

**WELTNATURERBEREGION
JUNGFRAU-ALETSCH-BIETSCHHORN**

**DAS KOOPERATIONSPOTENZIAL DER DESTINATIONEN IM
TOURISMUSMARKETING**



UNESCO WELTERBE
Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn

Diplomarbeit

der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

Olivier Thurnherr

2005

Leiter der Arbeit:

Prof. Dr. Urs Wiesmann, Geographisches Institut Bern

I. Vorwort

An dieser Stelle möchte ich allen Personen meinen Dank aussprechen, die zum Gelingen der vorliegenden Diplomarbeit beigetragen haben.

Beginnen möchte ich mit den Hauptakteuren¹ meiner Arbeit, den Geschäftsführern, Marketingleitern und Tourismusdirektoren, die ich in meiner empirischen Untersuchung befragt habe. Ohne ihr Entgegenkommen und Einverständnis für ein Interview sowie ihre Auskunftsbereitschaft wäre die Untersuchung nie zustande gekommen. Deshalb gilt ein grosser Dank all jenen, die sich bereit erklärt haben, an meiner Untersuchung teilzunehmen. Namentlich sind dies Monika Grünenfelder, Urs Kessler, Anton König, Jürg Krattiger, Peter Lehner, Stefan Otz, Sammy Salm, Jerun Vils und Daniel Zihlmann.

Mein weiterer Dank gilt Ursula Schüpbach und Beat Ruppen vom Managementzentrum JAB, die mir wichtige Ratschläge für die Arbeit gegeben sowie den Kontakt zu den Interviewpartnern erleichtert haben.

Besonders möchte ich mich beim Betreuer meiner Diplomarbeit – Professor Urs Wiesmann – bedanken, der mit seinen konstruktiven Rückmeldungen und dem mir entgegen gebrachten Vertrauen wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen hat. Speziell danken möchte ich auch Professor Paul Messerli für seine Unterstützung bei der Erarbeitung der Fragestellung dieser Arbeit.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei Karina Liechti bedanken, die mir immer wieder mit wichtigen Hinweisen zu Beginn der Arbeit unterstützt hat, bei Oliver Tamas, der mir mit seinem Fachwissen und seinem Support im Rahmen der Situationsanalyse enorm behilflich war, bei Susi Bolt für die Lektorarbeit sowie bei Ursula und Rolf Meichle, die mir über die ganze Zeit ihre Büroräumlichkeiten sowie die Infrastruktur zur Verfügung gestellt haben. Merci.

Kurz vor Beginn der Diplomarbeit ist mein Vater unerwartet und viel zu früh gestorben. Im Rahmen zahlreicher Wander- und Skiferien in den Bergen hat er meiner Familie und mir das Tor zum Welterbegebiet Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn bereits früh geöffnet. Ihm widme ich diese Arbeit.

Olivier Thurnherr
Bern, im Oktober 2005

¹ Sämtliche geschlechtsspezifischen Bezeichnungen in dieser Arbeit meinen jeweils beide Geschlechter, es sei denn, sie beziehen sich auf eine Person, deren Geschlecht bekannt ist.

II. Inhaltsverzeichnis

I.	Vorwort	III
II.	Inhaltsverzeichnis	V
III.	Abbildungs-, Tabellen- und Abkürzungsverzeichnis	IX
IV.	Zusammenfassung	XIII
1	Einleitung	17
1.1	<i>Ausgangslage</i>	17
1.2	<i>Fragestellung und Zielsetzung</i>	19
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	20
2	Theoretischer Zugang	21
2.1	<i>Grundlagen des Tourismusmarketings</i>	21
2.1.1	Marketingaufgaben und Marketinginstrumente	21
2.1.2	Spezifische Merkmale von Dienstleistungen und daraus resultierende Probleme des Tourismusmarketings	22
2.1.3	Ansätze zur Bewältigung der spezifischen Probleme des Tourismusmarketings	25
2.1.4	Die Markenpolitik	27
2.2	<i>Grundlagen Kooperationen und Netzwerke</i>	30
2.2.1	Der Netzwerkansatz	30
2.2.2	Begriffliche Grundlagen zu Kooperationen, Netzwerken, Allianzen	31
2.2.3	Kooperationen und Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie	33
2.2.4	Motive und Erklärungsansätze für das Entstehen von Kooperationen	34
2.3	<i>Zusammenfassung</i>	41
3	Kooperationen im Tourismusmarketing	43
3.1	<i>Bildung von Kooperationen um Wettbewerbsvorteile zu erzielen</i>	44
3.1.1	Allgemeine Kooperationsziele	46
3.1.2	Spezifische Kooperationsziele im Tourismusmarketing	46
3.2	<i>Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen</i>	49
3.2.1	Fundamentaler Fit: Partner- und Ressourcenkongruenz	50
3.2.2	Strategischer Fit: Ziel- Image- und Markenkongruenz	52
3.2.3	Kultureller Fit: Kulturelle Kongruenz sowie Informations- und Kommunikationsmanagement	54
3.2.4	Verhaltensbezogener Fit: Kooperationsverhalten und Vertragsgestaltung	54
3.3	<i>Zusammenfassung</i>	56

4	Methodisches Vorgehen	57
4.1	<i>Herleitung der Arbeitshypothese</i>	57
4.1.1	Probabilistische Hypothese	57
4.1.2	Die Arbeitshypothese	58
4.2	<i>Forschungsfragen und Hypothesen</i>	58
4.2.1	Die Hypothesen zum fundamentalen Fit	58
4.2.2	Die Hypothesen zum strategischen Fit	60
4.2.3	Die Hypothesen zum kulturellen Fit	61
4.2.4	Zusammenfassung	63
4.3	<i>Methodenwahl</i>	64
4.4	<i>Ablauf des Forschungsprozesses</i>	66
4.4.1	Voruntersuchung und Hypothesengenerierung	66
4.4.2	Hauptuntersuchung	67
4.4.3	Analyse und Synthese	68
5	Die Rahmenbedingungen der JAB-Region in Bezug auf die Entwicklung eines regionsübergreifenden Marketings	69
5.1	<i>Der Perimeter</i>	69
5.2	<i>Die touristischen Destinationen der JAB-Region</i>	70
5.3	<i>Trägerschaft „Unesco Welterbe JAB“</i>	73
5.3.1	Der Verein „Unesco-Weltnaturerbe JAB“	73
5.3.2	Die Finanzierung	74
5.4	<i>Das Managementzentrum und der Managementplan</i>	76
5.5	<i>Die Projektgruppe „Touristisches Marketing“</i>	77
5.6	<i>Das Unesco-Label</i>	78
5.7	<i>Das touristische Angebot der JAB-Region</i>	78
5.7.1	Das ursprüngliche Angebot	78
5.7.2	Das abgeleitete Angebot	79
5.7.3	Die touristische Suprastruktur	82
5.8	<i>Zusammenfassung</i>	84

6	Die touristische Nachfrage und die Marketingsituation der JAB-Region	87
6.1	<i>Die Nachfrage/Märkte der JAB-Region</i>	87
6.1.1	Logiernächte	87
6.1.2	Die Auslastung der Hotelbetten	91
6.1.3	Die Aufenthaltsdauer der Gäste	91
6.1.4	Die Märkte	92
6.2	<i>Das Marketing</i>	93
6.2.1	Bisherige Marketingaktivitäten	93
6.2.2	Geplante Marketingaktivitäten	93
6.2.3	Der Marketing Pool	94
6.2.4	Die Marketinginfrastruktur	95
6.2.5	Die Verkehrsvereine	96
6.2.6	Die Positionierungen/Images	97
6.2.7	Die Markenpolitik	98
6.3	<i>Zusammenfassung</i>	98
7	Synthese und Ausblick	101
7.1	<i>Stärken der JAB-Region</i>	101
7.2	<i>Schwächen der JAB-Region</i>	102
7.3	<i>Chancen für die JAB-Region</i>	103
7.4	<i>Gefahren für die JAB-Region</i>	104
7.5	<i>Beurteilung des Kooperationspotenzials aus konzeptioneller Sicht</i>	104
7.5.1	Der fundamentale Fit	105
7.5.2	Der strategische Fit	107
7.5.3	Der kulturelle Fit	110
7.6	<i>Folgerungen, Empfehlungen</i>	111
	Literaturverzeichnis	113
	Anhang	117

III. Abbildungs-, Tabellen- und Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Übersicht Ausgangslage Diplomarbeit	18
Abb. 2: Schematischer Aufbau der Arbeit	20
Abb. 3: Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen im Tourismus	23
Abb. 4: Einfluss von Marken auf das Kundenverhalten	28
Abb. 5: Begriffsübersicht zu Kooperationen	32
Abb. 6: Netzwerke als hybride Organisationsformen	33
Abb. 7: Die Markenlandschaft Schweiz oder: Das heillose Marken-Durcheinander	43
Abb. 8: Mögliches Zielsystem für eine Destination	45
Abb. 9: Ablauf des Forschungsprozesses	66
Abb. 10: Die Lage des Welterbes in der Schweiz und der Perimeter inkl. Entwicklung	69
Abb. 11: Übersicht der Destinationen der JAB-Region mit den dazugehörigen Ferienorten	70
Abb. 12: Die Destination des Welterbes JAB	71
Abb. 13: Organigramm des Vereins Unesco Weltnaturerbe JAB	74
Abb. 14: Offizielles Unesco-Logo	78
Abb. 15: Suprastruktur JAB-Region 2004	82
Abb. 16: Verteilung Suprastruktur JAB-Region 2004	83
Abb. 17: Anteil Betten in 4- oder 5-Stern Hotels gemessen an der Anzahl Betten Hotellerie	84
Abb. 18: Verteilung Logiernächte JAB-Region 2004	89
Abb. 19: Verhältnis Logiernächte JAB-Region 2004	90
Abb. 20: Übersicht Märkte JAB-Region 2004	93
Abb. 21: Positionierung der Destinationen in der JAB-Region	97
Abb. 22: Offizielles JAB-Logo	98
Abb. 23: Übersicht SWOT-Analyse der JAB-Region	101

Tabellenverzeichnis:

Tab. 1: Doppelfunktion der Marke: Marke als Instrument und als Wert	28
Tab. 2: Grundvarianten der Markenpolitik anhand des Beispiels „JAB“	29
Tab. 3: Vergleich von Markt, Netzwerk und Hierarchie	34
Tab. 4: Überblick über mögliche Transaktionskosten	37
Tab. 5: Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen	50
Tab. 6: Fragestellung und Hypothesen	64
Tab. 7: Die Tourismusorganisationen und Marken der Destinationen im Kanton Bern	72
Tab. 8: Die Tourismusorganisationen und Marken der Destinationen im Kanton Wallis	73
Tab. 9: Finanzplanung – Aufbau- und Betriebsphase UNESCO Welterbe	75
Tab. 10: Übersicht Aktionsbereiche und Projektgruppen Quelle	77
Tab. 11: Übersicht Projektgruppe Touristisches Marketing	77
Tab. 12: Übersicht Angebot JAB-Region im Sommer	80
Tab. 13: Übersicht Angebot JAB-Region im Winter	81
Tab. 14: Angebot Suprastruktur JAB-Region	82
Tab. 15: Anteil Betten in 4- oder 5-Stern Hotels	83
Tab. 16: Übersicht Logiernächte JAB	88
Tab. 17: Entwicklung der Logiernächte 2002-2004 der JAB-Region	88
Tab. 18: Übersicht Logiernächte 2004 Total JAB-Region	89
Tab. 19: Verhältnis der Logiernächte Sommer/Winter	90
Tab. 20: Auslastung der Hotelbetten in der JAB-Region	91
Tab. 21: Aufenthaltsdauer der Gäste in der JAB-Region	91
Tab. 22: Übersicht Marktsegmente JAB-Region	92
Tab. 23: Übersicht Marketinginfrastruktur JAB-Region	95

Abkürzungsverzeichnis:

Abs.	-	Absatz
bzw.	-	beziehungsweise
BfS	-	Bundesamt für Statistik
CD	-	Corporate Design
CHF	-	Schweizer Franken
CI	-	Corporate Identity
et al.	-	et altera
f	-	folgende
FeWo	-	Ferienwohnungen
Hrsg.	-	Herausgeber
JAB	-	Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn
Jg.	-	Jahrgang
LN	-	Logiernächte
Tab.	-	Tabelle
USP	-	unique selling proposition
usw.	-	und so weiter
vgl.	-	vergleiche
z.B.	-	zum Beispiel

IV. Zusammenfassung

Die Alpenregion befindet sich mit ihren klassischen Produkten des Sommer- und Wintertourismus in einer Krise, die nicht nur konjunkturell, sondern auch strukturell bedingt ist. Die Verbands- und Funktionsstruktur in der Tourismusbranche ist historisch gewachsen und unterbindet den Wettbewerb erheblich. Als Antwort auf die verschlechterten Rahmenbedingungen schliessen sich immer mehr Destinationen des Alpenraums in Kooperationen zusammen, um Synergien zu nutzen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Im Jahr 2001 ist die JAB-Region ins Inventar der Unesco-Weltnaturerbe aufgenommen worden. Das Managementzentrum JAB hat 2005 einen Managementplan erarbeitet, der den effizienten Schutz sowie die angepasste Nutzung der JAB-Region sicherstellen soll. Er bezweckt die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden 21 Projektgruppen gebildet. Für diese Arbeit relevant ist die Gruppe „Touristisches Marketing“, die die Entwicklung und Anwendung eines gemeinsamen, regionsübergreifenden Marketings vorantreiben soll. Die touristischen Marketingaktivitäten und Angebote sollen demnach regionsübergreifend koordiniert und vernetzt werden.

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Einschätzung des Kooperationspotenzials im Tourismusmarketing der JAB-Region aus konzeptioneller Sicht.

Der theoretische Hintergrund dieser Arbeit bilden die zur neuen Institutionsökonomie gehörenden Ansätze (Transaktionskosten-, Property-Rights- und Principle-Agent-Ansatz) sowie der zu den Interorganisationstheorien gehörende Resource Dependence-Ansatz. Sie liefern wissenschaftliche Begründungen für die Entstehung von Kooperationen. Um die Fragestellungen und Hypothesen dieser Arbeit abzuleiten, wurden zusätzlich die in der Literatur beschriebenen Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen herangezogen.

Das Kooperationspotenzial der JAB-Region wurde bewertet, indem Hypothesen aufgestellt und bearbeitet wurden. Die Hypothesen lassen sich in drei Gruppen unterteilen:

Der „fundamentale Fit“ setzt voraus, dass eine Interessenssymmetrie zwischen den Partnern existieren muss, dass die Grössenunterschiede der Destinationen nicht erheblich sein dürfen, dass die Destinationen weitgehend dieselben Märkte bearbeiten und dass komplementäre Ressourcen und Kompetenzen vorhanden sein müssen.

Der „strategische Fit“ setzt voraus, dass alle Partner dieselben Primärziele verfolgen, dass die Destinationen über vergleichbar positionierte Images verfügen und dass alle Partner dieselben Vorstellungen bzgl. der Markenpolitik haben müssen.

Der „kulturelle Fit“ schliesslich setzt voraus, dass sich alle Partner mit der JAB-Region identifizieren müssen und dass die Informationsgestaltung unter den Partnern auf einer offenen und auf Vertrauen basierenden Kommunikation beruhen muss.

Daraus lässt sich die Arbeitshypothese dieser Arbeit formulieren: „Wenn die notwendigen Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Kooperation hinreichend erfüllt sind, dann kann die JAB-Region durch kooperatives Marketing nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen.“

Um die Hypothesen zu bearbeiten, wurden eine Situationsanalyse sowie neun Experteninterviews durchgeführt. Die Situationsanalyse vermittelt einen Überblick über das touristische Angebot, die Nachfrage und das Marketing der JAB-Region. Die Experteninterviews wurden eingesetzt, um einerseits Wissenslücken in der Analyse zu schliessen und andererseits, um Erkenntnisse über die Kooperationsbereitschaft oder allfällige Aversionsgründe der Partner zu gewinnen.

Die Situationsanalyse zeigt auf, dass sich die JAB-Region in Bezug auf das Tourismusmarketing folgendermassen charakterisieren lässt:

Zu den Stärken gehören die überwältigende und ursprüngliche Naturschönheit, das kongruente Sommer- und Winterangebot, die Transportunternehmungen als starke Partner, die bekannten Marken und die vorhandenen Marketingmittel.

Zu den sich aus der Markt- und Bedürfnisentwicklung ergebenden Chancen können die Nutzung des weltberühmten Unesco-Labels, die Vermarktung regionsübergreifender Angebote, der erhöhte Wissenstransfer durch engere Zusammenarbeit und die viel versprechenden touristischen Trends dazugezählt werden.

Zu den Schwächen gehören die unterschiedlichen Interessen der Partner, die unterschiedlichen Märkte, die geringe Identifikation mit der JAB-Region auf der Berner Seite, die unterschiedlichen Images der Destinationen, die geringe Auslastung und der hohe Ferienwohnungsanteil im Süden. Die starke Verpolitisierung des Marketings, die mögliche Verwässerung des Unesco-Labels, die Probleme der Private-Public-Partnerships sowie die Übernutzung des Naturraumes stellen die möglichen Gefahren für die JAB-Region dar.

Die abschliessende Beurteilung des Kooperationspotenzials hat ergeben, dass die Voraussetzungen des fundamentalen Fits nur teilweise erfüllt sind. Eine Interessenssymmetrie ist aufgrund des kongruenten natürlichen und abgeleiteten Angebotes gegeben. Weiter hat sich herausgestellt, dass die Kompetenzen und Ressourcen nicht bei allen in ausreichendem Masse vorhanden sind, so dass eine Zusammenarbeit die Unterschiede aufheben könnte. Die Tatsache, dass die Grössenunterschiede erheblich sind und dass die Destinationen unterschiedliche Märkte bearbeiten, kann eine enge Zusammenarbeit negativ beeinträchtigen.

Die Voraussetzungen des „strategischen Fits“ erfüllt die JAB-Region nicht hinreichend. Viele Interessensvertretungen mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen sind in der JAB-Diskussion involviert. Demzufolge haben nicht alle die gleiche Auffassung über die Art und Intensität der verfolgten Ziele. Somit kann lediglich von einer geringen Zielkongruenz in Form eines „kleinsten gemeinsamen Nenners“ ausgegangen werden. Die Tatsache, dass nicht alle Destinationen über vergleichbare Individualimages verfügen, erschwert den synergetischen Einsatz von Marketinginstrumenten. In Bezug auf die Markenpolitik sind sich jedoch alle Partner einig: Die Destinationen werden weiterhin ihre eigenen Marken positionieren, da eine Dachmarkenstrategie nicht sinnvoll ist.

Die Voraussetzungen des „kulturellen Fits“ sind auch nicht hinreichend erfüllt. Zwar basiert die Informationsgestaltung innerhalb der Projektgruppe auf Vertrauen und einer offenen Kommunikation, doch hat die Untersuchung ergeben, dass die JAB-Region zu heterogen ist, als dass sich alle Destinationen vorbehaltlos mit ihr identifizieren könnten. Die Destinationen auf Berner Seite

identifizieren sich stark mit der Jungfrauregion. Das Aletschgebiet ist zu weit weg und räumlich abgetrennt.

Obschon die JAB-Region nicht alle notwendigen Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Kooperation hinreichend erfüllt, muss festgehalten werden, dass es durchaus Nutzen stiftend ist, wenn die beteiligten Destinationen bei gewissen Marketingaktivitäten kooperieren. Die im zweiten Teil der Arbeit aufgeführten Rahmenbedingungen müssen jedoch bei der Planung regionsübergreifender Marketingaktivitäten berücksichtigt werden.

Die momentan geplanten Aktivitäten wie die neu geschaffene Projektleiterstelle, der Web-Auftritt, die Durchführung von Medienreisen, der Bau von Info-Centren sowie das Wanderbuch „Weltnaturerberegion JAB“ sind sinnvoll und Erfolg versprechend. Bewusst soll Schritt für Schritt vorgegangen und nicht zu viel auf einmal umgesetzt werden. Wichtig ist, dass sich alle „kooperationswilligen“ Partner nicht als Berner oder Walliser JAB-Teil verstehen, sondern dass sie sich zur Welterbe-Region bekennen und damit das Welterbe JAB als überregionales Konzept verstehen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Alpenregion befindet sich mit ihren klassischen Produkten des Sommer- und Wintertourismus insgesamt zwischen der Sättigungs- und Degenerationsphase im Produkt-Lebens-Zyklus. Seit den achtziger Jahren hat sie kontinuierlich an touristischen Weltmarktanteilen verloren. Ein internationaler Vergleich deutet auf einen zunehmenden Marktanteilsverlust der hiesigen Alpenregion am weltweiten Tourismus hin (vgl. Fischer, Margreiter 1999: 243f).

Rückmeldungen aus Medien und Marktforschung, sowie Gespräche mit Fachleuten bestätigen, welch gewaltiges internationales Vermarktungspotenzial in der Alpenregion steckt.

Vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes zwischen Tourismustradition und Stagnation der Entwicklung einerseits und dem grossen Marketingpotenzial andererseits, ergibt sich für die Positionierung einer Destination² oder einer Region erheblicher Handlungsbedarf.

Die Gründe für den stagnierenden Schweizer Tourismus sind vielseitig. Tourismusexperten sind der Meinung, dass die Krise nicht nur konjunkturell, sondern auch strukturell bedingt ist. Während sich die Bedürfnisse der Gäste mit der Zeit verändert haben, hat sich die historisch bedingte Verbands- und Funktionsstruktur (vgl. Malcotsis 2005: 32f) in der Schweizer Tourismusbranche kaum weiterentwickelt. In der Schweiz hat beinahe jedes Bergdorf einen eigenen Verkehrsverein und glaubt, es sei stark genug, seinen Brand im Ausland alleine vermarkten zu können. Die JAB-Region, bei der sieben Destinationen beteiligt sind, zählt zum Beispiel 37 Verkehrsvereine. „500 Ferienorte mit fast ebenso vielen lokalen Kur- und Verkehrsvereinen symbolisieren den Föderalismus und den „Dörfligeist“ dieser Branche“, schreibt die Schweizer Revue, eine Zeitschrift für Auslandschweizer. Unter dem Strich führt dies zu einer kaum überschaubaren Informationsflut und zu unklaren Positionierungen der Tourismusregionen.

Als Antwort auf die verschlechterten Rahmenbedingungen schliessen sich immer mehr Destinationen des Alpenraums in Kooperationen zusammen um Synergien zu nutzen. Ziel dieser Kooperationen ist es, gemeinsam attraktive Nutzungspotenziale zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zu erschliessen.

Nach Schmid³ sind eine grenzüberschreitende Kooperation, der Aufbau einer übergeordneten Marke, eine klare Werbebotschaft und ein dementsprechend ausgerichteter Marketing-Mix notwendig, um langfristig nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

² Bieger (2002: 56) versteht unter einer Destination einen „geographischen Raum [...], den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält für sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung und Unterhalt/Beschäftigung. Sie ist somit die Wettbewerbseinheit des Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss“.

³ Jürg Schmid, Direktor von Schweiz Tourismus hat am 6. November 2002 in einem Brief an die Destinationen des Aletsch-Gebietes auf die einzigartige Chance des Unesco Welterbes JAB aufmerksam gemacht.

Die JAB-Region wurde 2001 ins Inventar der Unesco-Weltnaturerbegebiete aufgenommen. Daran sind die Destinationen alpenregion.ch, Interlaken, Grindelwald, Lötschberg, Wengen-Mürren-Lauterbrunnental, Rund um Visp und Aletsch beteiligt. Diese sieben Destinationen wollen das Marketing in Zukunft regionsübergreifend koordinieren und regionsübergreifende Angebote vermarkten. Dadurch soll die Wertschöpfung der JAB-Region nachhaltig gesteigert werden.

Die nachstehende Abbildung stellt die Situation graphisch dar:

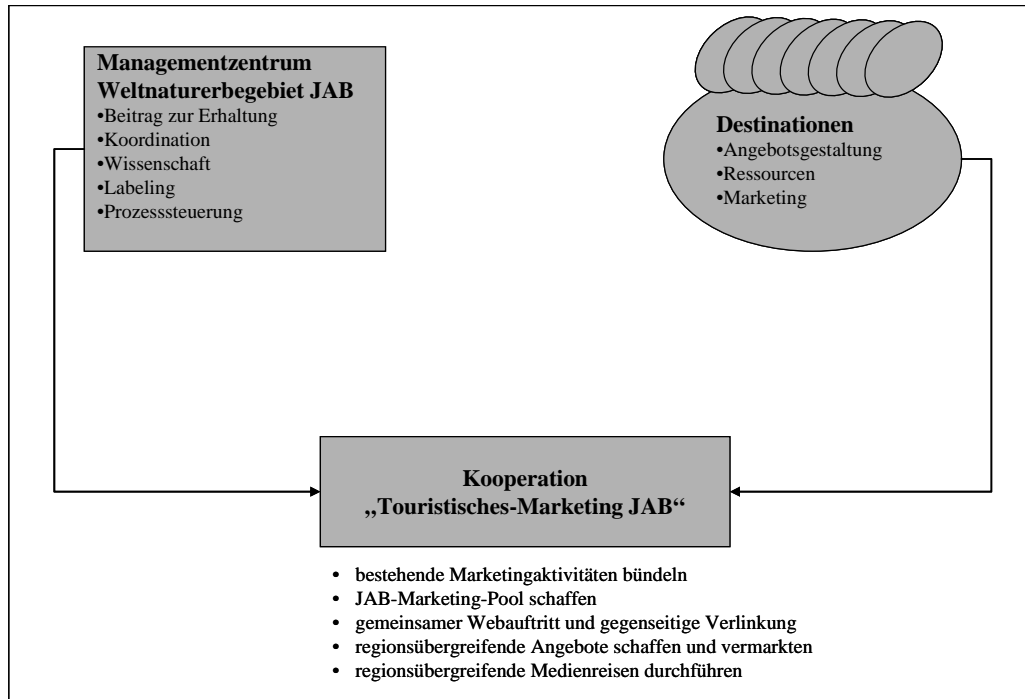


Abb. 1: Übersicht Ausgangslage Diplomarbeit
Quelle: Eigene Darstellung

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur Einschätzung des Kooperationspotenzials der Welterberegion JAB im Tourismusmarketing aus konzeptioneller Sicht.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist, einen Beitrag zur Einschätzung des Kooperationspotenzials im Tourismusmarketing der Welterberegion JAB aus konzeptioneller Sicht zu leisten. Der Begriff „Kooperation“ bezieht sich dabei auf eine Zusammenarbeit der lokalen Tourismusorganisationen jeder Destination in der JAB-Region⁴. Es ist folglich nicht Zielsetzung der Arbeit, allgemeingültige Anweisungen für das Management von Kooperationen oder einen Ansatz für eine Marketingstrategie zu liefern.

Aus dieser Zielsetzung lässt sich zusammenfassend folgende Fragestellung ableiten:

- Erfüllt das touristische Angebot der JAB-Region die Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Marketing-Kooperation?
- Werden dieselben Märkte bearbeitet?
- Besteht unter den Partnern eine Interessensymmetrie?
- Verfügen die Destinationen über identische Images?
- Sind komplementäre Ressourcen vorhanden?

Diese Fragen liefern Hinweise darauf, ob und wie viel Potenzial vorhanden ist, in Zukunft ein kooperatives Marketing zu betreiben.

⁴ Kooperationen von Destinationen, die durch andere Leistungsträger als durch lokale Tourismusorganisationen gebildet werden, wie z. B. durch Transportunternehmungen oder Hotels, werden in dieser Arbeit nicht behandelt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Diplomarbeit ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

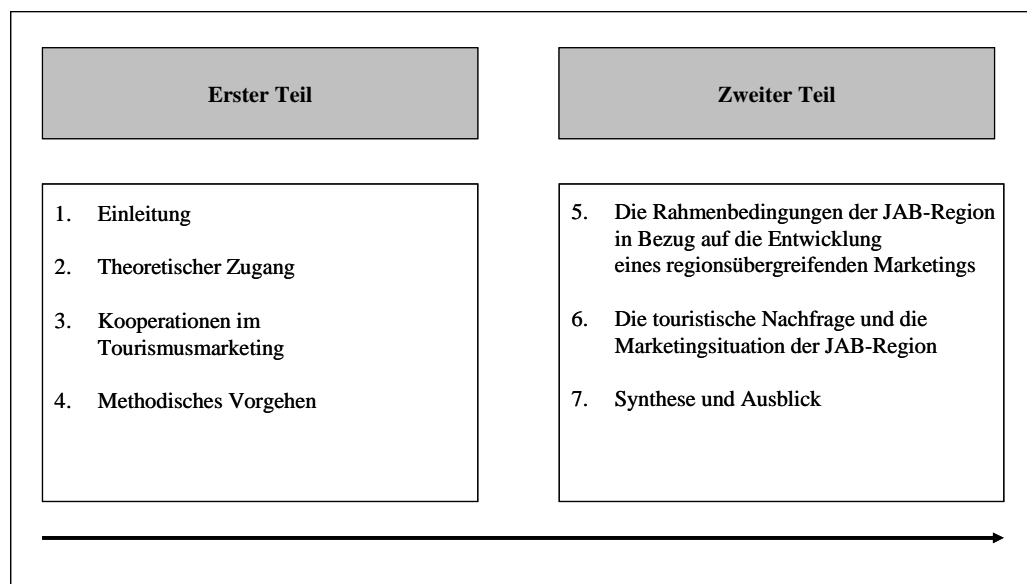


Abb. 2: Schematischer Aufbau der Arbeit
 Quelle: Eigene Darstellung

Die Arbeit lässt sich in zwei Teile gliedern:

Im ersten Teil folgen nach der Einleitung mit der Darstellung der Ausgangslage sowie der Fragestellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zwei Grundlagenkapitel. Sie stellen die Wissensbasis für den Rest der Arbeit zur Verfügung. Im zweiten Kapitel werden zuerst die Grundlagen des Tourismusmarketings sowie von Kooperationen und Netzwerken erläutert. Im dritten Kapitel werden die spezifischen Ziele sowie die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen im Tourismusmarketing erläutert.

Im vierten Kapitel wird schliesslich aufgezeigt, wie die Forschungsfragen und Hypothesen aus den beiden vorangehenden Grundlagenkapiteln hergeleitet werden. Weiter wird auf die Methodenwahl sowie auf den Ablauf des Forschungsprozesses eingegangen.

Der zweite Teil beschäftigt sich konkret mit der JAB-Region. Im fünften Kapitel werden die Rahmenbedingungen in Bezug auf die Entwicklung eines regionsübergreifenden Marketings erläutert. Dabei wird auf die beteiligten Destinationen, auf den Managementplan und auf das touristische Angebot eingegangen. Im sechsten Kapitel werden die touristische Nachfrage sowie die Marketingsituation beschrieben. Im siebten Kapitel schliesslich werden die aus der Situationsanalyse und aus den Experteninterviews gewonnenen Ergebnisse im Sinne einer Synthese diskutiert.

2 Theoretischer Zugang

Bevor auf die Grundlagen des Tourismusmarketings eingegangen wird, folgen allgemeine Erläuterungen zu Begriffen des Marketings. Anschliessend wird aufgezeigt, wie durch ein strategisches Marketingkonzept spezifische Probleme des Tourismusmarketings bewältigt werden können. Zum Schluss wird auf die Bedeutung von Marken im Tourismus und deren Einfluss auf das Gästeverhalten eingegangen.

2.1 Grundlagen des Tourismusmarketings

Das Marketing stellt in der Tourismusbranche eine immer wichtigere Aufgabe dar, deren Erfüllung den Markterfolg für eine Destination wesentlich beeinflusst. Da in der Tourismusbranche letztlich alle Mitarbeitenden die Leistungserstellung und damit den Kern des Marketing-Mix (vgl. Folgekapitel) mitbestimmen, verkörpert deren Grundeinstellung zum Markt und zu den Gästen ein erfolgskritisches Thema. Die zunehmende Komplexität und Dynamik, aber auch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verstärken die Bedeutung einer professionellen und systematischen Erfüllung der Marketingaufgaben.

2.1.1 Marketingaufgaben und Marketinginstrumente

Aus der Sicht der Praxis wird Marketing in erster Linie als Aufgabe definiert, die darin besteht, „für die Leistungen einer Unternehmung Märkte zu finden und durch die Realisierung geeigneter Massnahmen Kunden zu gewinnen bzw. Kunden an die Unternehmung bzw. deren Leistungen zu binden“ (Kühn, Vifian 2003: 9). Konkret geht es dabei um Aktivitäten zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, Preisen sowie zur Bestimmung von Distributions- und Kommunikationsmassnahmen (vgl. nächstes Kapitel). Die hohe Bedeutung der Kundenbindung und die Notwendigkeit, Marketing als auf den Kundenbindungsprozess ausgestaltete Aufgabe zu interpretieren, werden durch viele aktuelle Forschungsergebnisse bestätigt. Reichheld, Sasser (1991: 108f) weisen in einer Studie nach, dass aus verschiedenen Gründen (bessere Kundenkenntnis, sinkende Bearbeitungskosten, sinkende Preissensitivität, Zusatzverkäufe) Kundenbeziehungen umso profitabler werden, je länger ein Kunde bei der Unternehmung bleibt.

In den meisten geläufigen Darstellungen des Marketing-Mix dominieren Instrumente, die sich als Leistungen oder Informationen direkt an die für die Unternehmung wichtigen Marktteilnehmer (Produktverwender, Handel, externe Beeinflusser etc.) richten, im Prinzip von diesen wahrgenommen werden können und sie in ihrem marktrelevanten Verhalten beeinflussen (vgl. Kühn, Vifian 2003: 11). McCarthy hat das „Four P“ –Modell (zitiert in Kühn, Vifian 2003: 11f) geprägt, welches sich in der angelsächsischen Literatur durchgesetzt hat. Dabei werden die Komponenten „product“, „price“, „place“ und „promotion“ unterschieden:

- Im Leistungs-Mix (product) werden Entscheidungen zur Produktgestaltung, zur Verpackung zur Sortimentsgestaltung und zu Zusatzleistungen getroffen.
- Im Preis-Mix (price) werden der eigentliche Preis für eine Leistung sowie spezielle Konditionen (Rabatte, Zahlungsbedingungen etc.) festgelegt.

- Der Distributions-Mix (place) bezieht sich auf die Gesamtheit aller Entscheidungen und Handlungen, welche die Übermittlung von Leistungen vom Hersteller zum Endkäufer betreffen. Darunter ist auch der eigentliche Verkaufsprozess anzusiedeln.
- Im Kommunikations-Mix (promotion) werden anhand gezielt eingesetzter Instrumente Eigenschaften eines Produktes oder einer Leistung bei einer bestimmten Zielgruppe bekannt gemacht. Letztlich sollen diese Instrumente zum Aufbau einer positiven Kundenbeziehung verhelfen.

Komplementär zum Marketing-Mix umfasst die Marketinginfrastruktur als Sammelbegriff die Gesamtheit aller unternehmensinternen Ressourcen, Führungsinstrumente und Führungsmassnahmen des Marketingbereichs, die sicherstellen, dass der Marketing-Mix zielgerecht konzipiert und realisiert werden kann (vgl. Kühn, Vifian 2003: 12f).

Zu den wichtigsten Instrumenten der Marketinginfrastruktur gehören:

- Personelle, anlagemässige, finanzielle und rechtliche Ressourcen des Marketingbereichs.
- Führungsinstrumente und Führungsmassnahmen des Marketingbereichs.
- Marketing Informationssysteme und Massnahmen zur Datenbeschaffung.

Bewusst wird nur knapp auf das Thema „allgemeine Grundlagen des Marketings“ eingegangen, da der Schwerpunkt dieser Arbeit klar auf das Tourismusmarketing fokussiert ist. Details können in Marketinglehrbüchern nachgeschlagen werden.

2.1.2 Spezifische Merkmale von Dienstleistungen und daraus resultierende Probleme des Tourismusmarketings

Das Marketing einer Destination weist aufgrund der konstitutiven Merkmale touristischer Dienstleistungen zahlreiche Besonderheiten auf. Zuerst werden die Charakteristika von Tourismusleistungen erläutert, anschliessend wird aufgezeigt, wie die daraus resultierenden Probleme bewältigt werden können.

Durch das starke Wachstum des tertiären Sektors in den letzten Jahrzehnten hat das Dienstleistungsmarketing enorm an Bedeutung gewonnen. Typische Dienstleistungen sind Handel, Banken, Versicherungen und der Tourismus. Die Besonderheiten des Tourismusmarketings werden somit aus den Charakteristika von Dienstleistungen abgeleitet (vgl. Jacobi 1996: 76f). In dieser Arbeit wird Dienstleistungs- und Tourismusmarketing synonym verwendet.

Ein wesentliches Merkmal von Dienstleistungen ist ebenso wie bei Konsumgütern „ihre Fähigkeit zur Nutzenstiftung, womit sie ein Mittel der Bedürfnisbefriedigung darstellen“ (Corsten 1990: 14). Eine Definition von Dienstleistungen erweist sich infolge der Heterogenität der verschiedenen Arten von Dienstleistungen als schwierig. Diese Heterogenität lässt sich am Beispiel einer Urlaubsreise verdeutlichen. So kann sowohl eine Hotelübernachtung als auch eine geführte Wanderung als Dienstleistung bezeichnet werden.

Einleitend werden die spezifischen Merkmale von Dienstleistungen und die daraus resultierenden Probleme des Tourismusmarketing erläutert. Anschliessend wird im nächsten Kapitel aufgezeigt, wie diese Probleme gelöst werden können.

In der wissenschaftlichen Literatur zum Dienstleistungsmarketing werden im Allgemeinen die Immaterialität der Leistung und die Untrennbarkeit von Produktion und Verbrauch als „konstitutive

Merkmale“ von Dienstleistungen angesehen. Die beschränkte Rechtsschutzmöglichkeit und die fehlende Lagerfähigkeit lassen sich aus den konstitutiven Merkmalen ableiten. Aber auch das Merkmal, dass der Mensch bei der Leistungserstellung „live“ dabei ist, ist von erheblicher Relevanz für das Management von Destinationen (vgl. Kühn, Fasnacht 2002: 41f).

Nachfolgend sind die aus der Sicht des Tourismus wichtigen Merkmale aufgeführt (vgl. Abb. 3). Weitere, in der Literatur beschriebene Merkmale wie „tendenziell geringere Kapitalintensität bei der Produktion“, „Standortgebundenheit“, „ausgeprägte Imagemerkmale“, „schwankende Produktequalität“, „Integration eines externen Faktors“ u.a. sind entweder in den beschriebenen Merkmalen zusammengefasst oder werden in dieser Arbeit nicht weiter diskutiert.

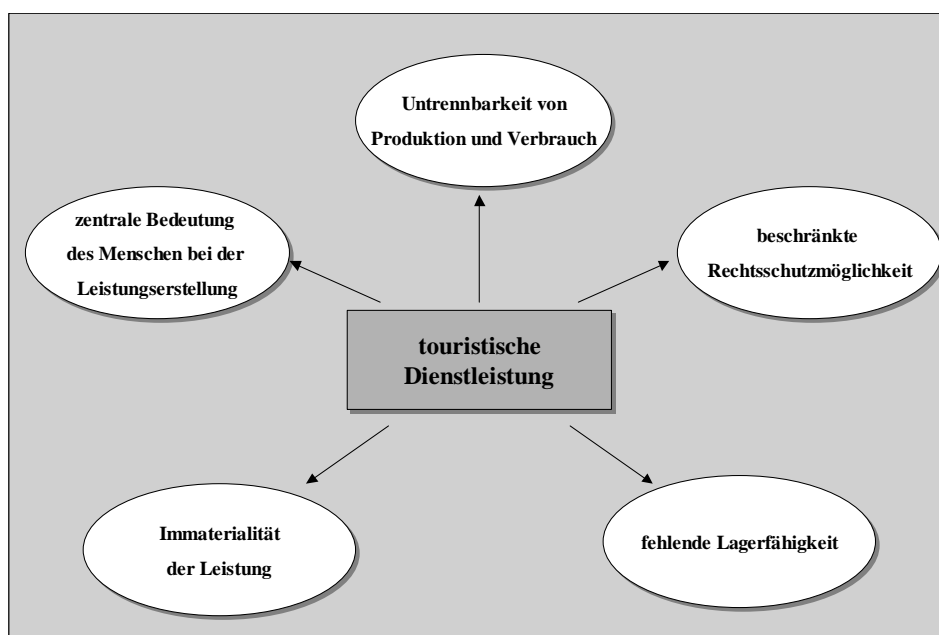


Abb. 3: Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen im Tourismus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jacobi 1996: 78

Die Immaterialität der Leistung

Dienstleistungen sind grundsätzlich immateriell. Im Gegensatz zu Konsumgütern können sie weder gesehen, gehört, noch berührt werden. Es ist jedoch anzumerken, dass die meisten Dienstleistungen auch materielle Güter beinhalten. Die Immaterialität führt dazu, dass Dienstleistungen nicht einfach gezeigt, bzw. kommuniziert werden können. Dementsprechend haben Kunden mehr Mühe bei der Beurteilung von Dienstleistungsangeboten als bei materiellen Gütern. Sie können im Allgemeinen erst nach dem Kauf prüfen, ob das Leistungsversprechen eingehalten wurde. Das Leistungsversprechen und die daraus resultierenden Erwartungen des Kunden werden durch Kommunikationsmassnahmen (Kataloge, TV-Werbung, Internet etc.) bestimmt. Die Kunden ziehen entsprechend bei ihren Kauf- oder Buchungsentscheidungen die Glaubwürdigkeit der Leistungsversprechen der Anbieter als Bewertungskriterium an (vgl. Kühn, Fasnacht: 42f).

Die zentrale Bedeutung des Menschen bei der Leistungserstellung

Die Qualität und der Inhalt von Dienstleistungen sind von verschiedenen, zum Teil nur wenig standardisierten Faktoren abhängig. Ein Grund dafür ist, dass bei der Erbringung einer Dienstleistung der Mensch sowohl als Leistungserbringer (z.B. Servicepersonal) als auch als Leistungsabnehmer (Gast) eine wesentliche Rolle spielt. Zahlreiche Dienstleistungen werden zudem erst während des Erstellungsprozesses inhaltlich genau definiert und unterscheiden sich demnach von Kunde zu Kunde, von Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden des Dienstleistungsunternehmens (z.B. Hotel) oder sogar von Tag zu Tag. So haben zum Beispiel bei einem Restaurantbesuch die Art der übrigen Besucher oder die Freundlichkeit des Servicepersonals einen Einfluss auf die empfundene Qualität des Essens. Die positive Konsequenz, die sich aus den intensiven und persönlichen Kontakten ergibt ist, dass eine überdurchschnittliche Kundentreue entstehen kann. Beispiele dafür sind Hotels, Restaurants, Bergführer etc. (vgl. Kühn, Fasnacht 2001: 44f).

Die Schwierigkeit, Dienstleistungen zu vereinheitlichen, führt zu Problemen bei der Sicherung von Qualitätsstandards bzw. bei der Sicherung einer konstant guten Leistungserbringung. Die Qualität der Mitarbeitenden (Know-how, Fähigkeiten, Identifikation mit der Unternehmung etc.) ist von zentraler Bedeutung. Die Bedürfnisse der Kunden nach individuellen Dienstleistungen müssen mit den Ressourcen und dem Bedürfnis der Unternehmung nach der Standardisierung bestimmter Leistungserstellungsprozessen in Einklang gebracht werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Kosten der Individualisierung nicht zu hoch sein dürfen (vgl. Jacobi 1996: 76f und Kühn, Fasnacht 2002: 44).

Untrennbarkeit von Produktion und Verbrauch

Konsumgüter werden zuerst produziert, anschliessend verkauft und schliesslich verwendet. Anders ist es bei Dienstleistungen. Sie werden zuerst verkauft (Buchung Ferien) und dann gleichzeitig produziert und ver- oder gebraucht. Bei der „Produktion“ ist demnach der Kunde bei der Erstellung der Leistung (Hotel buchen) häufig selbst beteiligt.

Dieses Merkmal führt auch dazu, dass ein grosser Teil der Mitarbeitenden einer Unternehmung direkt mit den Kunden in Kontakt kommt. Es ist folglich sehr wichtig, dass das gesamte Unternehmen eine kunden- bzw. bedürfnisorientierte Marketinggrundhaltung praktiziert (vgl. Jacobi 1996: 76f und Kühn, Fasnacht 2002: 44).

Beschränkte Möglichkeit, neuartige Leistungen rechtlich zu schützen

Im Gegensatz zu Konsumgütern können im Tourismus die Dienstleistungen und die entsprechenden Produktionsverfahren zumeist nicht durch Patente geschützt und somit leicht von der Konkurrenz imitiert werden. Beispiele sind „Internet-Plattform“, „spezielle Familienangebote“, „übertragbare Skiabonnemente“ etc. Dies hat zur Folge, dass sich Anbieter von Dienstleistungen selten langfristig über ihre Hauptleistungen profilieren können, da sie von der Konkurrenz imitiert werden. Dies hat zur Folge, dass die Angebote von Dienstleistungen für die Kunden häufig austauschbar werden. Dies erklärt die immer wichtiger werdende Bedeutung von Zusatzleistungen und der Dienstleistungsqualität im Tourismusmarketing (vgl. Kühn, Fasnacht 2002: 45).

Fehlende Lagerfähigkeit

Dienstleistungen können nur dann produziert und abgesetzt werden, wenn gleichzeitig die Leistungsempfänger bereit sind, diese zu kaufen. Leere Hotelzimmer oder freie Sitzplätze in Postautos können nicht gelagert werden. Somit verfallen Angebote, wenn sie nicht rechtzeitig abgesetzt werden können. Für freie Hotelzimmer oder Plätze im Postauto müssen zu einem späteren Zeitpunkt erneut Kapazitäten bereitgestellt werden. Dadurch ergeben sich Kapazitätsprobleme, da das zur Leistungserbringung benötigte Potenzial meist nicht kurzfristig der Nachfrage angepasst werden kann. Kurz- und mittelfristige Nachfrageschwankungen können demnach nicht immer durch den Auf- oder Abbau von Kapazitäten ausgeglichen werden. Die Folge davon können überbuchte oder leere Hotels sein (vgl. Jacobi 1996: 76f und Kühn, Fasnacht 2002: 46).

2.1.3 Ansätze zur Bewältigung der spezifischen Probleme des Tourismusmarketings

In der Literatur zum Tourismusmarketing werden verschiedene Massnahmen zur Bewältigung der im vorangehenden Kapitel geschilderten Probleme vorgeschlagen (vgl. Kühn, Fasnacht 2002: 46f). Im Folgenden werden nur die Ansätze beschrieben, die für diese Arbeit relevant sind.

Die Immaterialität der Leistung als Problem

In der Praxis wird vor allem das Leistungspotenzial der Dienstleistung und nicht wie bei Konsumgütern das Produkt an sich hervorgehoben. Mit gezielt eingesetzten Kommunikationsinstrumenten wird versucht, sich dadurch von der Konkurrenz abzuheben. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei das Versprechen, auf Kundennutzen ausgerichtete Leistungen in gleich bleibender Qualität zu offerieren, um somit potenziellen Gästen die Selektion des Produktes bzw. des Zielortes durch eine Reduzierung des subjektiven Kauf- bzw. Buchungsrisikos zu erleichtern (vgl. Jacobi 1996: 89).

Ein weiterer Ansatz zur Bewältigung der sich aus der Immaterialität einer Dienstleistung ergebenden Marketingprobleme ist gemäss Kühn, Fasnacht (2002: 46) die Mund-zu-Mund-Propoganda. Zufriedene Gäste, die mit Bekannten und Freunden über ihre positiven Ferienerfahrungen in einer bestimmten Destination berichten, reduzieren dadurch die Beurteilungsschwierigkeiten. Damit Gäste eine Dienstleistung verstärkt und bewusst als nutzenstiftende, gute Leistung wahrnehmen (z.B. Pauschalangebote) ist wichtig, dass Ferienorte mit Ihren Gästen kommunizieren. Instrumente dafür sind Mailings, Messebesuche, Gästedatenbanken etc.

Da die Qualität des Angebotes einer Destination im Voraus nicht einfach zu beurteilen ist und die Bedeutung der persönlichen Kontakte zunehmend wichtiger wird, herrscht eine (im Vergleich zu anderen Branchen) relativ hohe Kundentreue.

Daher unternehmen Destinationen oft besonders grosse Anstrengungen zur Bearbeitung neu in den Markt eintretender junger Personen. Beispiele dafür sind die Schaffung von Beherbergungsmöglichkeiten im unteren Preissegment für Studenten oder Spezialangebote wie „Snow and Rail“ (vgl. Bieger 1997: 287 und Kühn, Fasnacht 2002: 47).

Die zentrale Bedeutung des Menschen bei der Leistungserstellung sowie die Untrennbarkeit von Produktion und Verbrauch als Probleme

Von zentraler Bedeutung im Tourismusmarketing ist das Personal, da dieses massgeblichen Einfluss auf die Qualität des Leistungserstellungsprozesses hat. Somit sind die Qualifikationen, die Schulung und die Motivation der Mitarbeitenden für die Sicherung einer hohen Dienstleistungsqualität elementar. Kühn, Fasnacht (2002: 49) unterscheiden in Anlehnung an Zeithaml et al. folgende fünf Dimensionen die die Qualität einer Dienstleistung ausmachen:

- **Die Annehmlichkeit des materiellen Umfeldes** als Gesamtheit des physischen Umfeldes einer Dienstleistung einschliesslich des „Aussehens“ des Personals (z.B. Kleider, Gepflegtheit etc).
- **Die Verlässlichkeit** als Fähigkeit, die versprochene Leistung zuverlässig und sorgfältig auszuführen.
- **Die Reaktionsbereitschaft** als Gewilltheit und Schnelligkeit bei der Lösung der Probleme von Gästen.
- **Die Leistungskompetenz** als das Wissen, die Fachkompetenz, die Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeitenden des Dienstleistungsunternehmens.
- **Das Einfühlvermögen** als die Bereitschaft, sich um die individuellen Wünsche der einzelnen Gäste zu kümmern, und das damit verbundene Verständnis der Gäste Probleme sowie die entsprechende Kommunikationsfähigkeit und Zugänglichkeit.

Darüber hinaus muss einerseits durch gezielte Führungsmassnahmen die Steigerung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und andererseits durch eine ausgewogene Kommunikation und Verkaufsförderungsmassnahmen ein hoher Standard erreicht werden, um die (manchmal unrealistische) Leistungserwartung der Gäste zu steuern. Dies gilt für alle Repräsentanten eines Ferienortes (Verkehrsverein), aber auch für die einzelnen Leistungserbringer wie Bäcker oder Taxifahrer (vgl. Jacobi 1996: 80 und Kühn, Fasnacht 2002: 47f).

Beschränkte Möglichkeit, neuartige Leistungen rechtlich zu schützen als Problem

Da sich Kernleistungen im Tourismus kaum rechtlich schützen lassen und von Konkurrenten einfach nachgeahmt werden können, versuchen erfolgreiche Destinationen ein eigenständiges Image aufzubauen. Da ein derartiges Image als subjektives Vorstellungsbild der Gäste kaum nachgeahmt werden kann, werden Massnahmen zur Entwicklung und Profilierung des Images einer Destination zu einem wichtigen Imitationsschutz. Um ein vorteilhaftes, prägnantes Image aufzubauen, setzen Tourismusorganisationen unter anderem Kommunikationsinstrumente (Werbung, Messebesuche, Sponsoring) ein. Bieger (1997: 216) weist darauf hin, dass innerhalb der Kommunikationspolitik der Einsatz der Instrumente koordiniert werden muss, da diese Instrumente beim Publikum in ihrer gemeinsamen Wirkung imagebildend sind. Wichtiger erscheint jedoch, dass sich eine Destination darum bemüht, die angebotenen Leistungen qualitativ möglichst hoch stehend zu erbringen, denn die beste, kreativste Kommunikation zeigt keine nachhaltige Wirkung, wenn die effektive Leistung die Erwartungen der Gäste nicht erfüllt. Letztlich wird das Image einer Destination nicht nur durch die Kommunikation, sondern auch durch das Verhalten aller Mitarbeitenden beeinflusst (vgl. Kühn, Fasnacht 2002: 50f).

Fehlende Lagerfähigkeit als Problem

Die aus der fehlenden Lagerfähigkeit einer Dienstleistung resultierende Kapazitätsproblematik kann durch eine gezielte Kapazitätssteuerung gelöst werden. Möglichkeiten können Massnahmen zur Saisonverlängerung, Einsatz von Vorsaisonangeboten oder eine nachfrageinduzierte Preisdifferenzierung, dem so genannten Yield Management, sein (vgl. Kühn, Fasnacht 2002: 53 und Jacobi 1996: 86). Ziel des Yield Management ist es, durch eine auslastungsabhängige Konditionengestaltung (nachfrageabhängige, flexible Preisdifferenzierung), eine gewinnoptimale Nutzung der vorhandenen Kapazitäten zu erreichen, da diese kurzfristig nicht veränderbar ist. Dabei geht es weniger darum, eine frühzeitige Kapazitätsauslastung anzustreben, sondern vielmehr eine terminierte Auslastungsoptimierung zu erzielen, die sich dem noch ausstehenden Nachfragepotenzial ableitet. Dies erfordert jedoch eine verlässliche Prognose über das zu erwartende Nachfrageaufkommen sowie EDV-gestützte Reservationssysteme (Jacobi 1996: 86).

2.1.4 Die Markenpolitik

Zuerst wird auf die Bedeutung von Marken im Tourismus und deren Einfluss auf das Gästeverhalten eingegangen und anschliessend wird aufgezeigt, wie die Markenpolitik als Instrument im Tourismusmarketing eingesetzt werden kann.

Welche Bilder gehen einem ausländischen oder inländischen Tourist durch den Kopf, wenn er auf das Label „Unesco-Weltnaturerbe“ oder die Marke „Aletsch“ angesprochen wird? Gerade wenn es darum geht, welche Botschaften eine Destination mit Hilfe von Marketinginstrumenten kommunizieren soll, ist es wichtig zu wissen, welche mit einer Marke verbundenen „Stereotypen“ assoziiert werden. Eine Marke umfasst alle Versprechen und Wahrnehmungen, die Gäste mit den von einer Destination angebotenen Produkten und Dienstleistungen in Verbindung bringen (vgl. Pauli 2002: 5). Die damit in Zusammenhang gebrachten Eigenschaften, Assoziationen und Erfahrungen, aus denen Kunden vereinfachte Bilder oder symbolische Werte ableiten, machen nach Pauli das Image aus. Marken vereinfachen nicht nur Kaufentscheide, sie bringen auch einen emotionalen Nutzen und bieten eine Art Gemeinschaft an.

Die nachstehende Abbildung zeigt das Modell eines individuellen Käufers in seiner Umwelt. Um das Kundenverhalten zu verstehen, werden drei Arten, so genannte „hypothetische Konstrukte“, unterschieden (vgl. Kühn 1998: 3):

- die Wahrnehmung, letztlich als Ergebnis des Funktionierens der Sinnesorgane,
- die kognitiven und affektiven Prozesse, die einerseits die Wahrnehmung lenken, andererseits das Wahrgenommene verarbeiten,
- die mehr oder weniger bewussten mittel- bis langfristigen Determinanten des Kundenverhaltens, die einerseits die Prozesse steuern, andererseits in ihrem Inhalt durch die Prozesse auch verändert werden.

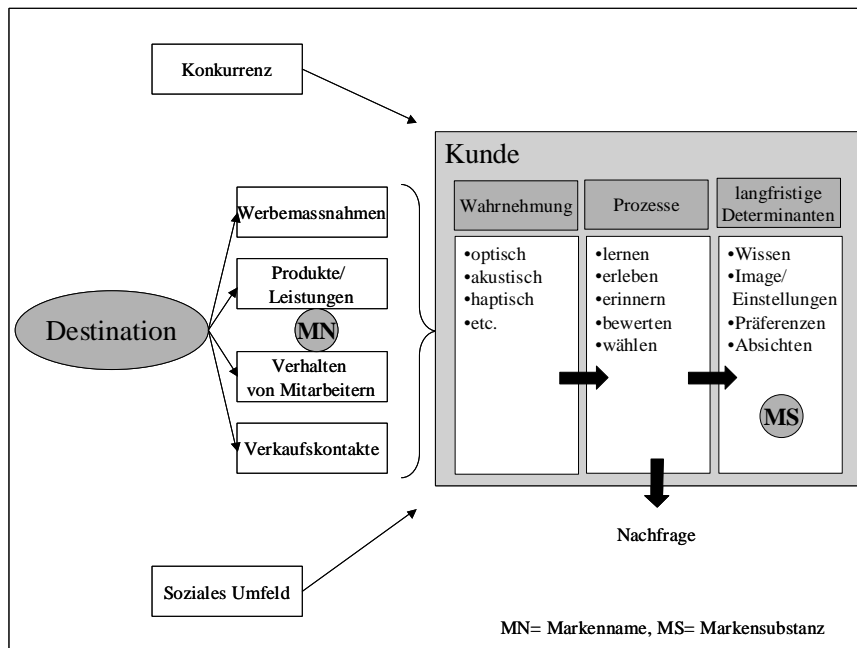


Abb. 4: Einfluss von Marken auf das Kundenverhalten
 Quelle: Kühn 1998: 3

Wichtig bleibt die Tatsache, dass der langfristige Aufbau des Markenimages und der Markenbekanntheit durch Lernprozesse entstehen, die konsequent durch das gezielte Einsetzen von Marketinginstrumenten gefördert werden müssen.

Wie kann nun aber das Marketinginstrumentarium eingesetzt werden, um eine Marke zum Erfolg zu führen, bzw. deren Bekanntheitsgrad zu erhöhen? Um die hiermit angesprochenen Zusammenhänge zu erläutern, erscheint es zweckmässig, formale (Markennamen) und substantielle (Markensubstanz) Aspekte der Markendiskussion zu unterscheiden (vgl. Kühn 1998: 2):

Marke als Instrument	Marke als Wert bzw. als Ressource
Name, Zeichen/Symbol zur Kennzeichnung einer Region/Destination bzw. seiner Dienstleistung.	Subjektive Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensabsichten, die potentielle und effektive Kunden mit einer Region/Destination bzw. deren Dienstleistung in Verbindung setzen.
⇒ Markenname (= gestalteter Markenauftritt)	⇒ Markensubstanz (= Inhalt)

Tab. 1: Doppelfunktion der Marke: Marke als Instrument und als Wert
 Quelle: Kühn 1998: 2

Kühn weist darauf hin, dass die formale Betrachtung von Marken deshalb wichtig ist, weil „in ihr die instrumentale Funktion der Marke zum Ausdruck kommt.“ Die Marke wird dabei als eines von vielen Marketinginstrumenten verstanden, über dessen Ausgestaltung im Rahmen der Markenpolitik diskutiert wird.

Markenpolitik gewinnt im Destinationsmanagement zunehmend an Bedeutung. Eine Belebung der Diskussion der touristischen Destinationsmarken wurde durch St. Moritz ausgelöst, die als erste Destinationsmarke der Schweiz geschützt wurde (vgl. Bieger 1997: 202). Wenn sich verschiedene Destinationen zu strategischen Allianzen oder Netzwerken (vgl. Kapitel 2.2) zusammenschliessen, wird häufig diskutiert, mit welchem Namen sich das neue Konstrukt im Markt positionieren soll. Es muss abgeschätzt werden, ob eine starke Dachmarke mehr Gewicht hat als zahlreiche Untermarken, bzw. ob durch eine gezielte Dachmarkenstrategie strategisch relevante Synergien genutzt werden

können. Weiter muss untersucht werden, ob die bestehenden, historisch gewachsenen Untermarken dermassen im Markt verankert sind, dass ein neuer Name grosse Risiken mit sich bringen würde. Nicht selten beobachtet man in der Praxis einen Marken- und Untermarkenwildwuchs, der den synergetischen Einsatz von Marketinginstrumenten und damit eine erfolgreiche Markenführung verunmöglicht.

Nach Kühn (1998/1999: 1f) muss das Marktportfolio permanent kritisch überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, da im Verlaufe der Jahre „gewachsene“ Markenportfolios aus Marketingsicht nicht mehr optimal sind und zu einem ineffizienten Einsatz der Marketinginstrumente führen können. Grundsätzlich muss festgelegt werden, mit welche Marken und Untermarken bestimmte geographische Märkte bearbeitet werden sollen. Somit ist die Wahl der Markenpolitik ein Optimierungsproblem. Einerseits ist man aus Kostengründen daran interessiert, möglichst viele Angebote und Leistungen unter einer einheitlichen Dachmarke zusammenzufassen. Andererseits ist man sich bewusst, dass dadurch spezifisch segmentierte Bedürfnisstrukturen weniger effizient angesprochen werden können.

Um dieses Optimierungsproblem lösen zu können, geht man heute im Allgemeinen davon aus, dass in erster Linie durch einen möglichst einheitlichen Markenauftritt Synergien zu nutzen sind und eine Differenzierung des Markenauftritts nur dann zu realisieren ist, wenn dafür gute Gründe existieren. Kühn macht folgende Grundsätze geltend:

- Maximierung der Markt- und Kostensynergien durch möglichst einheitlichen Markenauftritt bzw.
- Markenauftritt so einheitlich wie möglich, so differenziert bzw. separiert wie nötig.

Als mögliche Gründe für eine Differenzierung/Separierung des Markenauftritts nennt Kühn u.a.:

- Unterschiede in Markt- und Wettbewerbssituation (Gästesegmente, Wettbewerbsstrategie, Angebotspositionierung)
- Existierende Marken und Markenimages:
Wert der existierenden Marke (Markenbekanntheit, Stärken und Schwächen des Markenimages und Kosten der Markenänderung (Kommunikationskosten in Abhängigkeit vom Gästesegment, rechtliche Kosten)
- Bedürfnis nach Transparenz in der Darstellung des Gesamtportfolios

In der nachstehenden Abbildung werden die möglichen Grundvarianten der Marketingpolitik einer Destination der JAB-Region dargestellt:

einheitlicher Auftritt		klar separater Auftritt	
Variant 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4
eine Dachmarke für alle Destinationen	dominierende Dachmarke + Untermarken	dominierende Einzelmarken + ergänzende Dachmarke	Verschiedene Einzelmarken
„Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn“	„Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn“ + Grindelwald, Aletsch, Lötschberg etc.	Grindelwald, Aletsch, Lötschberg etc. + „Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn“	Grindelwald, Aletsch, Lötschberg etc.

Tab. 2: Grundvarianten der Markenpolitik anhand des Beispiels „Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn“
Quelle: In Anlehnung an Kühn (1998/1999)

Die Differenzierung bzw. Separierung des Markenauftritts wird einerseits durch die eigentliche Markenpolitik andererseits durch die darauf aufbauende Marketingkommunikation erreicht. Das klare Ziel der Markenführung besteht folglich darin (vgl. Kühn, Fasnacht 2002: 203), die Bekanntheit der Marke bei den potenziellen und effektiven Gästen zu erhöhen, zu profilieren und zu verankern. Zur Zielerreichung gilt es, langfristig in den Einsatz von Marketinginstrumenten zu investieren, um ein positives Markenimage und damit eine höhere Markenbekanntheit aufzubauen.

Eine Marke wie St. Moritz oder Zermatt kann nicht von heute auf morgen aufgebaut werden. Eine erfolgreich positionierte Marke bedingt eine geeignete, klar positionierte Qualität, eine klar formulierte Marketingstrategie sowie genügend Kapital für eine langfristige, intensive Kommunikationspolitik (vgl. Bieger 1997: 203).

2.2 Grundlagen Kooperationen und Netzwerke

Nachdem auf die Grundlagen des Tourismusmarketings eingegangen worden ist, werden zum besseren Verständnis der Arbeit in den folgenden Unterkapiteln zuerst begriffliche und inhaltliche Grundsätze der betrieblichen Zusammenarbeit erläutert. Anschliessend werden Erklärungsansätze zur Entstehung von Kooperationen dargestellt.

2.2.1 Der Netzwerkansatz

Während in der Vergangenheit Unternehmen die relevanten Ressourcen und Fähigkeiten zum grössten Teil im Alleingang oder durch Akquisition aufbrachten (Contractor/Lorange: 1988: 3), wird dies bei den komplexer werdenden Herausforderungen im Tourismus zunehmend schwieriger.

„Stehen zur Bildung strategischer Erfolgspositionen und somit zur Aktivierung von Nutzungspotenzialen erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen nicht oder nicht in ausreichendem Masse zur Verfügung, so muss eine Unternehmung bzw. Organisation diese entweder durch externe Akquisition oder durch die gemeinsame Nutzung spezifischer Ressourcen und Fähigkeiten in Form einer Kooperation erwerben“ (Pümpin 1992: 27).

Da sich viele unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen mit dem Thema Kooperation beschäftigt haben, hat sich weder in der Literatur noch in der Praxis ein einheitlicher Kooperationsbegriff durchsetzen können. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl von Termini wie „Strategische Allianz“, „Joint Venture“, „Unternehmensnetzwerk“ etc., die je nach Autor unterschiedlich definiert werden (vgl. Friese 1998: 57f).

Für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit soll folgendes Kooperationsverständnis gelten:

„Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbständigen Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell zugunsten eines koordinierenden Handelns aufgeben, um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können“ (Friese 1998: 64). Eine Destination wird dabei wie eine Unternehmung betrachtet.

Die Kooperation mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen (Saretzki 2002: 13) ist neben der Integration der Wertschöpfung in das eigene Unternehmen und dem Austausch von Waren und Dienstleistungen über Märkte eine wichtige Option, um die Leistungsfähigkeit zu verbessern.

In Zusammenhang mit überbetrieblicher Zusammenarbeit wird oft von Unternehmensnetzwerken gesprochen. Sydow (1992: 79) definiert ein Netzwerk wie folgt: „Ein Unternehmensnetzwerk stellt

eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet. Ein derartiges Netzwerk, das entweder in einer oder in mehreren miteinander verflochtenen Branchen agiert, ist das Ergebnis einer Unternehmensgrenzen übergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten“.

Die offensichtliche Ähnlichkeit beider Definitionen rechtfertigt weitgehend die synonyme Verwendung der Begriffe „Unternehmensnetzwerk“ und „Kooperation“ im Rahmen dieser Arbeit. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kooperationen durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind (Friese 1998: 62):

- Rechtliche und partiell wirtschaftliche Unabhängigkeit der beteiligten Partner,
- Koordination des Verhaltens sowie
- bessere Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen.

Der nachweisbare Trend von Kooperationen lässt sich auch in der Gesellschaft und in der Politik finden. Bieger, Rüegg-Stürm (2002: 23) nennen in diesem Zusammenhang die zunehmende internationale Abhängigkeit im Rahmen von transnationalen Organisationen, wachsenden Verflechtungen zwischen Staat und Wirtschaft im Rahmen von Public-Private-Partnerships oder neuen Organisationsformen der Familie. Auch bei Umweltfragen kommen Kooperationen zunehmend zum Tragen; dies durch die steigende Sensibilität für die Abhängigkeiten von ökologischen Netzwerken bei Naturkatastrophen.

Die Beziehungen der im Netzwerk verbundenen Partner können unterschiedlich sein. Zum Beispiel arbeiten Unternehmen in klar abgrenzbaren Bereichen wie Werbung, Vertrieb oder Angebotsgestaltung zusammen und in anderen Bereichen konkurrenzieren sie sich. In dieser Arbeit wird der Fokus auf Kooperationen im Tourismusmarketing gelegt.

2.2.2 Begriffliche Grundlagen zu Kooperationen, Netzwerken, Allianzen

Die Zusammenarbeit in einem Netzwerk kann mit Firmen der gleichen oder mit Firmen anderer Branchen erfolgen. Dementsprechend werden Kooperationen nach deren Ausrichtung unterschieden. Backhaus, Meyer (1993: 332) differenzieren horizontale, vertikale und diagonale Netzwerke:

Ein horizontales Netzwerk liegt vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe stehen und in abgegrenzten Feldern miteinander kooperieren und ansonsten gegeneinander konkurrenzieren. Die Form der horizontalen Kooperation zwischen zwei Partnern wird als „strategische Allianz“ bezeichnet.

Vertikale Netzwerke bestehen, wenn mehrere Unternehmen, die in einer Zuliefererbeziehung stehen, eng miteinander zusammenarbeiten. Eine enge Zusammenarbeit besteht, wenn die Austauschbeziehungen intensiver sind als bei reinen Markttransaktionen.

Ein diagonales oder laterales Netzwerk besteht, wenn zwei Unternehmen mit unterschiedlicher, nicht zusammenhängender Wertschöpfung eng kooperieren.

Die folgende Abbildung soll die begrifflichen Zusammenhänge veranschaulichen:

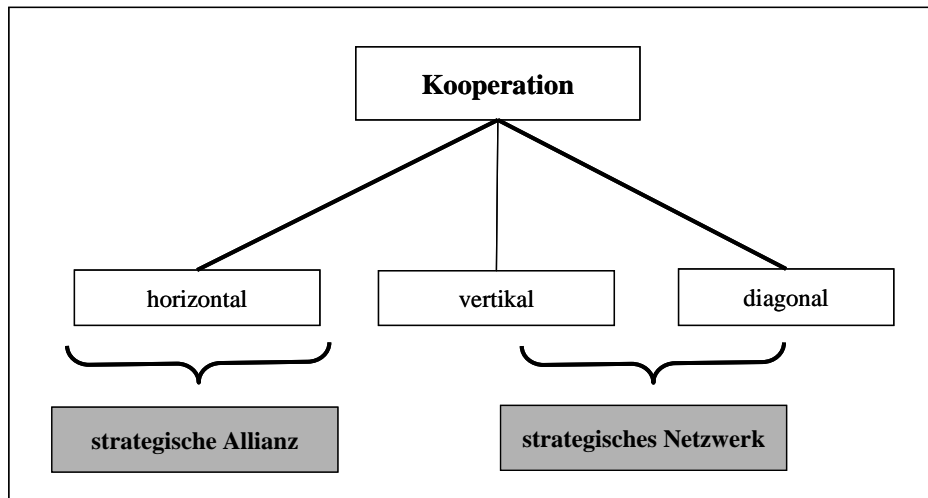


Abb. 5: Begriffsübersicht zu Kooperationen
Quelle: Saretzki 2002: 18

Nicht als Kooperationen werden in der Literatur reine Lieferanten-, Kunden- und Händlerbeziehungen sowie Lohn- und Auftragsfertigungen bezeichnet, da sie unter die normalen Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens fallen (Schaude 1993: 7).

Netzwerke werden häufig mit dem Attribut „strategisch“ versehen. Saretzki (2002: 15) weist darauf hin, dass strategische Zusammenarbeit nicht bei trivialen, einfachen und einmaligen Austauschprozessen vorliegt, die prinzipiell besser über einen Markt abzuwickeln wären. Vielmehr impliziert der strategische Charakter von Kooperationen eine nachhaltige Zusammenarbeit in den Bereichen mittlerer oder höherer Komplexität.

„Von einem „strategischen Netzwerk“ als polyzentrischer Organisationsform spricht man, wenn strategische Allianzen von mehr als zwei Partnern eingegangen werden“ (Fritsch 1992: 91).

Strategische Allianzen bilden ebenso wie strategische Netzwerke eine Untergruppe von Kooperationen. Der Begriff „Allianz“, der militärischen Ursprungs ist, beschreibt wie bereits erwähnt ein Bündnis zweier Partner. Wesentliches Merkmal der Allianz ist die verbleibende Selbständigkeit der Partner, die gleichberechtigt ein gemeinsames Ziel verfolgen und dabei über gegenseitigen Zugang zu wettbewerbsrelevanten Ressourcen des Partners verfügen (vgl. Jacobi 1996: 28). In der Literatur werden, wie auch in dieser Arbeit, nur horizontale Kooperationen als strategische Allianzen bezeichnet. „Unter strategischen Allianzen werden Partnerschaften zwischen zwei rechtlich sowie weitgehend wirtschaftlich selbständigen Unternehmen verstanden, die mit dem Ziel eingegangen werden, durch die Umsetzung externer Synergien gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die tendenziell langfristig ausgerichtete Zusammenarbeit bezieht sich dabei für die beiden Partner gleichermaßen auf bestimmte Geschäftsfelder und bleibt auf Kooperationen horizontaler Art beschränkt“ (Schwamborn 1994: 13). Eine strategische Allianz ist daher ausschliesslich eine Kooperation zwischen aktuellen bzw. potentiellen Konkurrenten eines Geschäftsfeldes, jedoch nicht zwischen Zulieferern und Kunden, da sich hierbei das Ziel der Kooperation auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition in unterschiedlichen Geschäftsfeldern bezieht (vgl. Jacobi 1996: 28).

Eine Zusammenarbeit mit einem Partner auf einem Geschäftsfeld (Kooperation) und die gegenseitige Auseinandersetzung auf anderen Geschäftsfeldern (Konkurrenz) stellen nach Backhaus, Pilz (1990: 4) keinen Widerspruch dar.

Wie bereits erwähnt spricht man von einem strategischen Netzwerk, wenn Allianzen von mehreren Partnern eingegangen werden. Nach Jacobi (1996: 34) sind grundsätzlich zwei Organisationsformen von strategischen Netzwerken möglich:

- Zum einen können die Aufgaben innerhalb des Netzwerkes so verteilt werden, dass die Funktionswahrnehmung im Netzwerk unter dem Gesichtspunkt des nachhaltigen Erfolges optimal verteilt wird.
- Zum anderen ist eine organisatorische Auslagerung auf externe Nicht-Mitglieder möglich, so dass ein Netzwerk mit der Funktion eines Brokers verglichen werden kann, der sich auf Steuerungs- und Koordinationsfunktionen beschränkt.

„Die tatsächliche Organisationsform wird jedoch durch die zugrunde liegenden Ziele und deren optimale ökonomische Umsetzung bestimmt, wobei eine Lösung innerhalb des Netzwerkes immer dann überlegen ist, wenn die internen Kosten kleiner als die Kosten der externen Produktion sowie den damit verbundenen Transaktionskosten sind“ (Jacobi 1996: 34). Weiter weist Jacobi darauf hin, dass durch die zunehmende Anzahl von Kooperationspartnern auch die wertvermindernden Kooperationsprobleme steigen. „Strategische Netzwerke stossen unter ökonomischen Gesichtspunkten an ihre natürliche Wachstumsgrenze, sobald die Kosten der Koordination, die insbesondere durch Abstimmungs-, Kontroll- und Anpassungskosten entstehen (vgl. Transaktionskosten), gleich oder grösser als die in der Kooperation erzielte Nettowertsteigerung sind.“

2.2.3 Kooperationen und Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie

Nach der Institutionenökonomie kann man Kooperationen als eine zwischen Markt und Hierarchie angesiedelte Koordinationsform wirtschaftlicher Aktivitäten betrachten (Friese 1998: 66).

Der Markt stellt eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, in der Marktteilnehmer eine genau spezifizierte Leistung austauschen, wobei der Preis als zentraler Koordinationsmechanismus steht. Dabei besitzen die auf dem Markt aktiven Wirtschaftssubjekte zu diesen freien Zugang und unbeschränkten Austritt. Ihr Verhalten ist dadurch geprägt, dass sie begrenzt rational und opportunistisch agieren und ihre Handlungen weitgehend autonom gestalten (Sydow 1992:98).

Hierarchie hingegen meint die Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten mittels Verhaltenanweisung, also durch eine übergeordnete Institution bzw. einheitliche Leitung. Hierarchische Beziehungen basieren im Gegensatz zur marktlichen Transaktion auf Stabilität und Kontinuität (Friese 1998: 66, Sydow 1992: 98).

Kooperationen als hybride Organisationsformen vereinen sowohl hierarchische als auch marktliche Elemente.

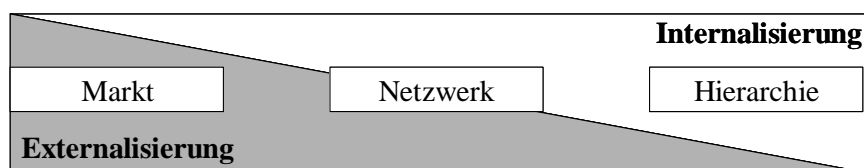


Abb. 6: Netzwerke als hybride Organisationsformen
Quelle: Friese 1998: 67

Sie entstehen, indem Unternehmen ihre Zusammenarbeit intensivieren (Quasi-Internalisierung) oder einzelne Funktionsbereiche auslagern (Quasi-Externalisierung). Die Koordinationsformen zeichnen sich dadurch aus, dass das für das Zustandekommen einer Transaktion notwendige kooperative Element zunächst zunehmend an Bedeutung gewinnt und dann wieder sinkt, je stärker man sich rein hierarchischer Organisationsformen annähert (Friese 1998: 66).

Die diversen Kooperationsformen weisen einen unterschiedlichen Externalisierungs- bzw. Internalisierungsgrad auf, je nachdem, ob sie mehr marktlichen oder hierarchischen Charakter besitzen.

Ökonomische Aktivitäten können je nach Internalisierungs- oder Externalisierungsgrad unterschiedlich organisiert werden:

	Markt	Netzwerk	Hierarchie
Normative Basis	Vertrag, Eigentumsrechte	Komplementäre Stärken	Arbeitsverhältnis
Kommunikation	Preise	Relationen	Routinen
Konfliktlösung	Verhandlungen, Gerichte	Gegenseitigkeit, Ansehen bzw. Ruf	Überwachung
Flexibilität	hoch	mittel	tief
Engagement	tief	mittel bis hoch	mittel bis hoch
Wahlfreiheit	unabhängig	interdependent	abhängig

Tab. 3: Vergleich von Markt, Netzwerk und Hierarchie
Quelle: Scheidegger 1997: 30

Netzwerke werden bei dieser Gegenüberstellung generell als langfristige, innovative Formen kollektiven Handelns betrachtet. Nach Scheidegger (1997:30) sind Netzwerke Märkten und Hierarchien in drei Bereichen überlegen:

- Wissen wird besser ausgetauscht,
- Innovationen erfolgen schneller und werden rascher in marktfähige Produkte umgesetzt und
- Vertrauen kann umfassender aufgebaut werden.

Nach Morschett (2003: 391) erreichen vertikal integrierte Unternehmen, die hierarchisch gestaltet sind und autonom agieren, unter stabilen Umweltbedingungen durchaus eine hohe Effizienz. Die erhöhte Dynamik der externen und internen Rahmenbedingungen und der erhöhte Wettbewerbsdruck erfordern jedoch zunehmend neben einer hohen Effizienz auch eine hohe Effektivität. Die Vernetzung mit anderen Unternehmen, eine geringere eigene Wertschöpfungstiefe und erhöhte Spezialisierung sowie die Ergänzung der jeweiligen Ressourcen werden hier als effektiver, weil flexibler, angesehen.

2.2.4 Motive und Erklärungsansätze für das Entstehen von Kooperationen

Kooperationen mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen zum gemeinsamen Erreichen ökonomischer Unternehmensziele gelten zwar als Wurzel vieler Managementenerfolge, entstehen jedoch nicht von selber.

Analysiert man die verschiedenen Ansätze nach dem generellen Motiv, welches hinter einem Kooperationsvorhaben steht, wird rasch ersichtlich, dass in diesem Kontext eine Vielzahl inhaltlich ähnlicher Ansätze existieren (vgl. Friese 1998: 61f).

Friedrich (1996: 26) kommt zu Schluss, dass der Markt nicht immer befriedigende Koordinationsmechanismen für den Austausch immaterieller Güter wie unternehmensrelevante

Informationen, Know-how oder spezielle Technologien liefern kann. Der Grund ist, dass für immaterielle Güter kein exakter Preis festgesetzt werden kann. Somit kann eine Kooperation als nichtmarktwirtschaftlicher Mechanismus einen Beitrag zur Produktivitätssteigerung leisten oder gar einen gemeinsamen Wettbewerbsvorteil (Morschett 2003: 392) erzielen.

Nach Porter (1989: 375) kann man die Ziele strategischer Kooperationen folgendermassen umschreiben:

- Erzielung von Skalenerträgen und Lernkurveneffekten,
- Zugang zu notwendigen Fähigkeiten und Fachkenntnissen,
- Verringerung der Risiken,
- Einflussnahme auf den Wettbewerb (durch gemeinsame Durchsetzung von Standards),
- komplementärer Technologieaustausch und
- Gewinnung von Zeitvorteilen.

Morschett (2003: 392) weist darauf hin, dass die oben dargestellten Zielsetzungen nicht isoliert verfolgt, sondern komplexe Bündel von Zielen angestrebt werden müssen.

Zur Untersuchung von Ansätzen, die das Zustandekommen von Kooperationen erklären, lässt sich in der wissenschaftlichen Literatur ein breites Spektrum theoretischer Ansätze unterschiedlichster Orientierungen entnehmen (vgl. Friese 1998: 68f).

Als theoretischer Rahmen wird die neue Institutionenökonomie zu Grunde gelegt. Dieser aus den Wirtschaftswissenschaften stammende Ansatz stellt eine Metatheorie dar, unter welcher sich verschiedene Theorien subsumieren lassen.

In diesem Kapitel werden die drei Hauptansätze der neuen Institutionenökonomie skizziert. Dazu gehören der Property-Rights-Ansatz, der Transaktionskostenansatz und der Principal-Agent-Ansatz. Darüber hinaus wird der Resource Dependence-Ansatz beschrieben, der nach Sydow (1992: 196f) hinter dem Transaktionskostenansatz „die am weitesten verbreitete Interorganisationstheorie dargestellt.“ Bewusst wird auf Erläuterungen der formalen Spieltheorie (vgl. Friese 1998: 73f, Saretzki 2002: 27f) verzichtet, da sie keinen Beitrag zur Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens dieser Arbeit liefert.

Bevor auf die eigentlichen Erklärungsansätze eingegangen wird, werden Kooperationen aus der Sicht der neuen Institutionenökonomie begründet.

2.2.4.1 Theoretische Begründung von Kooperationen aus der Sicht der neuen Institutionenökonomie

Die neue Institutionenökonomie untersucht die Ausgestaltung von Koordinationsmechanismen, welche von den Akteuren zur Allokation knapper Ressourcen eingesetzt werden. Dabei geht es vor allem um eine effiziente Gestaltung von Vertragsbeziehungen und die Erklärung von ökonomisch dauerhaften Vorteilen bestimmter Organisationsformen für die Koordination ökonomischer Aktivitäten (vgl. Ulmann 2000: 109).

Märkte und Unternehmen können als Institutionen interpretiert werden, die Leistungen austauschen. Diese ökonomischen Aktivitäten müssen koordiniert werden. Die nachgefragten und angebotenen Güter werden über Marktpreise gehandelt. Wegen der Knappheit und der ungleichen Verteilung von

Ressourcen (materielle, aber auch immaterielle wie Wissen, Fähigkeiten und Informationen) unter den handelnden Akteuren, ergeben sich wirtschaftliche und politische Organisationsprobleme. Da die Akteure eine maximale Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse anstreben, entstehen angesichts der Knappheit und Ungleichverteilung Spezialisierung und Tausch. Dadurch kommt es zu einer zunehmend differenzierten Arbeitsteilung mit zahlreichen und vielfältigen Leistungsbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Wirtschaftsakteuren. Gerade vor dem Hintergrund der begrenzten Informationsverarbeitungsmöglichkeiten und der möglicherweise unterschiedlichen oder sich sogar ausschliessenden Interessen der Einzelnen wird eine Abstimmung individueller Tätigkeiten notwendig. „In der Praxis hat sich zur wirtschaftlichen Leistungserstellung das Phänomen der Netzwerke als eine Organisationsform entwickelt. Diese Organisationsform gewinnt angesichts der immer weiter entwickelten Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend an Bedeutung“ (Wolff 1995: 74). Die Koordination arbeitsteiliger Leistungen im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel gehört deshalb zum Kern des Organisationsproblems in Wirtschaft und Politik (vgl. Picot 1990: 144, Milcom 1992: 25f).

Zur Untersuchung solcher Organisationsprobleme bieten sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht die neo-institutionellen Modelle an (Williamson 1991: 104). Nach Wolff (1995: 75) ist das Ziel dieser Forschungsrichtung, mit Hilfe verschiedener, kompatibler Bausteine zu einem kohärenten Modellsystem zu gelangen, das eine wissenschaftlich fundierte Analyse von Koordinationsfragen in Produktionszusammenhängen ermöglicht. Im Vordergrund steht dabei die Frage, warum Beteiligte eine Netzwerkorganisation einer anderen alternativen Organisationsform vorziehen.

Nach Furubotn, Richter (1991: 4) sind folgende Aspekte die gemeinsamen Ausgangspunkte der neo-institutionellen Modelle:

- Nutzenmaximierung,
- begrenzte Rationalität und
- opportunistisches Verhalten.

Bei der Nutzenmaximierung wird davon ausgegangen, dass alle Akteure nach ihren jeweils individuellen Präferenzen ihren Nutzen maximieren wollen, wobei ihre Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten aufgrund institutioneller Regelungen (Gesetze, Regeln) begrenzt sind.

Beim Konzept der begrenzten Rationalität wird angenommen, dass Menschen versuchen, sich rational zu verhalten. Ihre Rationalität ist jedoch durch Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen und die eingeschränkte Fähigkeit, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten begrenzt.

Während der begrenzten Rationalität durch das Abschliessen von so genannten unvollständigen Verträgen begegnet werden kann, führt opportunistisches Verhalten dazu, dass Einzelne die dadurch verbleibenden Spielräume zu ihrem Vorteil ausnutzen. Dies schliesst auch unehrliche Praktiken wie die Verheimlichung wahrer Präferenzen oder Fehlinformationen ein.

Nach Wolff (1995: 76) sind die verschiedenen institutionsökonomischen Modelle dadurch verbunden, dass sie teilweise aufeinander aufbauen oder ineinander übergehen.

Die Grundzüge der drei bislang gängigsten Ansätze der neuen Institutionenökonomie werden in den folgenden Kapiteln kurz dargestellt.

2.2.4.2 Der Transaktionskostenansatz

Der auf Coase zurückgehende und von Williamson weiterentwickelte Transaktionsansatz gehört zu den Theorien der neuen Institutionenökonomie und kann als Ansatz bezeichnet werden, der sich grundsätzlich mit der „Koordination, insbesondere der Beherrschung und Überwachung wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen“ (Picot 1991: 147) beschäftigt. Coase warf die Frage auf, weshalb man in der Realität zur Abwicklung ökonomischer Aktivitäten neben Märkten auch Unternehmen vorfindet (Feldmann 1995: 51). Er begründete das Entstehen von Unternehmen mit den Kosten der Benutzung des Marktsystems. Diese werden nach Williamson als Transaktionskosten bezeichnet. Der Ansatz unterstellt somit ein rationales Verhalten bzgl. dem Verhältnis Transaktionskosten/Nutzen.

Innerhalb der Transaktionstheorie spielen die vorher kurz skizzierten Verhaltensannahmen eine bedeutende Rolle, auf die nicht mehr näher eingegangen wird. Williamson (1996: 55) widmet ihnen in seinen Ausführungen einigen Platz.

Im Folgenden werden einige Kostenarten aufgelistet, die zu den Transaktionskosten gezählt werden können. Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und konsequente Abgrenzung zwischen den einzelnen Kostenarten, gibt jedoch einen Überblick, welche Kosten im Rahmen einer Transaktion anfallen können:

Transaktionskosten	Beschreibung
Anbahnungskosten	z.B. Kosten der Suche und Auswahl nach Transaktionspartnern
Vereinbarungskosten	z.B. Verhandlungskosten, Vertragsformulierung
Kontrollkosten	z.B. Kosten der Überwachung des Vertragsinhalts
Anpassungskosten	z.B. Kosten infolge veränderter Bedingungen während der Laufzeit

Tab. 4: Überblick über mögliche Transaktionskosten
Quelle: Friese 1998: 71, Swoboda 1995:48

Weitere Kostenkomponenten sind Kosten für die Entwicklung und Implementierung von Managementsystemen, die unkooperatives, egoistisches Verhalten einzelner Kooperationspartner begrenzen, Kosten ineffizienter bürokratischer Organisation, Kosten der Bewältigung interner Interessensgegensätze und Kosten des organisatorischen Wandels (vgl. Sydow 1992b: 275). Schumann (1987: 213) unterscheidet weiter zwischen ex ante- und ex post-Transaktionskosten. Erstere entstehen vor, letztere nach Abschluss eines Vertrages.

Nach Saretzki (2002: 20f) entstehen die genannten Kostenarten für jede gewählte Form der arbeitsteiligen Leistungserstellung. „Die Höhe der Kostenposition variiert jedoch in Abhängigkeit von der gewählten Organisationsform. Eine nachhaltige Zusammenarbeit in Form einer Kooperation sollte in Erwartung aller Beteiligten für jeden Partner Transaktionskostensparnisse mit sich bringen.“

2.2.4.3 Der Property-Rights-Ansatz

Das Eingehen von Kooperationen erfordert die grundsätzliche Bereitschaft aller beteiligten Akteure, unternehmensinterne Ressourcen einzubringen und diese dem rechtlich selbständigen Partner verfügbar zu machen (Saretzki 2002: 19).

Das eigentliche Interesse am Property-Rights-Ansatz sind die property rights (Verfügungsrechte) selbst. Sie beschreiben alle durchsetzbaren Verhaltensbeziehungen zwischen Menschen, die Güter

besitzen und diese in irgendeiner Form nutzen. Nach Alchian (1972: 783) kann das gesamte Bündel von Rechten an einem bestimmten Gut in vier Einzelrechte unterteilt werden:

- das Recht, das Gut zu nutzen,
- das Recht, das Gut zu verändern,
- das Recht der Aneignung von Gewinnen und Verlusten, die aus dem Gut entstehen und
- das Recht, das Gut an Dritte zu veräußern, das Liquidationsrecht.

Diese Rechte können einzeln oder in Bündeln gehandelt und übertragen werden. Nach (Wolff 1995: 79) werden die ersten beiden Rechte zum „Koordinations- und Leitungsrecht“ zusammengefasst. Die Gestaltungsvorschläge des Ansatzes zielen nach Wolff (2002: 80) darauf ab, die einzelnen Rechte so auf die Partner zu verteilen, dass für jeden Einzelnen der immanente Anreiz, mit den verfügbaren Ressourcen wirtschaftlich umzugehen, optimal wirkt. Für die Entstehung von Kooperationen ist es nach Saretzki (2002: 19) wichtig, dass „alle beteiligten Partnerunternehmen im Vorfeld genaue Vorstellungen entwickeln, welche dieser Verfügungsrechte in die Zusammenarbeit eingebracht werden müssen bzw. welche zukünftig Bestandteil kooperativer Wertschöpfungsaktivitäten sein könnten. Die gemeinsame Nutzung bestimmter Rechte auf unternehmenseigene Ressourcen durch Kooperationspartner ist eine Entscheidung von grosser Tragweite.“ Nach Picot (1991: 145) entstehen Risiken und Kosten bei der Herausbildung, Übertragung, Zuordnung und Durchsetzung solcher Rechte. Hieraus können sich nach Saretzki (2002: 19f) Konflikte ergeben, die den Fortbestand einer Kooperation in Frage stellen können. Die Konzentration der Partner auf die Optimierung des eigenen unmittelbaren Nutzens kann somit sinnvolle Kooperationen verhindern. Bei Markttransaktionen können feste vertragliche Regeln getroffen werden, um dem Konfliktpotenzial vorzubeugen. Bei Kooperationen liegen jedoch zumindest in der Entstehungsphase oft keine konkreten Instrumente vor, und schriftliche Verträge können das Risiko auch nicht immer gänzlich ausschliessen. „Es Bedarf hier besonderer Anstrengungen, um die aus unvorhergesehener, nicht vereinbarter Nutzung einzelner Verfügungsrechte durch die Kooperationspartner resultierenden Konflikte zu managen“ (Saretzki 2002: 20).

2.2.4.4 Der Principal-Agent-Ansatz

Mit der Arbeitsteilung und Spezialisierung zwischen den Kooperationspartnern kommt es zu Informationsasymmetrien. Derjenige Partner, welcher Wertschöpfungsaktivitäten auslagert (der Principal), verfügt in der Regel nicht über den gleichen Informationsstand wie der Partner (der Agent), der die Leistung für den Principalunternehmer ausführt (Saretzki 2002: 23).

Das Agency-Problem (Elschen 1991: 1001) besteht darin, das Verhalten des ausführenden Partners (Agent) durch vertragliche und organisatorische Regelungen, Informationsbereitstellung, Kontrolle der Regelerfüllung und entsprechende Anreiz- und Sanktionsmechanismen im Sinne des Principals (Eigentümer der Verfügungsrechte) so zu steuern, dass er mit der Erfüllung seines eigenen Interesses auch die Interessen des Principals hinreichend berücksichtigt.

Für ihn entstehen somit (vgl. Bieger, Weibel 1998: 193f) hohe Kontrollkosten, Kosten für die Schaffung von Anreizsystemen und evtl. Verluste durch Handlungen des Agenten. Diese Kosten dürfen umso höher sein,

- je komplexer die Situation ist,
- je grösser die Zahl der Principalen ist und
- je bedeutender die Umwelteinflüsse sind.

Die Kosten für geeignete Massnahmen zur Kontrolle der aus den verbleibenden Agency-Problemen resultierenden negativen Konsequenzen hängen nach Sartzki (2002: 25) vom Risikoaversierungsgrad der Principale ab. „Wenn einzelne Partner bereit sind, ein höheres Risiko einzugehen oder sich des bestehenden Risikos nicht bewusst sind, dann fallen entsprechende Investitionen in Garantien, zusätzliche Informationssuche sowie Anreiz- und Kontrollsysteme geringer aus.“ Neben solchen Investitionen ist gegenseitiges Vertrauen ein wirksames Instrument, Agency-Probleme innerhalb der Kooperation zu reduzieren. Die Bedeutung von Vereinbarungen in Kooperationen ist nach Swoboda (1995: 50) einsichtig, wie auch eine Partnererkenntnis oder eine Vertrauensbasis, die es ermöglicht, das Agency-Problem ohne viele bürokratische Regelungen zu bewältigen. Theoretische und praktische Konsequenzen der Theorie liegen in der Gestaltung von Verträgen, monetären Anreizen und formalen Informationssystemen, mit deren Hilfe der Principal den Agenten überwacht.

Im Kern beschäftigt sich dieser Ansatz demnach mit den Problemen, die sich aus der Ereignis- und Verhaltensunsicherheit nach dem Vertragsabschluss oder im Verlauf des Vertrages ergeben. Nach Sartzki (2002: 25) können diese Probleme entschärft werden, da innerhalb einer Kooperation die meisten Beteiligten häufig eine Doppelrolle einnehmen (gegenüber einigen Partnern sind sie die Leistungserbringer (Agenten), gegenüber anderen Auftraggeber (Principale). Dies führt gemäss dem „Gegenseitigkeitsprinzip“ in der Regel zu einem allseits disziplinierten Verhalten.

2.2.4.5 Resource Dependence-Ansatz

Der nicht zur neuen Institutionenökonomie gehörende Ansatz geht von der Annahme knapper Ressourcen aus. Die Beschaffung derer zur unternehmerischen Leistungserstellung ist keineswegs unproblematisch, wie die industrieökonomischen Ansätze weitgehend unterstellen (Hinterhubel, Stahl 1996: 89). Der Resource Dependence-Ansatz stellt die Bedeutung der unternehmenseigenen, also nicht auf dem Markt zu beschaffenden Inputs für die Entwicklung von Kooperationen heraus. Ressourcen können in diesem Zusammenhang als Quellen von Wettbewerbsvorteilen verstanden werden (Connor 1991: 121).

Grundaussage des Resource Dependence-Ansatzes ist, dass das Potenzial von Kernkompetenzen, Wissen und finanziellen Ressourcen isoliert nicht ausreicht, um auf dem Markt bestehen zu können. Mehrere Unternehmen kombinieren daher ihre Inputpotenziale, um gemeinsam Synergieeffekte und damit komparative Konkurrenzvorteile zu realisieren (Child, Faulkner 1998: 74).

Nach van Glis (1984: 1081) baut der Resource Dependence-Ansatz auf folgenden Prämissen auf:

- Organisationen sehen sich knappen Ressourcen ausgesetzt.
- Organisationen können diese Ressourcen auf dem Weg des Austausches von anderen Organisationen erhalten.
- Die Tatsache, dass Organisationen für die Ressourcenakquisition von anderen Organisationen abhängig sind, reduziert ihre Autonomie.
- Andererseits versuchen Organisationen, ihre Autonomie zu bewahren, indem sie Interorganisationsbeziehungen entwickeln, die den Verlust von Autonomie kompensieren.
- Wo dies nicht gelingt, entwickeln Organisationen verschiedene Strategien, um das Verhalten der Organisationen, von denen sie abhängig sind, zu kontrollieren, etwa indem sie ihrerseits Abhängigkeiten schaffen.

Bei Kooperationen existieren diese Formen von Abhängigkeiten oft nebeneinander (Sydow 1992: 197f). „Im Unterschied zum Property-Rights-Ansatz, welcher Vertragsaspekte und Möglichkeiten der Risikoreduktion beim Austausch von Verfügungsrechten zum Gegenstand hat, stellt der Resource Dependence-Ansatz die besonderen Wirkungen [...] von Abhängigkeiten im Netzwerkarrengement heraus. Weiterhin wird explizit Bezug zur Inputseite hergestellt, während der Transaktionskosten- und der Principal-Agent-Ansatz [...] in mehr oder weniger starkem Ausmass Einblicke in die Unsicherheits- und Vertrauensproblematik bei unternehmerischen Kooperationen liefern“ (Saretzki 2002: 33).

2.2.4.6 Kooperation und Identifikation – ein erweitertes Erklärungsmodell

Im institutionsökonomischen Kontext und insbesondere im Bereich der wirtschaftlichen Tauschbeziehungen (vgl. Transaktionskostenansatz) wird das Zustandekommen einer Kooperation meistens lediglich auf der Grundlage ökonomischer Faktoren erklärt. Eine Form, in der soziale, kulturelle und politische Bedingungen auf wirtschaftliches Handeln wirken, ist nach Metze, Schroeckh (2004: 395) „die Identifikation der Akteure mit ihrem Lebensraum.“ Die Annahme, dass regionale Raumbindungen für Unternehmen selbst in einer globalisierten Wirtschaft eine beträchtliche Relevanz besitzen, kann sich unter dieser Voraussetzung gemäss Metze, Schroeckh nicht mehr ausschliesslich auf Synergie- und Innovationseffekte gründen. Sie weisen mit einer Studie nach, dass weitere Aspekte in die Erklärung regionbezogener Kooperationsentstehung mitberücksichtigt werden müssen: „Einerseits durch die Effizienz räumlicher Nähe und andererseits durch die Restriktionen regionbezogener und durch Identifikation massgeblich initiierten Kooperationsregeln und –normen.“ Metze und Schroeckh (2004: 403f) argumentieren, dass Identifikation mit einer Region den Aufbau regionbezogener Kooperationsbeziehungen fördert, indem sie die situativen Handlungsanreize der Akteure verändert und deren Handlungsmöglichkeiten durch das Eingehen einer Kooperation erweitert bzw. einschränkt. Die Identifikation fördert somit das Entstehen von vertrauensbasierten und formlosen Kooperationsregeln, die wiederum eine normative Fokussierung des Handelns auf die Region und damit regionbezogene Kooperationsstrukturen zur Folge haben. Zusammenfassend kann (unter der Annahme, dass eine Identifikation der Akteure mit der Region vertrauensbasierte Kooperationsregeln initiiert und dadurch die Bedeutung formeller und institutioneller Lösungen reduziert werden kann) der Zusammenhang zwischen der Identifikation der Akteure mit der Region

und der Kooperation folgendermassen beschrieben werden: Je stärker die Identifikation eines Akteurs mit der Region ist, desto weniger formell werden die Kooperationsbeziehungen geregelt und desto häufiger sind die Kooperationsbeziehungen auf die Region bezogen (vgl. Metze und Schroeckh 2004: 404). Identifikation wird in dieser Arbeit als eine kognitive und affektive Dimension verstanden.

2.3 Zusammenfassung

Das Marketing stellt in der Tourismusbranche eine immer wichtigere Aufgabe dar, deren Erfüllung den Markterfolg einer Destination wesentlich beeinflusst. Die aus den spezifischen Merkmalen von Dienstleistungen resultierenden Probleme des Tourismusmarketings werden mit der Marketingstrategie bewältigt. Die Marketingstrategie definiert, welche Zielmärkte mit welchen Instrumenten bearbeitet werden sollen. Es geht vor allem darum, konkrete Angebote, die den Bedürfnissen des Marktes entsprechen, zu schaffen und zu vermarkten. Da touristische Leistungen immateriell, nicht lagerbar, kaum rechtlich zu schützen sind und die Bedeutung der Leistungserbringer enorm wichtig ist, müssen wichtige Massnahmen getroffen werden, damit der Markterfolg einer Destination sichergestellt werden kann. So ist zum Beispiel die Qualifikation, Schulung und Motivation der Mitarbeitenden in der Tourismusbranche für die Sicherung einer hohen Dienstleistungsqualität von zentraler Bedeutung. Weiter lässt sich durch eine nachfrageinduzierte Preisdifferenzierung eine Auslastungsoptimierung erzielen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein EDV-gestütztes Reservationssystem erforderlich. Letztlich sind die Bildung und Pflege einer starken Marke wichtig, da sich eine Destination mit einem eigenständigen Image leichter von der Konkurrenz abheben kann. Überhaupt gewinnt die Markendiskussion im Tourismus immer weiter an Bedeutung, da man in der Praxis einen Marken- und Untermarkenwildwuchs feststellt, der den synergetischen Einsatz von Marketinginstrumenten und damit eine erfolgreiche Markenführung verunmöglicht. Deshalb gilt der Grundsatz, dass der Markenauftritt so einheitlich wie möglich und so differenziert wie nötig gestaltet werden muss.

Wenn einer Unternehmung zur Bildung strategischer Erfolgspositionen die erforderlichen Ressourcen nicht in ausreichendem Masse zur Verfügung stehen, müssen diese entweder durch externe Akquisition oder durch die gemeinsame Nutzung spezifischer Ressourcen in Form einer Kooperation erworben werden. In der Tourismusbranche nimmt der Trend nach horizontalen Kooperationen stark zu. Eine solche liegt vor, wenn zwei oder mehrer Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe stehen und in abgegrenzten Feldern (z.B. Marketing) miteinander kooperieren um Synergien zu nutzen, sich jedoch sonst konkurrenzieren. Kooperationen entstehen nicht von selbst. Die Ansätze nach dem generellen Motiv, die hinter einem Kooperationsvorhaben stehen, sind vielfältig. Theoretische Begründungen zur Entstehung von Kooperationen bietet die neue Institutionenökonomie, welche die Ausgestaltung der Koordinationsmechanismen, die von Akteuren zur Allokation knapper Ressourcen eingesetzt werden, untersucht.

Bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens für diese Arbeit sind der zur neuen Institutionenökonomie gehörende Transaktionskostenansatz sowie der organisationstheoretische Resource Dependence-Ansatz relevant. Ersterer unterstellt, dass die an einem Austauschprozess beteiligten Akteure die Transaktionskosten alternativer Organisationsformen evaluieren und die wirtschaftliche Aktivität schliesslich so organisieren, dass die Transaktionskosten minimiert werden

können. Letzterer geht von der Annahme knapper Ressourcen aus. Grundaussage des Resource Dependence-Ansatzes ist, dass das Potenzial von Kernkompetenzen, Wissen und finanziellen Ressourcen isoliert nicht ausreicht, um auf dem Markt bestehen zu können. Demzufolge kombinieren mehrere Unternehmen ihre Inputpotenziale, um gemeinsam Synergieeffekte und damit komparative Konkurrenzvorteile zu erzielen.

Ein weiteres Erklärungsmodell geht davon aus, dass nicht nur ökonomische, sondern auch soziale und kulturelle Bedingungen für das Zustandekommen von Kooperationen verantwortlich sind. Der Ansatz erklärt einen Zusammenhang zwischen der Identifikation der Akteure mit ihrem Lebensraum und den Kooperationsbeziehungen, die folgendermassen beschrieben werden können: Je stärker die Identifikation eines Akteurs mit der Region ist, desto weniger formell werden die Kooperationsbeziehungen geregelt und desto häufiger sind die Kooperationsbeziehungen auf die Region bezogen.

Das nächste Kapitel beschreibt die Gründe in der Praxis, die zur Bildung von Kooperationen im Tourismusmarketing führen und zeigt auf, welche spezifischen Ziele dabei verfolgt werden. Schliesslich werden die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen beschrieben.

3 Kooperationen im Tourismusmarketing

Der Schweizer Tourismus steckt in einer Krise, die nicht nur konjunkturell, sondern auch strukturell bedingt ist. Heute vermarkten immer noch 450 Verkehrsvereine und 15 touristische Regionen ein Produkt und glauben, sie seien stark genug, um ihren Brand im Ausland alleine zu vermarkten. Eine Vielzahl von Verbänden kümmert sich nur noch um Schnittstellen statt um neue Gäste. Diese Verbands- und Funktionsstruktur ist historisch bedingt und unterbindet den Wettbewerb erheblich (vgl. Prange 2005: 12f). Die folgende Abbildung zeigt den momentanen Markenwildwuchs in der Schweiz.



Abb. 7: Die Markenlandschaft Schweiz oder: Das heillose Marken-Durcheinander
 Quelle: Malcotsis 2005: 34

Die Slogans der „vermehrten Zusammenarbeit“ und der „Professionalisierung“ gehören zum Standardrepertoire der Politiker und der regionalen Strategen. Die Leistungsfähigkeit der administrativ und finanziell überforderten Tourismusorte soll durch grenzüberschreitende Kooperation erhöht werden, denn die Gäste orientieren sich primär an der Qualität und Quantität des Angebotes und weniger an geographischen Grenzen.

Der Trend in der Schweiz zeigt, dass sich Destinationen zunehmend zu Kooperationen zusammenschliessen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Nachfolgend werden die Kooperationsziele erläutert.

3.1 Bildung von Kooperationen um Wettbewerbsvorteile zu erzielen

Destinationen in klassischen Tourismusländern stehen zunehmend im Wettbewerb mit destinationsähnlichen Konkurrenzprodukten wie Freizeitparks, Shopping Malls etc., aber auch mit Destinationen in Übersee. Diese „Konkurrenzprodukte“ erbringen ihre Leistungen als Unternehmen unter zentraler, strategischer Führung. Somit verfügen sie über gewichtige Vorteile gegenüber den Destinationen im Marketing, da diese durch die fragmentarische Produktion einzelner KMU geprägt sind. Dies in Bezug auf (vgl. Bieger, Weibel 1997: 167):

- die Sicherstellung einer einheitlichen strategischen Profilierung,
- das Erreichen einer kritischen Wirkungsschwelle im Instrumenteneinsatz durch gebündeltes Marketingbudget,
- qualitätsmäßige, kosten- und zeitorientierte Optimierung der gesamten Dienstleistungskette sowie
- die Kompetenzentwicklung als Grundlage für Innovationen bzgl. Produkte- und Instrumenteneinsatz.

Teilweise können diese Nachteile durch kooperatives Tourismusmarketing beseitigt werden. Die Realisation und die nachhaltige Entwicklung eines solchen Kooperationsmodells bedingt jedoch nach Bieger, Weibel (1997: 168):

- das Erkennen und Akzeptieren der Notwendigkeit zur Kooperation,
- bezüglich Kosten und Zeitbedarf vertretbare Entwicklungskosten von Kooperationen,
- die dynamische Weiterentwicklungsfähigkeit von Kooperationen,
- enge Kooperationskreise mit klarem Geschäftsinteresse,
- die Sicherstellung berechenbarer Rahmenbedingungen von Seiten der Wirtschaftspolitik und der kooperativen Destinationen und
- die Weiterbildung zur Verbesserung der Wahrnehmungsprozesse der beteiligten Akteure.

In der Literatur wird in Bezug auf die Notwendigkeit, Marketing zu koordinieren, darauf hingewiesen, dass die Destination nur als Ganzes eine touristische Leistung ausmacht, da touristische Leistungen meistens ein Leistungsbündel darstellen. Einzelne Leistungen können kaum alleine und isoliert vermarktet werden. Eine Abstimmung der verschiedenen Leistungsersteller durch die Bildung von Kooperationen ist damit nicht nur beim Produkt, sondern auch bei der Vermarktung notwendig. Nur so ist eine erfolgreiche Destinationspositionierung möglich. Entsprechend muss die Destination als Ganzes vermarktet und eine koordinierte Strategie definiert werden. Dies bedeutet auch, dass das Marketing der einzelnen Leistungserbringer, der einzelnen Hotels, der einzelnen Bergbahnen etc. koordiniert werden müssen. Sie haben ihr Marketing auf das Destinationsmarketing auszurichten. Es stellt sich nun die Frage, welche konkreten Vorteile eine Kooperationsstrategie im Tourismusmarketing aufweist und welche Faktoren erfolgsrelevant sind, um die Erschliessung der Nutzungspotenziale dauerhaft gewährleisten zu können, denn letztlich ist das übergeordnete Ziel jeder strategischen Kooperation (vgl. Friese 1998: 120f) die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.

Die Abbildung zeigt ein mögliches Zielsystem, das von einer Destination verfolgt werden kann. Die tourismusspezifischen Marketingziele werden aus den allgemeinen Kooperationszielen einer Destination abgeleitet.

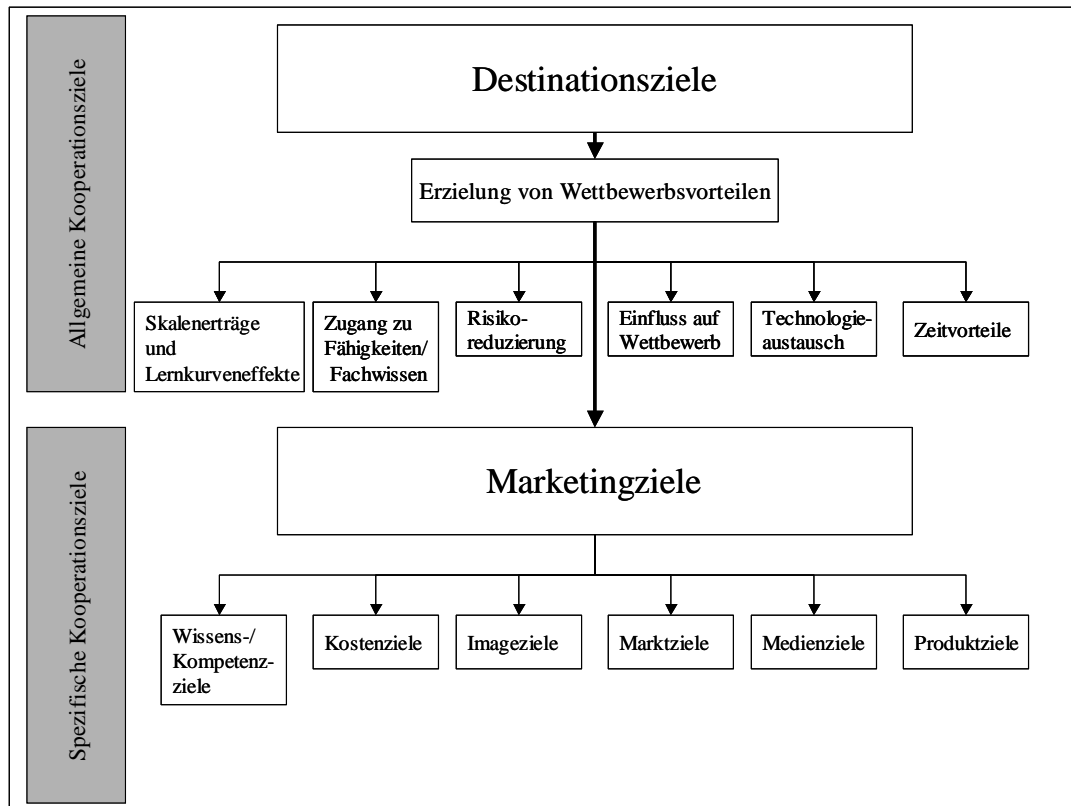


Abb. 8: Mögliches Zielsystem für eine Destination
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Friese 1998: 121

Nach Saretzki (2002: 13) wird das Potenzial einer Kooperation häufig zu wenig erkannt, oder die Umsetzung scheitert an bestimmten Vorbehalten und Widerständen einzelner einflussreicher Organisationsmitgliedern. Nun werden die allgemeinen sowie die tourismusspezifischen Kooperationsziele näher erläutert.

3.1.1 Allgemeine Kooperationsziele

In der Literatur werden vielfältige Gründe für die Bildung von Kooperationen erwähnt. Die im vorangehenden Kapitel dargestellte neue Institutionenökonomie liefert Erklärungsansätze für die Entstehung von Kooperationen. Abhängig vom jeweiligen basistheoretischen Bezugsrahmen werden dabei unterschiedliche Zielsetzungen aufgezeigt. Wie bereits im Kapitel 0 beschrieben, fasst Porter die allgemeinen Kooperationsziele wie folgt zusammen:

- Erzielung von Skalenerträgen und Lernkurveneffekten,
- Zugang zu notwendigen Fähigkeiten und Fachkenntnissen,
- Verringerung der Risiken,
- Einflussnahme auf den Wettbewerb (durch gemeinsame Durchsetzung von Standards),
- komplementärer Technologieaustausch und
- Gewinnung von Zeitvorteilen.

Neben den dargestellten allgemein gültigen Kooperationszielen sind weitere, tourismusbezogene Ziele aufzuführen, die sich aus den allgemeinen Zielen von Kooperationen ableiten lassen.

3.1.2 Spezifische Kooperationsziele im Tourismusmarketing

In der Literatur werden neben der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen als oberstes Kooperationsziel noch eine Reihe weiterer Kooperationsziele genannt, deren Spektrum von der Realisierung von Zeitersparnissen, der Erreichung von Kostensenkungspotenzialen, der Erweiterung des Leistungsangebotes, über die Nutzung von Marktkenntnissen und Nutzung von Geschäftsbeziehungen bis hin zur Erzielung von Imagevorteilen reicht (vgl. Friese 1998: 120). Versucht man diese in Bezug auf das Tourismusmarketing zu systematisieren, so lassen sie sich in Wissens- und Kompetenzziele, Kostenziele, Imageziele, Marktziele, Medien- und Produktziele verdichten. Diese Ziele werden im Folgenden erläutert.

Wissens- und Kompetenzziele

Die Bildung von Wettbewerbsvorteilen durch einen kooperativen Lernprozess sowie dem gemeinsamen Zugriff auf Wissensressourcen stellt ein wesentliches Ziel von technologieintensiven Branchen dar. In vielen Fällen ist die Wissensvermehrung sogar das alleinige Kooperationsziel. Da die getätigten Informationsprozesse im Tourismusmarketing zunehmend standardisiert und automatisiert werden, ist die Idee der Wissensakquisition auch auf den Tourismus übertragbar (vgl. Jacobi 1996: 110).

Exklusives (Marketing-)wissen, verbunden mit der Fähigkeit, Kernleistungen erfolgreich am Markt zu positionieren, stellt einen wichtigen Grund für den Erfolg einer Destination dar. Entscheidend für die Bildung von Wissensvorsprüngen ist nach Jacobi (1996: 106) der Prozess der Wissensgewinnung, der Wissensverarbeitung und der Wissensverbreitung innerhalb einer Organisation. Aus diesem Grund ist eine funktionsfähige Marketinginfrastruktur mit gut ausgebildeten Marketingspezialisten sowie modernen Marketinginformationssystemen (Gäste- und Konkurrenzdatenbanken, Marktforschungsdaten etc.) notwendig. Kooperationen bieten vielfältige Möglichkeiten zur

Realisierung von Qualitätsvorteilen in der Marktforschung an, um Kundenbedürfnisse besser zu kennen und somit besser befriedigen zu können (vgl. Friese 1998: 125).

Die Bedeutung des Lernens einer Destination von ihren Gästen und Konkurrenten wird nach Jacobi (1996: 108) vielfach unterschätzt, obwohl diese im Bezug auf das Marketing wertvolle Anregungen und Verbesserungen leisten könnte. Kooperationen können den Prozess der Wissensgenerierung erheblich verbessern. Viele Autoren betrachten Lernprozesse als besonders starkes Motiv zur Bildung von Kooperationen, denn alle Partner können auf einen grösseren Wissenspool zurückgreifen und dadurch kurzfristige Wissensvorsprünge generieren.

In der Literatur werden zwei Arten von Wissen unterschieden: Zum einen lässt sich „explizites, kodifiziertes Wissen“ relativ leicht durch Veröffentlichungen, Dokumente, Bücher oder über das Internet transferieren (vgl. Friese 1998: 141). Im Gegensatz dazu ist das „implizierte, inhärente Wissen“ nicht auf dem Markt handelbar und somit nicht öffentlich zugänglich (vgl. Jacobi 1996: 108). Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Kooperationen langfristig ein grosses Potenzial zur Wissensvermehrung aufweisen und somit zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Marketing einen erheblichen Anteil leisten können.

Kostenziele

Ziel ist es, durch Kooperationsbildung Kosteneinsparungen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette zu erreichen. Die Marketingkosten weisen dabei nach Jacobi (1996: 111) ein hohes Einsparpotenzial auf.

Kosteneinsparungen können sowohl durch Umstrukturierungen als auch durch eine Kontrolle der Kostenantriebsstellen erzielt werden (vgl. Jacobi 1996: 11). Kooperationen können demnach im Bereich variabler Kosten vor allem durch Skaleneffekte (economies of scale) und Lernkurveneffekte, bei Fixkosten durch Auslastungseffekte bzw. durch gemeinsame Nutzung von Infrastruktur zu einer Kostenreduktion beitragen.

Marketingkooperationen sind wichtig bei der Zusammenarbeit von Destinationen. Dabei wird zwischen der gemeinsamen Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen und Marketingunterstützungsaktivitäten (z.B. Marktforschung sowie Gemeinschaftsaktionen der Verkaufsförderung) unterschieden. Als wichtigster Bereich der Kosteneinsparung bei Marketingkooperationen sind die Kommunikationskosten aufzuführen, wobei als klassisches Beispiel die Gemeinschaftswerbung zu nennen ist. So kann durch den gemeinsamen Kauf von Anzeigekapazität oder dem Druck von Werbeprospekten ein ökonomisch besserer Mitteleinsatz erzielt werden. Neben der klassischen Werbung können aber auch die meisten anderen Kommunikationsmassnahmen wie gemeinsame Messeauftritte, die gemeinsame Durchführung von PR-Veranstaltungen oder Medienreisen durch Kooperationen kostengünstiger gestaltet werden. Im Weiteren kann die höhere Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten zu einer Senkung der Marketing- und Vertriebskosten beitragen, da bessere Konditionen ausgehandelt werden können. Auch die gemeinsame Nutzung der Marketinginfrastruktur ist neben den Wissens- und Kompetenzziele als Kostenziel zu bewerten. So kann eine gemeinsame Marktforschung nicht nur zu einer besseren Qualität der ermittelten Informationen führen, sondern in erheblichem Masse auch den finanziellen Mitteleinsatz der Kooperationspartner reduzieren (vgl. Jacobi 1996: 113).

Imageziele

Wie wichtig das Image einer Destination ist, wurde im Kapitel 2 diskutiert. Kooperationen können dazu beitragen, dass Orte mit schwach ausgeprägtem Image oder geringem Bekanntheitsgrad von Orten mit einem überdurchschnittlich hohen Bekanntheitsgrad und einem ausgeprägten Image wie Grindelwald getragen werden (Jacobi 1996: 118f). Infolge des Transfers von Image und Bekanntheit und dem damit verbundenen Wissenstransfer kommt es zu so genannten „spillover-Effekten“, welche die Wettbewerbsfähigkeit der miteinander verbundenen Kooperationspartner steigert (Bathelt, Glückner 2002: 32). Jacobi (1996: 120) weist jedoch darauf hin, dass durch Kooperationen die Gefahr besteht, dass die Images der einzelnen Destinationen nicht mehr zuordenbar sind und somit eine eigenständige Positionierung gefährdet ist. „Eine Kooperation kann daher nur dann im Rahmen eines Imagetransfers vorteilhaft sein, wenn die beteiligten Destinationen über vergleichbare Individualimages verfügen.“

Marktziele

Um das Klumpenrisiko zu minimieren, ist es für eine Destination wichtig, dass sie einen möglichst breiten Gästemix anspricht. Jacobi (1996: 120) erwähnt in diesem Zusammenhang zwei Möglichkeiten: Zum einen ist die Erschliessung neuer Marktsegmente innerhalb eines bestehenden Marktes und zum anderen die Erschliessung neuer Märkte anzuführen. Ziel ist es hierbei, mit Hilfe einer Kooperation neue Gäste in bestehenden Märkten zu gewinnen, um somit den Kundenkreis zu erweitern. Der erste Ansatz setzt nebst einer entsprechenden Kommunikation, primär Produktinnovationen voraus, die gegebenenfalls durch eine Kooperation unterstützt werden können. Beim zweiten Ansatz geht es darum, dass durch eine Kooperation Markteintrittsbarrieren überwunden und somit Nachteile gegenüber etablierten und grossen Wettbewerbern wett gemacht werden können. Markteintrittskosten im Tourismus entstehen primär durch Kommunikations- und Distributionskosten. Erstere beruhen auf eine werbewirksame Umsetzung des Angebotes einer Destination mit dem Ziel, die Bekanntheit zu erhöhen und ein attraktives Image aufzubauen. Bei den Distributionskosten geht es darum, mit Hilfe der Kooperationspartner neue Distributionskanäle im Zielland zu erschliessen. „Während die Kommunikationskosten durch gemeinsame, werbliche Massnahmen wie die Schaltung von Anzeigen, die Betreuung von meinungsbildenden Journalisten oder Direktmarketingmassnahmen für jeden einzelnen Partner gesenkt werden können, bedarf eine Reduzierung der Distributionskosten primär einer Zusammenarbeit mit lokalen Partnern im Zielland“ (Jacobi 1996: 120). Der Aufbau eines Distributionsnetzes (Anschluss an elektronische Informations- und Reservationssysteme oder Errichtung einer eigenen Verkaufspräsenz) in einem neuen Zielland ist für eine Destination sehr aufwändig und mit hohen Kosten verbunden. Durch Kooperationen können bestehende Distributionssysteme genutzt werden, was wiederum die Markteintrittskosten erheblich reduziert (vgl. Jacobi 1996: 120f).

Medienziele

Ziel ist es, durch öffentliche Zusammenarbeit von Destinationen den Grad der Medienpräsenz zu erhöhen, um mit Hilfe von meinungsbildenden Journalisten kommunikative Ziele der Kooperation und somit auch jeder einzelnen Destination umzusetzen. Die Erhöhung der Medienpräsenz kann somit eine wertvolle Hilfe für das Marketing von Destinationen darstellen, da mit einem relativ geringen finanziellen Aufwand für Journalistenbetreuung und Pressekonferenzen ein grosser Kreis potenzieller Gäste erreicht werden kann. Die Problematik von Streuverlusten muss jedoch mitberücksichtigt werden (vgl. Jacobi 1996: 123). Ein Beispiel wie die Medienpräsenz erhöht werden kann, ist die Durchführung einer Medienreise. Die damit verbundene Berichterstattung kann für alle Kooperationspartner von Vorteil sein, sofern die Reise nicht auf einen Ort beschränkt ist, sondern grenzüberschreitend organisiert wird.

Jacobi (1996: 124) weist weiter darauf hin, dass eine gesteigerte Medienpräsenz nicht überbewertet werden darf: „Zum einen ist der Inhalt der übermittelten Information mit Ausnahme von veröffentlichten Pressemitteilungen nur bedingt beeinflussbar. Zum anderen nimmt die Informationsaufnahme über Zeitungs-, Radio- und Fernsehberichte nur einen untergeordneten Stellenwert als Informationsquelle für eine touristische Kaufentscheidung ein.“ Viel wichtiger ist die im Kapitel 2 diskutierte Mund-zu-Mund-Propaganda.

Produktziele

Neben einer kooperierten Werbung ist die Bereitstellung tourismusbezogener Produkte und Dienstleistungen im Bereich grenzüberschreitender Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung (vgl. Jacobi 1996: 124). Bei einer Zusammenarbeit von Destinationen im Bereich der Produktgestaltung ist gemäss Jacobi „die Transparenz des Kundennutzens“ besonders wichtig: „Nur wenn diese gegeben ist und der Gast durch die Zusammenarbeit Vorteile realisieren kann, ist eine Kooperation erfolgreich“. Beispiele dafür können spezielle Arrangements und die Kreation von Pauschalangeboten sein. Mit solchen Ansatzpunkten ist eine Destination in der Lage, „den Kunden einen grösseren Nutzen zu bieten, was die Kundenzufriedenheit erhöht und zu einer intensiveren Kundenbindung beiträgt“ (Friese 1998: 125).

3.2 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen

In diesem Kapitel werden diejenigen Faktoren beschrieben, die den Erfolg einer Kooperation beeinflussen bzw. diesen überhaupt ermöglichen. Um das Kooperationspotenzial einer Region abschätzen zu können, muss untersucht werden, ob die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfüllt sind. Die Voraussetzungen sind dann erfüllt, wenn möglichst viele der Erfolgsfaktoren vorhanden sind.

Zu den Faktoren, die den Erfolg einer Kooperation beeinflussen, zählen u.a. gemeinsame Interessen und Ziele, eine ähnliche Firmenphilosophie, eine kulturelle und funktionale Kompatibilität der Bereiche, in denen kooperiert wird sowie die ausgeprägte Antriebskraft aller Beteiligten. Anhand der nachfolgend beschriebenen Erfolgsfaktoren lässt sich beurteilen, wie gross das Kooperationspotenzial einer Region ist. Bevor einer Kooperation beigetreten oder eine solche neu gegründet wird, sollten die verschiedenen Erfolgsfaktoren eingehend beurteilt werden, was sich in den meisten Fällen mangels

vollständiger Information über die zukünftigen Partner bzw. ihr Verhalten als schwierig erweist (vgl. Saretzki 2002: 33f). Die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit lassen sich in vier Kategorien unterteilen:

Zum fundamentalen Fit gehören die Partner- und Ressourcenkongruenz. Dem strategischen Fit lassen sich die Ziel-, Image- und Markenkongruenz zuordnen, zum kulturellen Fit gehören die kulturelle Kongruenz sowie das Informations- und Kommunikationsmanagement und schliesslich ordnet man das Kooperationsverhalten sowie die Vertragsgestaltung dem verhaltensbezogenen Fit zu.

Die untenstehende Tabelle vermittelt einen Überblick über die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen:

Voraussetzungen	Erfolgsfaktoren
Fundamentaler Fit Partnerkongruenz Ressourcenkongruenz	Existenz einer Interessenssymmetrie, vergleichbare Grösse/Stellung der Destinationen, bearbeitete Marktsegmente, komplementäre Ressourcen/Kompetenzen
Strategischer Fit Zielkongruenz Image- und Markenkongruenz	Zielkongruenz, Partnerkongruenz, vergleichbare Vorstellung über den Zeithorizont, Intensität der verfolgten Ziele
Kultureller Fit Kulturelle Kongruenz Informations- und Kommunikationsmanagement	Vergleichbare Wertvorstellungen, Unternehmenskulturen, abgestimmte Leistungs- und Informationsstrukturen, Wahrung der Autonomie der Mitglieder
Verhaltensbezogener Fit Kooperationsverhalten Vertragsgestaltung	Partnerverhalten innerhalb der Kooperation, Arbeits-/Erfolgsteilung, Austrittsbedingungen

Tab. 5: Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen

Quelle: Jacobi 1996: 135

Nun werden die verschiedenen Voraussetzungen näher beschrieben.

3.2.1 Fundamentaler Fit: Partner- und Ressourcenkongruenz

Die zentrale Frage bei der Bestimmung des fundamentalen Fits des Partners ist die Segmentierung der Ferienorte innerhalb der Kooperation (vgl. Jacobi 1996: 136). Während einige Autoren argumentieren, dass primär nur solche Destinationen in einer Kooperation zusammenarbeiten sollten, die über sprachlich-ethische, kulturelle, historische und vor allem geographische Gemeinsamkeiten verfügen und somit in einer einheitlichen touristischen Region liegen, wodurch die Zusammenarbeit interkommunalen sowie interkantonalen Charakter aufweist, kann diese These in dieser Arbeit nicht geteilt werden. Vielmehr sollte die Frage im Vordergrund stehen, wie eine Destination im Kontext der Kooperation ihre strategischen Ziele effizienter erreichen kann. Dies wiederum begründet die Notwendigkeit der Existenz von Interessenssymmetrien bei den potenziellen Partnern.

Die vorangehend diskutierten spezifischen Ziele von Kooperationen im Tourismusmarketing sind, mit teilweiser Ausnahme der Produktziele, alle geographisch ungebunden. Das heisst, dass diese auch von Destinationen angestrebt und realisiert werden können, die nicht in einer gemeinsamen touristischen Region liegen. Somit kann die vermeintliche Voraussetzung einer geographischen Nähe, insbesondere bei der Betrachtung des Alpenraums als geographische Einheit, nicht aufrechterhalten werden. Stattdessen muss die Möglichkeit zur Realisierung eigener Ziele mit Hilfe einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen Destinationen im Alpenraum im Vordergrund stehen.

Die Existenz sprachlich-ethischer, kultureller oder auch historischer Gemeinsamkeiten ist somit keine notwendige Voraussetzung für die Realisierung der aufgezeigten Kooperationsziele. Vielmehr kann

angenommen werden, dass sich vorrangig solche Destinationen als Kooperationspartner eignen, die sowohl über komplementäre Ressourcen und Kompetenzen als auch über vergleichbare Eigenschaften hinsichtlich ihrer Grösse, Struktur sowie des jeweiligen natürlichen und abgeleiteten Angebots verfügen, d.h. kongruente Märkte bearbeiten.

Partnerkongruenz

Die Wahl des richtigen Partners stellt den Schlüssel zum Erfolg jeglicher Kooperation dar (vgl. Jacobi 1996: 133f). Nur durch einen dem Anforderungsprofil entsprechenden Partner können die Kooperationsziele, langfristig erreicht werden. „Ein möglichst hoher Erfüllungsgrad des Partnerprofils bezüglich der Kompetenz, Kompatibilität sowie des Engagements der Partner ist ein wesentlicher Faktor zur Gewährleistung einer dauerhaften und Erfolg versprechenden Zusammenarbeit“ (Schwamborn, 1994: 150f). Bei der Auswahl der zukünftigen Partner wird gemäss Jacobi (1996: 134) zu sehr auf die Wahrung bzw. Erzielung der eigenen Dominanz und primären Durchsetzung der eigenen Interessen geachtet, ohne zu berücksichtigen, dass jede Kooperation auf Gegenseitigkeit beruht.

Zur Partnerkongruenz zählt neben ähnlichen Interessen auch eine vergleichbare Grösse. Kooperationen mit ausgeprägten Grössenunterschieden führen häufig zum Misserfolg, weil der grosse Partner den kleinen langfristig dominiert und unterschiedliche Interessen vorliegen. Wichtig ist auch eine ökonomische Effizienz aller Beteiligten, da „Kooperationen keine Krücken für kranke Organisationen“ sind (Balling 1996: 99). Jeder Partner muss bereits in sich wirtschaftlich lebensfähig sein und rentabel arbeiten. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Zahl der Kooperationsmitglieder. Mit einer grösseren Zahl von Partnern steigt die Heterogenität innerhalb der Kooperation – die Zentrifugalkräfte nehmen zu. Weil mit zunehmender Grösse einer Kooperation die Koordinations-, Anpassungs- und Kontrollkosten stark steigen, nimmt in der Regel ab einer gewissen Grösse der aus einer Zusammenarbeit resultierende Zusatznutzen mit jedem weiteren Partner ab (Jacobi 1996: 133f).

Ressourcenkongruenz

Der fundamentale Fit eines Partners wird neben der bearbeiteten Märkten, der Positionierung, der Grösse und des Angebotes insbesondere von seinen zur Verfügung stehenden Ressourcen bestimmt. Benötigte und in der eigenen Organisation nicht vorhandene Ressourcen zur Bildung strategischer Erfolgspositionen stellen das Grundmotiv zur Bildung einer Kooperation dar, wodurch eine Ressourcenkongruenz bei der Partnerwahl nach Jacobi (1996: 139) von grosser Bedeutung ist. Jacobi unterscheidet zwei mögliche Ressourcenkongruenzen:

- **Reziproke Kongruenz:**
Die von einem Partner begehrten Ressourcen sind in der eigenen Organisation überhaupt nicht vorhanden. Eine Kooperation dient somit zur erstmaligen Erschliessung von Ressourcen.
- **Redistributive Kongruenz:**
Bestimmte Ressourcen sind in der eigenen Organisation nicht in ausreichender Höhe vorhanden. Eine Kooperation dient zur Ergänzung bzw. Kombination von Ressourcen in Form eines Ressourcenpools, um Grössenvorteile zu erschliessen.

Je nach Situation ist daher von den Partnern eine reziproke oder redistributive Kongruenz bzw. eine Kombination von beiden anzustreben.

Die Gesamtheit aller materiellen und immateriellen durch die Partner zur Verfügung gestellten Ressourcen definiert gemäss Faulkner (zitiert in Jacobi 1996: 140) „das Leistungspotenzial einer Unternehmung, welche das Ausmass der möglichen Zielerreichung bestimmt.“ Grundsätzlich können Ressourcen in Form von Sachmitteln (Grundstücke, Bauten, Maschinen etc.), immateriellen Vermögensgegenständen (Lizenzen, Patente, Software, technologisches oder sonstiges Know-how, Zugang zu Distributionskanälen oder anderen relevanten Netzwerken), finanziellen Mitteln (Geld, Beteiligungen, Sicherheiten) sowie Humanressourcen zur Verfügung gestellt werden. Die für eine Kooperation von Destinationen mit Abstand wichtigsten Ressourcen stellen Kapital- und Humanressourcen dar, wodurch eine redistributive Kongruenz überwiegt. Sowohl Kapital als auch die Anzahl und Qualifikation der Mitarbeitenden stellen infolge der geringen Grösse des Managements einer Destination nur spärlich vorhandene Ressourcen dar, wodurch ihnen ein besonderer Stellenwert zuteil wird. Die meisten Marketingziele sind vom Einsatz von Kapital und den Mitarbeitenden abhängig.

3.2.2 Strategischer Fit: Ziel- Image- und Markenkongruenz

Zielkongruenz

„Eine Kooperationsbildung stellt ein Instrument zur Verwirklichung übergeordneter Unternehmensziele dar“ (Schwamborn 1994: 139). Elementare Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg einer Kooperation und somit für die Realisierung der eigenen Destinationsziele ist nach Jacobi (1996: 142) eine grösstmögliche Zielkongruenz aller Kooperationspartner, die neben der Image- und Markenkongruenz (die als strategischen Fit bezeichnet wird) notwendig ist. „Nur wenn eine Zielkongruenz dauerhaft gegeben ist [...], können mögliche Vorteile einer Kooperation zum Aufbau und zur Pflege strategischer Erfolgspositionen sowie zur Erschliessung von Nutzungspotenzialen aktiviert werden.“

Für die Erlangung von Zielkongruenz ist deshalb mindestens die Übereinstimmung der Metaziele bei allen Kooperationspartnern für die gesamte Dauer der Zusammenarbeit eine notwendige Voraussetzung, wobei jedoch das Kooperationspotenzial erst bei einer weiterführenden Zielübereinstimmung ausgeschöpft werden kann. Diese Zielkongruenz beschränkt sich dabei nicht auf strategische und operationale Ziele einer Kooperation, sondern umfasst alle Individualziele der Partner, auch wenn die Zusammenarbeit per Definition auf einzelne Geschäftsbereiche bzw. Tätigkeitsfelder begrenzt ist. Alle beteiligten Partner müssen demnach eine umfassende Interessensgleichheit aufweisen, dass langfristig eine „Win-Win-Situation“ realisierbar ist. Unter „Win-Win-Situation“ verstehen Brandenburger, Nalebuff (zitiert in Jacobi 1996: 142) ein auf allen Seiten ökonomisch vorteilhaftes Arrangement, „welches sich aufgrund eines hohen Neuigkeitsgrades durch ein beachtliches unerschöpftes Potenzial auszeichnet, niemanden zur Aufgabe bestehender Positionen zwingt und somit auch ein geringes Risiko opportunistischen Verhaltens einzelner Kooperationsmitglieder aufweist.“

Das Problem in der Tourismusbranche liegt darin, dass in den meisten Fällen keine quantifizierbaren Zielvorgaben existieren (vgl. Jacobi 1996: 144f), worin wesentliche Schwächen im Vergleich zu vielen Industrieunternehmungen liegen. Da bereits bei den einzelnen Destinationen keine verlässlichen Vorgaben existieren, ist es umso schwieriger, gemeinsame Bewertungsmaßstäbe für die Kooperation

zu definieren. Ein weiteres Problem bei der Bildung von Zielkongruenz stellt dabei die Konsensfindung bezüglich der Intensität der gemeinsam verfolgten Ziele dar (vgl. Jacobi 1996: 144). Die bei der Bildung der Zielkongruenz auftretenden Probleme können sowohl inhaltlicher Art, d.h. das eigentliche Zielsystem bzw. dessen Präferenzenausbildung betreffen, als auch subjektiver Natur sein, womit emotionale Faktoren der Entscheidungsträger bei der Definition der kollektiven Zielsysteme gemeint sind.

Für die Herbeiführung einer relativen Zielkongruenz bei allen Kooperationspartnern ist deshalb nach Jacobi (1996: 148) „neben einer Koordination der Ziel- und Präferenzensysteme sowie der unterstellten Bewertungsmaßstäbe besonders die Einsetzung kooperationswilliger und –fähiger Personen von Bedeutung, die auch für alle Beteiligten annehmbare Kompromisse eingehen können, um somit die Realisierung langfristiger Kooperationsziele zu gewährleisten, ohne dabei eigentliche Intentionen der Kooperation zu vernachlässigen.“

Imagekongruenz

Wie im Kapitel 4 beschrieben ist, sollten alle Kooperationspartner über ein vergleichbar positioniertes Image verfügen, da sonst Imagekonflikte bei einer Kooperation die Folge sind. Dies kann zu einer realitätsfremden Darstellung einer einzelnen Destination beitragen und somit nicht den Anforderungen an ein Image entsprechen. Ein einheitliches Image einer Kooperation ist absolut erforderlich, falls es zu einer erfolgreichen externen Kommunikation sowohl der Kooperation als auch der einzelnen Destinationen beitragen soll. Dies gilt nach Jacobi (1996: 148) umso mehr, „wenn das Image einer Destination besonders auf der affektiven Variablen der Vermittlung von Erlebniskompetenz beruht, die unter keinen Umständen durch die Mitgliedschaft in einer Kooperation Schaden nehmen darf.“ Weiter weist Jacobi auf eine mögliche Imagesteigerung durch die Realisierung von spillover-Effekten hin, deren Aufbau für eine einzelne Destination nicht möglich wäre, so dass Orte mit einem schwächer ausgeprägten Image von Orten mit einem stark ausgeprägten Image profitieren können. Es muss jedoch vorausgesetzt sein, dass die Einzelimages eine relative Kongruenz aufweisen.

Markenkongruenz

Voraussetzung, um erfolgreich neue Märkte erschliessen zu können, ist eine auf alle Zielmärkte gerichtete Markenstandardisierung. Dieses Ziel kann mit Hilfe einer Dachmarke erreicht werden. Um eine kooperationspezifische Dachmarke aufbauen zu können, ist ein relativ einheitliches Image erforderlich.

Nur durch die Existenz einheitlicher Positionierungsgrundsätze kann ein Kernimage der touristischen Dienstleistungen einer Kooperation aufgebaut werden. Daher ist neben der Beachtung einer relativen Markenkongruenz der Entscheid hinsichtlich einer gemeinsamen Markenpolitik zu fällen, um Positionierungskonflikte in der eigenen Destination als auch innerhalb der Kooperation zu vermeiden (vgl. Jacobi 1996: 149).

3.2.3 Kultureller Fit: Kulturelle Kongruenz sowie Informations- und Kommunikationsmanagement

Wichtig für den langfristigen Erfolg einer Kooperation sind vergleichbare Wertvorstellungen und Unternehmenskulturen, wobei eine Kulturkonformität genauso negativ sein kann wie eine vollständige Kulturdiskrepanz. Erstere vernachlässigt aus Kulturunterschieden resultierende Lerneffekte, letztere ist mit hohen Koordinationskosten verbunden. Ebenso wichtig ist eine positive Grundeinstellung, wobei aus der Sicht der einzelnen Beteiligten eine Kooperation als bestmögliche strategische Option angeschaut werden sollte. Ist dies nicht der Fall, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Beteiligte nach Anlaufen der Kooperation ihre Entscheidung revidieren und beispielsweise Aktivitäten alleine realisieren wollen (vgl. Balling 1998: 97).

In Bezug auf das Informationsmanagement können zwei Hauptprobleme auftreten, die den Erfolg der Zusammenarbeit beeinträchtigen können: Erstens bedarf es für eine effiziente Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen gemeinsame Kommunikations- und Verarbeitungsregeln. Zweitens braucht es einen offenen, auf Vertrauen basierenden Informationsaustausch innerhalb der Kooperation. „Ist eine Offenlegung von Informationen bei keinem der Partner gegeben, so kann dies zur Handlungsunfähigkeit der Kooperation führen. Legen nur einige Partner Informationen und damit Wissen offen, kann es infolge eines asynchronen Informationsflusses zu einem „Ausverkauf des Wissens“ bei diesen Partnern kommen, der zwar für einzelne Beteiligte Vorteile bedeuten kann, den Erfolg der Kooperation jedoch verhindert“ (Jacobi 1996: 154). Die Kooperationspartner befinden sich somit ständig in einem Spannungsfeld zwischen einer für den Erfolg der Kooperation wichtigen Informationsbereitstellung und einer Informationsunterdrückung aus opportunistischen Motiven. Eine Lösung dieses Spannungsfeldes ist nur mittels umfassender Kommunikation möglich, wofür es die Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft aller Beteiligten braucht. Da die Beziehungsqualität zwischen den Kooperationspartnern direkt von der Art und dem Umfang der Kommunikation beeinflusst wird, sollte bereits zu Beginn der Zusammenarbeit ein Konsens bzgl. der Offenlegung von Informationen gefunden werden (vgl. Schertler 1995: 32).

3.2.4 Verhaltensbezogener Fit: Kooperationsverhalten und Vertragsgestaltung

Bei der Kandidatenevaluation ist neben der Beurteilung des fundamentalen, strategischen sowie kulturellen „Fits“ auch das wahrscheinliche Kooperationsverhalten der zukünftigen Partner einzubeziehen.

Langfristig anzustrebendes Ziel einer Kooperation ist ein für alle Beteiligten nutzenoptimales Ergebnis. Die zentrale Frage lautet daher, wie eine solche Win-Win-Situation erreicht werden kann, ohne dass sich ein Partner zur Realisierung kurzfristiger Gewinne opportunistisch verhält. Beispiele für ein mögliches opportunistisches Verhalten eines Kooperationspartners sind u.a. das Zurückhalten von kooperationsrelevanten Informationen, der Missbrauch von Know-how oder Markenrechten sowie die Unterlassung der Ausführung zugewiesener Aufgaben (Trittbrettfahrerproblematik). Ein opportunistisches Verhalten kann als Resultat von Konflikten angesehen werden, das auf der Gegensätzlichkeit von Interessen, Konflikten und Verhaltensweisen beruht. Eine Kooperation funktioniert wie ein „Gefangenendilemma“: Ohne gegenseitige Absprache ist es für jeden

Kooperationspartner am günstigsten, wenn er seinen Kooperationsbeitrag nicht leistet, während der andere kooperiert. Kooperieren beide Partner nicht, so ist der Nutzen für alle Beteiligten am geringsten, bei vollständiger Kooperation jedoch maximal, so dass eine Win-Win-Situation entsteht (vgl. Jacobi 1996: 158).

Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass der Verhaltensplan „Wie du mir, so ich dir“ langfristig zum besten Kooperationsergebnis führt. Weil jedes „Nicht-Kooperieren“ des Partners – auch wenn es infolge von Wahrnehmungsfehlern entstanden ist – unmittelbar geahndet wird, ist Vertrauen erforderlich, um das Verhalten zu bewerten und gegebenenfalls nicht zu vergelten. Vertrauen basiert auf der Kommunikation von Einstellungen, Zielen und Motiven sowie auf der Bereitstellung von Informationen. Damit eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den verschiedenen Kooperationspartnern verhindert und somit Vertrauen aufgebaut werden kann, braucht es eine umfassende Integration aller Beteiligten. Erfolgsfaktoren einer Kooperation sind neben der Bildung und Wahrung von Vertrauen auch eine gerechte Arbeits- und Aufgabenteilung, eine für alle Beteiligten akzeptable Aufsplittung der kooperationspezifischen Gewinne sowie der Aufbau eines umfassenden Konfliktmanagementsystems notwendig (vgl. Jacobi 1996: 155f).

Reines Vertrauen kann durch gemeinsam festgelegte Regeln und Verträge ergänzt werden, wodurch die Handlungen der Kooperationspartner berechenbarer werden. Beim Erarbeiten eines Vertrags geht es immer darum, eine optimale Abwägung zwischen einer juristisch notwendigen Genauigkeit und einer auf Vertrauen basierenden Nachlässigkeit zu finden. Der Drang zur schriftlichen Fixierung aller Bereiche kann zu einer Detailversessenheit führen und schon zu Beginn der Zusammenarbeit Unstimmigkeiten zwischen den Partnern auslösen. Kooperationsverträge regeln nicht nur die Aufgabenteilung, die Organisationsstruktur sowie die Gewinn- und Verlustzuweisung, sondern enthalten auch Konfliktlösungssysteme und Sanktionsmassnahmen. Sind auf Grund opportunistischen Verhaltens Sanktionen nötig, ist der Sinn der Zusammenarbeit meistens schon verloren gegangen. Bei der Vertragsgestaltung ist daher die Definition präventiver, d.h. vertrauensbildender Elemente von grösserer Bedeutung (vgl. Jacobi 1996: 161f).

Erfolgsfaktoren sollten nicht nur bei der Kooperationsgründung, sondern während des gesamten Kooperationsverlaufs immer wieder überprüft und bewertet werden. Durch äussere Einflüsse auf die Partner und interne Veränderungen können sich die Faktoren im Verlauf der Zusammenarbeit verändern, weshalb die ursprüngliche Bewertung der Partnerkongruenz revidiert werden muss. „Für eine dauerhafte und erfolgreiche Zusammenarbeit ist deshalb die ständige Analyse und Bewertung der Erfolgsfaktoren unerlässlich, um somit Probleme während des Kooperationsprozesses zu vermeiden“ (Jacobi 1996: 166).

3.3 Zusammenfassung

In der Literatur wird in Bezug auf die Notwendigkeit, Marketing zu koordinieren, darauf hingewiesen, dass die Destination nur als Ganzes eine touristische Leistung ausmacht, da touristische Leistungen meistens ein Leistungsbündel darstellen. Einzelne Leistungen können kaum alleine und isoliert vermarktet werden. Eine Abstimmung der verschiedenen Leistungsersteller durch die Bildung von Kooperationen ist damit nicht nur beim Produkt, sondern auch bei der Vermarktung notwendig. Die spezifischen Ziele von Kooperationen im Tourismusmarketing lassen sich in Wissens- und Kompetenzziele, Kostenziele, Imageziele, Marktziele Medien- und Produktziele zusammenfassen. Die wichtigsten Effekte, die durch Kooperationen erreicht werden können, sind die Bildung von kooperativen Lernprozessen sowie der gemeinsame Zugriff auf einen Wissenspool, Kosteneinsparungen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, „spillover Effekte“ in Bezug auf das Image, die Penetration in neue Märkte sowie die Schaffung innovativer Produkte im Bereich der regionsübergreifenden Zusammenarbeit.

Damit die angestrebten Kooperationsziele erreicht werden können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein:

Zum fundamentalen Fit gehören die Existenz einer Interessenssymmetrie, eine vergleichbare Grösse der Destinationen, die Bearbeitung derselben Zielmärkte sowie das Vorhandensein komplementärer Ressourcen und Kompetenzen.

Zum strategischen Fit gehören zwingend notwendige Ziel- und Partnerkongruenzen sowie vergleichbare Vorstellungen über den Zeithorizont sowie über die Intensität der verfolgten Ziele. Zum kulturellen und verhaltensbezogenen Fit zählen Erfolgsfaktoren wie vergleichbare Wertvorstellungen und Unternehmenskulturen, abgestimmte Leistungs- und Informationskulturen sowie die Wahrung der Autonomie der Partner.

4 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur Einschätzung des Kooperationspotenzials der Welterberegion JAB im Tourismusmarketing aus konzeptioneller Sicht. Angestrebt wird ein nachvollziehbares Vorgehen, welches die Gütekriterien Objektivität und Reliabilität so gut wie möglich erfüllt. Das heisst, die Ergebnisse der Einschätzung sollten einerseits nicht zu stark vom Verfasser abhängig, und andererseits sollte die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse gewährleistet sein (vgl. Diekmann 2001: 216f).

Um das Kooperationspotenzial abschätzen zu können, stützt sich der Verfasser auf die im Kapitel 3.2 erläuterten Voraussetzungen, welche erfüllt sein müssen, damit eine Kooperation nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen kann.

Anhand des aufgezeigten theoretischen Rahmens lassen sich nun die in Bezug auf die Zielsetzung der Arbeit relevanten Forschungsfragen und Hypothesen herleiten. Noch bevor die Herleitung der Arbeitshypothese erläutert wird, wird kurz auf den theoretische Bezugsrahmen einer wissenschaftlichen Hypothese eingegangen. Beantwortet soll letzten Endes die Frage werden, welches die notwendigen Voraussetzungen sind, die hinreichend erfüllt sein müssen, um den Erfolg einer Kooperation im Tourismusmarketing zu gewährleisten.

4.1 Herleitung der Arbeitshypothese

4.1.1 Probabilistische Hypothese

Nach Diekmann (2001: 107f) ist eine Hypothese „im allgemeinen Sinn eine Vermutung über einen möglichen Sachverhalt.“ In sozialwissenschaftlichen Texten wird generell unter einer Hypothese eine Aussage über einen Zusammenhang zwischen sozialen Merkmalen, d.h. eine Beziehung zwischen zwei oder mehreren Variablen, verstanden. Anders als in exakten Wissenschaften, bei welchen deterministische Hypothesen aufgestellt werden, wird bei den Sozialwissenschaften meistens mit probabilistischen Hypothesen gearbeitet. Eine probabilistische Hypothese, welche die Grundlage der Arbeitshypothese der vorliegenden Arbeit bildet, ist die „Wenn-Dann-Hypothese“:

Ist sowohl die unabhängige als auch die abhängige Variable dichotom (vgl. Diekmann 2001: 108f), so kann der Zusammenhang als „Wenn-Dann-Aussage“ formuliert werden. Die unabhängigen Variablen („Wenn-Komponenten“) werden mit A oder $\neg A$ (Nicht-A) und die abhängigen Variablen („Dann-Komponenten“) mit B oder $\neg B$ (Nicht-B) bezeichnet. Es können nur zwei Arten von Wenn-Dann-Hypothesen unterschieden werden:

- Wenn A auftritt, dann wird B erwartet. Bei $\neg A$ kann B oder $\neg B$ auftreten.
(A ist somit eine hinreichende Bedingung)
- Wenn A auftritt (und nur wenn A), dann wird B erwartet. Wenn $\neg A$ gilt, wird $\neg B$ erwartet.
(A ist somit eine hinreichende und notwendige Bedingung)

Aufgrund der erläuterten Theorie zur Wenn-Dann-Hypothese wird in einem weiteren Schritt die Arbeitshypothese abgeleitet.

4.1.2 Die Arbeitshypothese

Wie in der Einleitung erwähnt, untersucht die vorliegende Arbeit die notwendigen Voraussetzungen, die hinreichend erfüllt sein müssen, um den Erfolg einer Kooperation im Tourismusmarketing zu gewährleisten. Die Wenn-Dann-Hypothese mit einer unabhängigen und abhängigen Variabel drängt sich somit für die Formulierung der Arbeitshypothese auf:

Wenn die notwendigen Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Kooperation hinreichend erfüllt sind, dann kann die JAB-Region durch kooperatives Marketing nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen.

Die „notwendigen Voraussetzungen“ sind somit die unabhängigen Variablen und können aus der Theorie gewonnen werden. Die „Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile“ ist die abhängige Variable, die erreicht werden kann, falls die abhängigen Variablen hinreichend erfüllt werden.

Die angesprochenen Voraussetzungen werden in dieser Arbeit folgendermassen unterschieden: Zu den notwendigen Voraussetzungen die hinreichend erfüllt werden müssen gehören die Partner- und Ressourcenkongruenz (fundamentaler Fit), die Ziel-, Image- und Markenkongruenz (strategischer Fit) und die Identifikation sowie die Informations- und Kommunikationskultur (kultureller Fit). Eine hinreichende Voraussetzung, die den Erfolg einer Kooperation garantiert, gibt es nicht. Das heisst, in dieser Arbeit werden nur notwendige Voraussetzungen untersucht.

In einem weiteren Schritt wird erklärt, mit welchen Forschungsfragen die erwähnten Voraussetzungen untersucht werden können. Dabei stützt sich der Verfasser auf die im Kapitel 3.2 beschriebenen Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen. Aus den Forschungsfragen werden schliesslich die für diese Arbeit relevanten Hypothesen abgeleitet.

4.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Die Erfüllung der notwendigen Voraussetzungen ist wie erwähnt noch keine Garantie für den Erfolg einer Kooperation im Tourismusmarketing. Sind zum Beispiel die Kriterien zur Partner- und Ressourcenkongruenz erfüllt, bedeutet es noch nicht, dass die angestrebten nachhaltigen Wettbewerbsvorteile durch das Eingehen einer Kooperation erfüllt werden. Falls die Voraussetzungen jedoch nicht erfüllt werden, ist die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch eine Kooperation kaum möglich.

4.2.1 Die Hypothesen zum fundamentalen Fit

Zum Fundamental Fit gehören sowohl die Partner- als auch die Ressourcenkongruenz. Wie im Kapitel 3.2.1 beschrieben, ist die Existenz sprachlich-ethischer, kultureller oder auch historischer Gemeinsamkeiten keine notwendige Bedingung für eine Realisierung der Kooperationsziele. Entscheidend sind nebst den komplementären Ressourcen und einem kongruenten Angebot, vergleichbare Grösse und Strukturen der einzelnen Destinationen. Der im Kapitel 2.2.4 diskutierte Transaktionskostenansatz unterstellt, dass durch eine nachhaltige Zusammenarbeit in Form von Kooperationen für jede Destination Transaktionskostensparnisse erzielt werden können. Dies kann

der Fall sein, wenn die Destinationen ausgehend vom kongruenten Angebot dieselben Märkte bearbeiten und somit Synergien im Marketing genutzt werden können.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich die ersten drei Forschungsfragen und Hypothesen zur Partnerkongruenz unmittelbar ableiten:

Forschungsfrage 1a) Partnerkongruenz:

Erfüllt das touristische Angebot der JAB-Region die Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Marketingkooperation?

Hypothese 1:

Die Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Marketing-Kooperation und die damit verbundene Interessenssymmetrie ist in der JAB-Region gegeben. Das natürliche und abgeleitete Angebot ist kongruent.

Forschungsfrage 1b) Partnerkongruenz:

Ist die Grösse und die damit verbundene Nachfrage der Destinationen miteinander vergleichbar?

Hypothese 2:

Die Grössenunterschiede der Destinationen sind in Bezug auf die Nachfrage (Logiernächte) erheblich. Die Gefahr besteht, dass starke Kooperationsmitglieder die kleinen dominieren.

Forschungsfrage 1c) Partnerkongruenz:

Bearbeiten die Destinationen dieselben Märkte?

Hypothese 3:

Die Destinationen bearbeiten grösstenteils dieselben Märkte. Durch eine engere Zusammenarbeit können Synergien im Bereich des Marketings genutzt werden.

Der zur Erklärung des Zustandekommens von Kooperationen herangezogene Resource Dependence-Ansatz (vgl. Kapitel 2) geht davon aus, dass das Potenzial von finanziellen Humanressourcen allein nicht ausreicht, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Erfolgsentscheidende Ressourcen, die in der eigenen Organisation nicht vorhanden sind, können aber im Austausch mit anderen Partnerorganisationen beschafft werden. Dadurch wird einerseits der Aufbau neuer Kompetenzen in der eigenen Organisation unterstützt und andererseits können durch die Kombination komplementärer Kernkompetenzen der Kooperationspartner unternehmensübergreifende Prozesse und Ergebnisse realisiert werden, die im Alleingang nicht zu erreichen wären. Voraussetzung sind Kooperationspartner mit komplementären Ressourcen oder attraktiven Kernkompetenzen. Unter typischen Ressourcen, die im Tourismusmarketing nicht immer in ausreichender Höhe vorhanden sind, versteht man einerseits Ressourcen der Marketinginfrastruktur wie personelle, anlagemässige, finanzielle und rechtliche Ressourcen und andererseits Marketinginformationssysteme wie

Gästedatenbanken oder Reservationssysteme und Massnahmen der Beschaffung und Auswertung von Marktforschungsdaten. Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage und Hypothese:

Forschungsfrage 2a) Ressourcenkongruenz:

Sind komplementäre Ressourcen und Kompetenzen in Bezug auf das Tourismusmarketing bei den Destinationen der JAB-Region vorhanden?

Hypothese 4:

Bestimmte Ressourcen und Kompetenzen sind nicht bei allen Destinationen in ausreichender Höhe vorhanden. Durch die Kooperation und die damit verbundene Ergänzung bzw. Kombination der Ressourcen und Kompetenzen können Wettbewerbsvorteile im Tourismusmarketing erzielt werden.

4.2.2 Die Hypothesen zum strategischen Fit

Wie im Kapitel 3.2.2 beschrieben kann eine Kooperation nur dann erfolgreich sein, wenn eine grösstmögliche Zielkongruenz aller beteiligten Partner gegeben ist. Ausgehend von diesem Hintergrund ergibt sich die folgende Fragestellung und Hypothese:

Forschungsfrage 3a) Zielkongruenz:

Verfolgen alle Kooperationspartner der JAB-Region dieselben Primärziele?

Hypothese 5:

Emotionale Faktoren sowie individuelle Präferenzenausprägungen der einzelnen Partner führen zu unterschiedlichen Zielvorstellungen. Dies erschwert die Bildung eines kollektiven Zielsystems.

Im Kapitel 2.1.3 wird darauf hingewiesen, dass touristische Leistungen kaum rechtlich zu schützen sind und dadurch das Image somit ein ausserordentlich wichtiger Erfolgsfaktor für eine Destination darstellt. Die Gefahr besteht, dass durch das Eingehen einer Kooperation die eigenständigen Images der einzelnen Partner nicht mehr zuordenbar sind, und somit eine eigenständige Positionierung derer gefährdet sein kann. Im Kapitel 3.2.2 wird darauf hingewiesen, dass eine Kooperation im Rahmen eines Imagetransfers nur dann erfolgreich sein kann, wenn die beteiligten Destinationen über vergleichbare Images verfügen. Aus dieser Erkenntnis formuliert sich die nächste Forschungsfrage und Hypothese:

Forschungsfrage 4a) Imagekongruenz:

Verfügen alle Destinationen über ein identisch positioniertes Image?

Hypothese 6:

Die Destinationen verfügen über identische Individualimages. Die Gefahr, dass durch eine Kooperation die einzelnen Images nicht mehr eindeutig zuordenbar sind und somit die eigenständige Positionierung gefährdet ist, kann als gering eingestuft werden.

Voraussetzung, um neue Märkte erschliessen zu können, ist wie im Kapitel 3.2 beschrieben, eine auf alle Märkten gerichtete Markenstandardisierung. Dieses Ziel kann mit Hilfe einer Dachmarkenstrategie erreicht werden. Das Problem des Markenwildwuchses in der Schweiz ist bekannt. Aus diesem Grund plädieren mehrere Experten dafür, dass der Markenauftritt einer Kooperation so einheitlich wie möglich, und so separiert wie nötig gestaltet werden soll, um Synergien zu nutzen und Kosten zu senken (vgl. Kapitel 2). Daraus lässt sich die nächste Forschungsfragen und Hypothese ableiten:

Forschungsfrage 5a) Markenkongruenz:

Ist „Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn“ als Dachmarke geeignet?

Hypothese 7:

Der Auftritt der JAB-Region unter einer neuen Dachmarke ist nicht sinnvoll und wird von den Touristikern nicht angestrebt.

Damit Positionierungskonflikte innerhalb der Kooperation vermieden werden können, müssen wie im Kapitel 3.2.2 beschrieben, klare Entscheide hinsichtlich der Markenpolitik gefällt werden. Daraus lässt sich die nächste Forschungsfragen und Hypothese ableiten:

Forschungsfrage 5b) Markenkongruenz:

Verfügen alle Partner über dieselben Vorstellungen bzgl. der Markenpolitik?

Hypothese 8:

Die Destinationen werden weiterhin ihre eigenen Marken positionieren. Es gibt keine Bestrebungen, die Markenpolitik zu vereinheitlichen.

4.2.3 Die Hypothesen zum kulturellen Fit

Zum kulturellen Fit gehören die Identifikation der Akteure mit der Kooperation sowie die interne Informations- und Kommunikationskultur.

Werden ökonomische Faktoren zur Erklärung von Kooperationen kaum noch hinterfragt (Kapitel 2), so bedarf es ohne Zweifel weiterer Klärung im kulturellen Kontext, die den Erfolg einer Kooperation beeinflussen. Wie im Kapitel 4 beschrieben, kann das Zustandekommen des langfristigen Erfolgs einer Kooperation mit vergleichbaren Wertvorstellungen und Unternehmenskulturen der beteiligten Partner erklärt werden. Weiter wurde im Kapitel 2 aufgezeigt, dass durchaus ein nicht zu unterschätzender Zusammenhang zwischen der Identifikation der Akteure mit der Kooperation und dem daraus resultierenden Erfolg besteht. Die Identifikation der Akteure mit der Region und mit der Kooperation initiiert vertrauensbasierte Kooperationsregeln, welche die Bedeutung formeller und institutioneller Lösungen für die gesamte Kooperation reduzieren. Die Frage muss nun beantwortet werden, wie sich die Identifikation messen bzw. operationalisieren lässt.

Indikatoren, die Rückschlüsse auf die Identifikation mit einer regionbezogenen Kooperation erlauben sind u.a. „Verbundenheit“ und „Stolz“ (vgl. Metze, Schroeckh 2004: 406f). Der Verfasser weist darauf

hin, dass die Aufzählung dieser Indikatoren keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit hat, sondern dass diese zwei Indikatoren erwähnt werden, da sie für diese Arbeit relevant sind.

Aus diesem Hintergrund lässt sich nun folgende Forschungsfrage und Hypothese herleiten:

Forschungsfrage 6a) Identifikation:

Ist die Notwendigkeit zur Kooperation von allen Partnern erkannt und akzeptiert, oder könnte die Marketingkooperation JAB daran scheitern, dass sich die Akteure ausschliesslich mit der eigenen Destination verbunden fühlen?

Hypothese 9:

Eine Identifikation aller beteiligten Destinationen mit der JAB-Region ist schwierig. Die Region ist zu gross und zu heterogen.

Im Kapitel 3.2.3 wurde dargestellt, dass in Bezug auf Informationen zwei Hauptprobleme auftreten können, die den Erfolg der Zusammenarbeit beeinträchtigen können: Erstens bedarf es für eine effiziente Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen gemeinsame Kommunikations- und Verarbeitungsregeln. Zweitens braucht es einen offenen, auf Vertrauen basierenden Informationsaustausch innerhalb der Kooperation. Falls die Offenlegung von Informationen bei keinem der Partner gegeben ist, kann dies sogar zur Handlungsunfähigkeit der Kooperation führen. Dass alle Partner über denselben Wissenstand verfügen müssen, ist nicht nur eine notwendige Voraussetzung, sondern muss auch hinreichend erfüllt sein. Der im Kapitel 2 erläuterte Property-Rights-Ansatz geht weiter und weist darauf hin, dass das Eingehen einer Kooperation die grundsätzliche Bereitschaft aller beteiligten Partner erfordert, unternehmensinterne Ressourcen wie Personal, Wissen, Kapital etc. einzubringen und diese rechtlich selbständigen Partnern verfügbar zu machen.

Daraus ergibt sich die letzte Forschungsfrage und Hypothese:

Forschungsfrage 7a) Informations- und Kommunikationskultur:

Werden aus opportunistischen Gründen sensible Informationen von einzelnen Partnern bewusst zurückgehalten?

Hypothese 10:

Die Informationsgestaltung innerhalb der Kooperation basiert auf Vertrauen und einer offenen Kommunikation. Es werden keine Partner von erfolgsrelevanten Ressourcen in Form von Informationen ausgeschlossen.

4.2.4 Zusammenfassung

Die sich aus den Voraussetzungen zur Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen ergebenden und aus der Arbeitshypothese hergeleiteten Forschungsfragen und Hypothesen sind in der folgenden Abbildung übersichtlich zusammengestellt.

	Voraussetzungen	Forschungsfragen	Hypothesen
Fundamentaler Fit	1. Partnerkongruenz	1a) Erfüllt das touristische Angebot der JAB-Region die Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Marketingkooperation? 1b) Sind die Grösse und die damit verbundene Nachfrage der Destinationen miteinander vergleichbar? 1c) Bearbeiten die Destinationen dieselben Märkte?	H1) Die Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Marketing-Kooperation und die damit verbundene Interessenssymmetrie ist in der JAB-Region gegeben. Das natürliche und abgeleitete Angebot ist kongruent. H2) Die Grössenunterschiede der Destinationen sind in Bezug auf die Nachfrage (Logiernächte) erheblich. Die Gefahr besteht, dass starke Kooperationsmitglieder die kleinen dominieren. H3) Die Destinationen bearbeiten grösstenteils dieselben Märkte. Durch eine engere Zusammenarbeit können Synergien im Bereich des Marketings genutzt werden.
	2. Ressourcenkongruenz	2a) Sind komplementäre Ressourcen und Kompetenzen in Bezug auf das Tourismusmarketing bei den Destinationen der JAB-Region vorhanden?	H4) Bestimmte Ressourcen und Kompetenzen sind nicht bei allen Destinationen in ausreichender Höhe vorhanden. Durch die Kooperation und die damit verbundene Ergänzung bzw. Kombination der Ressourcen und Kompetenzen können Wettbewerbsvorteile im Tourismusmarketing erzielt werden.
Strategischer Fit	3. Zielkongruenz	3a) Verfolgen alle Kooperationspartner der JAB-Region dieselben Primärziele?	H5) Emotionale Faktoren sowie individuelle Präferenzenausprägungen der einzelnen Partner führen zu unterschiedlichen Zielvorstellungen. Dies erschwert die Bildung eines kollektiven Zielsystems.
	4. Imagekongruenz	4a) Verfügen alle Destinationen über ein identisch positioniertes Image?	H6) Die Destinationen verfügen über identische Individualimages. Die Gefahr, dass durch eine Kooperation die einzelnen Images nicht mehr eindeutig zuordenbar sind und somit die eigenständige Positionierung gefährdet ist, besteht nur in geringem Masse.
	5. Markenkongruenz	5a) Ist „Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn“ als Dachmarke geeignet? 5b) Verfügen alle Partner über dieselben Vorstellungen bzgl. der Markenpolitik?	H7) Der Auftritt der JAB-Region unter einer neuen Dachmarke ist nicht sinnvoll und wird von den Touristikern nicht angestrebt. H8) Die Destinationen werden weiterhin ihre eigenen Marken positionieren. Es gibt keine Bestrebungen, die Markenpolitik zu vereinheitlichen.

Kultureller Fit	6. Identifikation	6a) Ist die Notwendigkeit zur Kooperation von allen Partnern erkannt und akzeptiert, oder könnte die Marketingkooperation JAB daran scheitern, dass sich die Akteure ausschliesslich mit der eigenen Destination verbunden fühlen?	H9) Alle Partner fühlen sich mit der JAB-Region verbunden. Sie kennen die Stärken und Schwächen der Partner und sind bereit Mittel einzusetzen, damit alle von der Kooperation profitieren können und für die JAB-Region nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.
	7. Informations- und Kommunikationskultur	7a) Werden aus opportunistischen Gründen sensible Informationen von einzelnen Partnern bewusst zurückgehalten?	H10) Die Informationsgestaltung innerhalb der Kooperation basiert auf Vertrauen und einer offenen Kommunikation. Es werden keine Partner von erfolgsrelevanten Ressourcen in Form von Informationen ausgeschlossen.

Tab. 6: Fragestellung und Hypothesen
Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Methodenwahl

Damit die Zielsetzung einer Untersuchung erfüllt werden kann, stellt sich anfangs immer die Frage nach der Auswahl geeigneter Methoden. Zwei Ansprüche an die Methode zur Datengewinnung bestimmten in dieser Arbeit die Wahl eines geeigneten Erhebungsverfahrens. Erstens muss die Methodik effizient sein. Sie muss den in der verfügbaren Zeit und im finanziellen Rahmen begründeten Restriktionen und damit dem Ziel der Forschungsökonomie gerecht werden. Zweitens müssen durch die Methode die Gütekriterien Objektivität und Reliabilität möglichst eingehalten werden. Im Falle der vorliegenden Arbeit war von Anfang an klar, dass die Forschungsfragen mit Methoden der qualitativen Sozialforschung⁵ bearbeitet werden sollen. Die Ergebnisse zur Erreichung der Ziele und zur Überprüfung der theoriegeleiteten Hypothesen wurden dabei in einem ersten Schritt durch eine Situationsanalyse und in einem zweiten durch Experteninterviews gewonnen.

Die Situationsanalyse stellt den Hauptteil der Untersuchung dar. Es entspricht der Natur systematischer Entscheidungsprozesse, dass vorgängig zu einer Beurteilung eines Sachverhaltes (im vorliegenden Beispiel die Beurteilung des Kooperationspotenzials der JAB-Region im Tourismusmarketing) eine eingehende Situationsanalyse durchgeführt werden muss. Diese dient einerseits der Erarbeitung einer möglichst umfassenden und objektiven Informationsbasis, andererseits der Bestimmung von Chancen und Gefahren sowie wichtiger Rahmenbedingungen, die als Basis für eine Bewertung aus konzeptioneller Sicht dienen. Die Erhebung, Analyse und Gewichtung der Ausgangsdaten sind für die Qualität der daraus resultierenden Beurteilung von ausschlaggebender Bedeutung. Angestrebt wird dabei eine subjektive Rationalität, die unterstellt, dass es weder realistisch noch sinnvoll ist, vollständige und sichere Informationen für eine Beurteilung zu beschaffen. Vielmehr gilt es abzuwägen, welche Daten konkret ermittelt werden sollen, um die Ziele möglichst effizient zu erreichen. Fehler in der Situationsanalyse, wie zum Beispiel durch eine unvollständige Datenerhebung oder durch falsche Informationsgewichtung, führen zwangsläufig zu Fehlinterpretationen (vgl. Kühn Vifian 2003: 25 und 35).

⁵ Qualitative Forschung ist von anderen Leitgedanken als quantitative Forschung bestimmt. „Wesentliche Kennzeichen sind dabei die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien, die Berücksichtigung und Analyse unterschiedlicher Perspektiven sowie der Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis (Flick 2002: 13f).

Ausgangspunkt für jede Situationsanalyse ist somit die Vermutung, dass eine Situation vorliegt, in der übergeordnete Ziele verfehlt (= Gefahr) oder in der übergeordnete Ziele besser erfüllt werden können (= Chance).

Um durch ein systematisches Vorgehen die Zielsetzung zu erreichen, sind im Rahmen einer Situationsanalyse folgende Aufgaben zu berücksichtigen (vgl. Kühn Vifian 2003: 35):

- Definition der Analysebereiche
- Ermittlung des Analyseinhaltes
- Darstellung der Analyseergebnisse

Bei der Definition des Analysebereiches ging es in dieser Arbeit darum abzugrenzen, welche Indikatoren und Kennzahlen überhaupt im Hinblick auf die Zielerreichung ermittelt werden sollen. Bei der Ermittlung der Daten ging es um die Beschaffung geeigneter Dokumente. Geschäftsberichte, Strategiepapiere, Prospekte, Broschüren, Factsheets und die Homepages dienten dabei als Datengrundlage. Falls einzelne Kennzahlen nicht gefunden werden konnten, wurden diese mit kurzen Telefoninterviews eingeholt.

Bei der abschliessenden Diagnose ging es darum, zentrale Kernaussagen aus dem ermittelten Datenmaterial zu formulieren. Diese Aufgabe wurde mit der SWOT-Analyse⁶ gelöst.

Da die Situationsanalyse nicht alle Fragen beantworten konnte, musste für die Auswertung eine weitere, in der qualitativen Forschung angesiedelte Methode angewendet werden. Als denjenigen Zugang, bei dem „die Gegenstandsangemessenheit von Methode und Theorie“ (vgl. Flick 2000: 13f) in Bezug auf die Fragestellung am besten geeignet schien, hat sich das strukturierte, problembezogene Experteninterview (vgl. Flick 2000: 13f) herausgestellt. Dieser methodische Zugang wurde in der vorliegenden Arbeit zusätzlich angewendet. Der Name des Experteninterviews rührt daher, dass der Interviewpartner im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage als eigentlicher „Experte“ angesehen wird. Dieser „Experten-Status“ wird dem Interviewpartner gewissermassen seitens des Forschers zugewiesen, da der Forscher explizit einen entsprechenden Interviewpartner auswählt, von dem er sich die entsprechende Fachkompetenz zur Beantwortung seiner Forschungsfragen erhofft (vgl. Meuser, Nagel 1991: 443). Experteninterviews können nach Flick (2000: 109f) als spezielle Form eines „problemzentrierten Leitfadenterviews“ angesehen werden. Da man „nur“ am eigentlichen Expertenwissen des Interviewpartners interessiert ist, wird die Bandbreite der Informationen von Anfang an ziemlich eingeschränkt, was jedoch für die Gewinnung des „spezifischen Wissens“ der befragten Experten zentral ist. Somit kommt dem Leitfaden eine noch stärkere Steuerungsfunktion im Hinblick auf den Ausschluss unergiebigere Themen zu als bei anderen Interviewmethoden.

Die Auswertung der Experteninterviews richtet sich vor allem auf Analyse und Vergleich der Inhalte des Expertenwissens.

⁶ SWOT-Faktoren sind S wie strength (Stärken), W wie weakness (Schwächen), O wie opportunities (Chancen), T wie threat (Gefahren). Vgl. Kühn, Vifian (2003: 35)

4.4 Ablauf des Forschungsprozesses

Nachdem im vorangehenden Abschnitt auf die Methodenwahl eingegangen wurde, soll nun der allgemeine Ablauf des Forschungsprozesses erläutert werden. Dieser lässt sich vereinfachend in drei Phasen unterteilen:

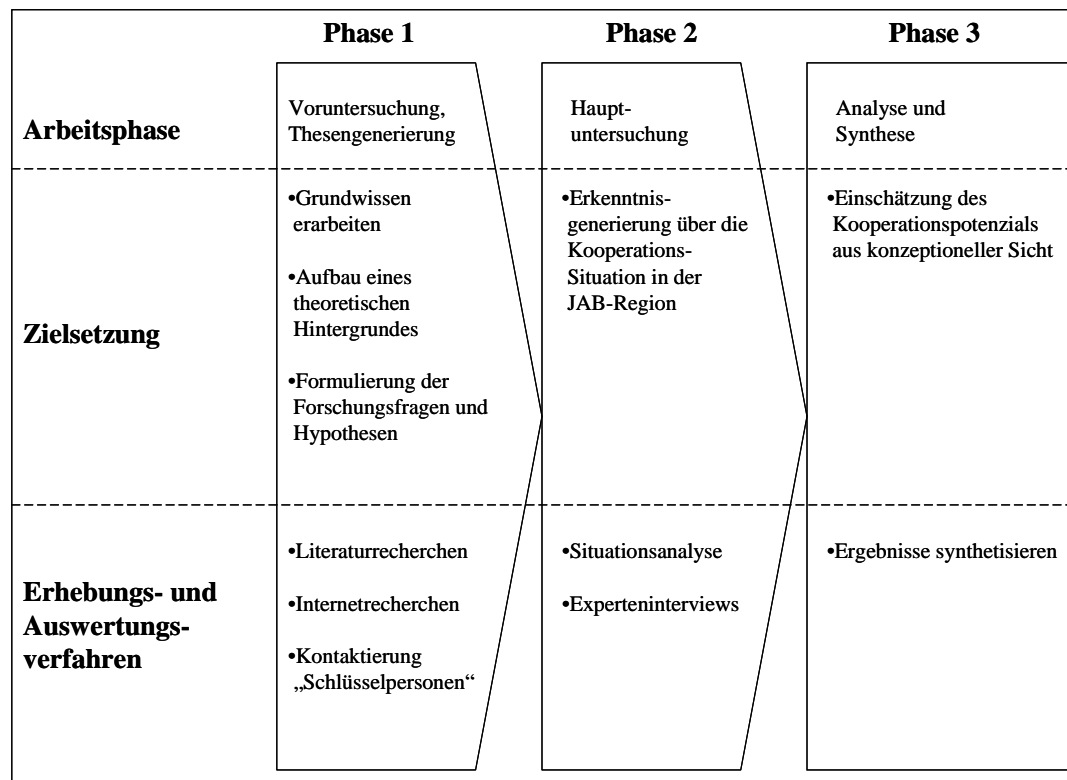


Abb. 9: Ablauf des Forschungsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stämpfli 2004: 54

4.4.1 Voruntersuchung und Hypothesengenerierung

In dieser ersten Phase ging es darum, mit Hilfe von Literatur-, Zeitungs-, und Internetrecherchen ein theoretisches, methodisches und fachspezifisches Grundwissen zu erarbeiten. Ergänzend dazu wurden eine Reihe von Sondierungsgesprächen mit Fachleuten aus der Tourismusbranche⁷ durchgeführt. Diese Gespräche dienten vor allem dazu, die JAB-Region kennen zu lernen sowie fundierte Branchenkenntnisse zu erwerben.

Aus der Literaturrecherche und den Sondierungsgesprächen resultierte ein erstes Untersuchungskonzept, welches die Zielsetzung der Arbeit, die wichtigsten Fragestellungen, Begriffsdefinitionen, erste theoretische Grundlagen sowie Erläuterungen zum weiteren Vorgehen enthielt. Die Fragestellungen und Hypothesen wurden schliesslich aus dem Theorieteil abgeleitet.

⁷ Konkret waren dies Beat Ruppen, Projektleiter Managementzentrum JAB, Oliver Tamas, ehemaliger Berater bei Daniel Fischer&Partner und Andrej Relijc, Tourismusfachmann FH.

4.4.2 Hauptuntersuchung

Die Situationsanalyse

Bei der Definition des Analysebereiches ging es in dieser Arbeit darum festzulegen, welche Indikatoren und Kennzahlen ermittelt werden sollten, um die Ziele zu erreichen. Um sich einen ersten Überblick zu verschaffen beginnt die Analyse mit der Beschreibung des Perimeters, der Destinationen in der JAB-Region, der Trägerschaft, des Massnahmenplans, der Projektgruppe „touristisches Marketing“ sowie des Unesco-Labels. Im zweiten Kapitel wird das Angebot der JAB-Region untersucht. Kennzahlen zum ursprünglichen sowie dem abgeleiteten Angebot im Sommer und im Winter und zur touristischen Suprastruktur werden ermittelt. Im dritten Kapitel wird die Nachfrage analysiert. Dabei werden Kennzahlen wie Logiernächte sowie die Aufenthaltsdauer und Herkunftsländer der Gäste ermittelt. Im vierten Kapitel schliesslich wird das Marketing der JAB-Region untersucht.

Bei der abschliessenden Diagnose geht es darum, zentrale Kernaussagen aus dem ermittelten Datenmaterial zu formulieren. Diese Aufgabe wird mit der SWOT-Analyse gelöst.

Das Experteninterview

Der zweite Schritt im Forschungsablauf hat darin bestanden, Fachpersonen⁸ der JAB-Region zu befragen. Bei der Auswahl der Personen wurde darauf geschaut, dass jede Destination einmal und die wichtigste Transportunternehmung, die Jungfraubahnen, vertreten waren. Nach einer ersten telefonischen Kontaktaufnahme mit den Fachpersonen stellte sich heraus, dass sich alle für eine Stunde Zeit nehmen würden, was nicht selbstverständlich ist, da die Interviews im Juli, das heisst in der Hochsaison, durchgeführt wurden.

Acht Interviews fanden in den Büros der jeweiligen Interviewpartner statt, eine Person wurde aus zeitlichen Gründen telefonisch befragt.

Um die Auswertung zu vereinfachen, wurden die Interviews nach einem Leitfaden geführt (siehe Anhang). Die Gespräche wurden auf MiniDisc aufgenommen, um anschliessend protokolliert werden zu können. Bei der Transkription der Interviews stellte sich die Frage nach der nötigen Genauigkeit. In diesem Fall interessierte weniger der sprachlich analytische Zusammenhang, sondern die Aussagen der Befragten zu konkreten Fragen. Flick (200: 193) empfiehlt, „nur so viel und so genau zu transkribieren, wie die Fragestellung erfordert.“ Aus diesem Grund wurden die auf Mundart geführten Interviews stichwortartig protokolliert, wobei Ausschweifungen und Überflüssiges bewusst weggelassen worden ist. Dieses Auswertungsverfahren eignet sich für eine systematische, hypothesengeleitete Bearbeitung von Textmaterial, wie dies bei Leitfaden-Interviews der Fall ist, besonders gut (vgl. Mayring, 1996:92). Diese Reduzierung auf die wichtigsten Kernaussagen lässt eine bessere Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Meinungen und Standpunkte der Befragten zu, was letzten Endes für die Fragestellung relevant ist.

⁸ Befragt wurden lokale Tourismusedirektoren, Marketingleiter und Geschäftsführer

4.4.3 Analyse und Synthese

In der dritten Phase des Forschungsprozesses ging es darum, die gewonnenen Erkenntnisse aus der Situationsanalyse sowie aus den Experteninterviews zusammenzufassen bzw. im Sinne einer Synthese die wichtigsten Querbeziehungen aufzuzeigen. Dies geschah wie bereits erwähnt mit einer SWOT-Analyse, die die Wettbewerbsstärken bzw. -schwächen des Angebotes, der Nachfrage und des Marketings sowie die sich aus der Markt- und Bedürfnisentwicklung ergebenden Bedrohungen und Chancen ermitteln soll. Für die Qualität der in dieser Arbeit geforderten Beurteilung des Kooperationspotenzials spielt die Qualität der im Rahmen der Situationsanalyse aber auch der Experteninterviews geschaffenen Datenbasis eine wichtige Rolle. Daneben sind aber auch subjektive Fachkenntnisse und Erfahrungen des Verfassers zu erwähnen, die die Bewertung beeinflusst haben. Die Stärken-Schwächen-Analyse basiert auf einer Beurteilung des Angebotes, der Nachfrage und des Marketings der JAB-Region im Vergleich zu anderen Destinationen in der Schweiz. Die Chancen-Gefahren-Analyse basiert im Wesentlichen auf einer Kombination der Stärken-Schwächen-Analyse und der im Rahmen der Arbeit durchgeführten Experteninterviews. Bedeutsame Chancen und Gefahren wurden aus einer Gegenüberstellung von Umweltentwicklungen, touristischen Trends, Gästeverhalten und -bedürfnissen auf der einen Seite und vorhandenen oder aufzubauenden Stärken und existierenden oder sich abzeichnenden Schwächen auf der anderen Seite ermittelt.

5 Die Rahmenbedingungen der JAB-Region in Bezug auf die Entwicklung eines regionsübergreifenden Marketings

In diesem Kapitel werden jene Bereiche erläutert, die in Bezug auf die Entwicklung eines regionsübergreifenden Marketings relevant sind. Dazu gehört ein kurzer Beschrieb des Perimeters, der beteiligten Destinationen, der Trägerschaft „Unesco Welterbe JAB“, des Managementzentrums und des Managementplans, der Projektgruppe „Touristisches Marketing“ sowie des Unesco-Labels. Zum Schluss wird das touristische Angebot der JAB-Region dargestellt.

5.1 Der Perimeter

Der Perimeter des Welterbes umfasst eine Fläche von 539 km². Daran sind 15 Gemeinden beteiligt (13 VS/2 BE).

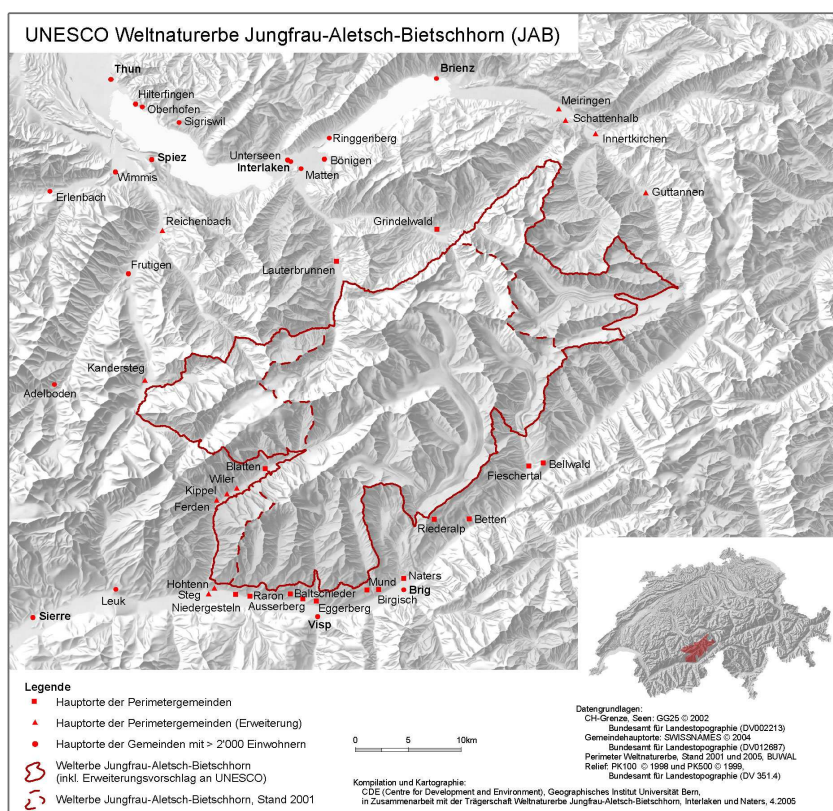


Abb. 10: Die Lage des Welterbes in der Schweiz und der Perimeter inkl. Entwicklung
 Quelle: Wiesmann et al. 2005: 7

Reproduziert mit Bewilligung von swisstopo (BA057196)

Auf der Berner Seite soll die Welterberregion um das Grimselgebiet und die Blüemlisalp-Region, auf der Walliser Seite um Gebiete im Lötschental und an der Lötschbergsüdrampe erweitert werden. Der erweiterte Perimeter wird damit eine Fläche von 822,27 km² beinhalten – davon liegen 354 km² im Kanton Bern und 468 km² im Kanton Wallis. Diese Erweiterung entspricht einer Vergrößerung des Gebietes von über 50%.

Neu werden 26 Gemeinden der Welterberregion angehören (18 VS/8 BE): Auf der Berner Seite die bisherigen Gemeinden Grindelwald und Lauterbrunnen sowie die Erweiterungsgemeinden Guttannen, Innertkirchen, Meiringen, Schattenhalb, Reichenbach im Kandertal und Kandersteg.

Auf der Walliser Seite die bisherigen Gemeinden Bellwald, Fieschertal, Betten, Riederalp, Naters, Blatten, Birgisch, Mund, Raron, Baltschieder, Eggerberg, Ausserberg und Niedergesteln sowie die Erweiterungsgemeinden Kippel, Ferden, Wiler, Hohstenn und Steg.

5.2 Die touristischen Destinationen der JAB-Region

Zum Kanton Bern zählen die touristischen Destinationen alpenregion.ch, Grindelwald, Interlaken, Lötschberg und Wengen-Mürren-Lauterbrunnental⁹. Zum Kanton Wallis gehören die Destinationen Aletsch¹⁰ und Rund um Visp (vgl. Abb. 11).

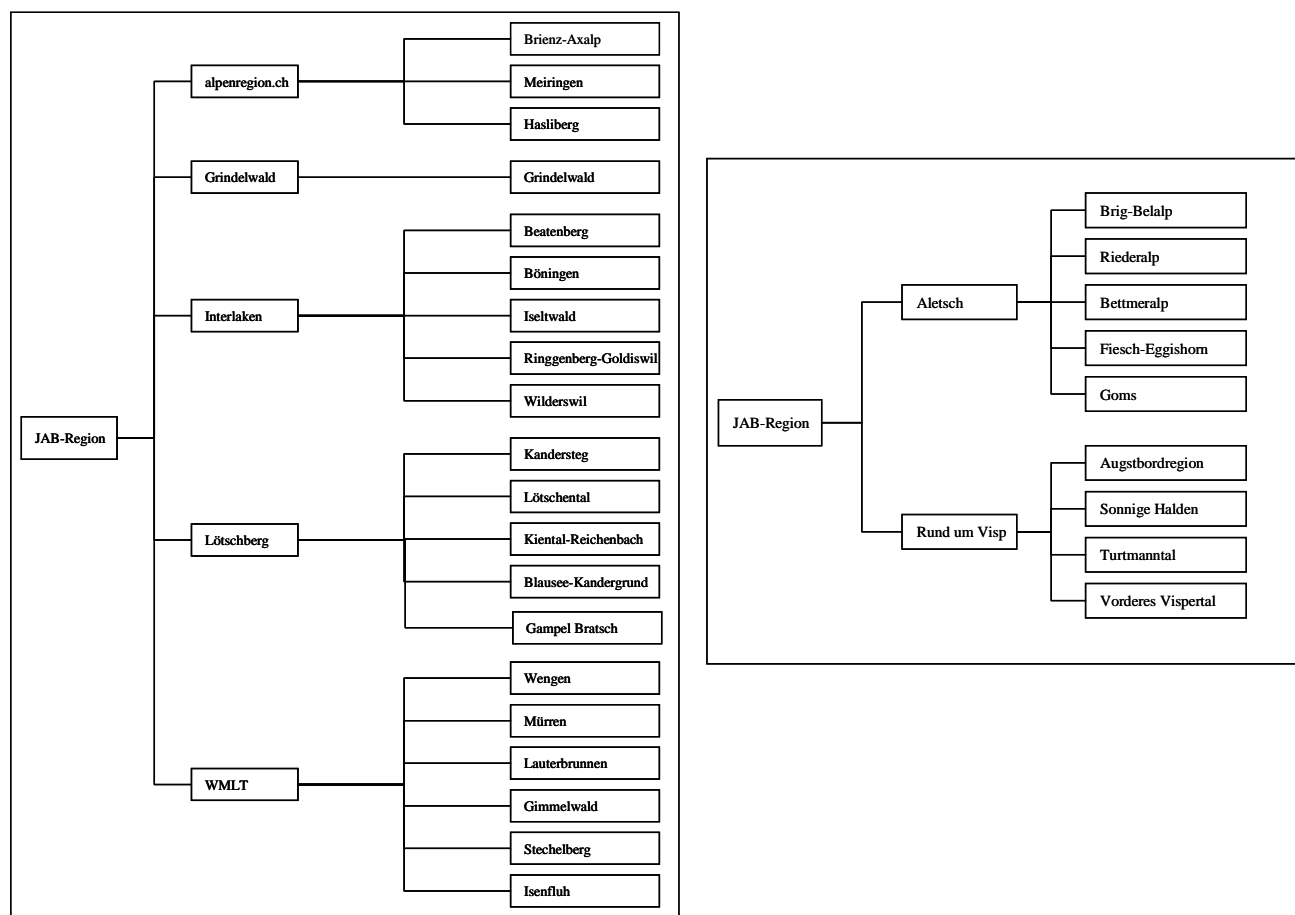


Abb. 11: Übersicht der Destinationen der JAB-Region mit den dazugehörigen Ferienorten
Quelle: Eigene Darstellung

⁹ Die Destination Wengen-Mürren-Lauterbrunnental wird in der Folge aufgrund der besseren Lesbarkeit als WMLT bezeichnet

¹⁰ Die Marketing-Kooperation „Aletsch Marketing“ ist im April 2005 aufgelöst worden. Bei der Analyse wurden alle Ferienorte im Aletschgebiet dennoch als „Destination Aletsch“ zusammengefasst. Dazu gehören Brig-Belalp, Riederalp, Bettmeralp, Fiesch-Eggishorn und das Goms.

Die sieben Destinationen vermarkten insgesamt 29 Ferienorte. Die Abb. 12 zeigt die Destinationen, die zur JAB-Region gehören.

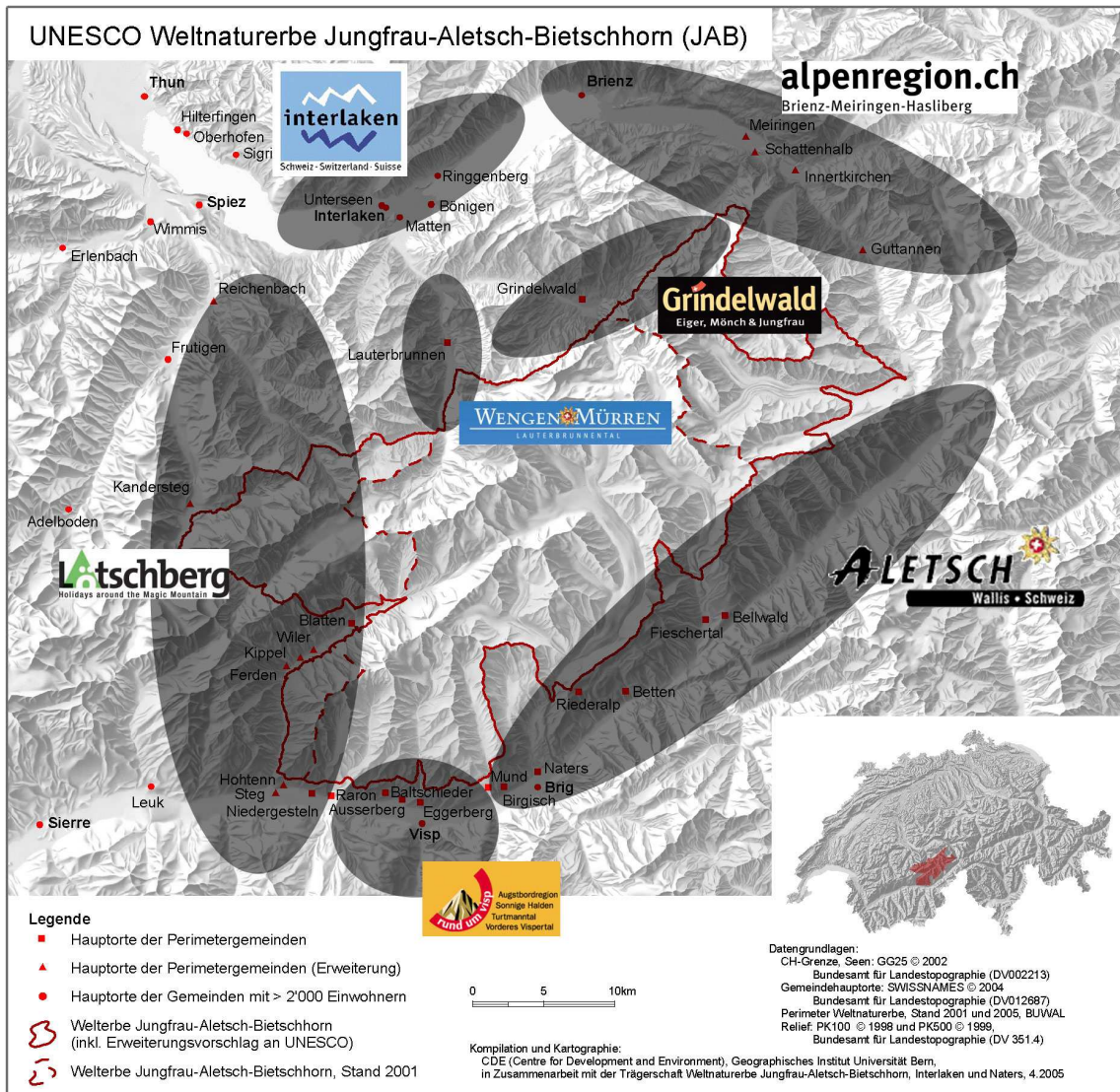


Abb. 12: Die Destination des Welterbes JAB
 Quelle: Eigene Darstellung
 Reproduziert mit Bewilligung von swisstopo (BA057196)

Das Markenportfolio der JAB-Region beinhaltet sechs Dachmarken und 21 Submarken (vgl. Tab. 7: Die Tourismusorganisationen und Marken der Destinationen im Kanton Bern
 Quelle: Eigene Darstellung Jede Destination umfasst Tourismusorganisationen (Destinationsorganisationen, Marketingorganisationen, Verkehrsvereine, Tourismusbüros etc.) und bearbeitet ihre individuellen Zielmärkte mit ihren eigenen Marken. Die folgende Tabelle veranschaulicht die momentane Situation.

Destinationen	Tourismusorganisationen	Marken
alpenregion.ch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verein Alpen Region Brienz-Meiringen-Hasliberg Tourismus (Destinationsorganisation) ➤ Tourismusverein Brienzwiler ➤ Tourismusverein Hofstetten ➤ Tourismusverein Oberried ➤ Tourist Information Innertkirchen 	Dachmarke: <ul style="list-style-type: none"> ➤ alpenregion.ch Submarken: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hasliberg ➤ Meiringen ➤ Brienz
Grindelwald	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grindelwald Tourismus (Destinationsorganisation) 	Dachmarke: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grindelwald
Interlaken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interlaken Tourismus (Destinationsorganisation) ➤ Tourist Center Beatenberg ➤ Tourist Information Bönigen ➤ Verkehrsbüro Habkern ➤ Tourist Information Iseltwald ➤ Tourist Information Ringgenberg (Goldiswil) ➤ Wilderswil Tourismus 	Dachmarke: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interlaken
Lötschberg	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lötschberg Tourismus (Destinationsorganisation) ➤ Kandersteg Tourismus ➤ Lötschental Tourismus ➤ Verkehrsverein Kiental ➤ Verkehrsverein Reichenbach ➤ Verkehrsverein Sonnige Halden am Lötschberg ➤ Verkehrsverein Gampel-Bratsch 	Dachmarke: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lötschberg Submarken: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kandersteg ➤ Lötschental ➤ Kiental-Reichenbach ➤ Gampel-Bratsch ➤ Blausee-Kandergrund
WMLT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ WMLT AG (Destinationsorganisation) ➤ Wengen Tourismus ➤ Mürren Tourismus ➤ Lauterbrunnen Tourismus ➤ Stechelberg Tourismus ➤ Gimmelwald Tourismus 	Dachmarke: <ul style="list-style-type: none"> ➤ -- Submarken: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Wengen ➤ Mürren ➤ Lauterbrunnental

Tab. 7: Die Tourismusorganisationen und Marken der Destinationen im Kanton Bern
 Quelle: Eigene Darstellung

Destinationen	Tourismusorganisationen	Marken
Aletsch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aletsch Marketing (Destinationsorganisation/aufgelöst) ➤ Brig Belalp Tourismus ➤ Bettmeralp Tourismus ➤ Eggishorn Tourismus ➤ Goms Tourismus ➤ Riederalp Tourismus 	<p>Dachmarke:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aletsch <p>Submarken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brig-Belalp ➤ Riederalp ➤ Bettmeralp ➤ Fiesch-Eggishorn ➤ Goms
Rund um Visp	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tourismusbüro Rund um Visp (Destinationsorganisation) ➤ Tourismusbüro Bürchen ➤ Tourismusbüro Eischoll ➤ Tourismusbüro Unterbäch ➤ Tourismusbüro Zeneggen ➤ Tourismusbüro Stalden ➤ Tourismusbüro Staldenried/Gspon ➤ Tourismusbüro Törbel ➤ Tourismusbüro Visperterminen ➤ Tourismusbüro Ausserberg ➤ Tourismusbüro Eggerberg ➤ Tourismusbüro Mund ➤ Tourismusbüro Niedergstein ➤ Tourismusbüro Raron/St. Germain ➤ Tourismusbüro Ergisch ➤ Tourismusbüro Oberems ➤ Tourismusbüro Unterems 	<p>Dachmarke:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rund um Visp <p>Submarken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bürchen/Törbel ➤ Eischoll ➤ Unterbäch ➤ Staldenried/Gspon ➤ Visperterminen

Tab. 8: Die Tourismusorganisationen und Marken der Destinationen im Kanton Wallis
Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Trägerschaft „Unesco Welterbe JAB“

5.3.1 Der Verein „Unesco-Weltnaturerbe JAB“

Die Trägerschaft des Unesco Weltnaturerbe JAB ist im Verein „Unesco-Weltnaturerbe Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn“ mit Sitz in Naters (VS) organisiert. Gemäss Statuten sind im Verein auf Berner Seite die Regionen Oberland-Ost und Kandertal und auf der Walliser Seite die Perimetergemeinden vertreten. Die Vereinsmitglieder stellen ihre Delegierten, die in der Delegiertenversammlung mit gleich vielen Stimmen pro Kanton paritätisch vertreten sind (24 Personen pro Kanton). Die Delegiertenversammlung, in der neben Gemeindevertretern auch mehrere Organisationen (u.a.: Schweizerischer Alpenclub (SAC), Bernischer Bergführerverein, Pro Natura Berner Oberland, BLS Lötschbergbahn AG, Tourismusorganisationen, Bergbahnen) vertreten sind, wählt einen wiederum paritätisch zusammengesetzten Vereinsvorstand.

Mitglieder des Vereins sind ebenfalls die Kantone Bern und Wallis, jedoch ohne Stimmrecht an der Delegiertenversammlung. Sie nehmen hingegen Einsitz im strategischen Steuerungsausschuss. Darin vertreten sind auch der Bund sowie der Vereinspräsident und der Vorstandsvizepräsident. Die

Aufgabe des strategischen Ausschusses ist es dafür zu sorgen, dass die Ziele und Aktivitäten des Vereins mit den eidgenössischen und kantonalen Gesetzen und Strategien übereinstimmen. Im Vorstand nehmen auf der Berner Seite neben vier Gemeindevertretern die Jungfraubahnen und Pro Natura Einsitz. Auf der Walliser Seite ist der Vorstand während der Aufbauphase (2003-2005) ausschliesslich durch sechs Gemeindevertreter besetzt. Das Präsidium wird alternierend für vier Jahre von einem Vertreter der Berner oder Walliser Seite übernommen. Die folgende Abbildung zeigt das Organigramm des Vereins Weltnaturerbe JAB (vgl. Wiesmann et al. 2005: 57f).

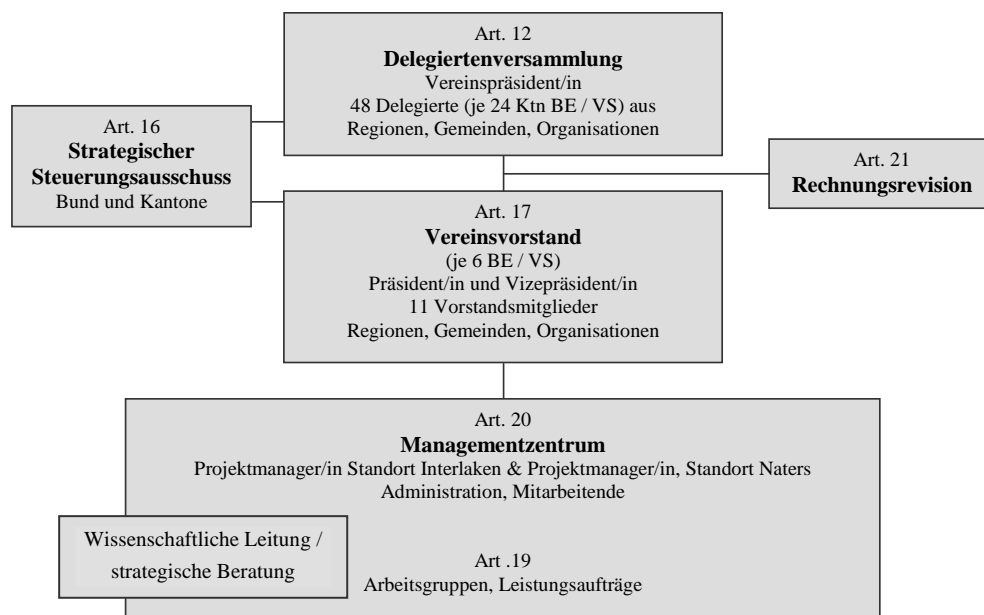


Abb. 13: Organigramm des Vereins Unesco Weltnaturerbe JAB
Quelle: Wiesmann et al. 2005: 58

5.3.2 Die Finanzierung

Die heute bereits sehr breit gefächerte Trägerschaft stellt die Finanzierung des Unesco Welterbes JAB sicher. In der folgenden Tabelle wird die Finanzierung der Aufbauphase von 2003 bis 2005 als auch der Beginn der Betriebsphase ab 2006 (provisorisches Budget in der rollenden Planung) dargestellt. (vgl. Wiesmann et al. 2005: 59f).

Stand per 21.3.2005 Kontobereiche	AUFBAUPHASE			BETRIEBSPHASE		
	Rechnung 2003	Rechnung 2004	Budget 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008
Beiträge Bund, Kantone, Gemeinden	709'000	621'000	665'000	650'000	765'000	800'000
Beiträge Dritter, Sponsoring	38'000	75'000	255'000	260'000	260'000	260'000
Betriebsertrag			15'000	40'000	50'000	50'000
Total Einnahmen	746'000	696'000	935'000	950'000	1'075'000	1'110'000
MM-Plan Erarbeitung	82'000	245'000	70'000			
MM-Plan Umsetzung	109'000	84'000	330'000	175'000	165'000	165'000
Projekte Natur- und Lebensraum			29'000	65'000	60'000	30'000
Projekte Wirtschaft und Kultur			20'000	53'000	43'000	18'000
Projekte JAB-Organisation & Kommunikation			59'000	132'000	232'000	75'000
Löhne Managementzentrum	284'000	369'000	397'000	436'000	444'000	453'000
Betriebs-, Verwaltungsaufwand	58'000	70'000	61'000	62'000	63'000	64'000
Finanzerfolg	-5'000	-5'000	-4'000	-4'000	-4'000	-4'000
Total Ausgaben	528'000	763'000	962'000	918'000	1'003'000	801'000
Ergebnis	218'000	-67'000	-27'000	32'000	72'000	309'000
Saldo per 1.1.		218'000	152'000	125'000	156'000	228'000

Tab. 9: Finanzplanung – Aufbau- und Betriebsphase UNESCO Welterbe
Quelle: Wiesmann et al. 2005: 59

Nachfolgend wird dargestellt, wie die Beiträge zustande kommen.

Bund:

Das Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) über Natur- und Heimatschutzgesetz (NHG) und das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) über RegioPlus Projekt.

Da das Regio Plus Projekt auf Ende 2006 ausläuft, erfolgen keine Beiträge mehr über das seco. Bundesbeiträge können für die Betriebsphase einzig noch für NHG relevante Aktionen und Projekte ausbezahlt werden.

Kantone Bern und Wallis:

Die Kantone Bern und Wallis beteiligen sich je mit 75'000 CHF pro Jahr am Welterbe.

Gemeinden:

Die Gemeinden der Trägerschaft tragen (BE: über die Regionen; VS: direkt über die Gemeinden) pro Kanton je 75'000 CHF pro Jahr an die Kosten bei (Total 150'000 CHF / Jahr).

Beiträge Dritter, Sponsoring und Betriebsertrag:

Für die Betriebsphase wird sich die Suche nach Sponsoren intensivieren (auf regionaler und nationaler Ebene). Ein entsprechendes Sponsoringkonzept wurde erarbeitet. Mit namhaften Firmen und Organisationen sind Verhandlungen im Gang. Im Rahmen eines zu gründenden Gönnervereins können ebenfalls Gelder akquiriert werden. Auch Einnahmen durch den Labelverkauf sowie das Merchandising werden für die Betriebsphase eine Einnahmequelle darstellen.

5.4 Das Managementzentrum und der Managementplan

Die Trägerschaft hat per 1.1.2003 das Managementzentrum Unesco Weltnaturerbe mit je einem Büro in Naters (VS) und Interlaken (BE) eröffnet und dazu je eine/n Geschäftsführer/in zu 70% als Projektmanager/in für das Welterbe ernannt. Ein wichtiger Aufgabenbereich des Managementzentrums ist das Pflegen und Eingehen von Kooperationen mit lokalen, regionalen und internationalen Partnern. Das Managementzentrum soll dabei als Vermittler und „Anschieber“ für die Umsetzung tätig sein. Entstanden sind über die Zeit überregionale Organisationen, Interessengemeinschaften und Amtsstellen (vgl. Wiesmann et al. 2005: 62f), darunter auch die Marketinggruppe JAB. Jede Destination der JAB-Region inkl. Interlaken) ist in dieser Gruppe vertreten und diskutiert über gemeinsame Marketingaktivitäten und einen gemeinsamen Marketingpool.

Der Managementplan, der als Ergebnis eines breit gestützten Verhandlungs- und Abklärungsverfahrens ausgehandelt und in Aktionsbereiche überführt wurde, hat zum Ziel, einen Rahmen für den effizienten Schutz sowie die angepasste Nutzung der JAB-Region zu schaffen. Er bezweckt die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in den drei Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. Die übergeordneten Ziele (vgl. Wiesmann et al.: 45f) wurden im Jahr 2000 anlässlich der Erstellung des Leitbildes für das Unesco Welterbe definiert. Die sektoriellen Ziele sind in den folgenden Bereichen gegliedert:

- Natur- und Kulturlandschaft
- Land- und Forstwirtschaft
- Jagt und Fischerei
- Industrie
- Gewerbe und Handel
- Energie und Verkehr,
- Tourismus- und Besucherlenkung
- Kultur, Bildung, Information und Forschung

Der Vorstand der Trägerschaft Welterbe JAB hat im August 2004 21 Projektgruppen genehmigt, um diese Ziele zu erreichen. Die Projektgruppen lassen sich in Aktionsbereiche gliedern (vgl. Wiesmann et al. 2005: 60f).

Aktionsbereiche	Projektgruppen
Natur- und Lebensraum	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hohe Biodiversität ➤ Outdoor-Aktivitäten ➤ Naturnaher Wald ➤ Integrale Verkehrsgestaltung ➤ Traditionelle Kulturlandschaft ➤ Geregelter Flugverkehr ➤ Bestehende Auflagen
Wirtschaft und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Touristische Angebotsgestaltung ➤ Landwirtschaftliche Angebote ➤ Touristische Transportanlagen ➤ Innovatives Gewerbe ➤ Touristisches Marketing ➤ Umweltgerechte Energienutzung ➤ Vernetzte Kultur
JAB-Organisation und -Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einzigartiges Kompetenzzentrum ➤ Konsequentes JAB-Lobbying ➤ Branchenübergreifendes JAB-Labeling ➤ JAB-kompetente Akteure ➤ Ausgewogene JAB-Finanzierung ➤ JAB-motivierte SchülerInnen ➤ JAB-sensibilisierte Öffentlichkeit

Tab. 10: Übersicht Aktionsbereiche und Projektgruppen
Quelle: Wiesmann et al. 2005:70f

Für diese Arbeit relevant ist die Projektgruppe „Touristisches Marketing“ aus dem Aktionsbereich Wirtschaft und Kultur und wird aus diesem Grund detaillierter vorgestellt. Auf die anderen Projektgruppen wird im Folgenden nicht mehr eingegangen.

5.5 Die Projektgruppe „Touristisches Marketing“

Für die Projektgruppe „Touristisches Marketing“ bilden die bestehenden Marketingorganisationen und die bestehende Zusammenarbeit innerhalb der Destinationen die Ausgangslage.

Ziel	Die touristischen Marketingaktivitäten und Angebote sollen regionsübergreifend koordiniert und vernetzt werden. Die Entwicklung und Anwendung eines gemeinsamen touristischen Marketings über Regions- und Kantonsgrenzen hinaus sollen angestrebt werden.
Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bestehende Marketingaktivitäten der Region sind nach Möglichkeiten zu bündeln. ➤ Ein JAB-Marketing-Pool ist zu schaffen und ein gemeinsames Marketing wird angestrebt. ➤ Die gegenseitige Verlinkung und ein gemeinsamer Webauftritt sind sicherzustellen. ➤ Die Möglichkeit einer Zusammenarbeit und eines gemeinsamen Marketings mit regionalen Naturparks sowie der Region Matterhorn und Aletsch soll abgeklärt werden. ➤ Regionsübergreifende Angebote sollen geschaffen und vermarktet werden. ➤ Regionsübergreifende Medienreisen sind durchzuführen.
Teilnehmer/innen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Daniel Zihlmann, Geschäftsführer Gondelbahn Grindelwald-Männlichen AG (Leader) ➤ Art Furrer, Hotelier, Art Furrer Hotels ➤ Monika Grünenfelder, Marketing Alpenregion ➤ Anton König, Direktor Bettmeralp Bahnen AG ➤ Jürg Krattiger, Geschäftsführer Rund um Visp Tourismus ➤ Stefan Otz, Direktor Interlaken Tourismus ➤ Sammy Salm, General Manager Grindelwald Tourismus

Tab. 11: Übersicht Projektgruppe Touristisches Marketing
Quelle Wiesmann et al. 2005: 78f, www.weltnaturerbe.ch

5.6 Das Unesco-Label

In allen Bereichen und Branchen wird ein JAB-Labeling angestrebt. Im Moment wird geprüft, ob lokale oder regionale Produkte gelabelt werden können. Eine Projektgruppe ist daran, Kriterien und Anforderungen für die Anwendung des Labels zu erstellen und ein entsprechendes Labelkonzept mit Kontrollsystem zu erarbeiten. Eine Sensibilisierung der Akteure in den verschiedenen Branchen für Anliegen des JAB ist in Zukunft durch ein entsprechendes Labelmanagement und damit durch einen wirtschaftlichen Anreiz zu erwirken.

Dadurch soll die regionale Wertschöpfung im Tourismus, in der Land- und Forstwirtschaft gesteigert und gefördert werden. Insbesondere die Vermarktung lokaler Produkte mit Ursprungsbezeichnung soll gestützt auf das Labelkonzept aufgebaut werden. Möglichst viele Hotels und Gastro-Betriebe sollen nach einem Qualitäts- und Umweltmanagementsystem betrieben werden. Das offizielle Logo der Unesco ist im Folgenden abgebildet.



Abb. 14: Offizielles Unesco-Logo
Quelle: www.unesco.org

5.7 Das touristische Angebot der JAB-Region

5.7.1 Das ursprüngliche Angebot

Unter dem ursprünglichen Angebot (Potenzial) versteht Müller (199: 124) „all jene Faktoren, die in ihrem Wesensgehalt keinen direkten Bezug zum Tourismus haben, durch ihre Anziehungskraft auf Touristen jedoch zu touristischen Objekten werden.“ Das ursprüngliche Angebot lässt sich in die natürlichen Faktoren, in die allgemeinen Faktoren des menschlichen Tuns und in die allgemeine Infrastruktur gliedern, wobei für dieses Kapitel lediglich die natürlichen Faktoren untersucht wurden. Zu den natürlichen Faktoren zählt Müller die geographische Lage, das Klima, die Topographie, das Landschaftsbild, die Tier- und Pflanzenwelt usw. Nach Müller lassen sich die Faktoren noch weiter untergliedern in die Höhenlage, die Exposition und die Hangneigung. Charakteristisches Merkmal natürlicher Angebotsbestandteile ist die Tatsache, dass sie vom Menschen meist nicht geschaffen, sondern nur erschlossen und erhalten werden können.

Der Perimeter des Weltnaturerbes JAB umfasst ein 822 km² grosses Hochgebirgsareal in den Kantonen Bern und Wallis zwischen dem Rhonetal im Süden, dem Lötschberg im Westen, der Grimsel im Osten sowie dem Nordrand der Berner Hochalpen auf einer Linie Kandersteg - Lauterbrunnen - Grindelwald - Rosenlauri.

Das Gebiet liegt im Übergangsbereich der Nord- und Zentralalpen. Im Norden herrscht nordalpin-subatlantisches Klima mit hohen Niederschlagsmengen, im Südwesten trockenes subkontinentalmediterranes Klima.

Von den natürlichen Gegebenheiten wie auch von der Ursprünglichkeit her handelt es sich um eine der grossartigsten Hochgebirgslandschaften der Alpen mit folgenden Charakteristiken:

- die mittlere Höhe beträgt rund 2600 m ü.M.
- neun Gipfel sind höher als 4000 m, rund 50 weitere höher als 3500 m ü.M.
- 63 % der gesamten Fläche liegen über 2000 m ü.M.
- 30 % über 3000 m ü.M.
- 5.8 % über 3500 m ü.M.
- 40 % des gesamten Gebietes ist eisbedeckt. Hier befinden sich 5 der 7 längsten Gletscher der Schweizer Alpen.
- 80 % des JAB-Perimeters liegen im Hochgebirge, dominiert von Fels, Lockergestein, Eis, Firn und unproduktiver Vegetation.
- grosse Vielfalt der Fauna und Flora aufgrund der enormen Höhendifferenzen und der damit verbundenen hohen Niederschlagsmengen und unterschiedlichen Temperaturen.

Eine einzigartige Situation zwischen Bekanntheit und Unzugänglichkeit zeichnet die JAB-Region aus. „Eiger, Mönch und Jungfrau“, Eigernordwand, Jungfraujoche, Aletsch(gletscher), Lötschberg-Südrampe und Grimsel sind national und international bekannte Namen und Begriffe. Die Annäherung an das Gebiet ist über Strasse und Bahnen für jedermann möglich. Einige touristische Transportanlagen gewähren direkten Einblick ins Kerngebiet, so die Bahnen Oeschinensee, Hockenhorn, Belalp, Bettmerhorn, Eggishorn, Wengernalp –Jungfraujoche.

Direkten Zugang zum JAB-Perimeter hingegen gibt es nur zu Fuss. Im Randbereich ist es der Wanderer, während die hochalpine Region dem Bergsteiger und Alpinskifahrer vorbehalten ist (vgl. Labhart 2005: 5f).

5.7.2 Das abgeleitete Angebot

5.7.2.1 Im Sommer

Das abgeleitete Angebot umfasst nach Müller (1999: 125) „all jene Objekte und Leistungen, die speziell im Hinblick auf die touristische Bedürfnisbefriedigung entstanden sind bzw. betrieben werden.“ Darunter fallen die „touristische Infrastruktur“ sowie die „touristische Suprastruktur“. Unter die touristische Infrastruktur fällt jene durch den Tourismus bedingte zusätzliche, d.h. über das Richtmass für Einheimische hinausgehende, Infrastruktur. Dazu gehören beispielsweise die touristischen Spezialverkehrsmittel (Skilifte, Luftseilbahnen), die Sport- und Unterhaltungseinrichtungen (Eisbahn, Tennisplätze, Wanderwege, Skipisten, Spielcasinos etc.), die Kongress- und Tagungszentren sowie die Betreuungs- und Informationsdienste (vgl. Müller 199: 126). Die Tab. 12 zeigt das abgeleitete Angebot der JAB-Region im Sommer.

Destination	Angebot Sommer	
alpenregion.ch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 300 km markierte Wanderwege ➤ Hallenbad ➤ Kongresszentrum, div. Hotels mit Seminarangeboten ➤ Tennishalle, Kletterhalle ➤ 300 km markierte Rad- und Bikerouten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fitness-Center ➤ Strandbad ➤ Diverse Tennisplätze ➤ Minigolfanlage ➤ Streichelzoo
Grindelwald	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 300 km markierte Wanderwege ➤ 15 Bergbahnen ➤ 160 km Mountainbike-Routen ➤ 6 Tennisplätze 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sommerrodelbahn ➤ Kongress-Saal mit 450 Plätze ➤ Golf Driving-Range ➤ Weitere Plätze in Seminar- und Kongress-Hotels
Interlaken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 169 km Wanderwege ➤ Mystery-Park ➤ Diverse Kongress- und Seminarhotels 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bödelibad (Hallen-/Freibad, Wellness, Fitness, Minigolf) ➤ Casino-Kursaal (Spielcasino, Kursaal-Park) ➤ 18-Loch Golfanlage
Lötschberg	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 550 km Wanderwege ➤ Sommerrodelbahn ➤ Ruderboote 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kinderspielplätze - Feuerstellen ➤ Geheiztes Schwimm- und Spielbad ➤ Badmintonplatz
WMLT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 250 km Wanderwege ➤ Bergsteigen und Klettern ➤ Biken ➤ Freiluftbad ➤ Hallenbad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Minigolf ➤ Tennis ➤ Vita-Parcours ➤ Curling
Aletsch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 450 km Wanderwege ➤ 300 km markierte Biketouren ➤ 30 km Downhill Strecken ➤ 9-Loch Golfplatz ➤ Brigerbad ➤ Unesco Höhenweg 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alpmuseum ➤ Tennis, Minigolf, Hallenbäder ➤ Seminare/Kongresse (1000 Personen) ➤ Funpark Alpenrose ➤ Themenwege
Rund um Visp	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 720 km Wanderwege ➤ 60 km Bikerouten ➤ Golf Driving-Range ➤ Inlinepark 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 9 Tennisplätze ➤ 1 Freiluftbad ➤ 3 Hallenbäder ➤ 2 Minigolf

Tab. 12: Übersicht Angebot JAB-Region im Sommer
 Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

5.7.2.2 Im Winter

Die Tab. 13 zeigt das abgeleitete Angebot der JAB-Region im Winter.

Destination	Angebot Winter
alpenregion.ch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zwei Skigebiete (Meiringen-Hasliberg und Axalp ob Brienz) ➤ 80 km markierte Pisten ➤ 1 Pendelbahn ➤ 5 Gondelbahnen ➤ 5 Sesselbahnen ➤ 9 Skilifte ➤ 4 Kinderskilifte ➤ 38 km Langlaufloipe ➤ 80 km Winterwanderwege ➤ 2 markierte Schneeschuhwanderwege ➤ 3 Natureisbahnen ➤ rund 22 km präparierte Schlittelpisten ➤ freestylepark.ch ➤ Neue 8er Gondelbahn von Hasliberg-Reuti nach Mägisalp
Grindelwald ¹¹ WMLT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 44 Bahnen und Lifte ➤ 213 km Pisten ➤ 100 km Winterwanderwege ➤ 31 Km Langlaufloipen ➤ 71 km Schlittelwege ➤ Natureisbahn, Eishalle ➤ 4 Curling-Rinks
Interlaken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 20 km Skipisten ➤ 22 km Winterwanderwege ➤ 28 km Langlaufloipen ➤ 8 km Schlittelweg ➤ 1 Bergbahn (Niederhorn) ➤ 4 Skilifte, 1 Kinderskilift ➤ Skibus
Lötschberg	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 Skigebiete (Lauchernalp, Oeschinen, Sunnbüel, Jeizinen) ➤ 50 km präparierte Pisten ➤ 1 100er Pendelbahn, 4 Sesselbahnen, 7 Skilifte, 1 Gondelbahn, 4 Übungslifte ➤ 110 km Langlaufloipen ➤ 55 km Winterwanderwege ➤ Sprungschanzen ➤ Sportzentrum-Kunsteishalle
Aletsch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 250 km Pisten ➤ 68 Transportanlagen ➤ 100 km Langlaufloipen ➤ 60 km Winterwanderwege ➤ 20 km Schlittelwege ➤ Eisbahn
Rund um Visp	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 5 kleine Skigebiete (Visperterminen, Gspion, Bürchen, Unterbäch, Eischoll) ➤ 90 km Skipisten ➤ 60 km Langlaufloipen, 53 Km Skatingpisten ➤ 17 km Schlittelwege ➤ 32 km Winterwanderwege ➤ 4 Sesselbahnen, 20 Skilifte ➤ Eisbahn, Hallenbäder, Indoortennisplätze ➤ Schneeschuh-Trails mit versch. Schwierigkeits-Kategorien

Tab. 13: Übersicht Angebot JAB-Region im Winter

Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

¹¹ Die Skigebiete Grindelwald und WMLT sind zusammengeschlossen. Aus diesem Grund wurde das Winterangebot der beiden Destinationen zusammengefasst.

5.7.3 Die touristische Suprastruktur

Zur touristischen Suprastruktur werden ganz allgemein sämtliche Beherbergungs- und Verpflegungsbetriebe (Hotels, Gasthöfe, Pensionen, Ferienhäuser, Campingplätze, Massenunterkünfte, Restaurants, Tearooms, Bars etc.) gezählt (vgl. Müller 199: 126). Die folgende Tabelle vermittelt einen Überblick über die Suprastruktur der JAB-Region.

Destination	Hotels	Ferienwohnungen	Massenunterkünfte	Total Betten	Anteil	Campingplätze
	(Anz. Betten)	(Anz. Betten)	(Anz. Betten)			
alpenregion.ch	2'400	6'300	1'600	10'300	13%	10
Grindelwald	2'700	6'000	2'000	10'700	14%	4
Interlaken	6'930	1'577	1'060	9'567	12%	16
Lötschberg	1'730	5'500	2'500	9'730	12%	6
WMLT	3'400	3'820	510	7'730	10%	4
Aletsch	4'148	13'406	2'813	20'367	26%	11
Rund um Visp	1'215	7'460	1'195	9'870	13%	4
Total JAB-Region	22'523	44'063	11'678	78'264	100%	55

Tab. 14: Angebot Suprastruktur JAB-Region
 Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

Die touristischen Beherbergungsmöglichkeiten sind in Hotellerie und Parahotellerie (Ferienwohnungen und Massenunterkünften) unterteilt. Die JAB-Region zählt knapp 80'000 Betten (23'000 Betten in der Hotellerie und 56'000 Betten in der Parahotellerie).

Die folgende Abbildung stellt die Situation der Suprastruktur in der JAB-Region graphisch dar:

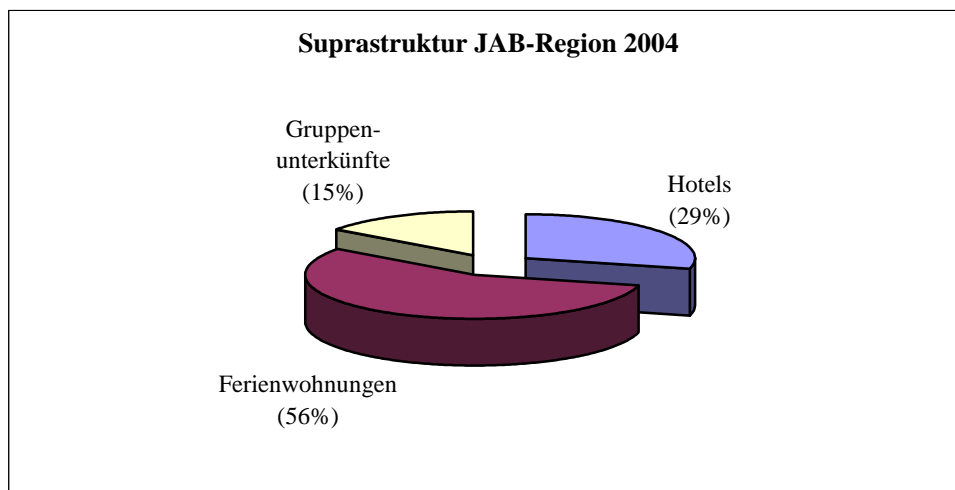


Abb. 15: Suprastruktur JAB-Region 2004
 Quelle: Eigene Darstellung

Ein Drittel der Beherbergungsmöglichkeiten in der JAB-Region sind Hotelbetten. Die Betten in Ferienwohnungen nehmen einen Anteil von knapp 60% in Anspruch. Der Anteil Betten in Gruppenunterkünften beträgt 15%.

Werden die Destinationen in Bezug auf die Verteilung der Suprastruktur verglichen, ergibt sich folgendes Bild:

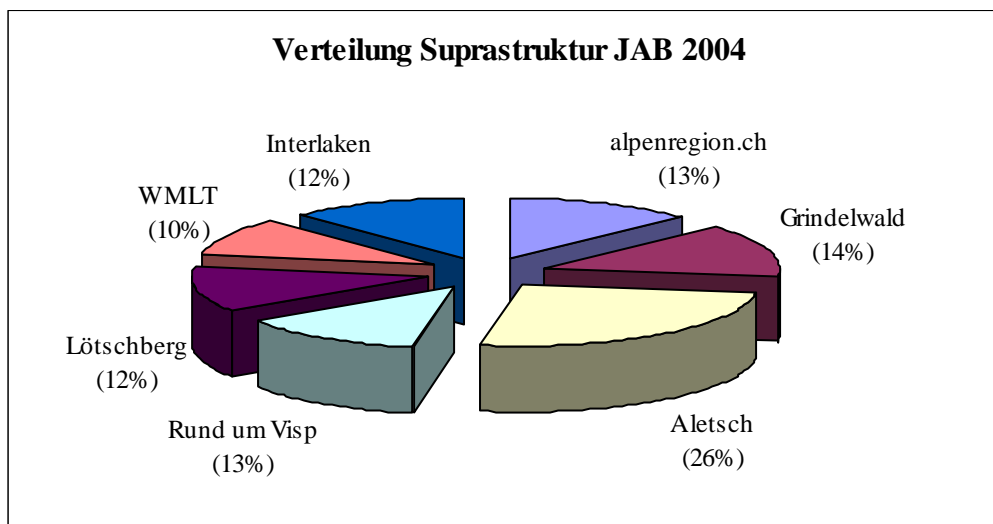


Abb. 16: Verteilung Suprastruktur JAB-Region 2004
Quelle: Eigene Darstellung

Die Destination Aletsch ist mit einem Anteil von 26% die klar grösste Destination der JAB-Region. Mit einem Anteil von 10% ist WMLT die kleinste Destination. Alle anderen sind mit einem Anteil zwischen 12% und 14% miteinander vergleichbar.

Vergleicht man die Anzahl Hotelbetten in 4- oder 5-Stern Hotels, ergibt sich folgendes Bild.

	Anz. Betten Hotellerie	Anz. Betten in 4- oder 5-Stern Hotels	Anteil
alpenregion.ch	2'400	300	13%
Grindelwald	2'700	1'116	41%
Interlaken	6'930	1'649	24%
Lötschberg	1'730	160	9%
WMLT	3'400	849	25%
Aletsch	4'148	712	17%
Rund um Visp	1'215	0	0%
Total JAB	22'523	4'786	21%

Tab. 15: Anteil Betten in 4- oder 5-Stern Hotels
Quelle: Kataloge, Internet, Factsheets

Gut $\frac{1}{5}$ aller Hotelbetten befinden sich in 4- oder 5-Stern Hotels. Grindelwald ist mit einem Anteil von 41% klar die Destination mit dem grössten Angebot im Hochpreis-Segment. Interlaken und WMLT weisen einen Anteil von je 25% im Hochpreissegment aus. Bei allen anderen liegt der Anteil unter 20%. Die folgende Abbildung stellt diesen Sachverhalt graphisch dar:

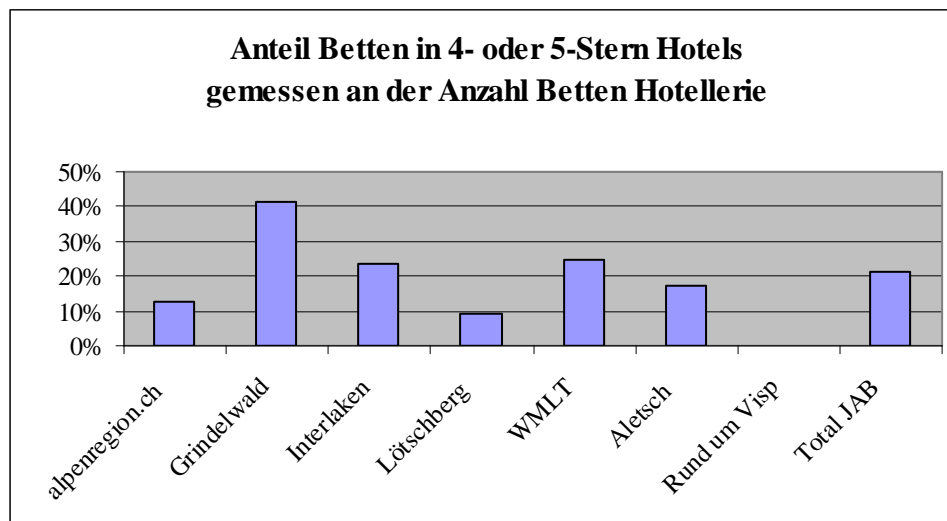


Abb. 17: Anteil Betten in 4- oder 5-Stern Hotels gemessen an der Anzahl Betten Hotellerie
Quelle: Eigene Darstellung

5.8 Zusammenfassung

- Dank der Perimeter-Erweiterung werden neu 26 Gemeinden dem Welterbegebiet angehören.
- Der JAB-Region sind sieben unabhängige Destinationen angeschlossen. Diese Destinationen vermarkten insgesamt 29 Ferienorte.
- Das Markenportfolio der JAB-Region beinhaltet sechs Dachmarken und 21 Submarken.
- Das Managementzentrum Unesco Weltnaturerbe hat 2005 einen Managementplan erarbeitet, welcher zum Ziel hat, einen Rahmen für den effizienten Schutz sowie die angepasste Nutzung der JAB-Region zu schaffen. Er bezweckt die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt.
- Der Vorstand der Trägerschaft hat 21 Projektgruppen gebildet, die die Zielerreichung des Managementplans sicherstellen sollen.
- Das Metaziel der Projektgruppe „Touristisches Marketing“ ist die Entwicklung und Anwendung eines gemeinsamen, regionsübergreifenden touristischen Marketings. Dabei sollen touristische Marketingaktivitäten und Angebote regionsübergreifend koordiniert und vernetzt werden.
- Durch das Unesco-Label soll die regionale Wertschöpfung im Tourismus gesteigert und gefördert werden.
- Das ursprüngliche Angebot der JAB-Region ist durch eine einzigartige Situation zwischen Bekanntheit und Unzulänglichkeit gekennzeichnet.
- Eiger, Mönch und Jungfrau, Eigernordwand, Jungfraujoch, Aletsch(gletscher), Lötschberg-Südrampe und Grimsel sind national und international bekannte Namen und Begriffe.
- Von den natürlichen Gegebenheiten wie auch von der Ursprünglichkeit her handelt es sich um eine der grossartigsten Hochgebirgslandschaften der Alpen.
- Das Gebiet ist über Strasse und Bahn für jedermann zugänglich.
- Das touristische Angebot der JAB-Region bietet sowohl im Sommer als auch im Winter alles an, was eine typische hochalpine Region ausmacht. Der Gast kann von einer riesigen Palette von Angeboten profitieren.

- Das touristische Angebot der beteiligten Destinationen ist kongruent. Somit ist das Potenzial für eine Vermarktung gebündelter, regionsübergreifender Angebote vorhanden.
- Die JAB-Region bietet 80'000 Betten in verschiedenen Beherbergungsmöglichkeiten an. Dabei macht der Anteil in Ferienwohnungen 56% und jener in Hotels 29% aus. Der Anteil Betten in Gruppenunterkünften beträgt 15%.
- Die Destination Aletsch ist mit einem Anteil von 26% die klar grösste Destination der JAB-Region. Mit einem Anteil von 10% ist WMLT die kleinste Destination. Alle anderen sind mit einem Anteil zwischen 12% und 14% miteinander vergleichbar.
- 20% aller Hotelbetten befinden sich in 4 oder 5 Sterne Hotels.

6 Die touristische Nachfrage und die Marketingsituation der JAB-Region

Nachdem die Rahmenbedingungen der JAB-Region in Bezug auf ein regionsübergreifendes Marketing vorgestellt worden sind, werden in diesem Kapitel die touristische Nachfrage sowie die Marketingsituation dargestellt.

6.1 Die Nachfrage/Märkte der JAB-Region

Kennziffern zur touristischen Nachfrage sind u.a. die Logiernächte, die Aufenthaltsdauer sowie die Herkunftsländer der Gäste.

6.1.1 Logiernächte

Die folgende Tabelle zeigt die Logiernächtestatistik der JAB-Region von 2002 bis 2004.

alpenregion.ch	2002	2003	2004	Veränderung	Anteil
Hotel	291'502	284'943	294'480	1%	47%
FeWo	227'259	234'375	234'375	3%	37%
Gruppen¹²	96'755	96'755	96'773	0%	15%
Total	615'516	616'073	625'628	2%	100%
Grindelwald	2002	2003	2004	Veränderung	Anteil
Hotel	468'476	443'643	443'012	-5%	45%
FeWo	397'604	399'534	408'211	3%	42%
Gruppen	127'650	127'343	128'204	0%	13%
Total	993'730	970'520	979'427	-1%	100%
Interlaken	2002	2003	2004	Veränderung	Anteil
Hotel	905'458	923'583	981'875	8%	68%
FeWo	146'704	148'088	148'952	2%	10%
Gruppen	258'871	293'847	309'769	20%	22%
Total	1'311'033	1'365'518	1'440'596	10%	100%
Lötschberg	2002	2003	2004	Veränderung	Anteil
Hotel	159'094	159'381	160'232	1%	30%
FeWo	233'940	227'506	230'443	-1%	43%
Gruppen	147'633	154'083	150'291	2%	28%
Total	540'667	540'970	540'966	0%	100%

¹² Gruppen und Camping wurde in der folgenden Tabelle zusammengelegt.

WMLT	2002	2003	2004	Veränderung	Anteil
Hotel	469'004	431'414	475'122	1%	65%
FeWo	116'303	121'694	124'134	7%	18%
Gruppen	150'209	113'127	163'529	9%	17%
Total	735'516	666'235	762'785	4%	100%
Rund um Visp	2002	2003	2004	Veränderung	Anteil
Hotel	79'876	77'343	83'937	5%	28%
FeWo	159'480	154'327	153'219	-4%	51%
Gruppen	60'986	67'085	65'610	8%	22%
Total	300'342	298'755	302'766	1%	100%
Aletsch ¹³	2002	2003	2004	Veränderung	Anteil
Hotel	442'081	451'820	432'756	-2%	26%
FeWo	1'334'554	1'097'476	1'302'890	-2%	62%
Gruppen	197'969	206'843	192'609	-3%	12%
Total	1'974'604	1'756'139	1'928'255	-2%	100%

Tab. 16: Übersicht Logiernächte JAB

Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

Bei den Destinationen alpenregion.ch und Grindelwald werden ca. 45% der Logiernächte in Hotels gebucht. Bei den Destinationen WMLT und Grindelwald sind es deutlich mehr, nämlich rund 65%. Bei den Destinationen Lötschberg, Rund um Visp und Aletsch entfallen die Mehrheit der Logiernächte klar auf Ferienwohnungen, nämlich 43% bei Lötschberg, 51% bei Rund um Visp und 62% bei Aletsch.

Die folgende Tabelle zeigt zusammenfassend die gesamte Entwicklung der Logiernächte von 2002 bis 2004.

Total JAB	2002	2003	2004	Veränderung	Anteil
alpenregion.ch	615'516	616'073	625'628	2%	10%
Grindelwald	993'730	970'520	979'427	-1%	15%
Interlaken	1'311'033	1'365'518	1'440'596	10%	22%
Lötschberg	540'667	540'970	540'966	0%	8%
WMLT	735'516	666'235	762'785	4%	12%
Aletsch	1'974'604	1'756'139	1'928'255	-2%	29%
Rund um Visp	300'342	298'755	302'766	1%	5%
Total JAB	6'471'408	6'214'210	6'580'423	2%	100%

Tab. 17: Entwicklung der Logiernächte 2002-2004 der JAB-Region

Quelle: Eigene Darstellung

¹³ Das Feriendorf Fiesch ist in der Analyse nicht berücksichtigt.

Die JAB-Region generiert rund 6 Mio. Logiernächte pro Jahr. In Bezug auf die Entwicklung der Logiernächte ist ein kleines Wachstum zu verzeichnen. Insgesamt wachsen die Logiernächtezahlen in der JAB-Region um 2%. Einzig bei Grindelwald und Aletsch ist die Entwicklung leicht rückläufig. Bei Interlaken ist das hohe Wachstum von 10% (20% Wachstum bei Gruppen) mit der Marketingstrategie der Jungfraubahnen zu erklären, die auf das Gruppenreisesegment ausgerichtet ist.

Bei der Betrachtung der Logiernächte der einzelnen Destinationen als Indikator ihrer Grösse (vgl. Abb. 18) sind in der JAB-Region beachtliche Grössenunterschiede feststellbar. Aletsch als grösste Destination weist sechs Mal mehr Logiernächte als Rund um Visp und vier Mal mehr als Lötschberg auf. Zu den grossen Destinationen zählen Aletsch, Interlaken und Grindelwald.

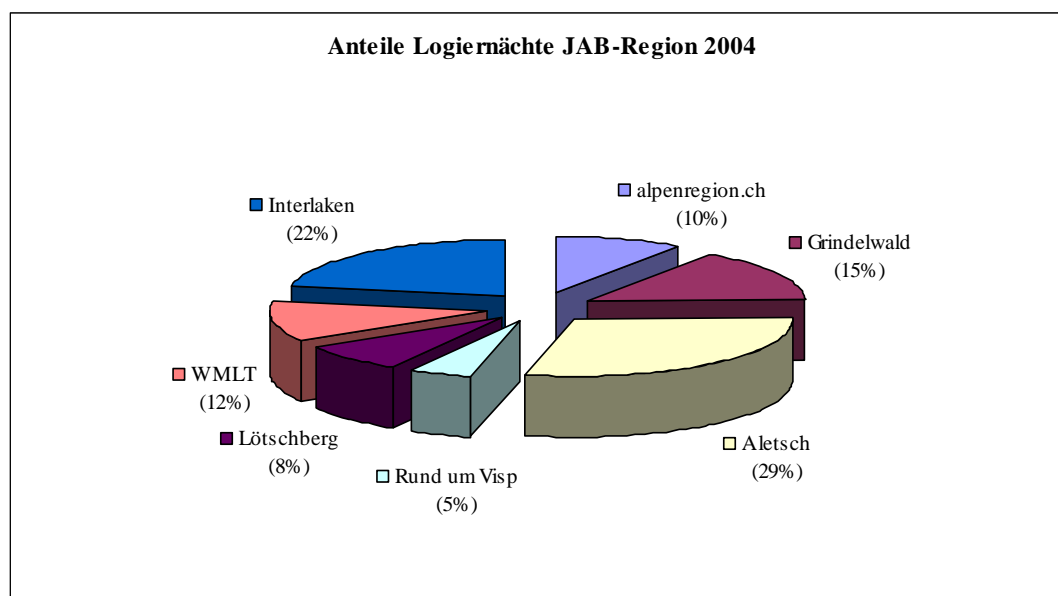


Abb. 18: Verteilung Logiernächte JAB-Region 2004
Quelle: Eigene Darstellung

Logiernächte werden in der JAB-Region mehrheitlich in der Parahotellerie gebucht (57%). Die Hotellerie hat einen Anteil von 43%. Die Zahlen sind in der folgenden Tabelle aufgelistet:

2004	alpenregion.ch	Grindelwald	Interlaken	Lötschberg	WMLT	Aletsch	Rund um Visp	Total	Anteil
Hotellerie	294'480	443'012	981'875	160'232	475'122	432'756	83'937	2'871'414	43%
FeWo	234'375	408'211	148'952	230'443	124'134	1'302'890	153'219	2'763'041	41%
Gruppen	96'773	128'204	309'769	150'291	163'529	192'609	65'610	1'106'785	16%
Total	625'628	979'427	1'440'596	540'966	762'785	1'928'255	302'766	6'277'657	100%

Tab. 18: Übersicht Logiernächte 2004 Total JAB-Region
Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

Die folgende Abbildung stellt das Verhältnis der Logiernächte graphisch dar:

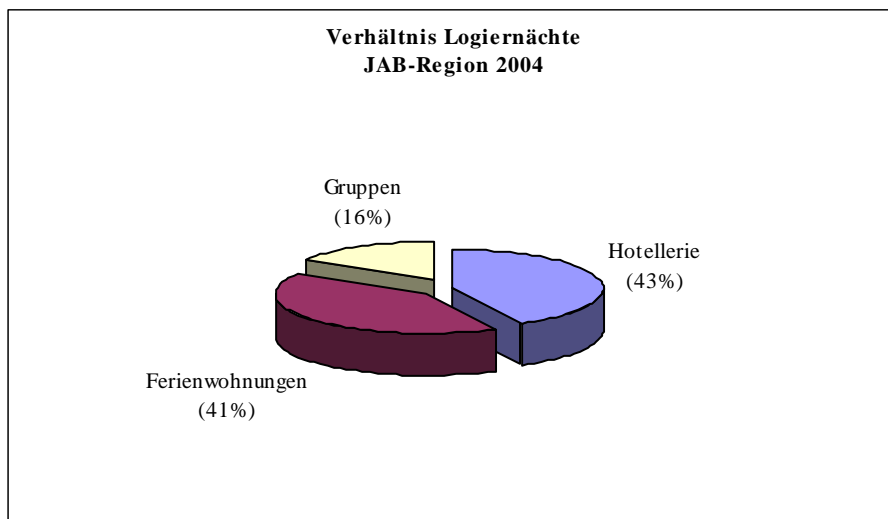


Abb. 19: Verhältnis Logiernächte JAB-Region 2004
Quelle: Eigene Darstellung

In der JAB-Region gibt es zwei Saisons. Die Auslastung der Suprastruktur ist im Sommer und im Winter gleich gross. Einzig die Destination Interlaken gilt eher als Sommer- und die Destination Aletsch eher als Winterdestination.

Die folgende Tabelle zeigt das Verhältnis der Logiernächte im Sommer und im Winter:

Destination	Verhältnis Sommer/Winter in %
alpenregion.ch	55:45
Grindelwald	56:44
Interlaken	63:37
Lötschberg	50:50
WMLT	45:55
Aletsch	40:60
Rund um Visp	55:45
Total JAB	52:48

Tab. 19: Verhältnis der Logiernächte Sommer/Winter
Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

6.1.2 Die Auslastung der Hotelbetten

Eine weitere Kennzahl für die Nachfrage einer touristischen Destination ist die Auslastung der Hotelbetten. Die nächste Tabelle zeigt die Auslastung der Hotelbetten im Jahr 2004:

Destination	Hotels (Anz. Betten)	LN Hotellerie 2004	Auslastung
alpenregion.ch	2'400	294'480	34%
Grindelwald	2'700	443'012	45%
Interlaken	6'930	981'875	39%
Lötschberg	1'730	1'60'232	25%
WMLT	3400	475'122	38%
Aletsch	4'148	432'756	29%
Rund um Visp	1'215	83'937	19%
Total JAB-Region	22'523	2'871'414	35%

Tab. 20: Auslastung der Hotelbetten in der JAB-Region
Quelle: Eigene Darstellung

Bei den Destinationen Grindelwald, Interlaken und WMLT sind die Hotelbetten ungefähr zu 40% ausgelastet. Bei Rund um Visp, Lötschberg und Aletsch sind die Hotelbetten hingegen nur zu 20% ausgelastet. Die Auslastung in der JAB-Region beträgt 35%.

6.1.3 Die Aufenthaltsdauer der Gäste

Die folgende Tabelle zeigt die Aufenthaltsdauer der Gäste:

Destination	Aufenthaltsdauer in Tagen ¹⁴ Hotellerie
alpenregion.ch	2.5
Grindelwald	2.9
Interlaken	2.3
Lötschberg	2.8
WMLT	3.9
Aletsch	4.0
Rund um Visp	2.5
JAB	2.9

Tab. 21: Aufenthaltsdauer der Gäste in der JAB-Region
Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

Im Durchschnitt halten sich Gäste ca. 3 Tage in der JAB-Region auf. Auffallend ist, dass die Gäste in den Destinationen Aletsch und WMLT deutlich länger bleiben als in bei den anderen Destinationen.

¹⁴ Diese Zahlen beruhen zum Teil auf Schätzungen der Interviewpartner.

6.1.4 Die Märkte

Die folgende Tabelle zeigt die Märkte der Destinationen:

Destinationen ¹⁵	Märkte ¹⁶							
	CH	D	GB	F	BENELUX	USA	ASIEN	Divers
alpenregion.ch	62%	18%	2%	--	4%	--	--	14%
Grindelwald	29%	17%	18%	3%	4%	6%	20%	3%
Interlaken	29%	13%	16%	2%	2%	8%	21%	9%
Lötschberg	50%	15%	10%	2%	10%	4%	1%	8%
WMLT	29%	13%	27%	4%	9%	9%	6%	3%
Aletsch	40%	40%	--	1%	15%	--	--	4%
Rund um Visp	50%	15%	--	--	15%	--	--	19%
Total JAB	41%	19%	10%	2%	8%	4%	7%	9%

Tab. 22: Übersicht Marktsegmente JAB-Region

Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

Der für die JAB-Region wichtigste Markt ist klar die Schweiz mit 41% (A-Markt). Mit einem Anteil von 19% ist Deutschland der B-Markt. Alle anderen gehören zum C-Markt.

Vergleicht man die Märkte der einzelnen Destinationen, fällt auf, dass die Märkte überhaupt nicht kongruent sind:

- Die Schweiz und Deutschland machen 60% der Gäste aus.
- Die alpenregion.ch empfängt im Verhältnis doppelt so viele Gäste aus der Schweiz (62%) als Grindelwald, Interlaken und WMLT (je 29%)
- Gäste aus Grossbritannien sind für die Destinationen Grindelwald, Interlaken und WMLT von grosser Bedeutung. GB ist für die JAB-Region der Drittgrösste Markt (10%)
- Für die Destinationen Lötschberg, Aletsch und Rund um Visp ist der Markt aus den BENELUX Staaten von grosser Bedeutung.
- Für Grindelwald und Interlaken ist der Markt aus Asien (je 20%) strategisch relevant.
- Grindelwald, Interlaken, Lötschberg und WMLT bearbeiten den amerikanischen Markt.
- Bei WMLT sind die Märkte aus der Schweiz und aus GB gleich gross (je ca. 30%). Im Wallis hat der Markt aus GB keine Bedeutung.

¹⁵ Bei den Destinationen Lötschberg, Aletsch und Rund um Visp wurden die Märkte von den Interviewpartnern geschätzt, da sie nicht erhoben werden.

¹⁶ Die Zahlen basieren auf den Logiernächten in der Hotellerie 2004

Die folgende Abbildung stellt die Übersicht der Märkte graphisch dar:

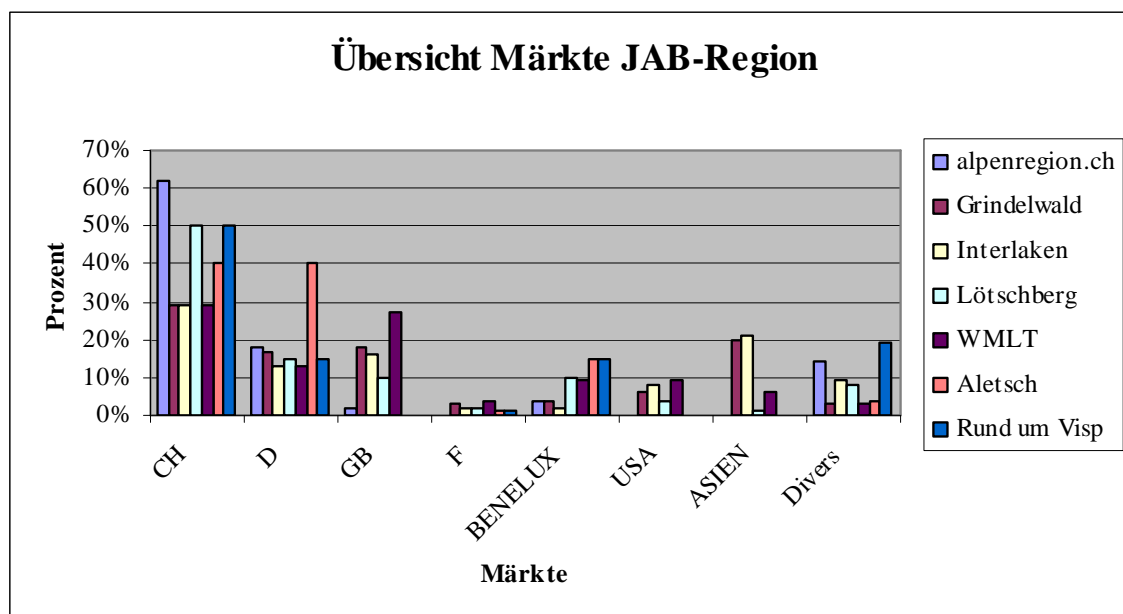


Abb. 20: Übersicht Märkte JAB-Region 2004
Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Das Marketing

6.2.1 Bisherige Marketingaktivitäten

Die Marketingaktivitäten verliefen bisher unkoordiniert und individuell. Beispiele sind der Unesco-Weg auf der Bettmeralp, div. Medienmitteilungen und die Verwendung des Unesco-Logos auf Plakaten und Katalogen. Als gemeinsame Produkte sind eine Karte mit besonderen Sehenswürdigkeiten aus der Region und eine Broschüre mit Informationen zur JAB-Region produziert worden.

Das Potenzial einer regionsübergreifenden Angebotsgestaltung wurde bisher nur gering genutzt und beschränkte sich vor allem auf kooperationsgebundene Zusammenarbeit einzelner Partner (vor allem in der Jungfrauregion). Ziel in Zukunft ist nicht, neue Produkte zu entwickeln, sondern bestehende Angebote zu bündeln.

6.2.2 Geplante Marketingaktivitäten

Folgende konkreten Marketingaktivitäten sind geplant:

Projektleiterstelle:

Eine neu geschaffene Projektleiterstelle soll bestehende Angebote aus der JAB-Region erfassen, bündeln und auf Bedürfnisrelevanz prüfen. Diese regionsübergreifenden Produkte sollen anschliessend vermarktet werden. Die Stelle wird von den Destinationen finanziert und ist nicht dem Managementzentrum unterstellt.

Web-Auftritt:

Ein neues Portal mit einer Verlinkung aller Destinationen ist geplant. Diese Internetseite soll bei Schweiz Tourismus unter (Welterbegebiete) als Link integriert werden. Der Name der Internetseite ist noch nicht definiert.

Medienreisen:

Im Herbst ist eine Medienreise geplant, um die regionsübergreifenden Angebote vorzustellen. Mit Skitouren und Übernachtungen in Berghotels soll das Bergerlebnis inszeniert werden. Ziel: Bekanntheit steigern.

Info-Center:

Ein oder zwei Info-Center sollen gebaut werden, damit sich die Gäste vor Ort über das Welterbegebiet informieren können. Als Standorte ist im Süden Naters vorgesehen. Im Norden ist noch nichts entschieden.

Wanderbuch „WelterbeJungfrau-Aletsch-Bietschhorn“:

Das Wanderbuch basiert auf einer Projektidee der Schweizerischen Tourismusfachschule Siders und wird auf Initiative von Valrando und dem Verein Berner Wanderwege verwirklicht.

6.2.3 Der Marketing Pool

Für den Marketing-Pool wurde für das Jahr 2005 75'000 CHF einbezahlt. Alle drei Partner, Jungfrau, Aletsch und Bietschhorn haben je 25'000 CHF beigesteuert:

- Jungfrau: WMLT, Interlaken, Grindelwald je 5'000 CHF, alpenregion.ch 4'000 CHF, Jungfrau-, und Schilthornbahnen je 3'000 CHF.
- Aletsch: 25'000 CHF
- Bietschhorn: Lötschberg 2/3 und Rund um Visp 1/3 von 25'000 CHF.

Das Geld, welches für regionsübergreifende Marketingaktivitäten eingesetzt werden sollte, wurde bisher noch nicht gebraucht. Deshalb ist für 2006 noch kein Betrag budgetiert. Der Pool wird wahrscheinlich für die nächsten konkreten Massnahmen wie dem Web-Auftritt, für das Wanderbuch oder für die neu geschaffene Projektleiterstelle eingesetzt werden.

6.2.4 Die Marketinginfrastruktur

Bei der Ermittlung der Marketinginfrastruktur wurde die Anzahl Marketingstellen, die Ausbildung der Mitarbeitenden, das Marketing-Budget, das eingesetzte Reservationssystem und Marktforschungsaktivitäten untersucht:

	Anzahl Marketingstellen	Ausbildung der Mitarbeitenden	Marketing-Budget	Reservationssystem	Marktforschung
alpenregion.ch	2 Mitarbeitende + 1 Lehrtochter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tourismus-fachmann FH ➤ Betriebsökonomie FH 	500'000 CHF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deskline 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interne und externe Mafo (laufend) ➤ Gästebefragung ca. alle 2 Jahre ➤ LN-Statistik
Grindelwald	2 Mitarbeitende + 1 Praktikant	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tourismus-fachmann HF ➤ Destinations-Manager ➤ Wirtschaftsdiplom plus Dolmetscherschule 	855'000 CHF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deskline 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gästebefragung im September durch Studenten der HFT Samaden ➤ Tourism Quality Online: Spezieller Banner mit Link wird auf Homepage installiert
Interlaken	5 Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tourismus-Fachmann HF ➤ Marketingplaner 	1'100'000 CHF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reservationssystem über lokale Ferienorte 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eigene LN-Erhebung ➤ Keine periodischen Gästebefragungen
Lötschberg	2 Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tourismus-Fachmann HF ➤ Marketingplaner 	700'000 CHF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kein zentrales Reservationssystem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logiernächteerhebung führen die lokalen TO durch ➤ Gästebefragung vor 2 Jahren ➤ Aktuell: Befragung von 70 Betrieben innerhalb der Destination zur „Tourismusentwicklung in der Region“
WMLT	4 Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tourismus-Fachmann HF ➤ Tourismus-experte 	510'350 CHF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kein zentrales Reservationssystem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logiernächteerhebung führen die lokalen TO durch ➤ Aktuelle Gästebefragung (Gäste-zufriedenheit)
Aletsch ¹⁷	--	--	1'390'000 CHF ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiscover 	--
Rund um Visp	1 Mitarbeitender	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tourismus-experte 	100'000 CHF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DIRES soll angeschafft werden 	Keine Mafo
Total JAB-Region	16 Mitarbeitende 1 Lehrtochter 1 Praktikant	--	5'155'350 CHF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aletsch marketing benutzte Tiscover 	--

Tab. 23: Übersicht Marketinginfrastruktur JAB-Region
Quelle: Diverse Factsheets der Destinationen, Kataloge, Interviews

¹⁷ Keine Angaben. Aletsch Marketing ist aufgelöst worden.

¹⁸ Summe der einzelnen Marketing-Budgets

In der JAB-Region stehen viele Ressourcen für das Marketing zur Verfügung. Der Mitteleinsatz beträgt 5 Mio. CHF. Knapp 20 qualifizierte Personen sind im Bereich Marketing tätig (ohne Berücksichtigung der Destination Aletsch). Nicht alle Destinationen sind mit einem Reservationssystem ausgestattet. Folgender Trend ist erkennbar: Die Destinationen im Norden arbeiten mit Deskline und diejenigen im Süden mit Tiscover. Marktforschungsaktivitäten werden nur sehr spärlich und zum Teil unprofessionell durchgeführt.

6.2.5 Die Verkehrsvereine

In der JAB-Region gibt es sechs Destinationsorganisationen (vgl. Tab. 8) und 34 rechtlich unabhängige Verkehrsvereine. Bei den Destinationen im Kanton Bern wird das Marketing zentral von der Destinationsorganisation organisiert. Die Tourismusbüros in den Ferienorten sammeln die Kurtaxen ein und sind mit den Aufgaben „Gäste halten“ vertraut. Die Dachorganisationen, die „Gäste holen“ als Hauptaufgabe haben, koordinieren sämtliche Marketingaktivitäten und verwalten das Marketingbudget.

Bei den Walliser Kantonen ist es anders: Bei Aletsch und Rund um Visp wird das Marketing dezentral von 22 verschiedenen Verkehrsvereinen organisiert. Sämtliche Verkehrsvereine verwalten ihr eigenes Budget, haben einen individuellen Marketing-Mix und bearbeiten ihre Märkte selbst. Bei der Destination Rund um Visp ist eine Diskussion im Hinblick auf eine Destinationsbildung im Gang. Ziel ist es, dass eine Dachorganisation die Region Rund um Visp zentral vermarktet. Bei der Destination Aletsch sind diese Ziele vorerst gescheitert.

Der Verein „Aletsch Marketing“ wurde nach einem Jahr wieder aufgelöst. Im Moment ist noch offen, in welche Richtung es im Aletschgebiet weiter gehen wird. Einerseits ist man darum bemüht, die Auflösung von Aletsch Marketing wieder rückgängig zu machen, andererseits versuchen die Bahnen, eine neue Dachorganisation „New Aletsch Marketing“ aufzugleisen.

6.2.6 Die Positionierungen/Images

Bei der Positionierung der Destinationen anhand eines zweidimensionalen Wahrnehmungsraumes¹⁹ sind bemerkenswerte Positionierungsunterschiede feststellbar, die markant vom beabsichtigten²⁰ Zielquadranten klassisch/exklusiv abweichen. Grindelwald und Interlaken bewegen sich im exklusiv/modernen Quadranten. Alle anderen, mit Ausnahme von WMLT, haben ein klassisch/familiäres Image. Die folgende Abbildung stellt die Positionierungen graphisch dar.

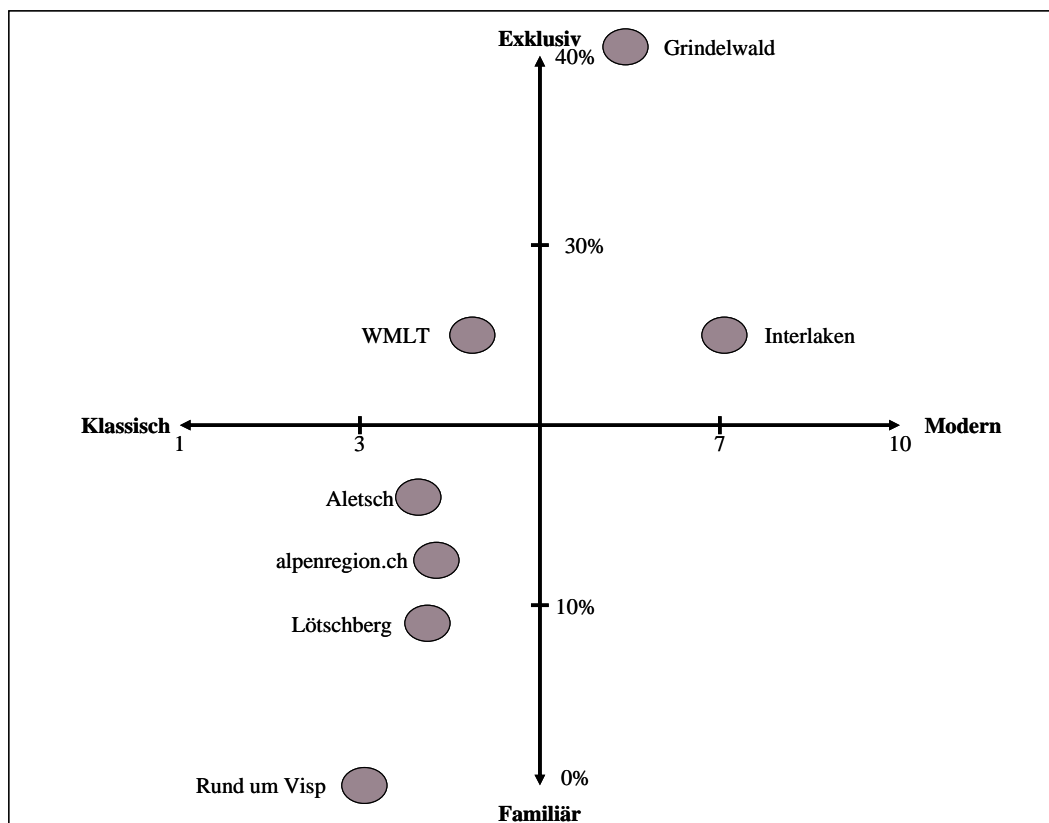


Abb. 21: Positionierung der Destinationen in der JAB-Region
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jacobi 1996: 187

¹⁹ Erklärung: Die vertikale Achse entspricht dem Prozentsatz an Betten in 4- und 5-Stern Hotels gemessen an der Gesamtzahl Hotelbetten. Die horizontale Achse zeigt den Mittelwert der Bewertung aller Interviewpartner, die die Individualimages sämtlicher Destinationen eingeschätzt haben.

Die Individualimages wurden mit einer Skala von 1 (klassisch) bis 10 (modern) bewertet.

²⁰ Gemäss Aussagen der meisten Interviewpartner.

6.2.7 Die Markenpolitik

In der JAB-Region sind sehr starke Marken vertreten. Interlaken, Grindelwald und Jungfrau sind Brands mit einem sehr hohen, globalen Bekanntheitsgrad, der historisch gewachsen ist und erfolgreich vermarktet wird. Die Marke Aletsch hat auch das Potenzial, einst eine starke Marke mit Globalcharakter zu werden. Aus diesem Grund ist es undenkbar, dass mittelfristig sämtliche Destinationen unter einem Dach stehen werden und sich mit einem Namen (Dachmarke) auf dem Markt positionieren werden. Die Mitglieder der Projektgruppe „Touristisches Marketing“ sind sich alle einig, dass der Weg einer gemeinsamen Dachmarke nicht sinnvoll ist. Vielmehr streben sie an, sich weiterhin mit ihrer eigenen Marke zu positionieren und zusätzlich das Unesco-Label zu nutzen. So könnte sich Grindelwald neu mit einem einheitlichen Zusatzschriftzug (Unesco Welterbe) vermarkten. Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass es Sinn macht, ein einheitliches Logo und/oder einen einheitlichen Schriftzug zu entwerfen, um der JAB-Region eine Corporate Identity zu verleihen. Die Trägerschaft und die Stiftung JAB haben für den Imagetransfer ihrer gemeinsamen Werte eine klare Markensystematik definiert mit dem Ziel, die Wahrnehmung des Welterbes konsequent zu steuern und damit zu einem gemeinsamen Identifikationselement für die Region beizutragen. Das JAB-Logo (vgl. Abb. 22) wird international als Marke geschützt.



Abb. 22: Offizielles JAB-Logo
Quelle: Wiesmann et al. 2005

6.3 Zusammenfassung

- Mit 6 Mio. Logiernächten macht die JAB-Region rund $\frac{1}{5}$ der Logiernächte der Schweiz (32 Mio.)²¹ aus.
- Die Entwicklung der Logiernächte ist mit 2% leicht steigend.
- 43% der Logiernächte werden in Hotels gebucht. 41% der Logiernächte werden in Ferienwohnungen gebucht. Die Auslastung ist somit in Hotels (23'000 Betten) wesentlich höher als in Ferienwohnungen (44'000 Betten).
- Die Auslastung der Hotelbetten in der JAB-Region beträgt insgesamt 35%.
- Mit einer Aufenthaltsdauer von 2.9 Tagen bleibt der Gast länger in der JAB-Region als im schweizerischen Durchschnitt (2.5 Tage)²².

²¹ Quelle BFS

²² Quelle: BFS

- Die Destinationen bearbeiten unterschiedliche Märkte. Der Markt Schweiz ist für alle der wichtigste Markt. Während Aletsch, Rund um Visp und Lötschberg vor allem Deutschland und die BENELUX Staaten bearbeiten, sind Grindelwald und Interlaken in Asien und in den USA stark. WMLT hat einen hohen Gästeanteil aus Grossbritannien.
- Die Saisonalität spielt in der JAB-Region eine unbedeutende Rolle. Der Sommertourismus (52%) und der Wintertourismus (48%) sind kongruent.
- Das Marketing verlief bisher unkoordiniert und individuell. Es gibt noch keine regionsübergreifende Angebote.
- In Zukunft sollen keine neuen, regionsübergreifende Produkte geschaffen, sondern bestehende gebündelt werden. Eine neu geschaffene Projektleiterstelle wird sich dieser Aufgabe annehmen.
- Medienreisen, der Bau eines Info-Centers sowie ein Web-Auftritt sind geplante Marketingaktivitäten.
- In der JAB-Region stehen viele Ressourcen für das Marketing zur Verfügung. Der Mitteleinsatz beträgt 5 Mio. CHF. Knapp 20 qualifizierte Personen (ohne Aletsch) sind im Bereich Marketing tätig.
- Obwohl in Zukunft die Bedeutung von Kundendatenbanken zunehmen wird (Trend zum Direktverkauf, Trend zur Individualisierung „mass costumisation“, Grundlagen für die Marktforschung), sind nicht alle Destinationen mit einem Reservationssystem ausgestattet. Folgender Trend ist erkennbar: Die Destinationen im Norden arbeiten mit Desklina und diejenigen im Süden mit Tiscover. Marktforschungsaktivitäten werden nur sehr spärlich und zum Teil unprofessionell durchgeführt.
- Die Destinationen im Norden sind in Bezug auf das Destinationsmanagement viel weiter fortgeschritten als die Destinationen im Süden. Das Marketing wird bei den Destinationen auf Berner Seite zentral organisiert. Auf Walliser Seite hingegen wird das Marketing dezentral von 22 Verkehrsvereinen bewerkstelligt.
- In Bezug auf das Image sind beachtliche Positionierungsunterschiede feststellbar: Grindelwald und Interlaken bewegen sich im exklusiv/modernen Segment während alle anderen, mit Ausnahme von WMLT, ein klassisch/familiäres Image aufweisen.
- In der JAB-Region sind sehr starke Marken vertreten. Interlaken, Grindelwald und das Jungfraujoch geniessen einen riesigen, internationalen Bekanntheitsgrad, welcher historisch gewachsen ist und erfolgreich vermarktet wird. Die Marke „Aletsch“ hat ein grosses Potenzial, in Zukunft einen ähnlich hohen Bekanntheitsgrad zu erlangen.
- Der Weg einer gemeinsamen Dachmarke „JAB“ ist aufgrund der unterschiedlichen Positionierungen nicht sinnvoll.

7 Synthese und Ausblick

Die folgende Abbildung vermittelt einen Überblick über die wichtigsten Stärken und Schwächen sowie die sich aus der Markt- und Bedürfnisentwicklung ergebenden Chancen und Gefahren der JAB-Region in Bezug auf das kooperative Tourismusmarketing.

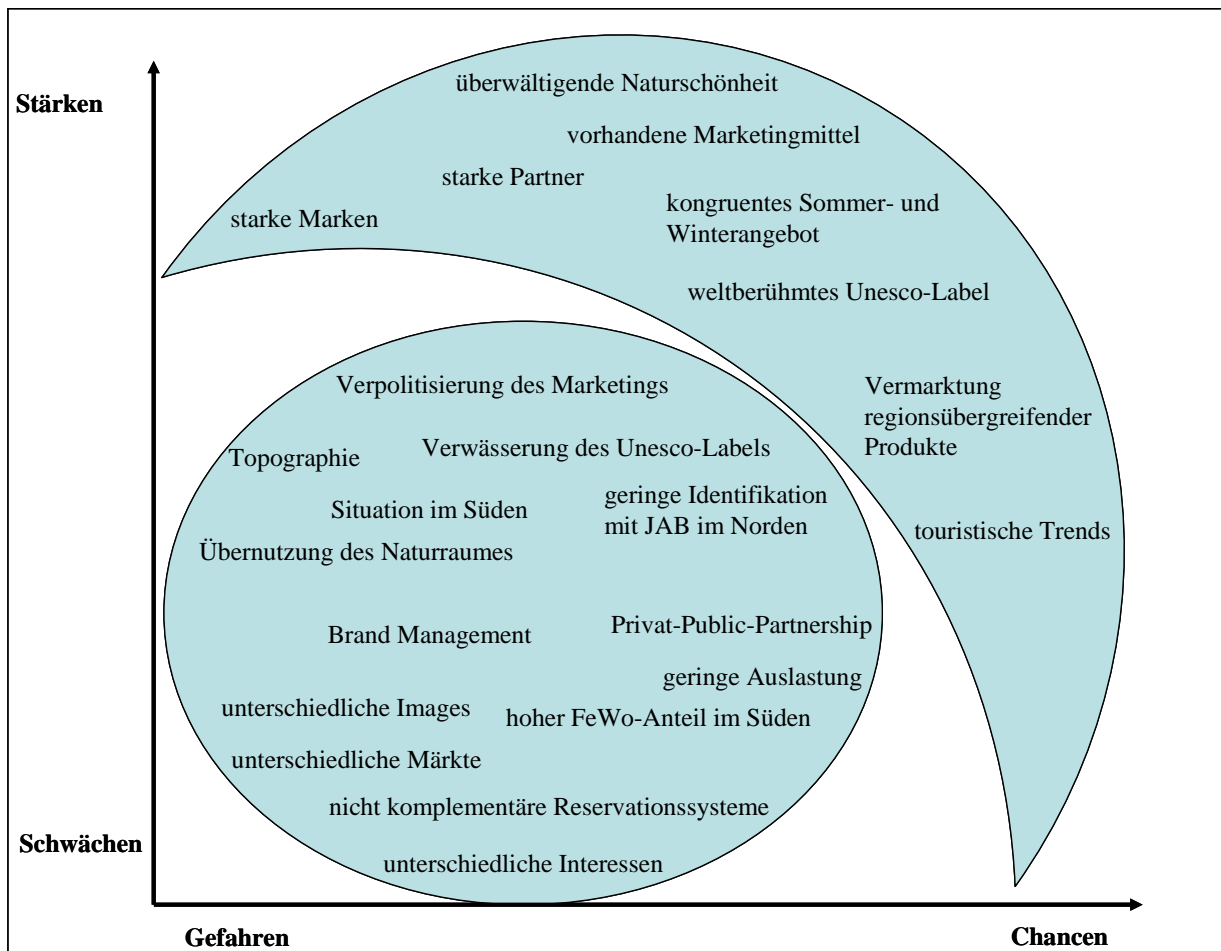


Abb. 23: Übersicht SWOT-Analyse der JAB-Region
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger 1997: 196

7.1 Stärken der JAB-Region

Im Folgenden werden die Stärken der JAB-Region näher erläutert.

Überwältigende Naturschönheit, Ursprünglichkeit:

Mit Eiger, Mönch und Jungfrau, Eigernordwand, Jungfraujoch, Aletsch(gletscher), Lötschberg-Südrampe und Grimsel verfügt die JAB-Region über einzigartige Attraktionen und Sehenswürdigkeiten. Der Trend zu Erholungsferien in unberührter, intakter Natur wird in Zukunft weiterhin zunehmen.

Kongruentes Sommer- und Winterangebot:

Sehr gute Wintersportinfrastruktur sowie Schneesicherheit, viele Bademöglichkeiten/Wasser (Trend zu Wellness), Kongress- und Tagungsstätten (Trend zu Geschäftsreisen) sind vorhanden. Im Sommer bietet die JAB-Region ein einzigartiges Wanderwegnetz.

Starke Marken:

Mit Interlaken, Grindelwald und Jungfrau verfügt die JAB-Region über national und international starke Marken.

Starke Partner:

Mit den Jungfrau- und Schilthornbahnen verfügt die JAB-Region über zwei ausserordentlich starke Transportunternehmungen, die zusammen über Marketingmittel von 12 Mio. CHF und einem überdurchschnittlichen Marketing-Know-How verfügen.

Marketingmittel:

In der JAB-Region stehen viele Ressourcen für das Marketing zur Verfügung. Der Mitteleinsatz beträgt 5 Mio. CHF. Knapp 20 qualifizierte Personen sind im Bereich Marketing tätig. Herauszustreichen sind die im nationalen Vergleich sehr weit fortgeschrittenen Marketing-Kompetenzen in der Jungfrau-Region.

7.2 Schwächen der JAB-Region

Im Folgenden werden die Schwächen der JAB-Region näher erläutert.

Unterschiedliche Interessen der Partner (Partikularinteressen):

Viele Partner sind mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen in der JAB-Diskussion involviert. Während Naturschutzorganisationen die intakte Natur schützen und dementsprechend den Perimeter erweitern wollen, sind die Touristiker daran interessiert, den Perimeter nicht beliebig zu erweitern, weil dadurch die Aussagekraft verwässert wird. Sie wollen primär das Unesco-Label einsetzen, um die Märkte mit dem USP zu bearbeiten. Weiter sind die Transportunternehmungen eher an hohen Frequenzen interessiert, während die Tourismusorganisationen die Aufenthaltsdauer der Gäste verlängern wollen. Zum Schluss müssen historisch gewachsene Probleme wie Missgunst zwischen Berg und Tal sowie zwischen Nord und Süd dazu genannt werden.

Nicht kongruente Märkte:

Die Unterschiede bzgl. der bearbeiteten Märkte im Norden und im Süden erschweren gemeinsame Marketingaktivitäten. Das „Giesskannenprinzip“ ist keine effiziente Lösung.

Topographie der JAB-Region:

Die JAB-Region ist zwar gut erschlossen, jedoch trennen Alpenkämme und Täler die verschiedenen Destinationen voneinander. Im Hintergrund der kurzen Aufenthaltsdauer der Gäste (3 Tage) dürfte es schwierig sein, regionsübergreifende Angebote zu schaffen, die einem Bedürfnis entsprechen. Die geographische Distanz zwischen Grindelwald und dem Eggishorn zum Beispiel ist sehr gross und nicht in kurzer Zeit überwindbar.

Situation im Süden:

Die Auflösung von Aletsch Marketing (fehlender Wille zur Zusammenarbeit, fehlende Akzeptanz der Partner, keine Einigkeit beim Markenkonzept usw.) und der momentane Stand der Destinationsbildung in Rund um Visp (politische Probleme: nur 4 von 27 Gemeinden befinden sich im Perimeter des Welterbes) erschwert die regionsübergreifenden Koordinationsbemühungen enorm.

Geringe Identifikation mit der JAB-Region auf der Berner Seite:

Für die Destinationen auf der Berner Seite ist das Unesco-Label „nice to have, but not essential.“ Die Konzentration gilt klar der Jungfrauregion, die sich auch ohne Label gut weiterentwickeln kann. Die Zusammenarbeit mit dem Süden wird eher als Goodwill betrachtet. Zudem sind Interlaken und die alpenregion.ch weit weg vom Perimeter, was die Identifikation mit der JAB-Region zusätzlich erschwert.

Brand Management:

In der JAB-Region existieren 6 Dachmarken und 21 Submarken. Vor allem auf der Walliserseite weist die Markenpolitik noch erhebliche Schwächen auf. So lange alle Ferienorte an ihren Namen festhalten, wird sich in dieser Hinsicht mittelfristig nichts ändern.

Unterschiedliche Images:

In Bezug auf das Image existieren in der JAB-Region erhebliche Positionierungsunterschiede. Dieser Umstand erschwert die Bildung eines einheitlichen Auftrittes der JAB-Region.

Geringe Auslastung:

Mit Total 80'000 Betten verfügt die JAB-Region über ein enormes Angebot an Beherbergungsmöglichkeiten. Mit einer Auslastung von 35% muss von Auslastungsproblemen gesprochen werden.

Hoher FeWo-Anteil im Süden:

Mit dem hohen Anteil an Ferienwohnungen (55%) droht die JAB-Region vor allem im Süden in die so genannte „Zweitwohnungsfalle“ zu geraten. Dadurch entstehen in den Nebensaisons luxuriöse Geisterdörfer.

Kein einheitliches Reservationssystem:

Obwohl in Zukunft die Bedeutung von Kundendatenbanken zunehmen wird, sind nicht alle Destinationen mit einem Reservationssystem ausgestattet. Folgender Trend ist erkennbar: Die Destinationen im Norden arbeiten mit Desklina und diejenigen im Süden mit Tiscover. Eine verstärkte regionsübergreifende Zusammenarbeit in Zukunft ist dadurch negativ beeinträchtigt.

7.3 Chancen für die JAB-Region

Im Folgenden werden die Chancen für die JAB-Region näher erläutert.

Nutzung des weltberühmten Unesco-Labels:

Durch die aktive Nutzung des Unesco-Labels können bestehende Märkte intensiver bearbeitet oder sogar neue bearbeitet werden.

Vermarktung regionsübergreifender Angebote:

Entscheidend sind die Fokussierung auf komparative Vorteile im Wettbewerb durch die Bündelung von bedürfnisrelevanten Leistungen und Angeboten. Die neu geschaffene Projektleiterstelle soll in den nächsten zwei Jahren umsetzbare Lösungsvorschläge erarbeiten.

Wissenstransfer durch intensivere Zusammenarbeit:

Durch die verschiedenen Projektgruppen hat sich der Dialog in der JAB-Region intensiviert. Die engere Zusammenarbeit und der damit verbundene Wissenstransfer bedeuten eine enorme Nutzenstiftung bezogen auf die nachhaltige Entwicklung der JAB-Region.

Touristische Trends:

Touristische Trends wie „vermehrte Wertorientierung und Sinnesstiftung (zurück zum Ursprünglichen)“, „Gesundheitsbewusstsein/Wellness“, „Drang nach ehrlichen, authentischen Produkten“ und „Ökologietrends“ als Potenzial versprechen eine positive Entwicklung des Tourismus in der JAB-Region.

7.4 Gefahren für die JAB-Region

Im Folgenden werden die Gefahren für die JAB-Region näher erläutert.

Starke Verpolitisierung des Marketings und damit Verwässerung der Positionierung:

Tourismusmarketing wird meist kooperativ finanziert. Bahnen, Hotels und andere Leistungsträger beteiligen sich mit Beiträgen an das Marketing, verfolgen jedoch oft unterschiedliche Individualinteressen. Es werden viele Konzepte erarbeitet, die nicht umgesetzt werden. Die Tatsache, dass alle beim Marketing mitdiskutieren wollen kann dazu führen, dass die Marketingstrategien verwässert werden und dadurch kaum ein effizientes und effektives Marketing betrieben werden kann.

Verwässerung des Unesco-Labels:

Da in der Schweiz, aber auch in Mitteleuropa, Bestrebungen nach Neuaufnahmen von Regionen in das Inventar der Unesco-Welterben bestehen, droht sich der momentane Mehrwert aufzulösen.

Private-Public-Partnership:

Die unterschiedlichen Erwartungen der Politiker, Wissenschaftler und Touristiker gehen weit auseinander und hindern eine nachhaltige Entwicklung. Während Politiker Bekanntheit und Wirkung nach innen anstreben, wollen Touristiker Markterfolge sehen.

Übernutzung des Naturraumes:

Die Gefahr einer Übernutzung des Naturraumes sowie die Klimaerwärmung und die daraus resultierende Schneeknappheit gefährden den USP „intakte Natur“.

7.5 Beurteilung des Kooperationspotenzials aus konzeptioneller Sicht

Nach Abschluss der Situationsanalyse, geht es im letzten Schritt darum, das Potenzial des kooperativen Tourismusmarketings für die JAB-Region aus konzeptioneller Sicht zu beurteilen. Die Beurteilung erfolgt qualitativ, da die Forschungsfragen und Hypothesen als Bewertungsmaßstab nicht quantifiziert worden sind. Ferner sollen Empfehlungen für das weitere Vorgehen an Managementzentrum JAB sowie an die Projektgruppe „Touristisches Marketing“ formuliert werden. Die SWOT-Analyse hat aufgezeigt, über welche Stärken und Schwächen die JAB-Region verfügt und welche sich aus der Markt- und Bedürfnisentwicklung ergebenden Chancen und Gefahren existieren. Anhand dieser Ergebnisse werden nun die im Kapitel 5 hergeleiteten Hypothesen verifiziert oder falsifiziert. Durch diesen Vorgang sind die für die Arbeit erforderten Gütekriterien bestmöglich erfüllt.

7.5.1 Der fundamentale Fit

Aus der Bewertung des fundamentalen Fits ergibt sich folgendes Resultat:

Forschungsfrage 1a) Partnerkongruenz:

Erfüllt das touristische Angebot der JAB-Region die Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Marketing-Kooperation?

Hypothese 1:

Die Voraussetzungen für eine Erfolg versprechende Marketingkooperation und die damit verbundene Interessenssymmetrie ist in der JAB-Region gegeben. Das natürliche und abgeleitete Angebot ist kongruent.

Präzisierung muss ergänzt werden, dass nach zahlreichen Gesprächen ersichtlich wurde, dass die erste Hypothese nicht ganz korrekt formuliert ist. Obschon es keinen wissenschaftlichen Beweis dafür gibt, geht der Verfasser davon aus, dass eine Interessenssymmetrie dann gegeben ist, wenn das natürliche Angebot kongruent ist, das abgeleitete hingegen komplementär sein kann. Das abgeleitete Angebot muss nicht zwingend kongruent sein, denn die primäre touristische Anziehungskraft einer Region geht nach Müller (1999: 124) meistens vom ursprünglichen und nicht vom abgeleiteten Angebot aus. Das heisst, dass eine (in Bezug auf das natürliche Angebot) heterogene Region nicht dieselben Gäste anzieht wie eine, die über ein kongruentes (natürliches) Angebot verfügt. Ist demgegenüber das abgeleitete Angebot komplementär, bedeutet dies für die Region eine zusätzliche Chance, da der Gast von einem multioptionalen Leistungsbündel profitieren kann.

Die JAB-Region erfüllt diese Voraussetzung, da sie in Bezug auf das Klima, die Topographie, das Landschaftsbild sowie die Flora und Fauna weitestgehend kongruent ist.

Vergleicht man das abgeleitete Angebot im Sommer und im Winter, wird eine gewisse Kongruenz schnell ersichtlich. Bis auf die Destination Interlaken bieten alle Skipisten, Winterwanderwege, Bike-Routen, Wanderwege etc. an. Jede Destination verfügt zwar über gewisse Spezialitäten (Golfplätze, Rodelbahnen, Kongresszentren, Schifffahrt etc.), doch kann das abgeleitete Angebot dennoch als kongruent bezeichnet werden.

Zusammengefasst wird festgehalten, dass die JAB-Region die erste Voraussetzung erfüllt und die Hypothese demnach verifiziert werden kann.

Forschungsfrage 1b) Partnerkongruenz:

Ist die Grösse und die damit verbundene Nachfrage der Destinationen miteinander vergleichbar?

Hypothese 2:

Die Grössenunterschiede der Destinationen sind in Bezug auf die Nachfrage (Logiernächte) erheblich. Die Gefahr besteht, dass starke Kooperationsmitglieder die kleinen dominieren.

Die Hypothese kann verifiziert werden. Wie die Analyse zeigt, sind die Grössenverhältnisse in Bezug auf die Logiernächte in der JAB-Region ungleich verteilt.

Neben den in Kapitel 4.3 aufgeführten Problemen wie beispielsweise Dominanzeffekte bei der Wahl der Marketingaktivitäten und der zu bearbeitenden Märkte, die aus erheblichen Grössenunterschieden der Partner resultieren können, beeinflussen letztere zudem auch die Zielkongruenz der Kooperation. Grössenbedingte Präferenzunterschiede können mit folgendem Beispiel²³ veranschaulicht werden:

Könnten durch gemeinsame, regionsübergreifende Marketingaktivitäten der Kooperation JAB in einem Jahr 10'000 zusätzliche Logiernächte generiert werden, was einem Wachstum von 0.16% für die JAB-Region entsprechen würde, und würden diese gleichmässig auf alle Partner aufgeteilt, so würde dies im Fall von Interlaken einen Logiernächtezuwachs von 0.7% bedeuten. Eine Steigerung in gleicher Höhe würde im Fall von Rund um Visp die Zahl der Logiernächte um 3.3% steigern. Es ist demnach anzunehmen, dass Rund um Visp einem solchen Ergebnis einen sehr viel höheren Nutzen zuordnen würde als Interlaken, so dass unterschiedliche Zielpräferenzen die Folge sein könnten. Eine langfristige Zusammenarbeit zwischen den Partnern wäre dadurch negativ beeinträchtigt.

Forschungsfrage 1c) Partnerkongruenz:

Bearbeiten die Destinationen dieselben Märkte?

Hypothese 3:

Die Destinationen bearbeiten grösstenteils dieselben Märkte. Durch eine engere Zusammenarbeit können Synergien im Bereich des Marketings genutzt werden.

Diese Hypothese muss falsifiziert werden. Die Analyse hat ergeben, dass die Destinationen ganz unterschiedliche Märkte bearbeiten und somit durch eine engere Zusammenarbeit kaum Synergien genutzt werden könnten.

Gemeinsame Marketingaktivitäten auf dem asiatischen oder dem amerikanischen Markt wären für die Destinationen im Süden nicht sinnvoll. Es muss jedoch festgehalten werden, dass obschon der Nationenmix in den einzelnen Destinationen unterschiedlich aufgebaut ist, die Schweiz und Deutschland zusammen 60% der Gäste ausmachen. Es stellt sich die Frage, ob doch Synergien genutzt werden könnten, wenn sich die gemeinsamen Marketingaktivitäten der Kooperation lediglich auf diese beiden Märkte beschränken würde.

Forschungsfrage 2a) Ressourcenkongruenz:

Sind komplementäre Ressourcen und Kompetenzen in Bezug auf das Tourismusmarketing bei den Destinationen der JAB-Region vorhanden?

Hypothese 4:

Bestimmte Ressourcen und Kompetenzen sind nicht bei allen Destinationen in ausreichender Höhe vorhanden. Durch die Kooperation und die damit verbundene Ergänzung bzw. Kombination der Ressourcen und Kompetenzen können Wettbewerbsvorteile im Tourismusmarketing erzielt werden.

²³ Jacobi (1996: 185) hat dieses Rechenbeispiel verwendet, um auf grössenbedingte Präferenzunterschiede der Kooperation „Best of the Alps“ hinzuweisen. Das Beispiel ist für die vorliegende Arbeit übernommen worden.

Die Hypothese kann verifiziert, muss jedoch etwas relativiert werden. Es trifft zwar zu, dass nicht bei allen Destinationen vergleichbare Ressourcen und Kompetenzen in ausreichender Höhe verfügbar sind. In der Regel ist es jedoch so, dass eher die kleinen von den grossen Destinationen profitieren, da jene über mehr Ressourcen und Kompetenzen verfügen. Dieser Zusatz müsste eigentlich in die Hypothese einfließen. Betrachtet man die Ressourcen und Kompetenzen der Destinationen stellt man fest, dass die Marketingstellen bei allen Destinationen von gut ausgebildeten Mitarbeitenden besetzt sind. Die wichtigsten Unterschiede sind in Bezug auf die Qualität der Marketing Strategien, auf die Höhe der Marketingbudgets, auf das Vorhandensein von Reservationssystemen sowie auf die durchgeführten Marktforschungsaktivitäten festzuhalten.

Sucht man nach Möglichkeiten, wie die individuellen Defizite durch eine Marketingkooperation wettgemacht werden können, kommt man zum Schluss, dass dieses Vorhaben nicht einfach zu realisieren ist. Sicher ist, dass die JAB-Region enorm vom den im nationalen Vergleich sehr weit fortgeschrittenen Marketing-Kompetenzen der Destinationen der Jungfrauregionen profitieren kann, falls die Zusammenarbeit intensiviert und der Erfahrungsaustausch weiter vorangetrieben wird. Eine weitere Möglichkeit, wie durch die Kombination von Wissen und Ressourcen die Qualität des Marketings gesteigert werden kann, gibt es im Hinblick auf eine gemeinsame Durchführung von Marktforschungsaktivitäten. Einige Partner führen gar keine Marktforschung durch, andere hingegen betreiben sie professionell. Es fehlen personelle und finanzielle Ressourcen, um regionsübergreifende Marktforschung betreiben zu können. Sicher würden alle davon profitieren, wenn in Zukunft die Marktforschung zentral durchgeführt würde und somit die Daten für alle Partner zugänglich wären. Als problematisch in Bezug auf die Ressourcenkongruenz könnte sich in Zukunft erweisen, dass erstens nicht alle über ein Reservationssystem verfügen und andererseits zwei nicht kompatible Systeme (Tiscover vs. Deskline) benutzt werden. Dieser Umstand wird eine engere Zusammenarbeit allenfalls negativ beeinträchtigen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die JAB-Region die Voraussetzungen, die zum fundamentalen Fit gehören, nur teilweise erfüllt sind. Eine Interessenssymmetrie ist aufgrund des kongruenten natürlichen und abgeleiteten Angebotes gegeben. Weiter hat stellt sich heraus, dass die Kompetenzen und Ressourcen nicht bei allen in ausreichendem Masse vorhanden sind, so dass eine Zusammenarbeit die Unterschiede aufheben könnte. Die Tatsache, dass die Grössenunterschiede erheblich sind und dass die Destinationen unterschiedliche Märkte bearbeitet kann eine enge Zusammenarbeit negativ beeinträchtigen.

7.5.2 Der strategische Fit

Aus der Bewertung des strategischen Fits ergibt sich folgendes Resultat:

Forschungsfrage 3a) Zielkongruenz:

Verfolgen alle Kooperationspartner der JAB-Region dieselben Primärziele?
--

Hypothese 5:

Emotionale Faktoren sowie individuelle Präferenzenausprägungen der einzelnen Partner führen zu unterschiedlichen Zielvorstellungen. Dies erschwert die Bildung eines kollektiven Zielsystems.

Die Hypothese kann verifiziert werden. Viele Partner sind mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen in der JAB-Diskussion involviert. Während Naturschutzorganisationen die intakte Natur aufrechterhalten und dementsprechend den Perimeter erweitern wollen, sind die Touristiker daran interessiert, den Perimeter nicht beliebig zu erweitern (Verwässerung der Aussagekraft). Sie wollen Unesco-Label einsetzen, um die Märkte mit dem USP zu bearbeiten. Weiter sind die Transportunternehmungen eher an hohen Frequenzen interessiert, während die Tourismusorganisationen die Aufenthaltsdauer der Gäste verlängern wollen. Kommt hinzu, dass sich die Destinationen im Süden sehr viel vom Unesco-Label erhoffen, die Destinationen im Norden hingegen das Label als „nice to have, but not essential“ bezeichnen.

Demzufolge haben die Partner nicht identische Auffassungen über die Art und Intensität der verfolgten Ziele, so dass nur von einer geringen Zielkongruenz in Form eines „kleinsten gemeinsamen Nenners“ ausgegangen werden kann. Die unterschiedlichen Zielvorstellungen des Private-Public-Partnerships können dazu führen, dass die Marketingmittel nur zaghaft eingesetzt werden und damit die untere Wirkungsschwelle nicht erreicht wird, oder dass Konzepte erarbeitet werden, die nie umgesetzt werden.

Einig sind sich die Partner in zwei Aspekten: Zum einen wollen sie das weltberühmte Unesco-Label nutzen, um den Bekanntheit der JAB-Region zu steigern. Zum anderen wollen sie brauchbare und buchbare Angebote mit regionsübergreifendem Charakter schaffen und vermarkten.

Forschungsfrage 4a) Imagekongruenz:

Verfügen alle Destinationen über ein identisch positioniertes Image?

Hypothese 6:

Die Destinationen verfügen über identische Individualimages. Die Gefahr, dass durch eine Kooperation die einzelnen Images nicht mehr eindeutig zuordenbar sind und somit die eigenständige Positionierung gefährdet ist, kann als gering eingestuft werden.

Die Hypothese muss falsifiziert werden. Die Analyse hat ergeben, dass bemerkenswerte Positionierungsunterschiede zwischen den Destinationen existieren, die teilweise auffallend von dem von den meisten Partnern beabsichtigten Zielquadranten „klassisch/exklusiv“ abweichen. Da eine Marketingkooperation nur dann im Rahmen eines Imagetransfers erfolgreich sein kann, wenn die beteiligten Destinationen über vergleichbare Individualimages verfügen, erschwert die Tatsache, dass Positionierungsunterschiede existieren, den synergetischen Einsatz von Marketinginstrumenten.

Forschungsfrage 5a) Markenkongruenz:

Ist „Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn“ als Dachmarke geeignet?

Hypothese 7:

Der Auftritt der JAB-Region unter einer neuen Dachmarke ist nicht sinnvoll und wird von den Touristikern nicht angestrebt.

Die Hypothese kann verifiziert werden. Gründe für eine Differenzierung bzw. Separierung des Markenauftritts sind:

Unterschiedliche Märkte:

Die Destinationen bearbeiten unterschiedliche Märkte. Durch eine neue, übergeordnete Marke können die individuellen Märkte nicht mehr effizient bearbeitet werden.

Unterschiedliche Images:

Wie die Analyse gezeigt hat, verfügen die Destinationen nicht über dieselben Individualimages. Diese Tatsache erschwert die Bildung einer Dachmarke erheblich.

Wert der bereits existierenden Marken:

Die JAB-Region verfügt bereits über international sehr bekannte Marken. Diese Marken zu Gunsten einer neuen Dachmarke zu verlieren, würde der Region enorm schaden.

Kosten der Markenänderung:

Es stehen nicht genügend Mittel zur Verfügung, um eine nationale und internationale Bekanntheit zu erreichen.

Forschungsfrage 5b) Markenkongruenz:

Verfügen alle Partner über dieselben Vorstellungen bzgl. der Markenpolitik?

Hypothese 8:

Die Destinationen werden weiterhin ihre eigenen Marken positionieren. Es gibt keine Bestrebungen, die Markenpolitik zu vereinheitlichen.
--

Die Hypothese kann verifiziert werden. Aufgrund der oben skizzierten Gründe, die gegen eine Dachmarkenstrategie sprechen, wird sich die Variante mit der dominierenden Einzelmarke (z.B. Grindelwald) mit der Ergänzung (Label) „Unesco-Welterbe“ durchsetzen. Ob ein einheitlicher Schriftzug oder die Verwendung des neuen Logos angestrebt wird, ist noch unklar. Die Meinungen gehen diesbezüglich auseinander.

Die Voraussetzungen des „strategischen Fits“ erfüllt die JAB-Region nicht hinreichend. Viele Interessensvertretungen mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen sind in der JAB-Diskussion involviert. Demzufolge haben nicht alle die gleiche Auffassung über die Art und Intensität der verfolgten Ziele, so dass nur von einer geringen Zielkongruenz eines „kleinsten gemeinsamen Nenners“ ausgegangen werden kann. Die Tatsache, dass bemerkenswerte Positionierungsunterschiede existieren, erschwert den synergetischen Einsatz von Marketinginstrumenten. In Bezug auf die Markenpolitik sind sich einig. Eine Dachmarke ist nicht sinnvoll. Die Destinationen werden weiterhin ihre eigenen Marken positionieren.

7.5.3 Der kulturelle Fit

Aus der Bewertung des kulturellen Fits ergibt sich folgendes Resultat:

Forschungsfrage 6a) Identifikation:

Ist die Notwendigkeit zur Kooperation von allen Partnern erkannt und akzeptiert, oder könnte die Marketingkooperation JAB daran scheitern, dass sich die Akteure ausschliesslich mit der eigenen Destination verbunden fühlen?

Hypothese 9:

Eine Identifikation aller beteiligten Destinationen mit der JAB-Region ist schwierig. Die Region ist zu gross und zu heterogen.

Die Hypothese kann verifiziert werden. Gemessen an den von der Projektgruppe „Touristisches Marketing“ definierten Zielen und der Höhe der im Moment zur Verfügung stehenden Mitteln in Form von Human- und Finanzressourcen, kann die strategische Bedeutung der Marketingkooperation JAB und die damit verbundene Identifikation als eher gering bewertet werden. Ein wesentliches Indiz dafür ist die geringe Bedeutung, die die Partner der Kooperation JAB im Vergleich zu ihren individuell verfolgten Marketingzielen beimessen. Die Partner betrachten die Kooperation grundsätzlich als positiv, erachten diese jedoch nicht als wichtige Massnahme zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Kommt hinzu, dass sich die Destinationen alpenregion.ch und Interlaken geographisch gesehen weit weg von der JAB-Region befinden und sich demzufolge nur sehr schwach mit der Region identifizieren.

Forschungsfrage 7a) Informations- und Kommunikationskultur:

Werden aus opportunistischen Gründen sensible Informationen von einzelnen Partnern bewusst zurückgehalten?

Hypothese 10:

Die Informationsgestaltung innerhalb der Kooperation basiert auf Vertrauen und einer offenen Kommunikation. Es werden keine Partner von erfolgsrelevanten Ressourcen in Form von Informationen ausgeschlossen.

Diese Hypothese kann falsifiziert werden. Obschon es natürlich ist, dass sich jeder selber der nächste ist, basiert die Projektarbeit auf Vertrauen und einer offenen Kommunikation. Sämtliche Touristiker der Destinationen sind bestrebt, die Entwicklung der ganzen Region voranzutreiben. Opportunistisches Verhalten, welches den Eigennutz über den Kooperationsnutzen stellt, konnte nicht beobachtet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die JAB-Region nicht beide Voraussetzungen, die zu kulturellen Fit gehören, hinreichend erfüllt. Zwar basiert die Informationsgestaltung auf Vertrauen und einer offenen Kommunikation, doch ist die JAB-Region insgesamt zu heterogen, als dass sich alle vorbehaltlos mit ihr identifizieren könnten.

7.6 Folgerungen, Empfehlungen

Das Kooperationspotenzial ist in der JAB-Region durchaus vorhanden. Es ist sinnvoll, dass die beteiligten Destinationen bei gewissen Marketingaktivitäten kooperieren. Das Ziel einer „Marketingkooperation JAB“ muss jedoch relativiert werden, da nicht alle notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind. Faktoren wie die Bearbeitung unterschiedlicher Märkte, unterschiedliche Images sowie die ungleich entwickelten Destinationen im Norden und im Süden erschweren eine enge Zusammenarbeit im Tourismusmarketing. Diese Rahmenbedingungen müssen bei der Planung regionsübergreifender Marketingaktivitäten miteinbezogen werden.

Gestützt auf diesen Erkenntnissen können folgende Empfehlungen an das Managementzentrum JAB und an die Projektgruppe „Touristisches Marketing“ gerichtet werden:

Organisation/Mitteleinsatz:

Die Projektgruppe „Touristisches Marketing“ wird sich auflösen. Es ist elementar, dass eine Person oder Stelle das Marketing in Zukunft koordiniert und die Schnittstelle zwischen den Touristikern und dem Managementzentrum JAB bildet, damit der Informationsfluss weiterhin aufrechterhalten bleibt. Die neue Projektleiterstelle wird von den Destinationen finanziert und ist nicht dem Managementzentrum unterstellt. Ein transparenter Schlüssel für die Finanzierung der Projektleiterstelle sowie des Marketing-Pools muss erarbeitet werden.

Angebotsgestaltung:

Die Destinationen bieten bereits viele sehr gute Angebote an und vermarkten diese über ihre eigenen Verkaufskanäle. Neue, regionsübergreifende Angebote zu erfinden, die auch einer Nachfrage entsprechen, dürfte schwierig sein. Es wird in Zukunft eher darum gehen, bestehende Angebote zu bündeln und mit gemeinsamen Massnahmen zu vermarkten. Die regionsübergreifenden Angebote sollen das verbindende Element der JAB-Region sein.

Marketingaktivitäten:

„Weniger ist manchmal mehr.“ Die geplanten Marketingaktivitäten sind sinnvoll und Erfolg versprechend. Wichtig ist, dass die Massnahmen konkret umgesetzt werden und dass in zwei bis drei Jahren eine Standortbestimmung stattfindet, um zu prüfen, wie sich die Situation entwickelt hat. Erst dann sollen allenfalls neue Ideen wieder einfließen. Es soll Schritt für Schritt vorgegangen und nicht zu viel auf einmal umgesetzt werden.

Rolle des Managementzentrums JAB:

Das Managementzentrum ist die Drehscheibe der JAB-Region und gewährleistet den Wissens- und Informationsfluss unter den Partnern. Das Managementzentrum definiert die Inhalte, die kommuniziert werden sollen, gibt Richtlinien heraus, wie das Unesco-Label genutzt werden darf und kontrolliert die Aktivitäten. Das Managementzentrum ist keine Verkaufsorganisation sondern soll weiterhin in der Rolle des Vermittlers und „Anschiebers“ tätig sein. Für die Angebotsgestaltung und deren Vermarktung sind die Destinationen selber verantwortlich.

Destination und Marke JAB:

Aufgrund der Ergebnisse ist klar, dass die Bildung einer Dachmarke JAB sowie einer Destination JAB nicht sinnvoll sein kann, da die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen dagegen sprechen.

Bekanntnis zur JAB-Region:

Um die Ziele eines regionsübergreifenden Marketings zu erreichen ist wichtig, dass sich die Destinationen nicht als Berner oder Walliser JAB-Teil verstehen, sondern dass sie sich zur Welterbe-Region bekennen und damit das Welterbe JAB als überregionales Konzept betrachten.

Literaturverzeichnis

- Alchian A.A., Demsetz H., 1972. Produktion, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review, Vol. 62, 777-795.
- Backhaus Klaus, Pilz Klaus, 1990. Strategische Allianzen. Eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? In: Backhaus Klaus, Pilz Klaus (Hrsg): Strategische Allianzen, ZfbF Sonderheft Nr. 27. Düsseldorf, 1-10.
- Balling Richard, 1998. Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft. Band 2099. Frankfurt am Main.
- Bieger Thomas, 1997. Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. Oldenburg. München.
- Bieger Thomas, Rüegg-Stürm Johannes, 2002. Net Economy. Die Bedeutung der Gestaltung von Beziehungskonfirmationen. In: Bieger Thomas et al. (Hrsg): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Springer Berlin, 15-34.
- Bieger Thomas, Weibel Conrad, 1998. Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketings. Schaffung von Tourismussystemen als Strategie gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte. In: AIEST, Publikation 40 AIEST, St. Gallen, S. 167 - 200.
- Bieger, Thomas 2002. Management von Destinationen. München.
- Child J., Faulkner D., 1998. Strategies of co-operation, Oxford.
- Coase Ronald, 1970. The nature of the firm. In: Economica, Vol 4, 4/1937, 386-405.
- Connor K.R., 1991. A Historical comparison of resourced-based theory and five schools of thought within industrial organization economics. In: Journal of Management, Jg. 17, 121-154.
- Contractor Farok, Lorange Peter, 1988. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In Contractor Farok, Lorange Peter (Hrsg): Cooperative strategies in international business, Lexington, MA, Toronto, 1988: 3-30.
- Corsten Hans, 1990. Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen. München/Wien.
- Feldmann H., 1995. Eine institutionalistische Revolution? Zur dogmenhistorischen Bedeutung der modernen Institutionenökonomik. Berlin.
- Fischer Daniel, Margreiter Josef, 1999. Grenzüberschreitende Kooperation von Destinationen im Alpenraum. In: Pechlaner Harald, Weirmair Klaus (Hrsg): Destinationsmanagement. Führung und Vermarktung von Touristischen Zielgebieten. Linde Verlag, Wien: 243-260.
- Fischer Daniel, Tamas Oliver, 2002. Strategie für die Ferienregion Lötschberg. Band 2. Lösungsmodell, Strategie, Umsetzung.
- Flick Uwe, 2000. Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reineck bei Hamburg.

- Friese Marion, 1998. Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. In: Kleinaltenkamo Michael (Hrsg): Focus Dienstleistungsmarketing. Gabler Verlag, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Fritsch Michael, 1992. Unternehmens- „Netzwerke“ im Licht der Institutionsökonomik. In: Boettecher Erik et al. (Hrsg): Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, Bd. 11. Tübingen.
- Furbuton E.G., Richter R., 1991. The new institutional economic. Tübingen. 1-32.
- Glis M.R. van, 1984. Interorganizational relations and networks. In: Drenth P.J.D et al. (Hrsg): Handbook of work and organisational psychology, Chichester et al., 1073.1100.
- Hinterhuber H.H., Stahl H.K, 1996. Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen. In: Bellmann K., Hippe A. (Hrsg): Management von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden, 87-117.
- Jacobi Friedrich, 1996. Ansatzpunkte zur Bewertung von Kooperationen im Tourismus am Beispiel ausgewählter Ferienorte des Alpenraums. Dissertation, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Recht- und Sozialwissenschaften (HSG).
- Kaspar Claude, 1995. Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und –Organisationen. Bern.
- Keller Peter, 1997. Neue Tourismuspolitik. Wettbewerb, Zusammenarbeit und Innovation. In: Wirtschaftspolitik Dossier, 97/8:12-17.
- Keller Peter, 1999. Nationale Tourismusorganisationen im Wandel. In: Pechlaner Harald, Weiermaier Klaus (Hrsg): Destinationsmanagement. Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. Linde Verlag, Wien, 209-225.
- Kühn Richard, 1998. Marken und Markenstrategie. Vortrag am St. Galler Internationale Immaterialgüterrechtsforum, 1998.
- Kühn Richard, 1998/1999. Bestimmung der Namens und Markenpolitik. Vortrag im Rahmen des Marketingleiterkurses 1998/1999.
- Kühn Richard, Fasnacht Roger, 2002. Dienstleistungsmarketing. Planung und Gestaltung der Kundenbeziehung. SKV. Zürich.
- Kühn Richard, Vifian Patric, 2003. Marketing. Analyse und Strategie. Werd Verlag. Zürich.
- Labhart Toni, 2005. Geologie. In: Wiesmann Urs et al.: Managementplan für das Unesco Welterbe Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn. Trägerschaft Unesco Welterbe Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn, Naters. Anhang 5.
- Magrath Alan J., 1986. When marketing services 4 p's are not enough. In: Business Horizons, Vol. 29, Nr. 3, 44-50.
- Malcotsis Rebekka et al., 2005. Zersplittert und Zersträubt. In: Prange Oliver et al. (Hrsg): Persönlich. Zeitschrift für Unternehmensführung, Marketing und Kommunikation. Heft April 2005, 34-38.
- Mayring Philipp, 1996: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim.

- McCarthy J., 1964. Basic Marketing. A managerial approach. Homewood.
- Metze Regina, Schroekh Jürgen, 2004. Regionbezogene Identifikation und ökonomische Tauschbeziehungen am Beispiel der Kooperationsentscheidungen von Unternehmen in Sachsen. In: Heintz Bettina, Kohli Martin et al (Hrsg): Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 33, Heft 5, 398-417. Lucius&Lucius Verlag Stuttgart.
- Meuser Michael, Nagel Ulrike, 1991. Experten-Interviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz Detlef, Kraimer Klaus (Hrsg): Qualitativ empirische Sozialforschung, 441-468. Opladen.
- Micom P., Roberts J., 1992. Economics, organization and management. Englewood Cliffs, N.J.
- Morschett Dirk, 2003. Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes Joachim, Morschett Dirk (Hrsg): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden, 2003.
- Pauli Rudolf, 2002. Brand „Schweiz“: Verankerte Bilder nutzen. In: UBS Outlook 2/2002.
- Picot A. 1991. Ökonomische Theorien der Organisation. Ein Überblick neuerer Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Potenzial. In: Ordelt D. (Hrsg): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart, 143-170.
- Porter Michael E., Fuller M. B., 1989. Koalitionen und globale Strategien. In: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden, 363 – 399.
- Prange Oliver, 2005. Die Schweiz, ein Reiseland. In: Prange Oliver et al. (Hrsg): Persönlich. Zeitschrift für Unternehmensführung, Marketing und Kommunikation. Heft April 2005, 12-32.
- Pümpin Cuno, 1992. Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen Unternehmensführung. Bern/Stuttgart, 1992.
- Reichheld I., Sasser F., 1991. Zero Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Harvard Business Manager, Heft 4/1991, 108-116.
- Saretzki Anja, 2002. Lernende Tourismusregionen. Vernetzung als strategischer Erfolgsfaktor kleinerer und mittlerer Unternehmen. In: Wöhler Karlheinz (Hrsg): Tourismus, Beiträge zu Wissenschaft und Praxis. LIT Verlag, Münster.
- Schaude Götz, 1993. Kooperationen, Joint-Venture, Allianzen. Eschborn.
- Scheidegger Anne-Marie, 1997. Organizational structures in multinational corporations from the perspective of global communication networks. Postmodern literature analysis and case study. Diplomarbeit, Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Bern.
- Schertler Walter, 1999. Management von Unternehmenskooperationen. Branchenspezifische Analysen. Neuste Forschungsergebnisse. Wien.
- Schräder A. 2000. Netzeffekte in Transport und Tourismus. Haupt. Bern.
- Schumann J., 1987. Unternehmen als ökonomische Institution. In: Das Wirtschaftsstudium, 16. Jg. 1987. 202-218.

Schwaborn Susanne, 1994. Strategische Allianzen im internationalen Marketing. Planung und portfolioanalytische Beurteilung. Wiesbaden.

Stämpfli Stefan, 2004. Bedeutung von Netzwerken im Lebenszyklus von Med-Tech-Unternehmen. Möglichkeiten und Grenzen der Clusterförderung. Diplomarbeit, Geographisches Institut Bern. Bern.

Swoboda Bernhard 1995. Erklärungsansätze grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Jansen Dorothea, Schubert Klaus (Hrsg): Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte - Methoden - Perspektiven. Marburg: Schüren.

Sydow Jörg, 1992. Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Gabler. Wiesbaden.

Sydow Jörg, 1992b. Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionstheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke. In: Staehle W.H., Conrad P. (Hrsg): Managementforschung 2. Berlin New York, 239-311.

Vogt Claudia, 2005. Horizontale und vertikale Kooperation zwischen touristischen Leistungsträger, innerhalb einer Destination. Ausprägungen, Effekte und Hindernisse. Das Fallbeispiel Grindelwald. Diplomarbeit, Geographisches Institut Bern. Bern.

Wiesmann Urs et al., 2005. Managementplan für das UNESCO Welterbe Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn (JAB); Naters und Interlaken: Trägerschaft UNESCO Welterbe Jungfrau-Aletsch-Bietschhorn, 100 Seiten + Anhang 1-5; Entwurf für das Konsultativverfahren, Mai 2005.

Williamson Oliver, 1991. A comparison of alternative approaches to economic organization. In: E.G. Furubotn and R. Richter (Hrsg): The new institutional economic. Tübingen. 104-114.

Williamson Oliver, 1993. Transaction cost economics meets posnerian law and economics. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 149 Jg., H 1, 99-118.

Wolff Birgitta, Neuburger Rahild, 1995. Zur Theoretischen Begründung von Netzwerken aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik. In: Jansen Dorothea, Schubert Klaus (Hrsg): Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte - Methoden - Perspektiven. Marburg: Schüren.

Zentes Joachim, 1992. Kooperative Wettbewerbsstrategien im internationalen Konsumgütermarketing. In: Zentes Joachim (Hrsg): Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart, 3-32.

Anhang

Gesprächsleitfaden

Die Gespräche wurden frei geführt und auf MiniDisc aufgenommen. Die Fragestellungen richteten sich stark nach den im Kapitel 4 dargestellten Forschungsfragen und Hypothesen. Prinzipiell beruhen die Gespräche auf folgenden Themenbereichen:

0. Vorspann

- Begrüssung
- Bedanken für die Auskunftsbereitschaft und die zur Verfügung gestellte Zeit
- Kurzes Vorstellen der Diplomarbeit
- Bedeutung und Ziele des Interviews erwähnen
- Anonymitätszusicherung nochmals bestätigen
- Interviewaufnahme mit MiniDisc erwähnen
- Interviewdauer nochmals ankündigen (max. 1 h)

1. Einstiegsfragen

Name des Interviewpartners/der Interviewpartnerin:

Funktion:

Ort, Datum:

Zeit:

2. Wissenslücken der Inhaltsanalyse schliessen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Karte Perimeter | <input type="checkbox"/> Logiernächte |
| <input type="checkbox"/> Abb. 10 / Abb. 11 | <input type="checkbox"/> Verhältnis Sommer/Winter |
| <input type="checkbox"/> Angebot Sommer | <input type="checkbox"/> Aufenthaltsdauer der Gäste |
| <input type="checkbox"/> Angebot Winter | <input type="checkbox"/> Marktsegmente |
| <input type="checkbox"/> Suprastruktur | <input type="checkbox"/> Marketing Infrastruktur |
| | <input type="checkbox"/> andere? |

3. Destination intern

- **Situation Kooperationen**

- Bei welchen Kooperationen macht die Destination mit?
- Mit welchen Kooperationen identifiziert sich die Destination am meisten?

- **Organisationen**

(Abbildung „Übersicht Organisationen“ besprechen)

- Welche Aufgaben (in Bezug auf das Marketing) übernehmen die unterschiedlichen Tourismusorganisationen?

4. Kooperation JAB

- **Ziele**

(Abbildung „Marketingziele“ diskutieren)

- Reihenfolge der Ziele nach Prioritäten aufstellen
- Ziele mit Inhalten füllen

- **Markenpolitik**

(Tabelle „Markenpolitik“ zeigen und diskutieren)

- Ist „JAB-Unesco-Welterbe“ eine Marke oder ein Label?
- Hat die Marke JAB das Potenzial, als Dachmarke eingesetzt zu werden?
- Wie soll die Markenpolitik organisiert werden?

- **Kooperatives Tourismusmarketing JAB**

- Welche Felder des Marketing-Mix sollen durch die Kooperation gebündelt werden?
- Wie soll das zentrale Marketing nach der Projektgruppe effizient organisiert werden? (Marketing-Pool, Marktforschung, Angebotsgestaltung etc.)

- **Image**

- Einschätzung des eigenen Images
- Einschätzen der Individualimages
- Ist durch die Kooperation die eigene Positionierung gefährdet?

- **Rolle Bergbahnen**

- Bedeutung der Bergbahnen innerhalb der Destination
- Unterstützen sie die JAB-Idee?

- **Persönliche Einschätzung des Kooperationspotenzials im Tourismusmarketing**

- Stärken und Schwächen
- Chancen und Gefahren

5. Rolle des Managementzentrums JAB

- **Rolle JAB**

(Abbildung „Ausgangslage“ diskutieren)

- Welche Rolle soll das Managementzentrum JAB in Zukunft übernehmen?

Aus Diskretionsgründen sind die Protokolle der geführten Interviews nicht in der Diplomarbeit enthalten.