle der transdestinationalen Kooperationen mit Automobilmarken: Sportlichkeit, Bergkompetenz), (ii) **Aktivitäten der (gemeinsamen) Zielgruppen** (wie bei den transdestinationalen Kooperationen mit Ski- und Bekleidungsmarken) oder (iii) **Leistungsangeboten** (wie bei interdestinationalen Kooperationen mit anderen Destinationen) auszugestalten sind. Diese Überlegungen nehmen im Kontext der Zielsetzungen Einfluss auf die Wahl des Kooperationsstyps.

⁸³⁰ Vgl. Krystek/Zur (2002), S. 212.

Mit der Entscheidung, die Kooperation als strategische Option und hinsichtlich eines konkreten Kooperationstyps auszuwählen, ist die Entscheidungskomponente (Abbildung 4.23) abgeschlossen und bildet den Ausgangspunkt der Erfolgskomponente.

Abbildung 4.23: Entscheidungskomponente des Entscheidungsmodells



Quelle: Eigene Erstellung.

4.3.3 Erfolgskomponente

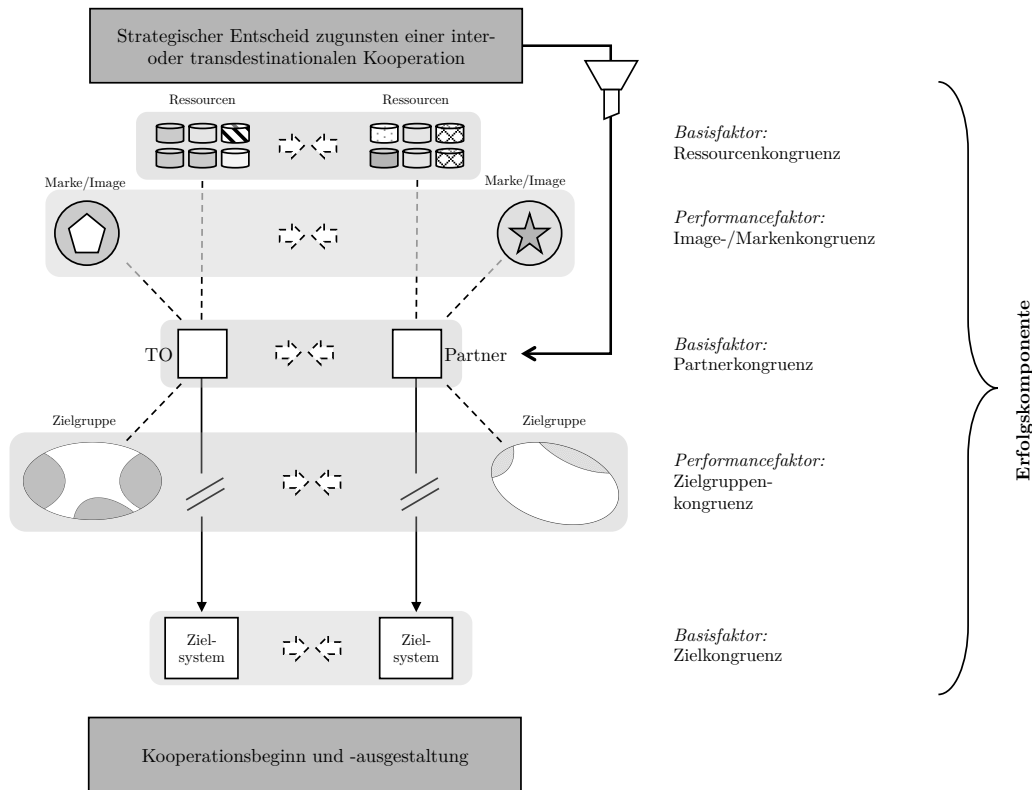
Zentrales Anliegen der Erfolgskomponente (Abbildung 4.24 auf der nächsten Seite) ist die Bestimmung von Faktoren und deren Ausprägungen, die als erfolgskritisch für die Partnersuche sowie -auswahl und in der Konsequenz für die Kooperation selbst zu bezeichnen sind. In der vorliegenden Arbeit ist durch eine theorie- und empiriegestützte Vorgehensweise eine Bestimmung von sieben Faktoren⁸³¹ erfolgt, die wiederum Erfolgsdeterminanten für inter- und transdestinationale Kooperationen darstellen.⁸³² Aufgrund der Aussagen der Experteninterviews und der daraus gewonnenen Erkenntnisse ist hervorzuheben, dass sich daraus eine Hierarchie von Erfolgsfaktoren bestimmen lässt. Das Spektrum reicht von **notwendigen Faktoren**

⁸³¹ Vgl. hierzu Abbildung 4.20 auf Seite 325.

⁸³² In Abbildung 4.21 auf Seite 326 wurde sich aus Darstellungsgründen auf Basis- und Performancefaktoren beschränkt. Sachlogisch lässt sich diese Entscheidung dadurch unterstützen, dass beide Faktoren erfüllt sein müssen bzw. sollen.

bis hin zu Faktoren, die das Ausmaß des Kooperationserfolgs potenziell beeinflussen können, aber **nicht zwingend erfüllt** sein müssen.

Abbildung 4.24: Erfolgskomponente des Entscheidungsmodells



Quelle: Eigene Erstellung.

Wenngleich die Kano-Theorie das Ausmaß einzelner Produkt- und Leistungseigenschaften auf die Kundenzufriedenheit angibt, werden in der vorliegenden Arbeit die Erkenntnisse auf das Kooperationsphänomen übertragen. In Anlehnung an die Systematisierungslogik von KANO⁸³³ werden die explorierten Faktoren sowie deren Anforderung

⁸³³ Die Kano-Theorie basiert auf der Motivationstheorie bzw. Dreifaktorentheorie nach HERZBERG und beruht auf der Annahme, dass einzelne Produkteigenschaften in einem unterschiedlichen Ausmaß Einfluss auf die Kundenzufriedenheit mit dem Produkt nehmen. Es erfolgt eine Unterscheidung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, die (i) vom Kunden zwingend erwartet werden und bei Nicht-Erfüllung zu Unzufriedenheit, bei Erfüllung jedoch nicht zur Zufriedenheit führen (Basisfaktor – Muss-Anforderungen), (ii) vom Kunden erwartet und als Wunsch formuliert werden, wobei der Erfüllungsgrad der Erwartungen positiv mit dem Grad an Zufriedenheit korreliert und bei Nicht-Erfüllung in Unzufriedenheit mündet (Leistungsfaktor – Soll-Anforderungen), (iii) vom Kunden weder erwartet noch explizit nachgefragt werden und durch den „Überraschungseffekt“ zu hoher Zufriedenheit führen (Begeisterungs-

derungen nach ihrem potenziellen Beitrag zum Kooperationserfolg in drei Kategorien unterteilt.⁸³⁴

- **Basisfaktoren** – stellen Mindestanforderungen an die Partnersuche und -auswahl einer Kooperation dar, weshalb das Erfüllen dieser Faktoren zur Vermeidung eines Misserfolgs oder Scheiterns der Kooperation notwendig ist.
- **Performancefaktoren** – werden analog zur klassischen Kano-Methode als Soll-Faktoren definiert und tragen je nach konkreter Ausprägung in unterschiedlichem Ausmaß zum Erfolg der Partnersuche und -auswahl bei. Je „besser“ die mit den Faktoren in Verbindung stehenden Anforderungen erfüllt werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgseintritts der Kooperation. Bei Fehlen können sie ebenfalls Ursache eines eintretenden Misserfolgs der Kooperation sein.
- **Excellencefaktoren** – Diese Kategorie dient der Identifikation von Faktoren, die nicht notwendigerweise erfüllt sein müssen, damit sich ein Kooperationserfolg einstellt. Allerdings können sie den Ausschlag bei der Auswahl eines spezifischen Partners geben und im Vergleich zu anderen potenziellen Partnern eine *ceteris paribus* effektivere oder effizientere Zusammenarbeit gewährleisten.

In Anlehnung an die klassischen Darstellungen zur Kano-Theorie werden die drei Faktoren in Abbildung 4.25 auf der nächsten Seite visualisiert.

Anknüpfend an diese Überlegungen können auf Basis der Experteninterviews die identifizierten Erfolgsfaktoren inter- und transdestinationaler Kooperationen folgendermaßen kategorisiert und durch die Nummerierung priorisiert werden:

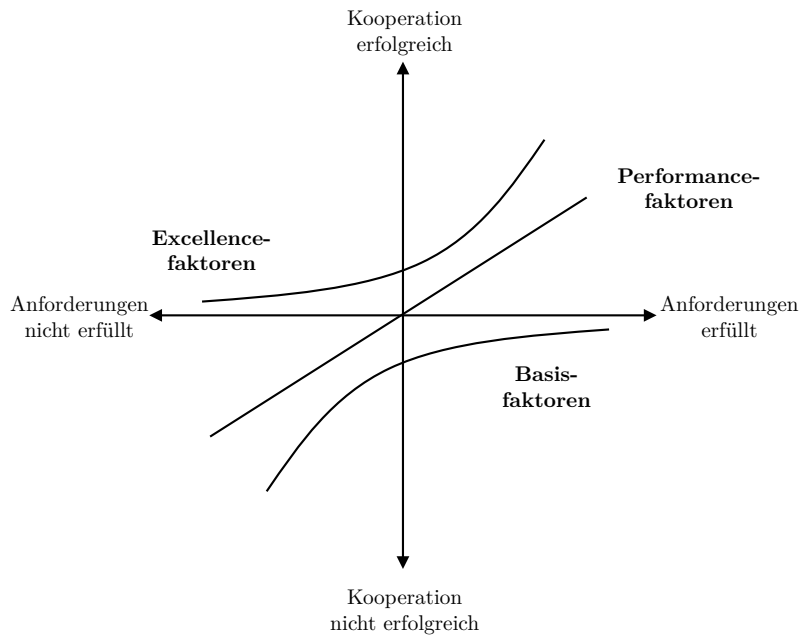
Basisfaktoren

1. **Ressourcenkongruenz** – wie bereits ausgeführt, ist der primäre Entscheidungsgrund für eine Kooperation gegenüber anderen strategischen Alternativen, das Ressourcendefizit zu kompensieren. Dies gilt entspre-

faktoren – Kann-Anforderungen). Vgl. Knop (2009), S. 62ff.; vgl. Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (2003), S. 14ff.; vgl. Sauerwein (2000), S. 275ff.; vgl. Berger et al. (1993), S. 1ff.

⁸³⁴ In der vorliegenden Studie zur Analyse dyadischer Kooperationen im Destinationsmanagement wird der Kundenkomponente keine Beachtung geschenkt; wenngleich die subjektive Einschätzung der Faktoren ausschließlich individuell durch Kunden erfolgt, wird eine Systematisierung in Muss-, Soll- und Kann-Faktoren hinsichtlich einer Hierarchisierung von Erfolgsfaktoren als pragmatisch erachtet werden. Zur Anwendung der Kano-Systematisierung im Kontext des Kooperationsmanagements ohne Aspekte der Kundenzufriedenheit, vgl. Knop (2009), S. 62ff.

Abbildung 4.25: Kano-Modell für Erfolgsfaktoren von Kooperationen



Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Berger et al. (1993), S. 26.

chend für die Kompatibilität der in die Kooperation einzubringenden Ressourcen beider Partner und ist deshalb als elementare Voraussetzung für dyadische Zusammenarbeiten zu konstatieren. Die Ausgestaltung der Ressourcenkonfiguration mit ihren beiden Grundformen **reziprok** und **redistributiv** ist für den Erfolg der Kooperationsinitiative zweitrangig, wenngleich sie die konkrete Partnerauswahl wesentlich beeinflusst.⁸³⁵

2. **Zielkongruenz** – auch wenn die Zielkongruenz der strategischen Kompatibilität zuzuordnen und demnach der fundamentalen Kompatibilität nachgeordnet ist, legen die empirischen Ergebnisse den Schluss nahe, dass den Zielbeziehungen beider Kooperationspartner eine größere Bedeutung zukommt. Die Zielkonstellationen determinieren letztlich, ob der zu erwartende Kooperationserfolg **kollektiv** oder **kumulativ** zu bestimmen sein wird. Daher sind die Festlegung und gegenseitige Kommunikation der unternehmensindividuellen Ziele und deren Beziehung zueinander essentiell. Die Relevanz der Zielkongruenz wird z. B. dann deutlich, wenn es sich bei

⁸³⁵ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.1.

der Zielkonstellation um komplementäre Ziele handelt, die im Vergleich zu indifferenten Zielen ein höheres Risiko opportunistischen Verhaltens aufweisen.⁸³⁶

3. **Partnerkongruenz** – dass die potenziellen Partner in bestimmten Charakteristika übereinstimmen bzw. kompatibel sind, ist eine Grundvoraussetzung für jegliche Form der Zusammenarbeit und letztlich ursächlich für die Zuordnung der Partnerkongruenz zum fundamentalen Fit. Allerdings implizieren die empirischen Ergebnisse, dass das übliche Verständnis zur Partnerkongruenz im Kontext der inter- und transdestinationalen Kooperationen nicht geteilt werden kann. Es sind nicht ausschließlich die sich in Unternehmensgröße oder Branchenzugehörigkeit ähnelnden Partner, die erfolgreich kooperieren, sondern vielmehr unterschiedliche Partner, die sich durch inhaltliche Nähe z. B. auf Produkt- oder Leistungsebene auszeichnen (leistungsnah und -fern bzw. inhaltsnah und -fern). Ein weiteres beobachtetes Spezifikum stellte die Netzwerkpartnerschaft zweiten Grades dar, die ebenfalls als Ausschlusskriterium von potenziellen Partnern zählt.⁸³⁷

Performancefaktoren

1. **Zielgruppenkongruenz**⁸³⁸ – die Realisation von kooperationsinduzierten Synergieeffekten auf Basis einer Zielgruppenkongruenz ist an die Überschneidung unternehmensindividueller Zielgruppen geknüpft. Dabei ist diese Überlappung kein notwendiges Kriterium, steht allerdings in positiver Korrelation mit dem Kooperationserfolg. Konkret zeigen die empirischen Ergebnisse, je größer die „Schnittmenge“ sich überschneidender Zielgruppen beider Partner ist, desto höher fällt das Synergiepotenzial aus und desto erfolgreicher ist in der Konsequenz die Kooperation. Das Ausmaß der Zielgruppenkongruenz manipuliert somit die „Leistung“ (Performance) der Kooperation bereits bei Partnersuche und -auswahl und kann, wie gezeigt, eine Hebelwirkung aufweisen.⁸³⁹

⁸³⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.3.1.

⁸³⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.2.

⁸³⁸ Je nach Zielsetzung und Kooperationstyp kann die Hierarchisierung der beiden Performancefaktoren „Zielgruppen“ sowie „Marken- und Imagekongruenz“ variieren. Das der empirischen Untersuchung zugrundeliegende Sample zeigt eine höheren Stellenwert der Zielgruppenkongruenz gegenüber der letztgenannten.

⁸³⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.3.2.

2. **Marken- und Imagekongruenz** – Es handelt sich hierbei ebenfalls um einen Performancefaktor, der je nach Ausmaß der Kongruenz bei der Partnersuche den Kooperationserfolg positiv beeinflussen kann. Da sowohl der Image- als auch der Markenbegriff eine Nachfragerkomponente beinhalten, sind gewisse Interdependenzen mit der Zielgruppenkongruenz zu beobachten. Je nach Kooperationstyp und -zielsetzung trägt eine Überschneidung der Marken- und Imagewerte dazu bei, dass die Partner strategisch kompatibel sind, was sich letztlich in der Performance der Kooperation widerspiegelt.⁸⁴⁰

Excellencefaktoren

1. **Selbstverständnis** – Der empirisch beobachtete Faktor umfasst das rollenspezifische Selbstverständnis der TO und ihre organisatorische Verantwortung im Destinationsumfeld. Anknüpfend an die strategischen, strukturellen und kulturellen Anforderungen im Rahmen der Entscheidungskomponente ist eine Ausprägung des Selbstverständnisses, die Kooperationen forciert, zwar wünschenswert, allerdings, wie gezeigt, nicht essentiell für eine Kooperationspartnersuche und -auswahl und einen Kooperationserfolg.
2. **Engagement** – Die empirische beobachtete Form des Engagements (hier: commitment) wird als das gegenseitige Vertrauen definiert. Die Schwierigkeit der ex ante Bestimmung bzw. Evaluation des künftigen Verhaltens potenzieller Kooperationspartner zum Zeitpunkt der Partnersuche und -auswahl ist *ein* Grund für die Kategorisierung als Excellencefaktor. Wesentlicher Inhalt des Erfolgsfaktors Engagement ist die Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens nach Kooperationsbeginn; dabei steht das Entscheidungs- und Verhaltenskalkül des Kooperationspartners im Mittelpunkt. Allerdings sind sie deshalb nicht den Performance- oder Basisfaktoren zuzuordnen, da externe Effekte antizipiert und etwaiges Fehlverhalten durch Formalisierung der Koopera-

⁸⁴⁰ Die Einordnung der Marken- und Imagekongruenz beruht dabei auf der Annahme, dass das primäre Ziel der Kooperation weder Marken- noch Imageziele sind, sondern andere Ziele im Zielbündel überwiegen. Daher sind solche Kooperationen explizit ausgeschlossen. Werden hingegen durch Kooperation primär Marken- noch Imageziele verfolgt, ist die korrespondierende Kongruenz sachlogisch als Basisfaktor zu kategorisieren. Vgl. weiter Abschnitt 4.2.3.3.

tionsbedingungen konterkariert werden kann (z. B. Verträge, Sanktionen bei Fehlverhalten etc.).

Wie die Abbildung 4.21 auf Seite 326 bereits impliziert sind die drei Komponenten (Situations-, Entscheidungs- und Erfolgskomponente) nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern stehen im engen Zusammenhang und beeinflussen sich gegenseitig. Ebenso ist das Durchlaufen der einzelnen Schritte des Modells nicht linear zu verstehen, sondern erfolgt revolvierend und weist Rückkopplungen zu vorhergehenden Stufen auf. Diese sind sachlogisch zu begründen: die Entscheidung zugunsten einer Kooperation (Entscheidungskomponente) sowie eines konkreten Kooperationstyps basiert im Wesentlichen auf einer Stärken-Schwächen- und Chancen-Risikeneinschätzung sowie der Ressourcenevaluation im Rahmen der Situationskomponente. Ändern sich nun essentielle Rahmenbedingungen, die auch Einfluss auf das Zielsystem einer Organisation nehmen können, so verändert sich die gesamte Ausgangssituation und somit die Entscheidungsgrundlage. Damit im Rahmen dieser strategischen Entscheidung eine Adaption an etwaige Veränderungen und Entwicklungsdynamiken von Markt- und Unternehmen im Modell berücksichtigt werden, sind solche „Rückmeldungsschleifen“ integriert.

Ähnliches gilt auch für die Beziehung zwischen Entscheidungs- und Erfolgskomponenten. Diese stehen in enger inhaltlicher Beziehung zueinander und zeichnen sich durch ständigen Austausch aus. Dies liegt darin begründet, dass die unterschiedlichen Ausprägungen der sieben Erfolgsfaktoren ebenfalls Einfluss auf die konkrete Partnerwahl – also auf die Entscheidung – nehmen. Die Systematisierung der einzelnen Faktoren in Basis-, Performance- und Excellencefaktoren dient dabei der Berücksichtigung potenzieller Unterschiede in den Auswirkungen auf den Erfolg einer Kooperation bei der Partnersuche und -auswahl. Diese Interdependenzen zwischen den Faktoren münden ebenfalls in Rückkopplungen zu vorhergehenden Schritten und Komponenten.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass der vorliegende Entwurf eines Entscheidungsmodells lediglich jene Erfolgsfaktoren integriert, welche im Rahmen der theorie- und empiriegestützten Vorgehensweise identifiziert wurden. Hierbei sei bemerkt, dass das Modell weder den Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch Vollständigkeit erhebt. Auf Basis des Samplings ist allerdings festzuhalten, dass in der homogenen Gruppe der TO, also auch im heterogenen Fallcluster II, Gemeinsamkeiten entdeckt wurden, die einen **Schluss vom Einzelfall zum Typus** erlauben. Prinzipielle Limitationen

und Einschränkungen werden im Rahmen der abschließenden Reflexion im anschließenden Kapitel thematisiert.

Kapitel 5

Abschließende Reflexion und Implikationen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, einen Beitrag zur Beschreibung und Erklärung des Managements sowie des Erfolgs strategischer Kooperationen von Destinationen zu leisten. Es stehen zwei Kooperationstypen im Mittelpunkt, die als medierte interdestinationale und transdestinationale Kooperation bezeichnet werden. Während erstgenannte die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Destinationen (und/oder deren Leistungsträgern) beschreibt, umfasst die Letztgenannte eine Kooperation zwischen Unternehmen einer Destination (hier: TO) und anderen Wirtschafts- bzw. Industrieunternehmen.

Die Relevanz der Fragestellung aus Sicht der Unternehmenspraxis wurde durch empirisch beobachtbare Entdeckungen nachgewiesen, die wissenschaftliche Relevanz hingegen wurde durch den identifizierten Forschungsbedarf des Managements und Erfolgs strategischer Kooperationen im Destinationsmanagement begründet. Die vorliegende Arbeit verfolgte die vier Forschungsziele (1) Präzisierung des Kooperationsbegriffs im Kontext des Destinationsmanagements, (2) Identifikation der mit Kooperationen verfolgten Ziele, (3) Exploration zentraler Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation sowie (4) Konzeption eines Entscheidungsmodells und strebte vor diesem Hintergrund die Beantwortung folgender Forschungsfrage an:

Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Konzeption interorganisationaler Zusammenarbeit von Destinationen vor dem Hintergrund partnerspezifischer Zielsetzungen sowie der damit einhergehenden strategischen Kooperationsentscheidung notwendig und müssen bei entsprechender Partnersuche vorhanden sein?

Nachfolgend werden die zentralen Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und das prinzipielle Vorgehen der Untersuchung dargelegt (**Abschnitt 5.1**). Anschließend werden Handlungsempfehlungen in **Abschnitt 5.2** für die Management-Praxis abgeleitet und basierend auf den Limitationen der vorliegenden Studie Implikationen für die weitere Forschung diskutiert (**Abschnitt 5.3**).

5.1 Zusammenfassende Darstellung und Reflexion der Ergebnisse

Einleitend wurden in Kapitel 2 Kooperationen von Destinationen als Untersuchungsgegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung herausgestellt und die Besonderheiten der touristischen Leistungserstellung in Destinationen dargelegt. Bereits hier wurde deutlich, dass die integrative Bereitstellung des touristischen Produktes bereits eine Kooperationsaktivität der in einer Destination ansässigen Leistungsträger voraussetzt. In diesem Zusammenhang wurde das Augenmerk auf die TO gelegt und deren Funktionen aufgezeigt, um die Relevanz der Thematik herauszuarbeiten. Anschließend wurden verschiedene Charakteristika von Kooperationen – unterschieden nach konstitutiven und differenzierenden Merkmalen – diskutiert, mit dem Ziel, einen Vorschlag zur Kooperationsdefinition zu erarbeiten. Es stellte sich als zweckmäßig heraus, die Kooperation in ihrer einfachsten Form mit zwei Partnern zu untersuchen: Kooperation als dyadische Form interorganisationaler Zusammenarbeit konstituiert sich aus zwei einzelwirtschaftlich motivierten Unternehmen gleicher oder verschiedener Branchen, die zur Erreichung kongruenter, ressourcen- oder marktorientierter Kooperationsziele durch Vereinbarung definierte Aktivitäten koordinieren, ohne ihre rechtliche Selbständigkeit oder ihre zumindest über die Ziel-Mittel-Verflechtungen hinausgehende Entscheidungsfreiheit aufzugeben.

Auf Basis dieses Kooperationsverständnisses wurden verschiedene **theoretische Erklärungsansätze** und die Kooperationsliteratur im Hinblick auf mögliche Erfolgsfaktoren zum Management von strategischen Kooperationen von Destinationen untersucht. Ergänzt wurde die synoptische Gegenüberstellung des ausgewählten Literaturbestandes durch eine Evaluation zentraler empirischer Arbeiten, um abschließend den **Forschungsbedarf** identifizieren und konkretisieren zu können: der Großteil der bisherigen Studien konzentriert sich ausschließlich auf Kooperationen *innerhalb*

einer Destination. Diese in der vorliegenden Arbeit als intradestinational bezeichnete Kooperationen wurden aufgrund des vorhandenen Erkenntnisstandes durch wissenschaftliche Beiträge explizit als Untersuchungsgegenstand ausgeschlossen. Stattdessen liegt der Fokus auf inter- und transdestinationale Kooperationen, die durch eine TO vermittelt, also faktisch mediiert werden. Durch diese begriffliche Differenzierung ist das erste Forschungsziel erreicht und eine Präzisierung der im Destinationsmanagement möglichen Kooperationstypen erfolgt.

Diese Erkenntnisse wurden in Kapitel 3 mit einem eigens entwickelten, multiparadigmatischen Bezugsrahmens als Grundlage für die Ableitung eines Hypothesensystems verdichtet. Zur Erfüllung der weiteren Forschungsziele wurde im Rahmen der explorativ-geprägten empirischen Untersuchung die Fallanalyse als qualitativ-interpretative Forschungsstrategie ausgewählt und anhand von 22 semi-strukturierten Experteninterviews mit Entscheidungsträgern aus TO (Fallcluster I) und Unternehmen verschiedener Industrien (Fallcluster II) Daten erhoben. Rückblickend rechtfertigen die Qualität und der Detaillierungsgrad der so gewonnen Erkenntnisse diese Wahl des sehr aufwändigen methodischen Vorgehens.

In der **theorie- und empiriegeleiteten Exploration** der Zielsysteme und Erfolgsfaktoren von Kooperationen (Kapitel 4), zur Verfolgung des zweiten und dritten Forschungsziels, besteht eine methodische Besonderheit. Zwar ist der Forschungsprozess – wie für die qualitative Forschung charakteristisch – so offen wie möglich zu gestalten, um Ergebnisse aus den empirischen Daten zu gewinnen; dieser wurde aber in der vorliegenden Arbeit durch theoretische Vorkenntnisse in seiner Grundform strukturiert.

Zentraler Anspruch dieser Arbeit liegt im Erkenntnisgewinn kooperativen Verhaltens von Destinationen; um das zweite Forschungsziel zu erreichen, wurde ein Augenmerk auf die **Identifikation der mit einer Kooperation verfolgten Ziele** gelegt. Theoriegeleitet war z. B. zu vermuten, dass mit einer Kooperation Ziele verfolgt werden, die eine Realisation von Synergieeffekten beinhalten. Empiriegeleitet hatte sich zudem gezeigt, dass viel detailliertere Zielsetzungen wie z. B. das Kundenkontaktziel verfolgt werden. Bei den im Detail untersuchten **interdestinationalen Kooperationen** lassen sich zwei unterschiedliche Kooperationsmotive und -ziele feststellen. Das am häufigsten identifizierte Ziel bei der Zusammenarbeit von Destinationen ist eine gemeinsame Marktentwicklungsstrategie, d. h. mittels interdestinationaler Koopera-

tionen neue Märkte zu erschließen sowie zu bearbeiten und so das Erreichen der sog. Marktziele zu gewährleisten. Daneben sind weitere Zielsetzungen, wie z. B. gemeinsam eine Leistung bereitzustellen, ermittelt worden und anhand unterschiedlicher Aussagen inhaltlich konkretisiert. Hierbei stellte sich heraus, dass ein Unterschied zur gängigen Kooperationsliteratur dahingehend festzustellen ist, dass der Zugang zu Know-how, Fähigkeiten und anderen Ressourcen nicht als primäre Zielsetzung von Kooperationen durch die Experten explizit genannt wird.

Die **deskriptiven Befunde** stellen im Kontext der **transdestinationalen Kooperationen** zwei zentrale Unterschiede in den verfolgten Zielsetzungen heraus. Während die Wirtschaftsunternehmen des zweiten Fallclusters primär Markt- sowie Image-, Marken- und Positionierungsziele verfolgen, strebt der Großteil der TO aus dem ersten Fallcluster an, durch die Zusammenarbeit mit nicht-touristischen Unternehmen Kostensenkungspotenziale zu realisieren. Doch auch innerhalb der Fallcluster sind deutliche Unterschiede beim Vergleich der Kooperationsziele der Industrieunternehmen festzustellen. Die inhalts- und leistungsnahen Unternehmen wie Sportartikelmarken, Skimarken etc. sehen in der transdestinationalen Kooperation die Chance, die Destination als „Vertriebsplattform“ zu nutzen und unmittelbar mit ihrem Endkonsumenten in Kontakt treten zu können. Hier stand im Vordergrund, dass die in der Destination ausgeübte Freizeitaktivität (z. B. Skifahren) mit dem Leistungsangebot der Marken inhaltlich übereinstimmt. Die Automobilmarken hingegen versuchen, durch die Kooperation mit Destinationen ihre eigene Marke durch imagebezogene Assoziationen zum Wintersport aufzuladen und sich dementsprechend im alpinen Bergsport zu positionieren. Hier verfolgen sie das Ziel, potenzielle Käufer ihrer Modelle in der Destination zu erreichen und Kontakte (sog. Leads) zu generieren. Es stellte sich heraus, dass nur solche Destinationen als potenzielle Kooperationspartner in Frage kommen, die nicht nur über eine eigene, starke Destinationsmarke, sondern auch über eine für die Automobilmarken relevante Zielgruppe verfügen. Im Gegensatz zu den anderen Unternehmen stehen bei der Segmentierung keine affinitätsbezogenen Kriterien im Vordergrund, sondern vielmehr soziodemographische Informationen mit besonderem Fokus auf das Einkommen.

Neben der Exploration der mit Kooperationen verbundenen Zielsetzungen stand auch die **Ermittlung von Kooperationserfolg** in Form einer Zielerreichung im Vordergrund der Untersuchung. Es stellte sich heraus, dass der Erfolg von interdestinationalen Kooperationen kollektiv von sämtlichen Kooperationspartnern bestimmt wird.

Bei transdestinationalen Kooperationen hingegen, prüft zunächst jeder Kooperationspartner, ob seine unternehmensindividuellen Zielsetzungen erreicht wurden; der Kooperationserfolg setzt sich daher kumulativ aus den „Teilerfolgen“ der Partner zusammen. Ferner konnte in diesem Kontext beobachtet werden, dass beim Zielerreichungsgrad generelle Messschwierigkeiten bestehen. Die Mehrheit der Experten äußerte hierzu, dass vielfach nicht über konkrete quantitative Messmethoden von Kooperationserfolg verfügt wird, dennoch aber von einem Kooperationserfolg ausgegangen wird, wenn keiner der Partner sich benachteiligt fühlt. Insbesondere beim Verfolgen von Image-, Marken- und Positionierungszielen, die nicht unmittelbar zu quantifizieren sind, stößt ein Kooperationscontrolling rasch an seine Grenzen.

Dem dritten Forschungsziel ist geschuldet, dass im Rahmen der **Ermittlung von Erfolgsfaktoren** hinterfragt wurde, welche Kriterien bereits während der Partnersuche und -auswahl erfüllt sein müssen, da sie über Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation entscheiden. Auch hier erfolgte die Exploration theorie- und empiriegeleitet, indem zentrale Kategorien von Partnerkriterien (capability, compatibility und commitment) zur empirischen Überprüfung herangezogen und durch weitere Kriterien ergänzt worden sind. Mithilfe der Experteninterviews konnte ebenfalls die Erkenntnis gewonnen werden, dass der im Rahmen der Inhaltsanalyse eruierten Kriterien eine unterschiedliche Bedeutung für den Kooperationserfolg beigemessen wird. Daher ist zu differenzieren, ob die Erfüllung eines dieser Kriterien zwingend gegeben sein *muss* oder fakultativ erfolgen *kann*. Der theoriegeleitete Beitrag lag hierbei in der konzeptionellen Anwendung der Kano-Methode auf Faktoren der Partnersuche und -auswahl. Es stellte sich heraus, dass sowohl die Anforderungen der drei Basisfaktoren *Ressourcenkongruenz*, *Zielkongruenz* und *Partnerkongruenz* als auch die beiden Performancefaktoren *Zielgruppenkongruenz* sowie die *Marken- und Imagekongruenz* erfüllt sein müssen bzw. sollten. Die beiden Excellencefaktoren *Selbstverständnis* und *Engagement* hingegen müssen nicht notwendigerweise erfüllt sein, können aber letztlich den Ausschlag bei Auswahl eines spezifischen Partners geben.

Ferner war im Rahmen der Experteninterviews festzustellen, dass mit einer Ausnahme (Automobilmarke) keines der Unternehmen sich an zuvor festgelegten Schritten zu einem Kooperationsvorhaben orientieren konnte, da bislang kein „Leitfaden“ zum Umgang mit Kooperationsvorhaben in den Organisationen existiert. Daher beinhaltete das vierte Forschungsziel die Konzeption eines **Modells für ein effektives Kooperationsmanagement** im Sinne eines definierten Entscheidungsprozesses zur

Kooperationspartnerwahl. Die Analyse der Untersuchungsergebnisse wurde dahingehend interpretiert, dass drei Komponenten essentiell für eine Kooperationsinitiative im Destinationsmanagement sind. Die *Situationskomponente* beinhaltet die strategische Ausgangssituation mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen und stellt die Basis für die *Entscheidungskomponente* dar, die im Wesentlichen die Entscheidung zugunsten eines spezifischen Kooperationsstyp umfasst. Die *Erfolgskomponente* hingegen bezieht jene Faktoren ein, die den Auswahlprozess der Kooperationspartner positiv beeinflussen können und insbesondere die Kompetenz und Kompatibilität der Partner berücksichtigen. Im Ergebnis führt dieses prozessuale Modell zu einer fundierten Entscheidung, mit einem bestimmten Partner eine Kooperation einzugehen.

Abschließend ist festzustellen, dass alle vier Forschungsziele hinreichend erfüllt werden konnten und sowohl die forschungsleitende Fragestellung als auch die davon abgeleiteten Fragen beantwortet werden konnten. Die explorativ-geprägte Arbeit leistet durch die qualitativ verfolgte Forschungsstrategie einen signifikanten Beitrag zur Erweiterung des bisherigen Kenntnisstandes zum kooperativen Verhalten von Destinationen. Vor dem Hintergrund des Destinationsmanagements sind Begrifflichkeiten, die eine differenzierte Betrachtung vorherrschender Kooperationen erlauben, eingeführt und im Wesentlichen zwischen intra-, inter-, trans- und nondestinationalen Kooperationsstypen unterschieden worden. In Abhängigkeit der Involvierung einer TO im Entscheidungsprozess zum Kooperationsvorhaben ist eine Präzisierung des Kooperationsstyps möglich, indem zusätzlich beschrieben wird, ob eine *medierte* oder eine *autopoietische* Kooperation vorliegt. Die Erhebung mittels Experteninterviews sowie die anschließende Auswertung dienten der Exploration von Zielsystemen und Erfolgsfaktoren der Kooperation bei Partnersuche und -auswahl und lieferten so die Grundlage zur Konzeption eines Entscheidungsmodells.

Zudem ist darauf hinzuweisen, dass im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls Kenntnisse erlangt und entwickelt wurden, die potenziell in anderen Zusammenhängen Anwendung finden. So stellen die Ausführungen zur Zielgruppenkongruenz eine Konkretisierung der Zielgruppenüberschneidung dar, die zentrale Implikationen auch für Unternehmen und deren Kooperationen fernab des Destinationsmanagements ermöglichen.

5.2 Handlungsempfehlungen

Gerade die branchenübergreifend zu beobachtende, steigende Relevanz von Kooperationen eröffnet auch Möglichkeiten für das Destinationsmanagement. Mit zunehmender Sensibilisierung für die Kooperationsthematik zeigt eine strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit für Destinationen und deren Leistungsträger das Potenzial auf, den vorherrschenden Marktbedingungen zu begegnen und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Voraussetzung hierbei ist allerdings ein Verständnis darüber, dass der Erfolg von Kooperationsstrategien durch ein effektives Management erhöht werden kann.

Zwar beruhen die Erkenntnisse ausschließlich auf Daten, die ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit aus den Experteninterviews mit Entscheidungsträgern führender Wintersportdestinationen gewonnen wurden, dennoch wird die Auffassung vertreten, dass die Implikationen Gültigkeit haben und Anwendungsmöglichkeiten auch für andere, insbesondere kleinere Destinationen bieten. Die wichtigsten Handlungsempfehlungen sollen im Folgenden thesenartig zusammengefasst werden.

Bewusstsein für die strategische Relevanz von Kooperationen erhöhen

Die strategische Entscheidung zugunsten einer Kooperation anstelle der Wahl einer unternehmensautonomen Vorgehensweise erfolgt vor dem Hintergrund eines Kooperationsbildungsprozesses und auf Basis der strategischen Ausgangsposition (Situationsanalyse). Dabei ist Voraussetzung, dass die Kooperation als umsetzbare strategische Alternative identifiziert und wahrgenommen wird. Die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation sollen Entscheidungsträger von Entwicklungsprogrammen in Destinationen für Kooperationen sensibilisieren und eine Strategieformulierung, welche die Kooperation fokussiert, priorisieren. Schlussendlich muss ein **Kooperationspotenzial** erkannt werden.

Voraussetzungen für mittelständische Unternehmen schaffen

Ein Kooperationsvorhaben kann nur dann erfolgreich sein und die erhofften Vorteile bieten, wenn sich die teilnehmenden Partner der Auswirkungen dieser strategischen Alternative bewusst sind und darauf aufmerksam gemacht werden, dass mit der Umsetzung von Kooperationsinitiativen auch gewisse Anforderungen verbunden sind. Anders formuliert, ist hinsichtlich der strategischen Implikationen zu prüfen, ob be-

nötigte Ressourcen vorhanden und generelle **Kooperationskompetenzen** (ähnlich einer „Kooperationstauglichkeit“) gegeben sind. Letztlich ist es notwendig, die strategische Relevanz von Kooperationen hervorzuheben und Rahmenbedingungen zu schaffen, sodass eine Kooperationsstrategie auch Bestandteil der übergeordneten Destinationsstrategie sein kann. Notwendige Bedingung ist, dass Kooperationsstrategie und Destinationsstrategie im Sinne einer Strategiekongruenz kompatibel sind und sich nicht gegenseitig ausschließen.

Für alpine Destinationen ist kennzeichnend, dass primär kleine Unternehmen sowie Kleinstunternehmen das touristische Leistungsbündel bereitstellen. Besonders diese Betriebe stehen vor der Herausforderung, dass nur wenige über das nötige Management-Know-how und die nötigen Ressourcen verfügen, strategische Kooperationen einzugehen und zu pflegen. Ähnliches gilt für TO kleinerer Destinationen, die nur selten neben den Hauptaufgaben von Gästeinformation und -betreuung über freie Ressourcen verfügen, um sich im Rahmen von Kooperationen zu engagieren. Zudem ist vor dem Hintergrund des Modells zum strategischen Management nach SCHERTLER sicherzustellen, dass die Kooperationsstrategie von der Unternehmenskultur getragen wird und durch entsprechende Anpassungen der Organisationsstruktur umsetzbar ist. Eine Voraussetzung ist daher die **Kooperationsfähigkeit**.

Organisationsinterne Unterstützung des Kooperationsvorhabens

Anknüpfend an der Unternehmenskultur und den organisationstrukturellen Vorbedingungen benötigt die erfolgreiche Umsetzung einer strategischen Kooperation nicht nur ein effektives Projektmanagement, sondern vielmehr personenbezogenen Rückhalt in der Organisation. Letztgenanntes umfasst dabei die Unterstützung auf allen Hierarchieebenen, von der obersten Unternehmensführung bis hin zur sonst involvierten Belegschaft. Besonders rückt neben der Kooperationsfähigkeit die Bereitschaft der Mitarbeiter in der Vordergrund, über organisatorische Grenzen hinaus zusammenzuarbeiten. Hierbei ist nicht nur sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Kooperation unterstützen, sondern vielmehr dass eine direkte und transparente Kommunikation der mit der Zusammenarbeit verbundenen Maßnahmen erfolgt. So ist opportunistisches Verhalten Einzelner frühzeitig zu antizipieren und kontraproduktiven Handlungsweisen, die z. B. aus der Befürchtung von Kompetenz- oder Machtverlusten resultieren, vorzubeugen. Somit muss **Kooperationsbereitschaft** bei allen Beteiligten bestehen.

Mittel- bis langfristiger Aufbau eines Kooperationsmanagements

Sind Kooperationspotenzial erkannt und Kooperationsfähigkeit sowie -bereitschaft prinzipiell vorhanden, kann das hier konzipierte Entscheidungsmodell dazu dienen, allgemeingültige Prozesse sowohl zur Partnersuche und -auswahl als auch zur bereichsübergreifenden Koordination und Kontrolle innerhalb der Organisation zu entwerfen und zu entwickeln. Auch vor dem Hintergrund des operativen Einsatzes der Kooperationen im Rahmen von gemeinsam veranstalteten Events nimmt eine strukturierte Vorgehensweise eine zentrale Stellung ein.

Stellt sich mittel- bis langfristig die Kooperation als eine geeignete Strategie zur Zielerreichung für TO, Destination und deren Leistungsträger heraus, sollte aus diesem Grund ein professionelles Kooperationsmanagement aufgebaut und institutionalisiert werden. Dies kann durch formalisierte Standards im Umgang mit Kooperationsanfragen oder Prozeduren zur aktiven Suche und Identifikation potenzieller Partner einerseits oder durch personenbezogene Implementationsmöglichkeiten andererseits erreicht werden. Hierzu bieten sich z. B. Personalentwicklungsmaßnahmen an, die eine Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern beinhalten und sich der Thematik strategischer Kooperationen von Destinationen annehmen, um sukzessive Prozess-Know-how und andere spezifische Erfahrungen mit Kooperationen aufzubauen. Ein professionelles Kooperationsmanagement unterstützt dabei auch die Organisation, den mit der strategischen Neuausrichtung verbundenen Aufgaben bzw. den damit einhergehenden Herausforderungen proaktiv zu begegnen.

Der „optimale Kooperationspartner“ ist kontinuierlicher Anspruch

Wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit war die Auseinandersetzung mit Anforderungen bei der Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner. Hier wurde besonderes Augenmerk auf die fundamentale und strategische Eignung im Sinne einer Kompatibilität der Partner gelegt. Auch wenn alle vorgestellten Faktoren und deren Ausprägungen bereits *vor* Kooperationsbeginn eruiert werden können, zeichnet sich ein Kooperationsprozess durch komplexe Entscheidungen aus und ist sowohl internen als auch externen Einflussfaktoren ausgesetzt, die zu unvorhersehbaren Herausforderungen führen können. Daher wird es als unabdingbar angesehen, sowohl Basis- als auch Performancefaktoren kontinuierlich auf Gültigkeit zu überprüfen und sich zeitnah auf ändernde Bedingungen einzustellen. Dies gilt vor allem – wie bereits thematisiert –

für die Zielkongruenz; hier sollten Kooperationspartner nicht nur sicherstellen, dass die eigenen Kooperationsziele mit denen des Partners kompatibel sind, sondern über die notwendige Flexibilität verfügen, auf Änderungen der Zielsysteme und dem damit verbundenen Engagement einer Zielverfolgung reagieren zu können.

Neben den erörterten Faktoren treten insbesondere im Kooperationsverlauf weitere Aspekte eines „optimalen Kooperationspartners“ in den Mittelpunkt, die von Fragen zu personellen Veränderungen beim Partnerunternehmen über die finanzielle und/oder organisatorische (In-) Stabilität bis hin zu Änderungen der Reputation und des Images eines Partners reichen. Auch hier ist es für ein effektives Kooperationsmanagement von Destinationen essentiell, kontinuierlich zu überprüfen, ob sich die Anfangsbedingungen zum Nachteil der Kooperation geändert haben.

Berücksichtigung der Gästebedürfnisse

Aufgrund des Forschungsschwerpunktes wurden direkte Auswirkungen einer Kooperation auf Gäste bzw. Nachfrager nicht analysiert; auch die Wahrnehmung einer inter- oder transdestinationalen Kooperation aus Gästeperspektive war nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Allerdings konnten Hinweise zum einen in den Experteninterviews identifiziert und zum anderen auch sachlogisch begründet werden, dass Kooperationen zumindest keine Nachteile für Besucher einer Destination nach sich ziehen dürfen.

Vonseiten des Destinations- und Kooperationsmanagements ist daher darauf zu achten, dass sich die Kooperationsvorhaben in die strategische Grundausrichtung der Destinationsentwicklung einerseits, aber auch in das Destinationsumfeld andererseits eingliedert. So ist ein Kampf der Automobilunternehmen um exklusive Markenpräsenz in etablierten Wintersportdestinationen zu beobachten, der bereits von einigen Gästen – so die Expertenaussagen – als negativ wahrgenommen wird. Schließlich handelt es sich bei der touristischen Leistung um eine Urlaubsleistung, die der Erholung und der Ausübung von Freizeitaktivitäten dient und nicht mit einer Konfrontation mit Werbebotschaften und Logos verbunden sein soll.

Nischensegmente bergen großes Potenzial

An den Gästebedürfnissen anknüpfend, ist zu bemerken, dass nicht nur Marken internationaler Konzerne potenzielle Kooperationspartner darstellen. Vielmehr haben die Ergebnisse gezeigt, dass besonders bei transdestinationalen Kooperationstypen mittelständische Unternehmen, die als inhalts- und leistungsnah zu bezeichnen sind, ein großes Kooperationspotenzial bieten. Besonders in Nischensegmenten und spezialisierten Märkten bieten Kooperationen für beide Partner Wettbewerbsvorteile und Realisationsmöglichkeiten von Synergieeffekten. Hier zeigte das AFGM Potenzial innerhalb einer AFG geeignete Kooperationspartner (als Teil der AFG) zu finden, die eine Relevanz zwischen Gast, Destination und Wirtschaftsunternehmen herzustellen vermögen.

Es zeigt sich, je differenzierter eine Destination ihre Zielgruppen betrachtet (z. B. das Segment der Skifahrer weiter zu unterteilen in die AFG der Alpin-Pistenskipferer und der Off-Pisteskipferer), desto spezifischer lassen sich auch inhalts- und leistungsnah Kooperationspartner identifizieren. Auch im Zusammenhang von Kooperationen sollte daher das Destinationsmanagement eine dezidierte Untersuchung der Zielgruppen vornehmen und sich entsprechend positionieren, um so attraktiv für bestimmte Kooperationspartner zu sein.

Insbesondere für kleine oder der breiten Masse unbekannt Destinationen – die aufgrund des Fehlens einer starken Destinationsmarke annahmegemäß für „allgemeine“ Marken (z. B. Automobilmarken) vergleichsweise unattraktiv erscheinen – bietet die Kombination des AFG-Ansatzes mit dem Kooperationsmanagement ein großes Potenzial, da durch entsprechende Positionierung spezialisierte Kooperationspartner aus der Industrie akquiriert werden können. So können auch kleinere Destinationen mit ihren TO von einem erfolgreichen Kooperationsmanagement profitieren.

Glaubwürdigkeit bewahren

Bei den hier untersuchten Destinationen handelt es sich um tatsächlich gewachsene Ortschaften oder Gemeinden, die ihren Einwohnern einen Lebens- und Wirtschaftsraum bieten. In der vorliegenden Arbeit wurden explizit künstlich geschaffene Ferienorte nach dem Corporate-Modell und somit dem Vorbild französischer oder

US-amerikanischer Skiresorts ausgeschlossen, die außerhalb der Saisonzeiten „einer Geisterstadt“ ähneln.

Abschließend wird Entscheidungsträgern des Destinationsmanagements und der TO empfohlen, auch bei Kooperationsvorhaben ihre Glaubwürdigkeit und Authentizität zu bewahren. Hiermit sei darauf verwiesen, dass Kooperationen, der Kooperationen willen auf lange Sicht kaum eine Realisation nachhaltiger Vorteile nach sich ziehen wird. Auch wenn das Verständnis des Destinationsmanagements von der Annahme geprägt ist, dass eine Destination ähnlich einem Unternehmen gestaltet, gesteuert und entwickelt werden kann, erscheint es legitim zu hinterfragen, inwieweit eine eingeforderte „Unternehmensführung“ von Destinationen sinnvoll und einer nachhaltigen Destinationsentwicklung zuträglich ist. Konkret kann eine fehlende Berücksichtigung anderer Faktoren wie z. B. die Glaubwürdigkeit im Entscheidungskalkül zu einer Überschätzung der Vorteilhaftigkeit von Kooperationen führen. So ist ein scheinbar wahlloses Eingehen von Kooperationen mit zahlreichen Marken – wie bei einigen Alpendestinationen bereits festzustellen – zwar finanziell zunächst lohnenswert, aber als wenig nachhaltig zu bewerten.

Aus diesem Grund sind Entscheidungsträger gut beraten, attraktiv erscheinende Kooperationen auch dann auszuschlagen, wenn diese in Konflikt mit der Glaubwürdigkeit oder anderen Werten stehen. Denn so stehen Destinationen vor dem Dilemma, eine kurzfristige Realisation wirtschaftlicher Interessen der langfristig orientierten Erhaltung des Lebens- und Wirtschaftsraumes vorzuziehen.

5.3 Limitationen und Forschungsimplicationen

Wie ausführlich in Kapitel 3 dargelegt, handelt es sich bei der vorliegenden Arbeit forschungsmethodisch um eine explorative Studie, deren Stärke darin liegt, neue Erkenntnisse zu gewinnen und zu entwickeln. Aus diesem Grund fiel die Entscheidung auf die qualitative Forschungsstrategie der Fallanalyse, der andere Annahmen und Restriktionen im Vergleich zu quantitativen Untersuchungen zugrunde liegen.

Daher weist die vorliegende Arbeit, wie jede andere empirische Untersuchung auch, Grenzen hinsichtlich der **Gültigkeit inhaltlicher Ergebnisse** auf. Eine wesentliche Limitation liegt in der absichtsvollen Stichprobe nach dem Top-Down-Verfahren, die

bewusst nach dem Prinzip des homogenous sampling erfolgt ist. Hierbei ist zu bemerken, dass die Aussagen der Entscheidungsträger von **Fallcluster I** und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse im Grunde nur auf solche Destinationen übertragbar sind, die ähnliche Ausprägungen bei den festgelegten Stichprobenkriterien (Abschnitt 3.2.2.1) aufweisen. Allerdings konnte auch gezeigt werden, dass die abgeleiteten Erkenntnisse derartige Sachverhalte beschreiben, die prinzipiell in allen alpinen Destinationen zu beobachten sind.

Ähnliches gilt auch für die **Ergebnisse aus Fallcluster II**. Da diese Experten aus einem engen Kreis an Unternehmen stammen, ist streng genommen die Erklärungskraft der Aussagen auf die angehörigen Branchen (Sportartikel- bzw. -zubehörbranche und Funktionsbekleidungsbranche aber auch Automobilbranche) begrenzt. Damit fokussiert die Untersuchung zwar auf jene Industrien, die „am aktivsten“ in Bezug auf Kooperationsengagement in Destinationen erscheinen; dennoch sind vor diesem Hintergrund weitere empirische Untersuchungen von anderen Industriekategorien wünschenswert.

In diesem Zusammenhang ist erneut die Besonderheit des Forschungsdesigns hervorzuheben, dass die Exploration von Zielen und Erfolgsfaktoren nicht einseitig vorgenommen wurde, sondern die Kooperation aus den Perspektiven *beider* Kooperationspartner analysiert wurde. Hierdurch sollte dem Sachverhalt Rechnung getragen werden, dass unterschiedliche Kriterien bewertet und von Kooperationspartnern abweichend beurteilt werden. Da nicht auszuschließen ist, dass die Kooperation selbst sowie die eruierten Aspekte von Gästen und Endkonsumenten der Kooperationspartner anders wahrgenommen werden, wäre in künftigen Studien die **Integration einer Nachfragerperspektive** wünschenswert.

Um die Komplexität forschungsmethodisch beherrschbarer zu gestalten, wurden in der vorliegenden Arbeit die Kooperationen ausschließlich im dyadischen Fall betrachtet. Wie allerdings die unternehmerische Realität, insbesondere die „netzwerkartigen Strukturen im Tourismus“, implizieren, sind häufig mehr als zwei Partner bei Kooperationen involviert. Hier stellt eine tiefer gehende Untersuchung einen potenziellen Ansatzpunkt neuer Forschungsinitiativen dar. Ähnliches gilt auch vor dem Hintergrund des entdeckten **Netzwerkpartners zweiten Grades**.

Im Vordergrund stand in dieser Arbeit eine *Zeitpunktbetrachtung*; für weitere Studien sind inhaltliche Veränderungen der Ziele und Erfolgsfaktoren **im Zeitverlauf** zu untersuchen. Neue Dynamiken und andere Änderungen können durch Datenerhebungsmethoden wie Panel- oder Delphi-Befragungen untersucht werden.

Neben den genannten Limitationen des Erhebungsdesigns ist auch das hier angewandte **Auswertungsdesign** kritisch zu reflektieren, das gemäß der Forschungsziele eine kleinzahlige Stichprobe anstrebte und die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode anwendete. Für weitere Forschungsvorhaben kann an diese Arbeit angeknüpft werden und die identifizierten Ziele sowie Erfolgsfaktoren an einer größeren Fallzahl überprüft und Interdependenzen aufgezeigt werden. Ein konkreter Ansatzpunkt stellt z. B. die Bestimmung der im Rahmen des Entscheidungsmodells identifizierten Kongruenzen dar. Es empfiehlt sich vor diesem Hintergrund die bereits erwähnte Qualitative Comparative Analysis, eine methodische Alternative zur Lösung des „many variables, small N“-Problems, in das Auswertungsdesign zu integrieren.

Forschungsmethodisch ist zudem festzuhalten, dass es nicht Gegenstand dieser Arbeit war, Ergebnisse aus einer Stichprobe im Sinne einer statistischen Repräsentativität auf eine Grundgesamtheit zu übertragen; hierin liegt die Aufgabe quantitativer Erhebungen. Diese qualitativ ausgerichtete Arbeit hatte vielmehr zum Ziel, auf Basis der ausgewählten „typischen Fälle“ *intersubjektive* Erkenntnisse zu gewinnen, die einen Beitrag zur Theorieerweiterung liefern und erste Implikationen für generalisierbare Aussagen aufzeigen („vom Einzelfall zum Typus“). Daher sollte in großzahligen Untersuchungen die vergleichsweise begrenzte Untersuchungsstichprobe erweitert werden, um letztlich die hier explorativ ermittelten Erkenntnisse statistisch zu überprüfen und weitere Zusammenhänge zu entdecken. Insbesondere eine Quantifizierung und eine Messbarkeit der Stärke könnte im Vordergrund weiterer Forschungsvorhaben stehen.

Konkret bietet der Versuch einer quantitativen Abbildung und Operationalisierung der einzelnen Erfolgsfaktoren das Potenzial, Erfüllungsgrade und Ausprägungen zu Basis-, Performance- und Excellencefaktoren bestimmen zu können. Hierdurch könnten Profile abgeleitet werden (z. B. mittels der „Spiderweb“-Technik), um so die Auswahl bezüglich eines „optimalen“ Kooperationspartners zu erleichtern und nachvollziehbar zu gestalten.

Zudem stellten sich im Rahmen dieser Untersuchung weitere Fragen, die es mittels quantitativer Forschungsdesigns zu beantworten gilt; folgende Beispiele sind thesenhaft zu nennen:

- Wie ist die Rolle der Netzwerkpartner zweiten Grades bei der Kooperationspartnerwahl zu bewerten?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Gäste sich aufgrund einer Kooperation zugunsten einer spezifischen Destination entscheiden?
- In welchem Ausmaß trägt Kooperation als Signalling-Strategie zur Reduzierung von informationsökonomisch begründeten Unsicherheiten bei?
- Wie lässt sich der Erfolg im Sinne eines Kooperations-Controllings quantifizieren?
- Wie hoch ist der beigemessene strategische Stellenwert von Kooperationen in fünf Jahren?
- Inwiefern stellen Kooperationen ein Qualitätssiegel für potenzielle Nachfrager und Geschäftspartner dar?
- Inwiefern lässt sich eine Hebelwirkung von Kooperationen quantitativ – ähnlich des Zielgruppenkongruenzfaktors – abbilden?

Im Zusammenhang der Zielgruppenkongruenz ist vor dem Hintergrund unterschiedlicher Segmentierungsansätze ebenfalls weiterer Forschungsbedarf zu identifizieren. So bietet z. B. das AFGM die Möglichkeit, dass durch die Aufnahme von **AFG-spezifischen Segmentierungskriterien** eine größere inhaltliche Übereinstimmung bei den Kooperationspartnern erreicht wird. Begründet wird dies durch die Besonderheit, dass eine AFG Kaufverhalten bestimmt und die Mitglieder gleiche Kommunikationskanäle nutzen und daher „leicht“ adressierbar sind. Die AFG-Bearbeitung erscheint als besonders wirtschaftlich und vor dem Hintergrund von Cross-Marketing-Potenzialen im AFG-Netzwerk ein fruchtbares Forschungsgebiet darzustellen.

Abschließend ist festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit einen Beitrag zu einer empirisch fundierten, anwendungsorientierten Auseinandersetzung mit strategischen Kooperationen von Destinationen liefert. Auch in Zukunft – so bestätigen die Entscheidungsträger erfolgreicher Alpendestinationen – werden Kooperationen weiterhin eine hohe Relevanz bei der Destinationsentwicklung haben. Es bleibt zu wünschen, dass diese Arbeit sowohl die Praxis zur Unterstützung als auch die Forschung zu weiterführenden Untersuchungen anregt.

Literaturverzeichnis

- Adam, D. (1996):** Planung und Entscheidung. Modelle, Ziele, Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Aichholzer, G. (2005):** Das ExpertInnen-Delphi: methodische Grundlagen und Anwendungsfeld Technology Foresight. In: **Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.):** Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 133–154.
- Albrecht, K./Zehmke, R. (1987):** Service-Strategien. 1. Auflage. New York u. a.: McGraw Hill.
- Alchian, A./Woodward, S. (1988):** The Firm is Dead; Long live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. In: Journal of Economic Literature, Vol. 26, Nr. 1, S. 65–79.
- Alkhafaji, A. (1989):** A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment. New York: Quorum Books.
- Altheide, D. L./Johnson, J. M. (1994):** Criteria for assessing interpretative validity in qualitative research. In: **Denzin, N. K./Lincoln, Y. S. (Hrsg.):** Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, S. 485–499.
- Ansoff, I. (1966):** Management Strategie. München: Verlag Moderne Industrie.
- Araujo, L. de/Bramwell, B. (2002):** Partnership and regional tourism in Brazil. In: Annals of Tourism Research, Vol. 29, Nr. 4, S. 1138–1164.
- Armstrong, S. J./Overton, T. S. (1977):** Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. In: Journal of Marketing Research, Vol. 14, Nr. 3, Special Issue: Recent Developments in Survey Research, S. 396–402.

- Arndt, H. (1978):** Definition des Begriffs Fremdenverkehr im Wandel der Zeit. In: DWIF: Jahrbuch für Fremdenverkehr, Vol. 26, S. 160–174.
- Atteslander, P. (2010):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Aufenanger, S. (1991):** Qualitative Analyse semi-strukturierter Interviews - Ein Werkstattbericht. In: **Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.):** Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 35–60.
- Austerschulte, L. (2008):** Verstetigung von Kooperationen - Kommunikation im Change Management. In: **Hülsmann, M. (Hrsg.):** Kontinuitätsorientierte Koordination dynamischer Kooperationen. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 397–508.
- Baggio, R. (2008):** Network analysis of a tourism destination. Dissertation, The University of Queensland. School of Tourism, Queensland.
- Baggio, R. (2010):** Knowledge transfer in a tourism destination. The effects of a network structure. In: The Service Industries Journal, Vol. 30, Nr. 10, S. 1757–1771.
- Baggio, R. (2011):** Collaboration and cooperation in a tourism destination. A network science approach. In: Current Issues in Tourism, Vol. 14, Nr. 2, S. 183–189.
- Balakrishnan, M. S. (2009):** Strategic branding of destinations: a framework. In: European Journal of Marketing, Vol. 43, Nr. 5/6, S. 611–629.
- Balling, R. (1998):** Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. 2. Auflage. Frankfurt a.M.: Lang.
- Bär, S. (2006):** Ganzheitliches Tourismus-Marketing. Die Gestaltung regionaler Kooperationsbeziehungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Barney, J. (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 17, Nr. 1, S. 99–120.
- Barrantes, L. (2003):** Einsatzmöglichkeiten der FMEA zur Planung und Steuerung von Kooperationen. Berlin: Tenea.
- Bartels, M. (2009):** Marketingkooperationen und Sponsoring im Vergleich. Köln: Eul.
- Baumgarth, C. (2003):** Wirkungen des Co-Branding. Erkenntnisse durch Master-technikpluralismus. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baumgarth, C. (2004):** Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baumgarth, C./Vetter, I. (2003):** Zweisamkeit in der Markenpolitik. In: *Markenartikel – Zeitschrift für Markenführung*, Vol. 65, Nr. 2, S. 26–29.
- Becker, F. (1993):** Empirische Personalforschung. München u. a.: Rainer Hampp Verlag.
- Becker, R. (2003):** Zielplanung und -kontrolle von Public Private Partnership in der Forschung. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Benisch, W. (1973):** Die kartellfreie Kooperation nach der GWB-Novelle. In: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 24, Nr. 2, S. 69–80.
- Berg, B. L. (2001):** *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 4. Auflage. Boston u. a.: Allyn and Bacon.
- Berger, C./Blauth, R./Boger, D./Bolster, C./Burchill, G./DuMouchel, W./Pouliot, F./Richter, R./Rubinoff, A./Shen, D. et al. (1993):** Kano's methods for understanding customer-defined quality. In: *Center for Quality Management Journal*, Vol. 2, Nr. 4, S. 3–35.
- Bergmann, J. (2010):** Ethnomethodologische Konversationsanalyse. In: **Hoffmann, L. (Hrsg.):** *Sprachwissenschaft: Ein Reader*. 3. Auflage. Berlin: de Gruyter, S. 258–274.

- Beritelli, P. (2011):** Cooperation among prominent actors in a tourist destination. In: *Tourism Management*, Vol. 38, Nr. 2, S. 607–629.
- Bester, H. (2010):** *Theorie der Industrieökonomik*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bhat, S. S./Milne, S. (2008):** Network effects on cooperation in destination website development. In: *Tourism Management*, Vol. 29, S. 1131–1141.
- Bidlingmaier, J. (1967):** *Begriff und Formen der Kooperation im Handel*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bieger, T. (1997):** *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. 3. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T. (2004):** *Tourismuslehre. Ein Grundriss*. 1. Auflage. Bern u. a.: Haupt Verlag.
- Bieger, T. (2005):** *Management von Destinationen*. 6. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T. (2008):** *Management von Destinationen*. 7. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T./Beritelli, P. (2013):** *Management von Destinationen*. 8. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T./Laesser, C./Ludwig, E./Caspar, P. (2000):** *Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche*. St. Gallen: UIDT-HSG.
- Blaikie, N. W. H. (1991):** A critique of the use of triangulation in social research. In: *Quality and Quantity*, Vol. 25, Nr. 2, S. 115–136.
- Blain, C./Levy, E./Ritchie, J. (2005):** Destination Branding. Insights and Practices from Destination Management Organizations. In: *Journal of Travel Research*, Vol. 43, Nr. 4, S. 328–338.
- Bleile, G. (2000):** Marktorientiertes Destinationsmanagement erfordert neue Organisationsformen des Tourismus. In: **Fontanari, M./Scherhag, K. (Hrsg.):**

- Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen - Konzepte - Visionen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 101–114.
- Bleuss, I. (2011):** Triangulation. Konzeptionelle Grundlagen und Diskussion am Beispiel der Organisationsforschung. Hamburg: Discussion Paper No. 01/2011.
- Blohm, H. (1980):** Kooperation. In: **Grochla, E. (Hrsg.):** Handwörterbuch der Organisation. Band 2, Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 1112–1118.
- Blöse, J./Schmitz, M./Thönneßen, J. (2006):** Recht und Management in vernetzten Unternehmen. Chancen – Risiken – Lösungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Boehme, J. (1986):** Innovationsförderung durch Kooperation. Berlin: Schmidt.
- Boettcher, E. (1974):** Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen: Mohr Siebeck GmbH.
- Bogner, A./Leuthold, M. (2005):** Was ich dazu noch sagen wollte... Die Moderation von Experten-Fokusgruppen. In: **Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.):** Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 155–173.
- Bogner, A./Menz, W. (2001):** Deutungswissen und Interaktion. Zu Methodologie und Methodik des theoriegenerierenden Experteninterviews. In: Soziale Welt, Jg. 52, Nr. 4, S. 477–500.
- Bogner, A./Menz, W. (2005):** Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: **Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.):** Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–70.
- Bogner, A./Menz, W. (2009):** Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: **Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.):** Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61–98.

- Bohnsack, R./Nohl, A.-M. (2007):** Exemplarische Textinterpretation: Die Sequenzanalyse der dokumentarischen Methode. In: **Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I./Nohl, A.-M. (Hrsg.):** Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 303–308.
- Bonss, W./Hartmann, H. (1985):** Entzauberte Wissenschaft: Zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung. Göttingen, Sonderband 3 der Zeitschrift Soziale Welt.
- Boos, M. (1993):** Die Fallstudienmethodik. In: **Becker, F. G./Martin, A. (Hrsg.):** Empirische Personalforschung. München u. a.: Rainer Hampp Verlag, S. 33–46.
- Borchardt, A. (2006):** Koordinationsinstrumente in virtuellen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung anhand lose gekoppelter Systeme. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Borchert, J. E. (2006):** Operatives Innovationsmanagement in Unternehmensnetzwerken. Göttingen: Cuviller.
- Borchert, R. (2007):** Tourismuspolitik. Ordnungspolitik der Tourismuskmärkte. 2. Auflage. Berlin: Uni-Edition.
- Bornhorst, T./Ritchie, J./Sheehan, L. (2010):** Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. In: *Tourism Management*, Vol. 31, S. 572–589.
- Bortz, J./Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bott, H. (1967):** Zwischenbetriebliche Kooperation und Wettbewerb. Köln: Universität zu Köln.
- Bramwell, B./Rawding, L. (1994):** Tourism Marketing Organizations in Industrial Cities. Organizations, Objectives and Urban Governance. In: *Tourism Management*, Vol. 15, Nr. 6, S. 425–434.

- Brändle-Schlegel, N./Caprarese, M./Roggo, S. (2011):** Tourismus Schweiz - Wintersportorte im Wettbewerb. Zürich: Credit Suisse.
- Breidenbach, R. (2002):** Freizeitwirtschaft und Tourismus. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Brittner-Widmann, A. (2003):** Destinationsmanagement. Herausforderung für die Planung. In: Standort – Zeitschrift für angewandte Geographie, Vol. 27, Nr. 3, S. 120–124.
- Bronder, C. (1993):** Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen. Frankfurt a.M. u. a.: Campus.
- Bronder, C./Pritzl, R. (1991):** Leitfaden für strategische Allianzen. In: Harvard Manager, Vol. 13, Nr. 1, S. 44–53.
- Bronder, C./Pritzl, R. (1992):** Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen. In: **Bronder, C. (Hrsg.):** Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 15–44.
- Brosius, H./Koschel, F./Haas, A. (2008):** Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brühl, R. (2010):** Handlungserklärungen in einer erkenntnispluralistischen Methodologie. Betriebswirtschaftliche Handlungstheorien und Methodenkombinationen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft: ZfB. Special Issue 4. Mixed Methods - Konzeptionelle Überlegungen, S. 1–16.
- Brühl, R./Buch, S. (2006):** Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung? Objektivität, Reliabilität und Validität in der Diskussion. Berlin: ESCP-EAP Working Paper Nr. 20.
- Bruhn, M. (2009):** Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 9. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Bruhn, M. (2010):** Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2013):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brunner, M. (2009):** Resource-Dependence-Ansatz. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, S. 29–40.
- Brüsemeister, T. (2008):** Qualitative Forschung. Ein Überblick. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buckley, P./Dunning, J. (1994):** Cooperative Forms of Transnational Cooperation Activity. Band 13, London: Routledge.
- Buhalis, D. (2000):** Marketing the competitive destination of the future. In: Tourism Management, Vol. 21, Nr. 1, S. 97–116.
- Buhalis, D. (2003):** eTourism. Information Technology for Strategic Tourism Management. Harlow, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Bühler, S./Jaeger, F. (2002):** Einführung in die Industrieökonomik. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bühler, S./Jaeger, F. (2005):** Industrieökonomische Aspekte der Kooperation. In: **Zentes, J./Swoboda, B./Morschett (Hrsg.):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 95–120.
- Bullinger, H.-J./Schreiner, J. (2006):** Service Engineering. Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: **Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.):** Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 53–84.
- Bundesdatenschutzgesetz (2009):** Bundesdatenschutzgesetz. In der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814) geändert worden

ist.

- Burmann, C./Halaszovich, T./Hemmann, F. (2012):** Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Burr, W./Stephan, M. (2006):** Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Buse, H. P. (1997):** Kooperationen. In: **Pfohl, H.-C. (Hrsg.):** Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 441–477.
- Büttgen, M. (2001):** Kundengerechte Gestaltung von Dienstleistungsprozessen. In: **Bruhn, M./Srauss, B. (Hrsg.):** Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 143–166.
- Chmielewicz, K. (1994):** Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Cook, K./Emerson, R. (1984):** Exchange networks and the analysis of complex organizations. In: Research in the sociology of organizations, Vol. 3, S. 1–30.
- Cooper, C./Fletcher, J./Fyall, A./Gilbert, D./Wanhill, S. (2008):** Tourism. Principles and Practice. 4. Auflage. Harlow: Pearson Longman.
- Cooper, H. (1988):** Organizing knowledge synthesis: A taxonomy of literature reviews. In: Knowledge, Technology & Policy, Vol. 1, S. 104–126.
- Corsten, H. (1994):** Dienstleistungsmanagement. Von einer funktionsorientierten zu einer integrativen Betrachtung. In: **Corsten, H. (Hrsg.):** Integratives Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1–12.

- Corsten, H. (2001):** Grundlagen der Koordination in Unternehmensnetzwerken. In: **Corsten, H. (Hrsg.):** Unternehmensnetzwerke. München: Oldenbourg Verlag, S. 1–58.
- Corsten, H./Gössinger, R. (2007):** Dienstleistungsmanagement. 5. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Coyne, I. T. (1997):** Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? In: *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 26, S. 623–630.
- Creswell, J. W. (2003):** *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2. Auflage. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2014):** *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. Auflage. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W./Plano Clark, V. L./Gutmann, M./Hanson, W. (2003):** Advanced mixed methods research designs. In: *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks: Sage, S. 209–240.
- Currie, R./Seaton, R./Wesley, F. (2009):** Determining stakeholders for feasibility analysis. In: *Annals of Tourism Research*, Vol. 36, Nr. 1, S. 41–63.
- D’Angella, F./Go, F. (2009):** Tale of two cities’ collaborative tourism marketing. Towards a theory of destination stakeholder assessment. In: *Tourism Management*, Vol. 30, Nr. 3, S. 429–440.
- Darby, M./Karni, E. (1973):** Free competition and the optimal amount of fraud. In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, Nr. 1, S. 67–88.
- Daschmann, H.-A. (1994):** *Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Daskalopoulou, I./Petrou, A. (2009):** Urban Tourism Competitiveness. Networks and Regional Asset Base. In: *Urban Studies*, Vol. 46, Nr. 4, S. 779–801.
- Decrop, A. (2010):** Destination Choice Sets. An Inductive Longitudinal Approach. In: *Annals of Tourism Research*, Vol. 37, Nr. 1, S. 93–115.

- Denzin, N. K. (1970):** The research act. A theoretical introduction to sociological methods. Englewood Cliffs: Prentice Hall PTR.
- Denzin, N. K. (1989):** The research act. A theoretical introduction to sociological methods. 3. Auflage. Englewood Cliffs: Prentice Hall PTR.
- Deppermann, A. (2008):** Gespräche analysieren. Eine Einführung. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Dettmer, H./Eisenstein, B./Grunner, A./Hausmann, T./Kaspar, C./Oppitz, W./Pircher-Friedrich, A./Schoolmann, G. (2005):** Managementformen im Tourismus. 1. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Dettmer, H./Hausmann, T./Kloss, I./Meisl, H./Weithöner, U./Degott, M. (1999):** Tourismus-Marketing-Management. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Diekmann, A. (2008):** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 19. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dittmar, N. (2009):** Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dizdar, C. (2008):** Machtbalance als Erfolgsfaktor von interorganisationalen Beziehungen. In: **Hülsmann, M. (Hrsg.):** Kontinuitätsorientierte Koordination dynamischer Kooperationen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 13–158.
- Dore, L./Crouch, G. (2003):** Promoting Destinations. An Exploratory Study of Publicity Programs Used by National Tourism Organizations. In: Journal of Vacation and Marketing, Vol. 9, Nr. 2, S. 137–151.
- Doz, Y. L./Hamel, G. (1998):** Alliance Advantage. Boston: Harvard Business School Press.
- Dresing, T./Pehl, T. (2013):** Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Marburg: Dresing und Pehl GmbH Eigenverlag.

- Drews, H. (2001):** Instrumente des Kooperationscontrollings: Anpassung bedeutender Controllinginstrumente an die Anforderungen des Managements von Unternehmenskooperationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Dreyer, A./Dehner, C. (2003):** Kundenzufriedenheit im Tourismus. Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche. 2. Auflage. Berlin: De Gruyter.
- Dyer, W. Gibb, J./Wilkins, A. L. (1991):** Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. In: The Academy of Management Review, Vol. 16, Nr. 3, S. 613–619.
- Echtner, C./Ritchie, J. (1991):** The Meaning and Measurement of Destination Image. In: Journal of Tourism Studies, Vol. 2, Nr. 2, S. 2–12.
- Eckert, S. (2009):** Strategieorientiertes Kostenmanagement in Unternehmensnetzwerken: Eine empirische Untersuchung der kooperationsbedingten Kosten. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Edwards, J. A. (1993):** Principles and Contrasting Systems of Discourse Transcription. In: **Edwards, J. A./Lampert, M. D. (Hrsg.):** Talking Data: Transcriptions and Coding in Discourse Research. New Jersey: Hillsdale, S. 3–31.
- Ehrlich, K./Switalla, B. (1976):** Transkriptionssysteme - Eine exemplarische Übersicht. In: Studium Linguistik, Vol. 2, S. 78–105.
- Eisenführ, F./Weber, M. (1999):** Rationales Entscheiden. 3. Auflage. Berlin u. a.: Springer Verlag.
- Eisenhardt, K. M. (1989):** Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Vol. 14, Nr. 4, S. 532–550.
- Eisenstein, B. (2010):** Grundlagen des Dienstleistungsmanagements. 1. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Eisenstein, B. (2014):** Grundlagen des Dienstleistungsmanagements. 2. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

- Engelhardt, W./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 45, S. 395–426.
- Ermisch, R. (2007):** Management Strategischer Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung. Eine empirische Untersuchung von Technologieunternehmen in Deutschland und den USA. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ernst, D./Bamford, J. (2005):** Your Alliances Are Too Stable. In: Harvard Business Review, Vol. 83, Nr. 6, S.133–141.
- Etter, C. (2004):** Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich: Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und unternehmerischem Erfolg. Berlin: Universität Berlin.
- Evers, M. (1998):** Strategische Führung mittelständischer Unternehmenswerke. München u. a.: Rainer Hampp Verlag.
- Ferchhoff, W. (1986):** Zur Differenzierung qualitativer Sozialforschung. In: **Heitmeyer, W. (Hrsg.):** Interdisziplinäre Jugendforschung. Weinheim: Juventa-Verlag, S. 215–244.
- Fischer, E. (2009):** Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fischer, E./Pechlaner, H. (2011):** Das Management kooperativer Kernkompetenzen als Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination. In: **Pechlaner, H./Fischer, E./Bachinger, M. (Hrsg.):** Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 11–38.
- Flagestad, A./Hope, C. (2001):** Strategic success in winter sports destinations. A sustainable value creation perspective. In: Tourism Management, Vol. 22, Nr. 5, S. 445–461.

- Flick, U. (2011):** Triangulation. Eine Einführung. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U./Kardorff, E. von/Steinke, I. (2012):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: **Flick, U./Kardorff, E. von/Steinke, I. (Hrsg.):** Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 13–29.
- Fontanari, M. (1996):** Kooperationsprozesse in Theorie und Praxis. Berlin u. a.: Duncker & Humblot.
- Formica, S. (2002):** Measuring destination attractiveness. A proposed framework. In: Journal of American Academy of Business, Vol. 1, Nr. 2, S. 350–355.
- Forschauer, U./Lueger, M. (2003):** Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Stuttgart: UTB GmbH.
- Forschner, G. (1989):** Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen. Die Gestaltung immaterieller Produktbestandteile im Leistungsangebot industrieller Unternehmen. 1. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.
- Fredebeul-Krein, T. (2012):** Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im B2B-Kontext. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Freeman, E. R. (1984):** Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Freiling, J. (2001):** Resource-based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Freiling, J./Gersch, M./Goeke, C./Sanchez, R. (2008):** Fundamental Issues in a Competence-Based Theory of the Firm. In: Research in Competence Management, Vol. 4, S. 79–106.
- Freundt, T. (2007):** Emotionalisierung von Marken. Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumverhalten. Wiesbaden: Springer Verlag.

- Freyer, W. (2009a):** Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 9. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Freyer, W. (2009b):** Tourismus Management. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. 6. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Freyer, W. (2006):** Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 8. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Friebertshäuser, B./Panagiotopoulou, A. (2010):** Ethnographische Feldforschung. In: **Friebertshäuser, B./Langer, A./Prenzel, A. (Hrsg.):** Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim u. a.: Juventa-Verlag, S. 301–322.
- Friedrichs, J. (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Friedrichs Grängsjö, Y. von (2003):** Destination Networking: Co-opetition in peripheral surroundings. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33, Nr. 5, S. 427–448.
- Friese, M. (1998):** Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen (Fokus Dienstleistungsmarketing). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Froschauer, U./Lueger, M. (2009):** Interpretative Sozialforschung: Der Prozess. Wien: UTB GmbH.
- Frys, W. (2011):** Erfolgsfaktoren für die Konzeption, Durchführung und kontinuierliche Entwicklung von förderfähigen touristischen Kooperationsprojekten in grenzüberschreitenden Destinationen. In: Zukunftsfähiger Tourismus – Innovation und Kooperation, Studien zur Freizeit und Tourismusforschung. Mannheim: Verlag MetaGIS-Systems, S. 137–155.
- Fuchs, M./Weiermair, K. (2003):** Qualitätsmanagement und Qualitätsbenchmarking im Dienstleistungsnetzwerk. Das Modell touristischer Dienstleistungen. In: **Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.):** Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungs-

- management. Jahrbuch 2003. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 425–444.
- Fuchs, W. (1994):** Die Transaktionskosten-Theorie und ihre Anwendung auf die Ausgliederung von Verwaltungsfunktionen aus industriellen Unternehmen. Dissertation, Universität Trier, Trier.
- Fyall, A./Garrod, B./Wang, W. (2012):** Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. In: Journal of Destination Marketing & Management, Vol. 1, Nr. 2, S. 10–26.
- Fyall, A./Leask, A. (2006):** Destination Marketing: Future Issues – Strategic Challenges. In: Tourism and Hospitality Research, Vol. 7, Nr. 1, S. 50–63.
- Garrod, B./Fyall, A./Leask, A./Reid, E. (2012):** Engaging residents as stakeholders of the visitor attraction. In: Tourism Management, Vol. 33, S. 1159–1173.
- Gartrell, R. (1992):** Convention and Visitor Bureaus. Current Issues in Management and Marketing. In: Journal of Travel and Tourism Marketing, Vol. 1, Nr. 2, S. 71–80.
- Gersch, M./Freiling, J./Goeke, C. (2005):** Grundlagen einer Competence based theory of the firm: die Chance zur Schließung einer Realisierungslücke innerhalb der Marktprozessstheorie. Bochum: Ruhr-Universität Bochum.
- Gersch, M./Göke, C./Freiling, J. (2007):** Kooperationen in veränderlichen Umfeldern – Eine (co-) evolutorische Analyse aus der Perspektive der Competence-based Theory of the Firm. In: Ifu Bochum, o. Vol., Nr. 103, S. 1–50.
- Gerth, E. (1971):** Zwischenbetriebliche Kooperation. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Getz, D./Anderson, D./Sheehan, L. (1998):** Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors Bureaus in Destination Planning and Product Development. A Survey of Canadian Bureaus. In: Tourism Management, Vol. 19, Nr. 4, S. 331–400.
- Girtler, R. (1988):** Methoden der qualitativen Sozialforschung. 2. Auflage. Wien u. a.: Böhlau.

- Glaser, B. G./Holton, J. (2007):** Remodeling Grounded Theory. In: Historical Social Research, o. Vol., Nr. 19, S. 47–68.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (2012):** The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New Jersey: Transaction Publishers.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glogger, A. (1999):** Imagetransfer im Sponsoring: Entwicklung eines Erklärungsmodells. Frankfurt a.M.: Lang.
- Gordon, R. L. (1975):** Interviewing. Strategies, techniques and tactics. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Göttgens, O. (1996):** Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gray, B./Wood, D. (1991):** Collaborative alliances. Moving from practice to theory. In: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27, Nr. 1, S. 3–22.
- Grochla, E. (1972):** Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht. In: Referat: Theorie und Praxis der Kooperation, o. Vol., S. 1–18.
- Gronau, W. (2011):** Zukunftsfähiger Tourismus – Innovation und Kooperation, Studien zur Freizeit und Tourismusforschung. Mannheim: Verlag MetaGIS-Systems.
- Gwinner, K./Eaton, J. (1999):** Building Brand Image Through Event Sponsorship. The Role of Image Transfer. In: Journal of Advertising, Vol. 28, Nr. 4, S. 47–57.
- Häder, M. (2014):** Delphi-Befragungen. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Haenecke, H. (2002):** State of the Art – Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft: ZfB, Vol. 2, Nr. 2, S. 165–184.

- Hagenhoff, S. (2008):** Innovationsmanagement für Kooperationen: eine instrumentenorientierte Betrachtung. Göttingen: Universitätsverlag Göttingen.
- Halbertschlager, C./Hopfner, J./Reisenzahn, T. (2010):** Österreichs Destinationen im Vergleich. Wien: ÖHV.
- Haller, S. (2012):** Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hamel, G./Doz, Y. L./Prahalad, C. (1989):** Collaborate with your Competitors – and win. In: Harvard Business Review, Vol. 67, Nr. 1, S. 133–139.
- Hannich, F. (2008):** Destinationsmarken im Special Interest Tourismus: Dargestellt am Beispiel des Klettertourismus. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hansen, U./Hennig, T. (1995):** Der Co-Produzenten-Ansatz im Konsumgütermarketing. Darstellung und Implikationen einer Neuformulierung der Konsumentenrolle. In: **Hansen, U. (Hrsg.):** Verbraucher- und Umweltorientiertes Marketing - Spurensuche einer dialogischen Marketingethik. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 301–331.
- Harrigan, K. R. (1988):** Strategies and Partner Asymmetries. In: **Books, L. (Hrsg.):** Cooperative strategies in International Business. Lexington: Contractor, F. J. and Lorange, P., S. 205–226.
- Hartmann, R. (2014):** Marketing in Tourismus und Freizeit. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Hausser, K. (1982):** Forschungsinteraktion und Forschungskonzeption. In: **Huber, G./Mandl, H. (Hrsg.):** Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. Weinheim: Beltz, S. 61–78.
- Heath, E./Wall, G. (1992):** Marketing tourism destinations: a strategic planning approach. Minnesota: Wiley.
- Heinen, E. (1976):** Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Ziel-system der Unternehmung. 3. Auflage. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag.

- Heinze, T. (2001):** Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München: Oldenbourg Verlag.
- Helferich, C. (2011):** Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Helleloid, D./Simonin, B. (1994):** Organizational Learning and a Firm's Core Competence. In: **Hamel, G./Heene, A. (Hrsg.):** Competence-based Competition. Minnesota: Wiley, S. 213–239.
- Henschel, U./Grunder, A./Freyberg, B. (2013):** Hotelmanagement. 4. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Herbst, C. (2002):** Interorganisationales Schnittstellenmanagement. Band Schriften zur Unternehmensplanung, Band 61, Frankfurt a.M. u. a.: Lang.
- Herden, R. (1992):** Technologieorientierte Außenbeziehungen im betrieblichen Innovationsmanagement. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Heidelberg: Physica Verlag.
- Herstatt, C./Buse, S./Napp, J. J. (2007):** Kooperationen in den frühen Phasen des Innovationsprozess. Potenziale für kleine und mittlere Unternehmen. Dissertation, Technische Universität, Institut für Technologie- und Innovationsmanagement, Hamburg.
- Hess, T. (2002):** Netzwerkcontrolling: Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hildenbrand, K. (2006):** Strategisches Dienstleistungsmanagement in produzierenden Unternehmen. Bamberg: Difo-Druck.
- Hinterhuber, H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003):** Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hippach, J./Mandat, M./Schultheiss, B. (2007):** Die Marke strategisch führen. Unternehmenswert durch Markenwert – Markenwert durch strategische Markenführung. Nürnberg: Weissman.

- Hirn, W./Scholty, F. (2004):** Jeder für sich. In: *Manager Magazin*, Vol. 34, Nr. 2, S. 6–16.
- Hochhold, S./Rudolph, B. (2009):** Principal-Agent-Theorie. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende.* München: Vahlen, S. 131–146.
- Höhne, E. (2009):** Kontingenztheorie. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende.* München: Vahlen, S. 83–96.
- Höll, A. (2009):** Property-Rights-Theorie. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende.* München: Vahlen, S. 147–160.
- Holweg, H. (2012):** *Methodologie der qualitativen Sozialforschung - Eine Kritik.* Berlin: epubli.
- Hölzl, B. (2006):** Integriertes Destinationsmarketing für Innichen. In: **Pechlaner, H./Fischer, E./Hammann, E. M. (Hrsg.):** *Standortwettbewerb und Tourismus. Regionale Erfolgsstrategien.* Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 127–136.
- Homann, H. (1989):** *Gesetz und Wirklichkeit in den Sozialwissenschaften. Vom Methodenstreit zum Positivismusstreit.* Tübingen: Universität Tübingen.
- Hopf, C. (1978):** Pseudo-exploration. Thought on the techniques of qualitative interviews in social research. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 7, Nr. 2, S. 97–115.
- Horváth, P./Czichowsky, A./Eckert, S./Fischer, D./Jochen, M./Möller, K./Seiter, M. (2004):** *Unternehmensnetzwerke. Vorschlag eines begrifflichen Ordnungssystems.* Stuttgart: Controlling-Forschungsbericht Nr. 78 des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Stuttgart – Technischer Bericht.
- Hu, Y./Ritchie, J. (1993):** Measuring destination attractiveness. A contextual approach. In: *Journal of Travel Research*, Vol. 32, Nr. 2, S. 25–34.

- Hudson, S. (2011):** Working together to leverage film tourism: collaboration between the film and tourism industries. In: *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3, Nr. 2, S. 165–172.
- Hudson, S./Ritchie, J. R. B. (2006):** Promoting Destinations via Film Tourism: An Empirical Identification of Supporting Marketing Initiatives. In: *Journal of Travel Research*, Vol. 44, S. 387–396.
- Hugentobler, M. K./Israel, B. A./Schurmann, S. J. (1992):** An action research approach to workplace health: Integrating methods. In: *Health Education Quarterly*, Vol. 19, Nr. 1, S. 55–76.
- Hussy, W./Margit, S./Echterhoff, G. (2010):** *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Hüttner, M./Pingel, A./Schwartzing, U. (1994):** *Marketing Management: allgemein, sektoral, international*. 1. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Hutzschenreuter, T. (2009):** *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ibrahim, E. E./Gill, J. (2005):** A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. In: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, Nr. 2, S. 172–188.
- Inskip, E. (1998):** *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*. Madrid: World Tourism Organization.
- Jacobi, F. (1996):** *Ansatzpunkte zur Bewertung von Kooperationen im Tourismus am Beispiel ausgewählter Ferienorte des Alpenraums*. Bamberg: Difo-Druck.
- Jahn, S. (2005):** *Wissens- und Prozessbasis für flexible Kooperation*. Paderborn: Universität Paderborn.
- Jamal, T./Getz, D. (1995):** Collaboration theory and community tourism planning. In: *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, Nr. 1, S. 186–204.
- Jasper, M. (1992):** *Images von ausgewählten inländischen Ferienorten*. In: *Dokumentation 34. Pirmasenser Fachkurse für die Fremdenverkehrspraxis*. Koblenz:

FVV Rheinland-Pfalz, S. 138–174.

- Jelinski, J. (2014):** Prozesse des Entstehens und des Verlustes von Vertrauen aus attributionstheoretischer Sicht: Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses von Netzwerkerfahrungen in Geschäftsbeziehungen. München u. a.: Rainer Hampp Verlag.
- Jick, T. D. (1979):** Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 24, Nr. 4, S. 602–611.
- Jones, G./Bouncken, R. (2008):** Organisation: Theorie, Design und Wandel. 5. Auflage. München: Pearson Studium.
- Jorde, T.M. and Teece, D. (1990):** Innovation and Cooperation. Implications for Competition and Antitrust. In: Journal of Economic Perspective, Vol. 4, Nr. 3, S. 75–96.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1979):** Prospect theory. An analysis of decision under risk. In: Econometrica, Vol. 47, Nr. 2, S. 263–292.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1984):** Choices, values, and frames. In: American Psychologist, Vol. 39, Nr. 4, S. 341–350.
- Kaspar, C. (1986):** Die Fremdenverkehrslehre im Grundriss. 3. Auflage. Bern u. a.: Haupt Verlag.
- Kaspar, C. (1991):** Die Tourismuslehre im Grundriss. Sankt Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswissenschaft. Reihe Tourismus. Band 1, 5. Auflage. Bern u. a.: Haupt Verlag.
- Kaspar, C. (1996):** Die Tourismuslehre im Grundriss. 5. Auflage. Bern u. a.: Haupt Verlag.
- Kaspar, C./Beat, R. (1982):** Unternehmensführung im Fremdenverkehr. 1. Auflage. Bern u. a.: Haupt Verlag.
- Kaspar, C./Laesser, C. (1995):** Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen. 2. Auflage. Bern u. a.: Haupt Verlag.

- Kassner, K./Wassermann, P. (2005):** Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews [sic!]. In: **Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.):** Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 95–112.
- Kaufmann, F. (1993):** Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kawulich, B. (2005):** Participant Observation as a Data Collection Method. In: Forum: Qualitative Social Research, Vol. 6, Nr. 2, Art. 43, S. 1–28.
- Kelle, U. (2008):** Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, U./Kluge, S. (1999):** Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung (Qualitative Sozialforschung). Opladen: Leske und Budrich Verlag.
- Keller, P. (1993):** Bericht der deutschsprachigen Arbeitsgruppe. In: Revue de Tourisme - The Tourist Review - Zeitschrift für Fremdenverkehr, Vol. 48, Nr. 4, S. 6–9.
- Kelly, I./Nankervis, T. (2001):** Visitor Destinations. Milton, Australia: John Wiley and Sons.
- Kepper, G. (2013):** Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kilich, S. (2007):** Formen der Unternehmenskooperation. In: **Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Kilich, S./Loose, A. (Hrsg.):** Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 13–23.
- Kirk, J./Miller, M. L. (1986):** Reliability and validity in qualitative research. Thousand Oaks: Sage.

- Kirsch, W./Seidl, D./Van Aaken, D. (2007):** Betriebswirtschaftliche Forschung: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kleinaltenkamp, M. (2001):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: **Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.):** Handbuch Dienstleistungsmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 27–50.
- Kleinaltenkamp, M./Griese, I./Klein, M. (2012):** Markenpolitik für unternehmensbezogene Dienstleistungen. In: **Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.):** Forum Dienstleistungsmanagement: Dienstleistungsmarken. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 347–366.
- Klemz, W. (1989):** Interkommunale Zusammenarbeit im Fremdenverkehrsbereich: zugleich ein Beitrag zur ökonomischen Analyse des Zweckverbandes. Frankfurt a.M. u. a.: Lang.
- Kluge, S. (2001):** Strategien zur Integration qualitativer und quantitativer Erhebungs- und Auswertungsverfahren: ein methodischer und methodologischer Bericht aus dem Sonderforschungsbereich 186. In: **Kluge, S./Kelle, U. (Hrsg.):** Methodeninnovation in der Lebenslaufforschung. Weinheim: Juventa-Verlag, S. 37–88.
- Knight, F. H. (1921):** Risk, Uncertainty, and Profit. Boston: Schaffner & Marx.
- Knoblich, H. (1969):** Zwischenbetriebliche Kooperation. Wesen, Formen und Ziele. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft: ZfB, Vol. 39, Nr. 8, S. 497–514.
- Knop, R. (2009):** Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Knyphausen-Aufseß, D. v. (1997):** Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich. In: **Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.):** Theorien der Organisation. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 452–480.

- Koch, J. (2012):** Marktforschung. Grundlagen und praktische Anwendungen. 6. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Köhler, G. (1992):** Methodik und Problematik einer mehrstufigen Expertenbefragung. In: Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 318–332.
- Konecnik, M./Gartner, W. (2007):** Customer-based Brand Equity for a Destination. In: Annals of Tourism Research, Vol. 34, Nr. 2, S. 400–421.
- Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong, V. (2007):** Grundlagen des Marketing. München: Pearson Studium.
- Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003):** Marketing for Hospitality and Tourism. 3. Auflage. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Kotler, P./Haider, D./Rein, I. (1994):** Standort-Marketing: wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen. Düsseldorf u. a.: Econ.
- Kraege, R. (1997):** Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen. München u. a.: Rainer Hampp Verlag.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten. 8. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Kromrey, H. (2009):** Empirische Sozialforschung. 12. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Krubasik, E./Lautenschlager, H. (1993):** Forming successful strategic alliances in high-tech businesses. In: **Bleeke, J./Ernst, D. (Hrsg.):** Collaborating to compete. New York: Wiley, S. 55–65.
- Krystek, U./Minke, M. (1990):** Strategische Allianzen, Unternehmenskultur: Die Kulturen müssen zusammenpassen. In: Gablers Magazin, Vol. 4, Nr. 9, S. 30–34.
- Krystek, U./Zur, E. (2002):** Strategische Allianzen als Alternative zu Akquisitionen? In: **Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.):** Handbuch Internationalisierung: Glo-

balisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 203–222.

- Kubicek, H. (1977):** Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: **Köhler, R. (Hrsg.):** Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 4–36.
- Kuckartz, U. (2005):** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2014a):** Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kuckartz, U. (2014b):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Kuckartz, U./Dresing, T./Rädiker, S./Stefer, C. (2007):** Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (2009):** Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung-ein Überblick. In: **Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.):** Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 13–27.
- Kühn, O. P. (2000):** Destinationsmarketing im schweizerischen Tourismus. Analyse, Entwicklung neuer Ansätze und Anwendung im Falle der Region Nidwalden - Engelberg - Vierwaldstättersee. Dissertation, Universität Freiburg (Schweiz), Freiburg (Schweiz).
- Kutschker, M. (1994):** Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung. In: **Schuster, L. (Hrsg.):** Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 121–158.
- Kylänen, M./Mariani, M. (2014):** Cooperative and Coopetitive Practices: Cases from the Tourism Industry. In: **Mariani, M./Baggio, R./Buhalis, D./Longhi, C. (Hrsg.):** Tourism Management, Marketing, and Development.

Volume I: The Importance of Networks and ICTs. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 149–178.

Laatz, W. (1993): Empirische Methoden. Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Thun u. a.: Harri Deutsch.

Laesser, C. (2002): Aufgaben des Destinationsmanagement und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik. In: **Pechlaner, H./Weiermair, K./Laesser, C. (Hrsg.):** Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte. 1. Auflage. Bern u. a.: Haupt Verlag, S. 77–121.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Weinheim: Beltz.

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3. Auflage. Weinheim: Beltz.

Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.

Lang, M. (2009): Normative Entscheidungstheorie. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, S. 161–176.

Langer, A./Rogowski, W. (2009): Deskriptive Entscheidungstheorie. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. 1. Auflage. München: Vahlen, S. 177–192.

Laux, S. (2012): Destination im globalen Wettbewerb. Kooperationsbildung als primäre Aufgabe eines zukunftsweisenden Destinationsmanagements. In: **Soller, J. (Hrsg.):** Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 13–28.

Laux, S./Soller, J. (2012): Kooperationsbildung als Erfolgsstrategie für touristische Unternehmen. In: **Fontanari, M./Scherhag, K. (Hrsg.):** Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 29–56.

- Lehmann, A. (1995):** Dienstleistungsmanagement, Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Leisten, R./Güler, Ö. (2008):** Unternehmenswert und Unternehmenskooperationen: Wirkungszusammenhänge, Bewertung und ein Modellansatz auf Basis des Newsvendor-Modells. In: **Hering, T./Eckart, Klingelhöfer, H. E./Koch, W. (Hrsg.):** Unternehmenswert und Rechnungswesen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 93–112.
- Leithäuser, T./Volmerg, B./Salje, G./Volmerg, U./Wutka, B. (1977):** Entwurf zu einer Empirie des Alltagsbewusstseins. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Levine, S./White, P. (1961):** Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, Nr. 4, S. 583–601.
- Liebig, B./Nentwig-Gesemann, I. (2009):** Gruppendiskussion. In: **Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.):** Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 102–123.
- Liebold, R./Trinczek, R. (2002):** Experteninterview. In: **Kühl, S./Strodtholz, P. (Hrsg.):** Methoden der Organisationsforschung. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 33–70.
- Liebold, R./Trinczek, R. (2009):** Experteninterview. In: **Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.):** Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32–56.
- Lienert, G./Raatz, U. (1998):** Testaufbau und Testanalyse. 6. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Linz, C./Müller-Stewens, G. (2012):** Lösungsanbieterstrategien. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 65, Nr. 12, Sonderheft: Integration von Produkt und Service – Auf dem Weg zum Lösungsanbieter, S. 1–24.

- Lorange, P./Roos, J. (1992):** Stolpersteine beim Management Strategischer Allianzen. In: **Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.):** Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 343–355.
- Lueger, M. (2010):** Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Wien: Facultas-Verlag.
- Luft, M. (2005):** Grundlegende Tourismuslehre. Theorie und Praxis. 1. Auflage. Meßkirch: Gmeiner Verlag.
- Luhmann, L. (1990):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. 1. Auflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lusch, R./Webster, F. (2011):** A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. In: Journal of Macromarketing, Vol. 31, Nr. 2, S. 129–134.
- Maleri, R./Frietzsche, U. (2008):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 5. Auflage. Berlin: Springer Verlag.
- Manete, M./Minghetti, V. (2006):** Destination management organizations and actors. In: **Buhalis, D./Costa, C. (Hrsg.):** Tourism business frontiers: Consumers, products and industry. Oxford: Elsevier Butterworth - Heinemann, S. 228–237.
- Mann, F. (2009):** Die Diffusionstheorie. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, S. 97–114.
- March, R./Wilkinson, I. (2009):** Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. In: Tourism Management, Vol. 30, Nr. 3, S. 455–462.
- Mariti, P./Smiley, H. (1983):** Co-operative Agreements and the Organization of Industry. In: The Journal of Industrial Economics, Vol. 31, Nr. 4, S. 437–451.
- Mathieson, A./Wall, G. (1982):** Tourism. Economic, Physical and Social Impacts. London u. a.: Longman House.

- Matiaske, W./Mellewigt, T. (2002):** Viel Lärm um Nichts: Rückblick auf ein Jahrzehnt empirischer Outsourcing-Forschung. In: Organisatorische Veränderung und Corporate Governance: aktuelle Themen der Organisationstheorie. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 273–309.
- Maturana, H./Varela, F. (1980):** Autopoiesis. The Organization of Living. In: **Maturana, H./Varela, F. (Hrsg.):** Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living. Dordrecht u. a.: D. Reidel Publishing Company, S. 67–123.
- Mayer, H. (2006):** Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayer, H. (2013):** Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayrhofer, W. (1993):** Nonreaktive Methoden. In: Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management, Sonderheft: Empirische Personalforschung, S. 11–32.
- Mayring, P. (1990):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. München: PVU.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2007):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage. Weinheim u. a.: Beltz.
- McIntosh, R./Goeldner, C. (1986):** Tourism. Principles, Practices and Philosophies. 5. Auflage. New York: Wiley and Sons.
- Medcof, J. (2001):** Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. In: Strategic Management Journal, Vol. 22, Nr. 11, S. 999–1012.
- Meffert, H. (2000):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Meffert, H./Bruhn, M. (2012):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H./Burmans, C. (2002):** Markenbildung und Markenstrategien. In: **Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.):** Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 167–188.
- Meinefeld, W. (1997):** Ex-Ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: zwischen „fehl am Platz“ und „unverzichtbar“. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 26, Nr. 1, S. 22–34.
- Mellert, S. (2012):** Wirtschaftlichkeitsanalyse ausgewählter Fluggeräte. In: **Schulz, A. (Hrsg.):** Verkehr und Tourismus. Ein Studienbuch in Fallbeispielen. München: Oldenbourg Verlag, S. 37–46.
- Mellewigt, T. (2003):** Management von Strategischen Kooperationen: Eine Ressourcen-orientierte Untersuchung in der Telekommunikationsbranche. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Merkens, H. (2012):** Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: **Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.):** Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 286–299.
- Meuser, M./Nagel, U. (1994):** Expertenwissen und Experteninterview. In: **Hitzler, R./Honer, A./Maeder, C. (Hrsg.):** Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 180–192.
- Meuser, M./Nagel, U. (2010):** Experteninterviews - wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: **Friebertshäuser, B./Langer, A./Prengel, A. (Hrsg.):** Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim u. a.: Juventa-Verlag, S. 457–472.
- Meyer, F. (2009):** Spieltheorie und deren Anwendung in der BWL. In: **Schwai-ger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft.

- Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, S. 207–224.
- Meyer, T./Schade, M. (2007):** Cross-Marketing – Allianzen, die stark machen. Mit Partnern schneller erfolgreich werden. Göttingen: BusinessVillage.
- Mildenberger, U. (1998):** Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken Erklärungsansatz auf der Basis der neueren Systemtheorie. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Miles, C. C./Snow, R. E. (1992):** Causes of failure in network organizations. In: California Management Review, Vol. 34, Nr. 4, S. 53–67.
- Miller, S. I./Gatta, J. L. (2006):** The use of mixed methods models and designs in the human sciences: Problems and prospects. In: Quality and Quantity, Vol. 40, Nr. 4, S. 595–610.
- Mintzberg, H. (1979):** The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice Hall PTR.
- Mitchell, R./Agle, B./Wood, D. (1997):** Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts. In: Academy of Management Review, Vol. 22, Nr. 4, S. 853–886.
- Modrow-Thiel, B. (1993):** Qualitative Interviews - Vorgehen und Probleme. In: Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management, Sonderheft: Empirische Personalforschung, S. 129–146.
- Möller, S. (2008):** Gültigkeit der Charakteristika von Dienstleistungen. Eine Frage des Bezugsprojektes. In: **Benkenstein, M. (Hrsg.):** Neue Herausforderungen an das Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, S. 197–215.
- Morgan, N./Pritchard, A. (2004):** Meeting the Destination Branding Challenge. In: **Morgan, N./Pritchard, A./Pride, R. (Hrsg.):** Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition. Oxford: Elsevier, S. 59–78.
- Morris, D./Hergert, M. (1988):** Trends in International Collaborative Agreements. In: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Nr. 2, S. 15–21.

- Morrison, A./Bruen, S./Anderson, D. (1998):** Convention and Visitor Bureaus in the USA. A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. In: *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 7, Nr. 1, S. 1–19.
- Morschett, D. (2005):** Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: **Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.):** *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 387–415.
- Müller, C. (2003):** Projektmanagement in FuE-Kooperationen. Eine empirische Analyse in der Biotechnologie. Norderstedt: BoD.
- Müller, H./Berger, P. (2011):** Benchmarking für Destinationsmanagement-Organisationen. In: **Bieger, T./Laesser, C./Beritelli, P. (Hrsg.):** *Wettbewerb im alpinen Tourismus. Herausforderungen und Innovationen.* Berlin: Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2010, S. 65–92.
- Müller, H. (1999):** Dienstleistungsqualität im touristischen Leistungsverbund. Ansatz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen. Zürich: Universität Zürich.
- Müller, K./David, J./Straatmann, T. (2011):** Qualitative Beobachtungsverfahren. In: **Naderer, G./Balzer, E. (Hrsg.):** *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen.* Wiesbaden: Springer Verlag, S. 313–344.
- Müller, K./Goldberger, E. (1986):** Unternehmens-Kooperation bringt Wettbewerbsvorteile. Notwendigkeit und Praxis zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in der Schweiz. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Mundt, J. W. (2013):** *Tourismus.* 4. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Murphy, L./Moscardo, G./Benckendorff, P. (2006):** Can regional destinations really have a brand personality? In: *Cutting Edge Research in Tourism: New Directions, Challenges and Applications.* Surrey: University of Surrey, S. 1–16.
- Muskat, B. (2007):** *Total Quality Management im Tourismus.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Nalebuff, B. J./Brandenburger, A. M. (1996):** Coopetition – kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg. Frankfurt a.M.: Campus.
- Nelson, P. (1970):** Information and Consumer Behavior. In: Journal of Political Economy, Vol. 78, Nr. 2, S. 311–329.
- Ness, H./Aarstad, J./Haugland, S. A./Gronseth, B. O. (2014):** Destination Development: The Role of Interdestination Bridge Ties. In: Journal of Travel Research, Vol. 53, Nr. 2, S. 183–195.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1997):** Marketing. 18. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.
- Nohl, A.-M. (2012):** Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nüttgens, M./Heckmann, M./Luzius, M. (1998):** Service Engineering Rahmenkonzept. In: IM - Fachzeitschrift für Information, Management und Consulting, Vol. 13, S. 14–19.
- Oelsnitz, D. von der (2005):** Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: **Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 183–210.
- Oevermann, U./Allert, T./Konau, E./Krambeck, J. (1979):** Die Methodologie einer objektiven Hermeneutik und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: **Soeffner, H.-G. (Hrsg.):** Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler, S. 352–434.
- Okoli, C./Pawlowski, S. D. (2004):** The Delphi method as a research tool: an exemple, design considerations and applications. In: Information & Management, Vol. 42, Nr. 1, S. 15–29.
- Okumus, F./Altinay, L./Roper, A. (2007):** Gaining access for research. Reflections from experience. In: Annals of Tourism Research, Vol. 34, Nr. 1, S. 7–26.

- Olesch, G. (1995):** Kooperation. In: Handwörterbuch des Marketing. Band 2, Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 1273–1283.
- Osiecka, A. (2006):** Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen: Standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet. Wiesbaden: Springer Verlag.
- o.V.: Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus (2005):** Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus. Basel: BAK Basel Economics AG.
- o.V.: ISPO Munich (2014):** ISPO Munich - Sports. Business. Connected. Besuchsplaner. München: ISPO.Com.
- o.V.: ISPO Munich - Offizieller Katalog (2014):** ISPO Munich - Sports. Business. Connected. Offizieller Katalog. München: ISPO.com.
- o.V.: Stellenwert der Gemeinden für den österreichischen Tourismus (2008):** Stellenwert der Gemeinden für den österreichischen Tourismus. Wien: Österreichisches Institut für Raumplanung (OIR).
- o.V.: Sustainable Tourism in the Alps (2013):** Sustainable Tourism in the Alps. Report on the State of the Alps. Innsbruck: Permanent Secretariat of the Alpine Convention.
- o.V.: The Alps (2010):** The Alps. People and pressures in the mountains, the facts at a glance. Innsbruck.
- o.V.: Tourismus Benchmarking (2014):** Tourismus Benchmarking - die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Basel: BAK Basel Economics AG.
- o.V.: Tourismus in Zahlen (2012):** Tourismus. Tourismus in Zahlen 2011. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- o.V.: Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland (2012):** Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

- o.V.: WTO – Survey of Destination Management Organizations (2004):** Survey of Destination Management Organizations. Madrid, Spain: World Tourism Organization.
- Oye, N. D./Okafor, C. I./Kinjir, S. (2013):** Sustaining Tourism Destiantion Competitiveness Using ICT in Developing Countries. In: International Journal of Computer and Information Technology, Vol. 2, Nr. 1, S. 48–56.
- Paier, D. (2010):** Quantitative Sozialforschung: eine Einführung. Wien: Facultas-Verlag.
- Palmer, A. (2008):** Principles of Services Marketing. 5. Auflage. London u. a.: McGraw Hill.
- Palmer, A./Bejou, D. (1995):** Tourism Destination Marketing Alliances. In: Annals of Tourism Research, Vol. 22, Nr. 3, S. 616–629.
- Pause, W. (1971):** Ausnahme oder Glücksfall? Flaine: Skistation aus der Retorte. In: Die Zeit, Vol. 1, S. 42–43.
- Pausenberger, E. (1989):** Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 11, S. 621–626.
- Pechlaner, H. (2000):** Tourismusorganisationen und Destinationen im Verbund. Produktentwicklung, Marktwahrnehmung und Organisatuinsgestaltung als potenzielle Konfliktfelder. In: **Fontanari, M. L./Scherhag, K. (Hrsg.):** Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen - Konzepte - Visionen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 27–40.
- Pechlaner, H./Fischer, E./Hamann, E. M. (2006):** Wettbewerbsfähigkeiten von Standorten. Die Rolle der regionalen Kernkompetenzen. In: Standortwettbewerb und Tourismus. Regionale Erfolgsstrategien. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 39–60.
- Pechlaner, H./Raich, F. (2007):** Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und -bindung mit Hospitality Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Pepels, W. (1995):** Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München: Vahlen.
- Pepels, W. (2004):** Marketing: Lehr- und Handbuch. 4. Auflage. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Perlmutter, H./Heenan, D. (1986):** Thinking Ahead. Cooperate to compete globally. In: Harvard Business Review, Vol. 64, Nr. 2, S. 136–152.
- Pfadenhauer, M. (2009):** Auf gleicher Augenhöhe. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: **Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.):** Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 99–116.
- Pfeffer, J./Salancik, G. (2003):** The external control of organizations. A Resource dependence perspective. Stanford: Stanford University Press.
- Pike, S. (2002):** Destination Image Analysis. A Review of 142 Papers from 1973-2000. In: Tourism Management, Vol. 23, Nr. 5, S. 541–549.
- Pike, S. (2009):** Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. In: Tourism Management, Vol. 30, Nr. 6, S. 857–866.
- Pinkwart, A. (2001):** Förderung von Innovationen in KMU durch Kooperation. In: **Meyer, J.-A. (Hrsg.):** Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. München: Vahlen, S. 191–212.
- Pompel, W./Buer, C. (2006):** Notwendigkeit, Probleme und Besonderheiten von Innovationen bei touristischen Dienstleistungen. In: **Pikkemaat, B./Auer, M./Weiermair, K. (Hrsg.):** Innovationen im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 21–36.
- Pompl, W. (2003):** Tourismusdienstleistungen. In: **Pepels, W. (Hrsg.):** Betriebswirtschaft der Dienstleistungen. Handbuch für Studium und Praxis. Berlin: Herne, S. 397–419.
- Porter, M. (1986):** Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press.

- Presenza, A./Sheehan, L./Ritchie, J. (2005):** Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. In: *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Vol. 3, S. 1–16.
- Price, M. F./Borowski, D./Macleod, C./Rudaz, G./Debarbieux, B. (2011):** Sustainable Mountain Development in the Alps. Zürich: Bundesamt für Raumentwicklung ARE.
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2010):** Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch. 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Pyke, F. (1992):** Industrial development through small-firm cooperation: theory and practice. Genf: ILO.
- Quinn, R. E./Rohrbaugh, J. (1983):** A partial model of effectiveness criteria. Towards a competing values approach to organizational analysis. In: *Management Science*, Vol. 29, S. 363–377.
- Quinn Patton, M. (2002):** Qualitative Evaluation and Research Methods. 3. Auflage. Newbury Park, California: Sage.
- Rasche, H. (1970):** Kooperation - Chance und Gewinn. Heidelberg: Sauer Verlag.
- Rautenstrauch, T./Generotzky, L./Bigalke, T. (2003):** Kooperationen und Netzwerke: Grundlagen und empirische Ergebnisse. Köln: Eul.
- Redder, A. (2001):** Aufbau und Gestaltung von Transkriptionssystemen. In: **Brinker, K./Antos, G./Heinemann, W./Sager, S. F. (Hrsg.):** Text- und Gesprächslinguistik. Linguistics of Text and Conversation. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung. An International Handbook of Contemporary Research. Berlin: de Gruyter, S. 1038–1059.
- Rehkugler, H. (1989):** Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. In: *Das Wirtschaftsstudium (WISU)*, Vol. 18, Nr. 11, S. 626–632.
- Reichel, O. (2005):** Strategische Neupositionierung von Unternehmungen: Erklärung eines erfolgreichen Wechsels in neue strategische Geschäftsfelder am Beispiel Preussag/TUI und Mannesmann. Köln: Kölner Wiss.-Verlag.

- Reid, L. J./Smith, S. L. J./McCloskey, R. (2008):** The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000–2006. In: *Tourism Management*, Vol. 29, S. 581–592.
- Reiss, M. (2000):** Netzwerk-Unternehmer: Fallstudien netzwerkintegrierter Spin-offs, Ventures, Start-ups und KMU. München: Vahlen.
- Richardson, S. A./Dohrenwend, B. S./Klein, D. (1993):** Die Suggestivfrage. Erwartungen und Unterstellungen im Interview. In: **Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.):** *Qualitative Sozialforschung*. 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 205–231.
- Rief, A. (2008):** Entwicklungsorientierte Steuerung strategischer Unternehmensnetzwerke. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Ritchie, J./Crouch, G. (2003):** *The Competitive Destination. Sustainable Tourism Perspective*. 1. Auflage. Cambridge u. a.: CAB International.
- Rosada, M. (1990):** Kundendienststrategien im Automobilssektor. Theoretische Fundierung und Umsetzung eines Konzeptes zur differenzierten Vermarktung von Sekundärdienstleistungen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Rose, G./Glorius-Rose, C. (1995):** *Unternehmungsformen und-verbindungen*. 2. Auflage. Köln: O. Schmidt.
- Rössl, D. (1990):** Die Entwicklung eines Bezugsrahmens und seine Stellung im Forschungsprozess. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 2, Nr. 2, S. 99–110.
- Rotering, J. (1993):** Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Roth, P. (1995):** Grundlagen des Touristik-Marketing. In: **Roth, P. (Hrsg.):** *Touristik-Marketing. Das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros*. 2. Auflage. München: Vahlen, S. 29–144.

- Rubies, E. (2001):** Improving public-private sectors cooperation in tourism. A new paradigm for destinations. In: *Tourism Review*, Vol. 56, Nr. 3-4, S. 38–41.
- Rück, H. (2000):** Dienstleistungen in der ökonomischen Theorie. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Rudolph, H. (1996):** Erfolg von Unternehmen. Plädoyer für den kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff. In: *Das Parlament – Aus Politik und Zeitgeschichte*, o. Vol., Nr. 23, S. 32–39.
- Rudolph, H. (1999):** Tourismus. Betriebswirtschaftslehre. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Rupprecht-Däullary, M. (1994):** Die Zwischenbetriebliche Kooperation. Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Sauerwein, E. (2000):** Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Sautter, E./Leisen, B. (1999):** Managing stakeholders. A tourism planning model. In: *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, Nr. 2, S. 312–328.
- Schade, C./Schott, E. (1993):** Kontraktgüter im Marketing. In: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 15, Nr. 1, S. 15–25.
- Schalk, R./Curseu, P. L. (2010):** Cooperation in organizations. In: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, Nr. 5, S. 453–459.
- Schaper-Rinkel, W. (1998):** Akquisitionen und Strategische Allianzen. Alternative Externe Wachstumswege. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schatzmann, L./Strauss, A. L. (1973):** Field Research: Strategies for a Natural Sociology. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Scheer, A.-W./Grieble, O./Klein, R. (2006):** Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement. In: **Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.):** Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 2. Auflage.

- Berlin u. a.: Springer Verlag, S. 14–19.
- Scherhag, K. (2000):** Profilierungsstrategien für touristische Regionen. In: **Fontanari, M./Scherhag, K. (Hrsg.):** Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen. Konzepte. Visionen. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 149–162.
- Scherhag, K. (2003):** Destinationsmarken und ihre Bedeutung im touristischen Wettbewerb. Köln: Eul.
- Scherhag, K. (2011):** Das Destinationsimage als Basis eines Wettbewerbsvorteils im Destinationsmanagement. In: **Gronau, W. (Hrsg.):** Zukunftsfähiger Tourismus – Innovation und Kooperation, Studien zur Freizeit und Tourismusforschung. Mannheim: Verlag MetaGIS-Systems, S. 187–196.
- Scherle, N. (2006):** Bilaterale Unternehmenskooperationen im Tourismussektor: Ausgewählte Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schertler, W. (1996):** Re-Engineering als Erfolgsfaktor im Tourismus. In: **Fleisch, E./Schertler, W. (Hrsg.):** Reorganisation und Standardisierung im Tourismus. Band 84, Wien u. a.: Oldenbourg Verlag, S. 49–63.
- Schertler, W. (2012):** Strategisches Affinity-Group-Management. Entwicklung serviceorientierter Community-Geschäftsmodelle. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schertler, W./Popp, W. (1983):** Attraktivitätsanalyse von Dienstleistungen. Ein empirischer Ansatz zur Entwicklung von Ausbaustrategien für Unternehmen und Staat. München: Minerva-Publikation.
- Schertler, W. (1994a):** Dienstleistungseigenschaften begründen Informationsgeschäfte – dargestellt an Tourismusdienstleistungen. In: **Schertler, W. (Hrsg.):** Tourismus als Informationsgeschäft – Strategische Bedeutung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus. Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, S. 17–42.
- Schertler, W. (1994b):** Impact of New Information Technologies on Tourism Industry and Business. In: The Tourist Review: Official Journal of AIEST, Vol. 49, Nr. 2, S. 2–8.

- Schertler, W. (1994c):** Informationssystemtechnologie und Strategisches Tourismusmanagement. In: **Schertler, W. (Hrsg.):** Tourismus als Informationsgeschäft – Strategische Bedeutung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Tourismus. Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, S. 525–586.
- Schertler, W. (1995):** Management von Unternehmenskooperationen - Entwurf eines Bezugsrahmens. In: **Schertler, W. (Hrsg.):** Management von Unternehmenskooperationen - branchenspezifische Analysen und neueste Forschungsergebnisse. Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, S. 19–54.
- Schieban, L. (2008):** Unterschiedliche Managementansätze zur Führung von Skidestinationen. Ein europäisch/nordamerikanischer Vergleich anhand ausgewählter Beispiele. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Schmid, M. (2005):** Service Engineering. Innovationsmanagement für Industrie und Dienstleister. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmude, J./Namberger, P. (2010):** Tourismusgeographie. Darmstadt: WBG.
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (1999):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (2013):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Schöne, H. (2003):** Die teilnehmende Beobachtung als Datenerhebungsmethode in der Politikwissenschaft. Methodologische Reflexion und Werkstattbericht. In: Forum: Qualitative Social Research, Vol. 4, Nr. 2, 1–23.
- Schrattenhofen, H. von Schullern zu (1911):** Fremdenverkehr und Volkswirtschaft. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Vol. III, Nr. 42/4, S. 433–491.
- Schreier, M. (2011):** Qualitative Stichprobenkonzepte. In: **Naderer, G./Balzer, E. (Hrsg.):** Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 243–256.

- Schreiner, P. (2005):** Gestaltung kundenorientierter Dienstleistungsprozesse. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schroeder, G. (1998):** Lexikon der Tourismuswirtschaft. 1. Auflage. Nidecken: Tourcon Verlag.
- Schubert, W./Kütting, K. (1981):** Unternehmenszusammenschlüsse. München: Vahlen.
- Schuldt, C. (2006):** Systemtheorie. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.
- Schulenburg, J.-M. von (1993):** Marktprozess und Marktstruktur bei unvollständigen Informationen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Vol. 113, S. 509–555.
- Schuler, A. (2012):** Change management of destinations: a new model based on the concept of stakeholder networks and participation. In: **Kagermeier, A./Saarinen, J. (Hrsg.):** Transforming and Managing Destinations. Tourism and Leisure in a Time of Global Change and Risks. Mannheim: Verlag MetaGIS-Systems, S. 95–104.
- Schütze, F. (1987):** Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien: erzähltheoretische Grundlagen. Teil I: Merkmale von Alltagserzählungen und was wir mit ihrer Hilfe erkennen können. Hagen: Studienbrief.
- Schwaiger, M./Meyer, A. (2009):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen.
- Schwamborn, S. (Hrsg.) (1994):** Strategische Allianzen im internationalen Marketing. Planung und portfolioanalytische Beurteilung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Scott, N./Cooper, C./Baggio, R. (2008):** Destination Networks. Four Australian Cases. In: Annals of Tourism Research, Vol. 35, Nr. 1, S. 169–188.
- Seipel, C./Rieker, P. (2003):** Integrative Sozialforschung. Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Weinheim u. a.: Juventa-Verlag.

- Sell, A. (1994):** Internationale Unternehmenskooperation. München u. a.: Oldenbourg Verlag.
- Selting, M./Auer, P./Barden, B./Bergmann, J./Couper-Kuhlen, E./Günthner, S./S. Quasthoff, U./Meier, C./Schlobinski, P./Uhmann, S. (1998):** Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT). In: Linguistische Berichte, Vol. 1, Nr. 173, S. 91–122.
- Semlinger, K. (1993):** Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – zum strategischen Gehalt von Kooperation. S. 309–354 in: WH Staehle/J. Sydow (Hrsg.), Managementforschung. Berlin u. a.: de Gruyter.
- Sheehan, L. R./Ritchie, J. R. B. (2005):** Destination Stakeholders: exploring identity and salience. In: Annals of Tourism Research, Vol. 32, Nr. 3, S. 711–734.
- Siebert, H. (2010):** Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: **Sydow, J. (Hrsg.):** Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 7–28.
- Sierra, M. Cauley de la (1995):** Managing Global Alliances. Key Steps for Successful Collaboration. Wokingham: Addison Wesley.
- Simonin, B./Ruth, J. (1998):** Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. In: Journal of Marketing Research, Vol. 35, Nr. 1, S. 30–42.
- Sirgy, M. J./Su, C. (2000):** Destination Image, Self-Congruity, and Travel Behavior: Toward an Integrative Model. In: Journal of Travel Research, Vol. 38, Nr. 4, S. 340–352.
- Smith, J. K./Hodkinson, P. (2005):** Relativism, criteria, and politics. In: **Denzin, N. K./Lincoln, Y. S. (Hrsg.):** Handbook of qualitative research. 3. Auflage. Thousand Oaks: Sage, S. 915–932.
- Smith, K. G./Carroll, S. J./Ashford, S. J. (1995):** Intra- and interorganisational cooperation: a research agenda. In: Academy of Management Journal, Vol. 38, Nr. 1, S. 7–23.

- Soller, J. (2012):** Erfolgsfaktor Kooperation im Tourismus. Wettbewerbsvorteile durch effektives Stakeholdermanagement. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Spatz, M. (2014):** Work-Life-Balance: Junge Führungskräfte als Grenzgänger zwischen verschiedenen Lebensbereichen. München u. a.: Rainer Hampp Verlag.
- Spöhring, W. (1995):** Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage. Stuttgart: B. G. Teubner.
- Stadtler, H. (2005):** Supply Chain Management - An Overview. In: **Stadtler, H./Kilger, C. (Hrsg.):** Supply Chain Management and Advanced Planning. Concepts, Models, Software and Case Studies. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 9–35.
- Staehele, W. H./Conrad, P./Sydow, J. (2014):** Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen.
- Staudt, E./Kriegesmann, B./Thielemann, F./Behrendt, S. (1995):** Kooperation als Erfolgsfaktor ostdeutscher Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Kooperationslandschaft in Ostdeutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft: ZfB, Jg. 65, Nr. 11, S. 1209–1230.
- Staudt, E./Toberg, M./Linné, H./Bock, J./Thielemann, F. (1992):** Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Steigleder, S. (2008):** Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktive kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring. Marburg: Tectum Verlag.
- Steinecke, A. (2013):** Destinationsmanagement. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Steinke, I. (1999):** Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Weinheim u. a.: Juventa-Verlag.
- Steinke, I. (2009):** Die Güte qualitativer Marktforschung. In: **Buber, R./Holzmüller, H. (Hrsg.):** Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden

- Analysen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 261–284.
- Stolpmann, M. (2009):** Tourismus-Marketing mit Profil. Reiseziele positionieren - Gäste und Kunden gewinnen. 1. Auflage. München: mi-Fachverlag bei Redline.
- Strauss, A. L. (1991):** Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Fink.
- Strauss, A. L./Corbin, J. (1996):** Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Strautmann, K.-P. (1993):** Ein Ansatz zur strategischen Kooperationsplanung. München: V. Florentz.
- Strumann, A. (1997):** Vertikale Kooperation bei Produktinnovationen im Investitionsgüterbereich. Ein situations-, innovationsphasen- und instrumentebezogener Ansatz zur Einbindung von Kunden und Lieferanten. Köln: Lohmar.
- Swoboda, B. (2005):** Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: **Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 35–64.
- Sydow, J. (1993):** Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, J. (2002):** Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Nachdruck von 1993 Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tamma, M. (1999):** Strategische Aspekte des Dienstleistungsmanagements. In: **Pechlaner, H./Weiermair, K. (Hrsg.):** Destinationsmanagement. Führung und Vermarktung von Touristischen Zielgebieten. Band 2, Wien: Linde, S. 37–63.
- Tanski, J. S. (1998):** Kalkulation und Kostenkontrolle. In: **Haedrich, G./Kaspar, C./Klemm, K./Kreilkamp, E. (Hrsg.):** Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung. Berlin: de Gruyter, S. 241–254.

- Tasci, A./Kozak, M. (2006):** Destination brands vs destination images: Do we know what we mean? In: *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, Nr. 4, S. 299–317.
- Tashakkorie, A./Teddlie, C. (2003):** *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks: Sage.
- Teece, D. J. (1992):** Competition, co-operation, and innovation. In: *Journal of Economic Behavior and Organisation*, Vol. 18, S. 1–25.
- Teubner, G. (1987):** *Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese*. In: **Haferkamp, H./Schmid, M. (Hrsg.):** *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, S. 89–128.
- Thibault, P./Vincent, D. (1990):** *Un Corps de Francais Parlé*. Montréal: *Recherches Sociolinguistiques*.
- Tjaden, G. (2003):** *Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen: Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Toffler, A. (1980):** *Third Wave*. New York u. a.: Bantam Books.
- Tomczak, T. (1992):** Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft - Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz. In: *Marketing ZFP*, Vol. 1, Nr. 2, S. 77–87.
- Trinczek, R. (1995):** Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe. In: **Brinkmann, C./Deeke, A./Völkel, B. (Hrsg.):** *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung*. Band Beitrag 191, Nürnberg: IAB, S. 59–67.
- Trommsdorff, V. (1976):** Image- und Einstellungsmessung in der Marktforschung: theoretische und pragmatische Argumente zur mehrdimensionalen Messung. In: *Der Markt*, Vol. 15, Nr. 67, S. 28–32.

- Tröndle, D. (1987):** Kooperationsmanagement. Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen. Bergisch Gladbach: Verlag Josef Eul.
- Voeth, M./Rabe, C. (2005):** Internationale Joint Ventures – Grundsatzentscheidung, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren. In: **Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 647–672.
- Vornhusen, K. (1994):** Die Organisation von Unternehmenskooperationen. Joint Ventures und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie. Frankfurt a.M.: Lang.
- Voss, G./Rieder, K. (2005):** Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M. u. a.: Campus.
- Wang, Y. (2008a):** Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. In: *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 14, Nr. 3, S. 191–209.
- Wang, Y. (2008b):** Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process. In: *Journal of Travel Research*, Vol. 47, Nr. 2, S. 151–166.
- Wang, Y./Hutchinson, J./Okumus, F./Naipaul, S. (2013):** Collaborative Marketing in a Regional Destination: Evidence from Central Florida. In: *International Journal of Tourism Research*, Vol. 15, S. 285–297.
- Wang, Y./Krakover, S. (2008):** Destination marketing. Competition, cooperation or cooptation? In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 46, Nr. 1, S. 96–107.
- Wang, Y./Xiang, Z. (2007):** Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. In: *Journal of Travel Research*, Vol. 46, S. 75–85.
- Weiber, R. (1993):** Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz. Trier: Nr. 1 der Arbeitspapiere zur Marketingtheorie.
- Weiber, R. (2002):** Markterfolg im Electronic Business durch wettbewerbsorientiertes Informationsmanagement. In: **Weiber, R. (Hrsg.):** Handbuch Electro-

- nic Business. Informationstechnologien, Electronic Commerce, Geschäftsprozesse. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 145–175.
- Weiber, R. (2007):** Elemente einer allgemeinen informationsökonomisch fundierten Marketingtheorie. In: **Büschken, J./Voet, M./Weiber, R. (Hrsg.):** Innovationen für das Industriegütermarketing. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 67–108.
- Weiber, R./Adler, J. (1995):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 47, Nr. 1, S. 43–65.
- Weiber, R./Billen, P. (2005):** Informationsökonomische Fundierung des Dienstleistungsmarketing. In: **Corsten, H./Gössinger, R. (Hrsg.):** Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung. Berlin u. a.: Duncker & Humblot, S. 85–127.
- Weis, H. C. (2012):** Marketing. 16. Auflage. Kiel: Herne.
- Welge, M./Al-Laham, A. (2008):** Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wenig, C. (2009):** Die Prospect-Theorie. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, S.193–206.
- Werthner, H./Klein, S. (1999):** Information technology and tourism. A challenging relationship. 1. Auflage. Wien u. a.: Springer Verlag.
- Wieczorek, M./Lachmann, J. (2005):** Cross Marketing im Tourismus. Grundlagen – Praxisbeispiele – Fallstudien. Hamburg: ITD-Verlag.
- Wiegand, P. (2009):** Die Transaktionskostentheorie. In: **Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.):** Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, S. 115–130.
- Wiesner, K. (2006):** Strategisches Tourismusmarketing. Erfolgreiche Planung und Umsetzung von Reiseangeboten. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Wiesner, K. (2009):** Darstellung und Bedeutung von Dienstleistungen. In: Dienstleistungsmanagement für wirtschaftsberatende Berufe. 2. Auflage. Berlin: Herne, S. 1–24.
- Williamson, O. (1971):** The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. In: The Americas Economic Review, Vol. 61, Nr. 2, S. 112–123.
- Williamson, O. (1985):** The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Macmillan.
- Windeler, A. (2001):** Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wiswede, G. (1992):** Die Psychologie des Markenartikels. In: **Dichtl, E./Eggers, W. (Hrsg.):** Marke und Markenartikel. München: dtv, S. 71–95.
- Witt, H. (2001):** Keywords: Forschungsstrategie, Qualitative Forschung. Quantitative Forschung, Heuristik, Vergleichbarkeit, Repräsentativität Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, Vol. 2, Nr. 1, S. 1–9.
- Witzel, A. (1985):** Das problemzentrierte Interview. In: **Jüttemann, G. (Hrsg.):** Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim u. a.: Beltz, S. 227–256.
- Wohlgemuth, O. (2002):** Management netzwerkartiger Kooperationen. Institutionalisierung, Aufgaben und Instrumente. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wohlgemuth, O./Hess, T. (1999):** Erfolgsbestimmung in Kooperationen: Entwicklungsstand und Perspektiven. Göttingen: Universität Göttingen (Nr. 6/1999). – Arbeitsbericht.
- Woisetschläger, D. (2006):** Markenwirkung und Sponsoring. Eine Zeitreihenanalyse am Beispiel des Formel 1-Engagements eines Automobilherstellers. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Wojda, F./Herfort, I./Barth, A. (2006):** Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken und die Bedeutung sozialer und personeller Einflüsse. In: **Wojda, F./Barth, A. (Hrsg.):** Innovative Kooperationsnetzwerke. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1–26.
- Wong, E. P. Y./Mistilis, N./Dwyer, L. (2009):** Understanding ASEAN Tourism Collaboration – the Preconditions and Policy Framework Formulation. In: *International Journal of Tourism Research*, Vol. 12, Nr. 3, S. 291–302.
- Woratschek, H./Roth, S. (2005):** Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: **Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 141–166.
- Wottawa, H. (1977):** Psychologische Methodenlehre. Weinheim u. a.: Juventa-Verlag.
- Wrona, T./Fandel, G. (2010):** Möglichkeiten und Grenzen einer Methodenintegration. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft: ZfB, Special Issue 4. Mixed Methods - Konzeptionelle Überlegungen*, S. 1–16.
- Wurche, S. (1994):** Strategische Kooperation: theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Yin, R. K. (2009):** Case Study Research. Design and Methods. 4. Auflage. Thousand Oaks: Sage.
- Zeithaml, V. (1981):** How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: **Donnelly, J./George, W. (Hrsg.):** Marketing of Services. Chicago: American Marketing Association, S. 191–199.
- Zeithaml, V./Bitner, M./Gremler, D. (2009):** Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 5. Auflage. New York: McGraw Hill.
- Zentes, J./Swoboda, B. (1999):** Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperationen mittelständischer Unternehmen. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 59, S. 44–60.

Zentes, J./Swoboda, B. (2001): Grundbegriffe des Marketing. Marktorientiertes globales Management-Wissen. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke im Lichte dieses Werkes: Kurzausschnitt. In: **Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.):** Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 19–32.

Internetquellenverzeichnis

- o.V.: Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus (2005):** Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus. Basel: BAK Basel Economics AG.
- o.V.: Europäische Kommission (2014):** Europäische Kommission: Was ist ein KMU? Stand: 05.12.2014. Online im Internet: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm – Letzter Zugriff am: 16.01.2015.
- o.V.: Handelsregisterauszug: Verein BOTA (2014):** Handelsregisterauszug: Verein Best of the Alps, Grindelwald, BE. Stand: 15.04.2014. Online im Internet: <http://www.webliste.ch/HandelsregisterDetail.aspx?fid=CH03660470773> – Letzter Zugriff am: 15.06.2014.
- o.V.: ISPO Academy. (2014):** ISPO Academy – Mehrwert durch mehr Wissen. Stand: 20.06.2014 Online im Internet: <http://academy.ispo.com/de/> – Letzter Zugriff am: 28.06.2014.
- o.V.: ISPO Munich Ausstellerdatenbank (2014):** ISPO Munich Ausstellerdatenbank - Produkte. Stand: 25.01.2014. Online im Internet: http://www.ispo-mediaservices.com/prj_155/view/index.cfm?nv=3&LNG=1 – Letzter Zugriff am: 28.06.2014.
- o.V.: Mehr Schlagkraft in den Zielmärkten für Best of the Alps (2010):** Mehr Schlagkraft in den Zielmärkten für Best of the Alps. Stand: 28.01.2010. Online im Internet: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20100128_OTS0078/mehr-schlagkraft-in-den-zielmaerkten-fuer-best-of-the-alps-bild# – Letzter Zugriff am: 15.06.2014.

- o.V.: SIGMA Milieus (2014):** SIGMA Milieus. Stand: unbekannt Online im Internet: http://www.sigma-online.com/de/SIGMA_Milieus/ – Letzter Zugriff am: 05.01.2015.
- o.V.: Sinus-Institut | Sinus-Milieus (2014):** Sinus-Institut | Sinus-Milieus. Stand: 04.12.2014. Online im Internet: <http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html> – Letzter Zugriff am: 04.12.2014.
- o.V.: Ski-Hersteller nach Umsatz im Geschäftsjahr 2009 (2014):** Ski-Hersteller nach Umsatz im Geschäftsjahr 2009. Stand: ohne Datum. Online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/247765/umfrage/umsatz-der-groessten-skihersteller-weltweit/> – Letzter Zugriff am: 28.08.2014.
- o.V.: Tourismus Benchmarking (2014):** Tourismus Benchmarking - die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Basel: BAK Basel Economics AG.
- o.V.: UNWTO Think Tank | Conceptual Framework | Destination Management (2002):** UNWTO Think Tank | Conceptual Framework | Destination Management. Stand: 04.12.2002. Online im Internet: <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0> – Letzter Zugriff am: 15.07.2014.
- o.V.: Vail Resorts, Inc. 2013 Annual Report (2013):** Vail Resorts, Inc. : 2013 Annual Report. Stand: 06.12.2013. Online im Internet: http://files.shareholder.com/downloads/MTN/3254116212x0x700349/AA1325D7-E507-4B79-9BC8-4E2F5395C900/2013_Proxy_Statement_and_10-K_Wrap.pdf – Letzter Zugriff am: 16.06.2014.
- o.V.: Vorstand von Best of the Alps formiert sich neu (2014):** htr hotel revue - Das Onlineportal der Schweizer Fachzeitung für Tourismus: Vorstand von Best of the Alps formiert sich neu. Stand: 21.01.2014. Online im Internet: <http://www.htr.ch/leute---events/vorstand-von-best-of-the-alps-formiert-sich-neu-37955.html> – Letzter Zugriff am: 15.06.2014.

Transkripteverzeichnis

Experteninterview mit Automobilmarke 1 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Automobilmarke 1. Universität Trier.

Experteninterview mit Automobilmarke 3 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Automobilmarke 3. Universität Trier.

Experteninterview mit Bekleidungsmarke 26 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Bekleidungsmarke 26. Universität Trier.

Experteninterview mit Bekleidungsmarke 28 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Bekleidungsmarke 28. Universität Trier.

Experteninterview mit Bekleidungsmarke 29 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Bekleidungsmarke 29. Universität Trier.

Experteninterview mit Falldestination 1 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 1. Universität Trier.

Experteninterview mit Falldestination 2 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 2. Universität Trier.

Experteninterview mit Falldestination 3 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 3. Universität Trier.

Experteninterview mit Falldestination 4 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 4. Universität Trier.

Experteninterview mit Falldestination 5 (2014): Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 5. Universität Trier.

- Experteninterview mit Falldestination 6 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 6. Universität Trier.
- Experteninterview mit Falldestination 7 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 7. Universität Trier.
- Experteninterview mit Falldestination 8 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 8. Universität Trier.
- Experteninterview mit Falldestination 9 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Falldestination 9. Universität Trier.
- Experteninterview mit Skimarke 2 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Skimarke 2. Universität Trier.
- Experteninterview mit Skimarke 3 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Skimarke 3. Universität Trier.
- Experteninterview mit Skimarke 6 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Skimarke 6. Universität Trier.
- Experteninterview mit Skimarke 7 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Skimarke 7. Universität Trier.
- Experteninterview mit Sportartikelmarke 4 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Sportartikelmarke 4. Universität Trier.
- Experteninterview mit Sportartikelmarke 6 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Sportartikelmarke 6. Universität Trier.
- Experteninterview mit Sportartikelmarke 7 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Sportartikelmarke 7. Universität Trier.
- Experteninterview mit Tourismusorganisation 1 (2014):** Transkript zum Experteninterview mit Tourismusorganisation 1. Universität Trier.

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Mit der gleichen Abhandlung habe ich noch keinen Doktorgrad erworben bzw. zu erwerben versucht.

Pirmasens, den 13. April 2015

Dennis Schwarz

Anhang

Anhang A

Tabellen

Tabelle A.1: Besonderheiten mit Beispielen des touristischen Leistungsbündels

Besonderheit	Erläuterung (Beispiele)
Kein direkter Eigentumsübertrag	Dienstleistung, die nicht wie materielle Güter an den Konsumenten übergeht. Entspricht daher mehr einem Leistungsversprechen (Reise wird durch Buchungsbestätigung übergeben).
Komplementarität	Die verschiedenen Teilelemente des Tourismusproduktes beeinflussen sich gegenseitig (Eine Flugverspätung beeinflusst alle zeitlich anschließenden Teilleistungen).
Mängelbehebung unmöglich	Bei Qualitätsmängel und entstehender Unzufriedenheit ist keine Verbesserung bzw. Behebung der Mängel rückwirkend vorzunehmen und nehmen Einfluss auf die weiteren Teilleistungen (Eine Flugverspätung beeinflusst die Zufriedenheit mit der gesamten Reise).
Leistungsbündel	Kombination aus Sach- und Dienstleistungen („Klassische“ Pauschalreise besteht aus Beförderung, Transfer, Übernachtung und Verpflegung).
Mitwirkungspflicht und Integration	Hoher Interaktions- und Integrationsgrad zwischen Reisendem und Touristikdienstleister (Kundenintegration).
Personalintensiv	Touristische Dienstleistungen sind individuell und daher schwer standardisierbar (Jeder Tourist bringt sich individuell in die Dienstleistungserstellung ein und leistet einen subjektiven Beitrag zum Gesamterlebnis der Reise).
Subjektivität	Einhergehend mit der Integration des Kunden bei Leistungserstellung, liegt eine individuelle, subjektiv zu bewertende Leistung (Die gleiche Reise wird von verschiedenen Reisenden unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt).
Konsum am Ort der Leistungserstellung	Produktion und Konsum fallen zeitlich und räumlich zusammen (Hotelleistung kann erst in dem zu bereisenden Land produziert und konsumiert werden).
Vergänglichkeit und Nichtlagerfähigkeit	Räumliche und zeitliche Distanz zwischen Angebot und Nachfrage sowie die Immateriabilität verstärken den Effekt, dass eine Leistung nicht auf Vorrat produziert werden kann (Ein nicht genutztes Hotelbett oder ein freier, nicht verkaufter Sitzplatz im Flugzeug kann nicht gelagert und somit zu einem späteren Zeitpunkt verkauft werden. Es entstehen unwiederbringliche Leerkosten).
Zeitraumbezug	Tourismusleistungen werden über einen Zeitraum erstellt und konsumiert (Lange Flugreise oder mehrtägiger Aufenthalt in der Beherbergung).

Quelle: Eigene Erstellung. Zu den einzelnen Besonderheiten und Erläuterungen, vgl. Haller (2012), S. 9ff.; vgl. Mellert (2012), S. 39; vgl. Freyer (2009a), S. 94; vgl. Wiesner (2006), S. 40f.; vgl. Bieger (2005), S. 16ff.; vgl. Schmid (2005), S. 65ff.; vgl. Dettmer et al. (1999), S. 3f.; vgl. Lehmann (1995), S. 21; vgl. Albrecht/Zehmke (1987), S. 36.

Tabelle A.2: Übersicht zu Begriffsbestimmungen

Autor (en)	Destinationsbegriff	Kooperationsbegriff
Baggio (2010)	as networks of connected organizations, both public and private, each of which can be considered as a destination stakeholder	∅
Baggio (2011)	networked system of interrelated components	∅
Bertelli (2011)	Es wird keine explizite Definition angeführt. Der Autor verwendet die Destination allerdings im Sinne einer community	[...] is a process of joint decision making among autonomous, key stakeholders of an inter-organizational, community tourism domain
Bhat/Milne (2008)	∅	∅
Blain/Levy/Ritchie (2005)	∅	∅
Bornhorst/Ritchie/Sheehan (2010)	[...] a geographical region, political jurisdiction, or major attraction, which seeks to provide visitors with a range of satisfying to memorable visitation experiences.	∅
Buhals (2000)	Destinations are amalgams of tourism products, offering an integrated experience to consumers [...] and are regarded as well-defined geographical areas, such as a country, an island or a town. [...] a destination can also [be] a perceptual concept, which can be interpreted subjectively by consumers, depending on their travel itinerary, cultural background, purpose of visit, educational level and past experience.	partnership between all suppliers to address the needs of demand. [...] These partnerships should bring together both private and public sector and should ensure that the long-term competitiveness of the tourism product prevails all decision making processes.
Currie/Seaton/Wesley (2009)	∅	∅
D'Angella/Go (2009)	a destination can be seen as an open-social system of interdependent and multiple stakeholders.	as destination firms compete and cooperate simultaneously, sharing information about operative activities and performance can be perceived as risky.
de Araujo/Bramwell (2002)	∅	The partnership focused on coordination among government organizations at different spatial scales and with various functions, with participants largely confined to the public sector.
Fyall/Leask (2006)	the destination is widely acknowledged to be one of the most difficult products to manage and market due to the numerous products, stakeholders and organisational bodies and individuals that combine to deliver the destination „product“	network economy, in that those managing destinations will probably enter into strategic relationships with industry partners who can together provide a seamless experience for the customer
Garrod et al. (2012)	[...] a visitor attraction (or simply attraction) ist defined [...] as a permanently establishes excursion destination, a primary purpose of which is to allow access for entertainment, interest, or education [...]	∅
Hudson/Ritchie (2006)	[...] film tourism is defined here as tourist visits to a destination or attraction as a result of the destination's being featured on television, video, or the cinema screen.	Keine explizite Begriffsbestimmung vorhanden. Allerdings grundsätzlich verstanden als marketingspezifische Zusammenarbeit zwischen Destinationen und der Filmindustrie.
Kylänen/Mariani (2014)	Keine explizite Begriffsbestimmung vorhanden. Im Rahmen der Fallvorstellung erfolgt die Nennung zweier Ortschaften als Destinationen.	∅
March/Wilkinson (2009)	Tourist destinations are conceptualised as industrial districts – geographic areas that can be defined at various levels of aggregation from narrowly defined tourist destinations to towns, cities, regions and countries.	Keine explizite Begriffsbestimmung vorgenommen. Durch die Typen der Zusammenarbeit allerdings eine Vielzahl an Beispielen gegeben.

Fortsetzung auf folgender Seite

Autor(en)	Destinationsbegriff	Kooperationsbegriff
Ness et al. (2014)	A destination is a geographical, economic, and social unit consisting of all those firms, organizations, activities, areas and installations which are intended to serve the specific needs of the tourist.	∅
Reid/Smith/McCloskey (2008)	Keine explizite Begriffsbestimmung vorhanden. Allerdings wird die Destination mit vier ausgewählten kanadischen Provinzen gleichgesetzt.	∅
Scott/Cooper/Baggio (2008)	[...] destinations represent patterns of cooperative and competitive linkages and are fashioned by both their internal capabilities and those of the external environment	[...] destinations may be considered as collaborating networks of complementary organizations.
Sheehan/Ritchie (2005)	∅	∅
Wang (2008b)	Nicht explizit vorhanden, repräsentiert innerhalb der Studie allerdings eine ganze Region, bestehend aus sieben Ortschaften.	[...] can be defined as a process of shared decision making among key stakeholders of a problem domain about the future of that domain
Wang/Krakover (2008)	∅	[...] cooperation [...]refer[s] to the links that bring organizations together, thereby enhancing their ability to compete in the market place. [...]cooperative marketing groups are groups of independent businesses that recognize the advantages of developing markets jointly rather than in isolation.
Wang (2008a)	∅	Statt cooperation wird der Begriff collaboration verwendet. [...] collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms and structures, to act or decide on issues related to that domain.
Wang et al. (2013)	Regional destinations are often segmented by jurisdictional boundaries, and CVBs are usually formed with funding support and responsibility for marketing tourism-related activities within the boundaries of each of those separate jurisdictions.	∅

Anmerkung: Das Symbol „∅“ kennzeichnet das Fehlen einer entsprechenden Definition.

Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle A.3: Spektrum theoretischer Erklärungsansätze von Kooperationen

Ansatz	Erklärungstheorie
Ökonomische Ansätze	Arbeitsökonomische Ansätze
	Diffusionstheorie
	Entscheidungstheorie und Prospect-Theorie
	Industrieökonomische Ansätze
	Principal-Agent-Theorie
	Strategieorientierte Ansätze
	Spieltheoretische Ansätze
Interorganisationstheorien	Austauschtheoretische Ansätze
	Institutionalistische Ansätze
	Interorganisationaler Entscheidungsansatz
	Neuere Systemtheorie und Konsistenzansätze
	Organisationstheorien
	Property-Rights-Theorie
	Ressourcenorientierter Ansatz
	Resource-Dependence-Ansatz
	Shareholder-Value-Ansatz
	Systemtheorie und Kontingenzansatz
Transaktionskostentheorie	
Politökonomische Ansätze	Labour-Process-Ansatz
	Neo-Fordismus
	Theorie der flexiblen Spezialisierung
Interdisziplinärgeprägte Ansätze	Gerechtigkeitstheorie
	Motivationstheorie
	Selbstbestimmungstheorie

Quelle: Eigene Erstellung.⁸⁴¹

⁸⁴¹ Vgl. Schwaiger/Meyer (2009), S. Vff.; vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 686; vgl. Mellewig (2003), S. 25f.; vgl. Sydow (1993), S. Xf.

Tabelle A.4: Übersicht alpiner Destinationen

Land	Region	Destination
Deutschland	Allgäu	Ferienregion Alpsee-Grünten, Oberstdorf
	Südostbayern	Berchtesgadener Land, Garmisch-Partenkirchen, Reit im Winkl
Frankreich	Haute-Savoie	Chamonix Mont-Blanc, Megève, La Clusaz, Le Grand Massif, Portes du Soleil
	Savoien	La Plagne - Les Arcs, Les Trois Vallées, Val d'Isère et Tignes
Italien	Südtirol	Alta Badia, Eisacktal, Gröden, Hohepustertal, Kronplatz, Meraner Land, Rosengarten-Latemar, Seiser Alm, Südtirols Süden, Tauferer Ahrntal, Vinschgau
	Belluno	Cortina d'Ampezzo
	Sondrio	Bormio
	Trento	Altipiani di Folgaria Lavarone e Luserna, Altopiano di Pine' e Valle di Cembra, Dolomiti di Brenta - Paganella, Garda trentino, Madonna di Campiglio, Rovereto, San Martino di Castrozza e Primiero, Terme di Comano - Dolomiti di Brenta, Valsugana - Tesino, Trento, Val di Fassa, Val di Fiemme, Valle di Non, Valli di Sole Peio e Rabbi
Österreich	Kärnten	Bad Kleinkirchheim, Kärnten Naturarena, Klagenfurt und Umgebung, Klopeiner See - Südkärnten, Lavanttal, Liesertal-Maltatal, Millstätter See, Nationalpark Region Hohe Tauern Kärnten, Oberes Drautal, Rennweg-Katschberg, Villacher Skiberge, Wörthersee
	Salzburg	Europa-Sportregion, Ferienregion Lungau, Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, Fuschlsee, Flauchau, Gasteinertal, Grossarlal, Hochkönig, Lammertal-Dachstein West, Alpinworld Leogang Saalfelden, Saalbach-Hinterglemm, Salzburg und Umgebung, Salzburger Saalachtal, Salzburger Sportwelt, Ski Amadé, Skiregion Obertauern, Tennengau Salzachtal, Tennengebirge, Wolfgangsee
	Steiermark	Ausseerland-Salzkammergut, Schladming-Dachstein-Tauern, Urlaubsregion Murtal
	Tirol	Achensee, Alpbachtal und Tiroler Seenland, Arlberg, Erste Ferienregion im Zillertal, Ferienland Kufstein, Ferienregion Hohe Salve, Ferienregion Reutte, Ferienregion St. Johann in Tirol, Imst-Gurgltal, Innsbruck und Umgebung, Ischgl, Kaiserwinkl, Kitzbühel Tourismus, Kitzbüheler Alpen - Brixental, Lechtal, Mayrhofen, Osttirol, Ötztal Tourismus, Paznaun, Pillerseetal, Pitztal, Region Hall - Wattens, Seefeld, Serfaus-Fis-Ladis, Silberregion Karwendel, St. Anton am Arlberg, Stubai Tirol, Stubaier Gletscher, Sölden, Tannheimer Tal, Tirol West, Tiroler Oberland, Tiroler Zugspitz Arena, Tux - Finkenberg, Wilder Kaiser, Wildschönau, Wipptal, Zell-Gerlos Zillertal Arena
Schweiz	Vorarlberg	Alpenregion Bludenz, Arlberg, Bodensee-Vorarlberg, Bregenzerwald, Golm, Kleinwalsertal, Lech-Zürs, Montafon, Silvretta Montafon, Sonnenkopf-Klösterle, Stuben, Warth-Schröcken
	Waadtländer Alpen	Leyson - Les Mosses, Villars-Gryon
	Berner Oberland	Adelboden, Gstaad, Grindelwald, Haslital, Interlaken, Jungfrau Region, Kanderthal, Lauterbrunnen, Lenk-Simmental, Mürren, Thunersee, Wengen
	Graubünden	Arosa, Celerina/Schlarigna, Davos Klosters, Disentis Sedrun, Engadin St. Moritz, Flims Laax, Lenzerheide, Samnaun, Savognin, Silvaplana, Scuol
	Ostschweiz	Heidiland, Toggenburg
	Tessin	Bellinzona e Alto Ticino, Lago Maggiore e Valli, Mendrisiotto, Regione Lago di Lugano
Zentralschweiz	Wallis	Aletsch, Brig-Belalp, Chablais-Portes du Soleil, Crans Montana, Goms, Leukerbad, Saastal, Saas-Fee, Sierre-Anniviers, Sion-Region, Verbier, Zermatt
	Zentralschweiz	Engelberg, Luzern, Weggis

Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle A.5: Übersicht exemplarischer Softwareangebote qualitativer Datenanalyse

Annotations	AnSWR	AQUAD	Atlas.ti
C.A.T.	Cassandre	CDC EZ-Test	CLAN
Dedoose	f4analyse	HyperResearch	Kwalitan
libreQDA	MAXQDA	MEPA	Nvivo
Open Code	QDAminer	Qualifiers	Qualrus
RQDA	Saturate	Sequenceviewer	Sonal
Symphony	TamSys	The Ethnograph	Tosmana
WebQDA	Weft QDA	WinRelan	

Quelle: Eigene Erstellung.

Tabelle A.6: Anzahl der Codings der jeweiligen Zielkategorien (binarisiert)

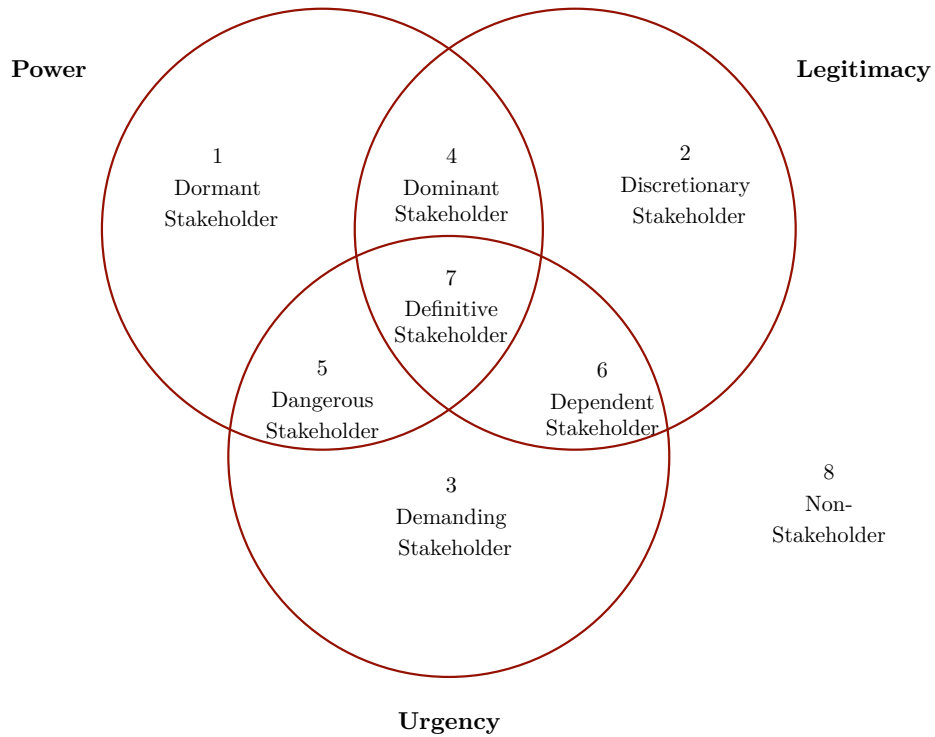
Zielkategorie	Häufigkeit		
	Fallcluster I	Fallcluster II	Gesamt
<i>Absatz- und Vertriebsziel</i>	0	4	4
Know-how-, Ressourcen- und Kompetenzziel	2	0	2
Kostenziel	7	2	9
<i>Kundenkontaktziel</i>	1	2	3
Marken-, Image- und Positionierungsziel	7	11	18
Marktziele	6	12	18
<i>Medienziel</i>	1	1	2
Produktziel	5	3	8
<i>Mehrwertziel</i>	2	0	2
Gesamt	31	35	66

Quelle: Eigene Erstellung. Durch indirekte und direkte Ermittlung sind Mehrfachnennungen möglich.

Anhang B

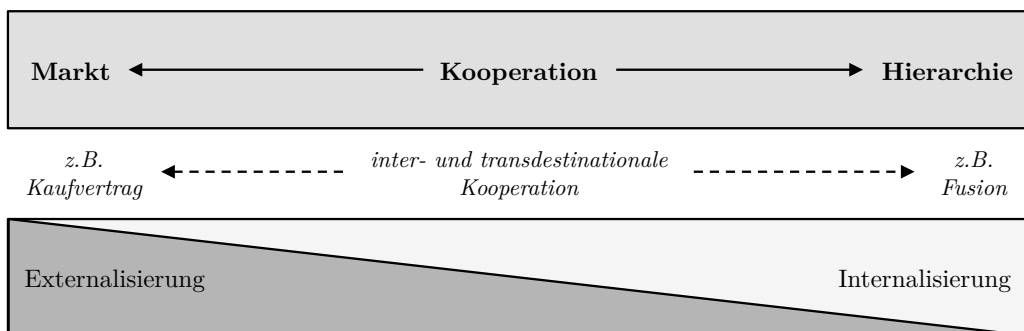
Abbildungen

Abbildung B.1: Typen von Stakeholdern nach Mitchell/Agle/Wood (1997)



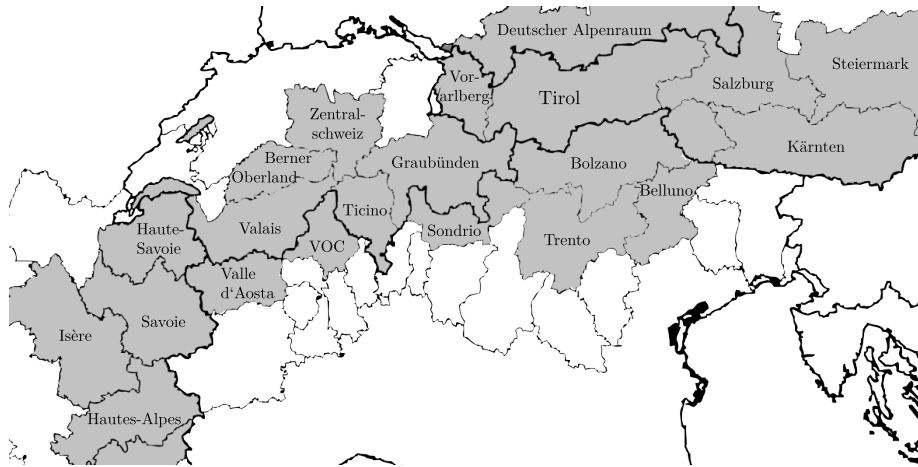
Quelle: In Anlehnung an Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 874.

Abbildung B.2: Markt-Hierarchie-Kontinuum



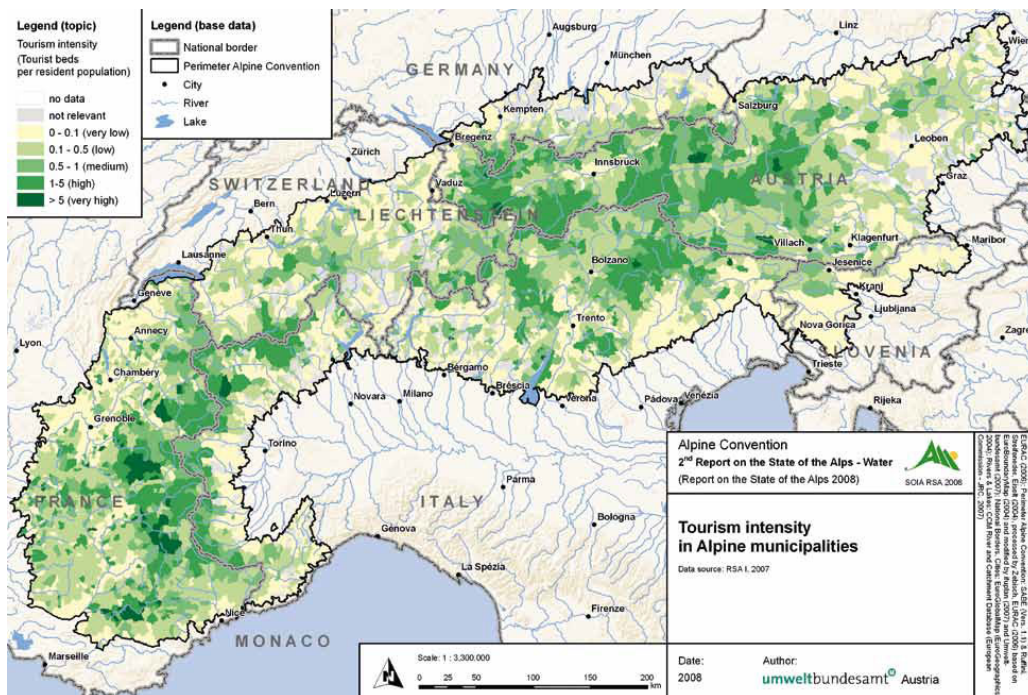
Quelle: In Anlehnung an Friese (1998), 67.

Abbildung B.3: Tourismusregionen im europäischen Alpenraum



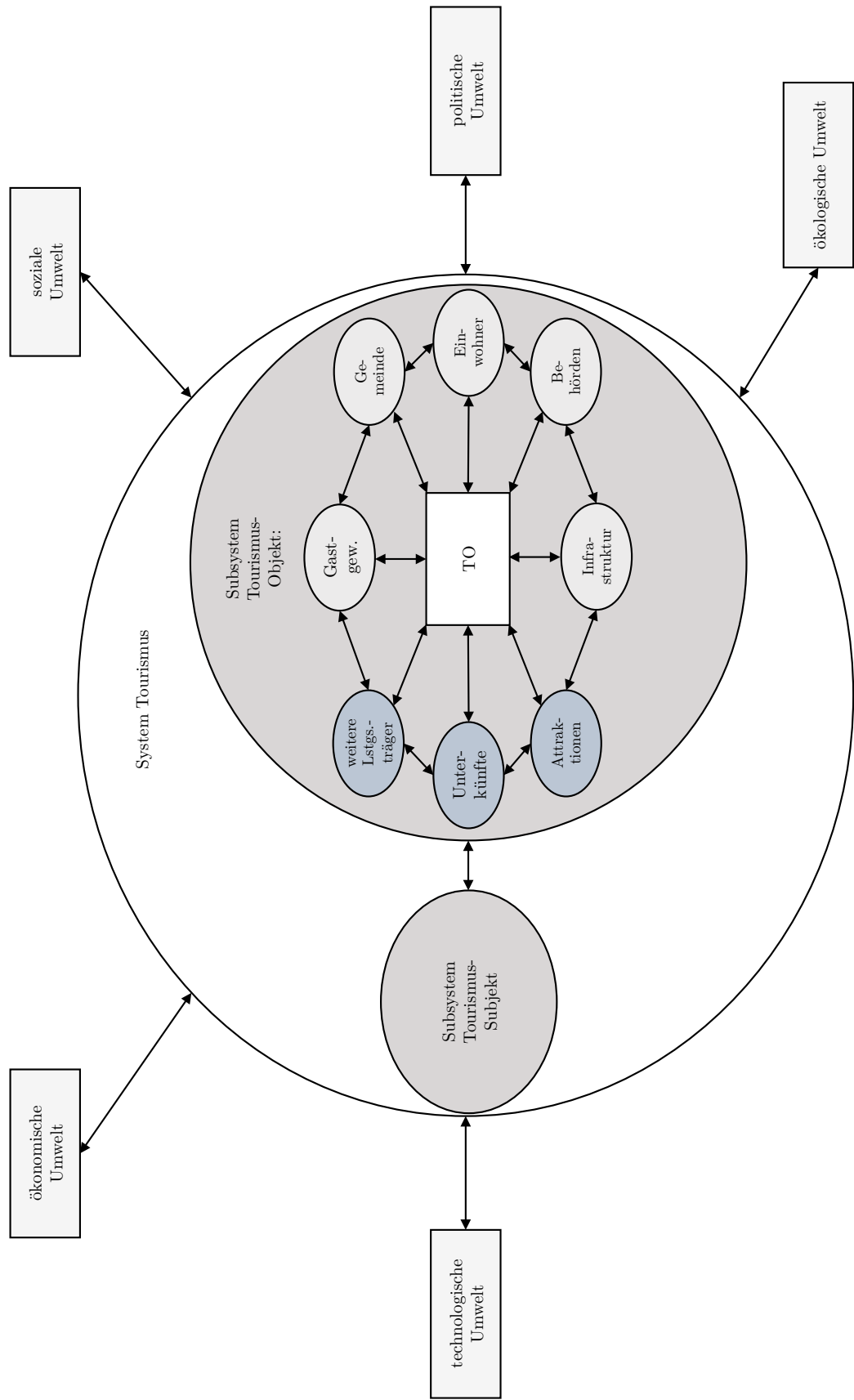
Quelle: Entnommen aus: o.V.: Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus (2005), S. 22.

Abbildung B.4: Tourismusintensität im Alpenraum



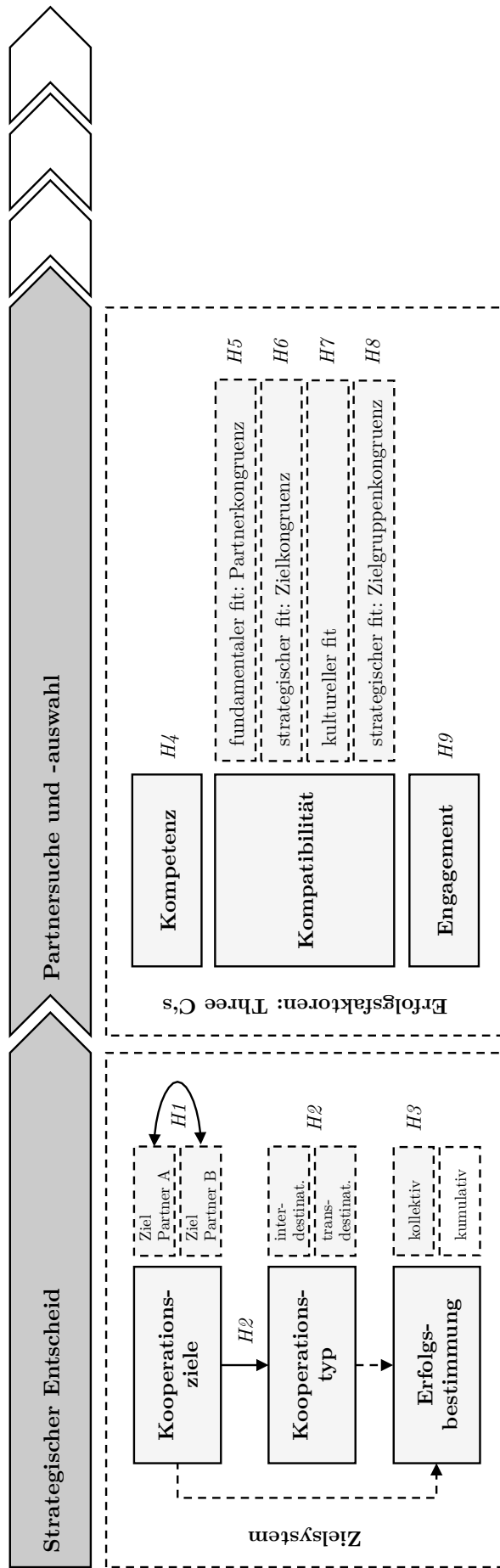
Quelle: Entnommen aus: o.V.: The Alps (2010), S. 16.

Abbildung B.5: Stakeholder des Systems Destination



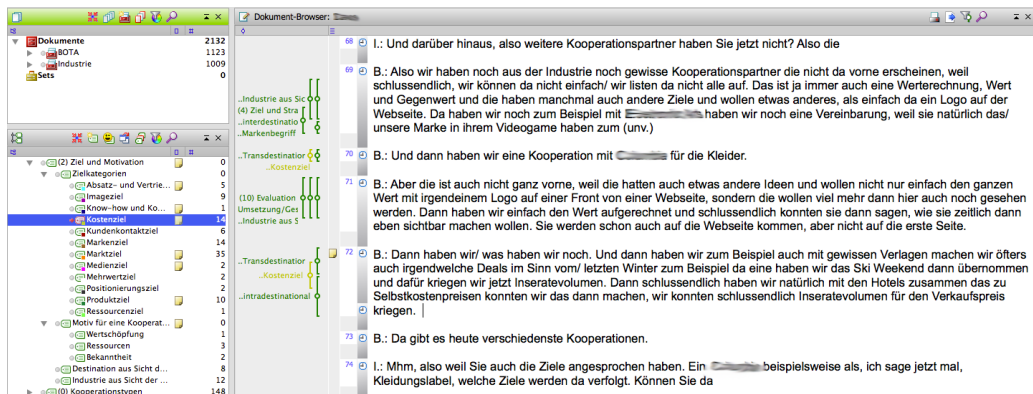
Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Bieger (2008), S. 61.

Abbildung B.6: Darstellung des Hypothesensystems – vergrößerte Darstellung



Quelle: Eigene Erstellung.

Abbildung B.7: Bildschirmfoto des Auswertungsprogramms MAXQDA



Quelle: Eigene Erstellung.

Anhang C

Dokumente

Die Dokumente sind aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht im Anhang abgedruckt, können aber bei Interesse beim Verfasser zur Einsichtnahme angefragt werden. Die Kontaktdaten befinden sich auf dem Deckblatt dieser Arbeit.

Anhang D

Transkriptionen: Fallcluster I

Die Dokumente sind aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht im Anhang abgedruckt, können aber bei Interesse beim Verfasser zur Einsichtnahme angefragt werden. Die Kontaktdaten befinden sich auf dem Deckblatt dieser Arbeit.

Anhang E

Transkriptionen: Fallcluster II

Die Dokumente sind aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht im Anhang abgedruckt, können aber bei Interesse beim Verfasser zur Einsichtnahme angefragt werden. Die Kontaktdaten befinden sich auf dem Deckblatt dieser Arbeit.