



Name: Sophia Pauer, MA

Persönliche Kontaktdaten:

Titel: Destinationsentwicklung in einer tourismusintensiven Destination – Einfluss und Bedeutung der Kooperation im Stakeholder-Netzwerk

Name der Ausbildungseinrichtung: MCI Management Center Innsbruck

SDG-Kategorie¹:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: 17

3-5 Keywords: Destinationsentwicklung, StakeholderInnen-Management, Destination Governance, Destination Leadership, Kooperationen

¹ Welchem der 17 SDG's kann diese Arbeit zugeordnet werden? Bitte kreuzen Sie alle Ziele an, zu denen Ihre Arbeit einen wesentlichen Bezug herstellt und geben Sie darüber hinaus jenes SDG an, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

**DESTINATIONSENTWICKLUNG IN EINER
TOURISMUSEXTENSIVEN DESTINATION – EINFLUSS UND
BEDEUTUNG DER KOOPERATION IM STAKEHOLDER-
NETZWERK**

MASTERARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts (MA)

Fachhochschul-Studiengang:

„Entrepreneurship & Tourismus“

Schwerpunkt „Strategisches Management und Tourismus“

Management Center Innsbruck

Betreuer:

Janosch Untersteiner, BA, MA

Verfasserin:

Sophia Pauer, BA

51811093

Abgabedatum:

19. Mai 2020



Eidesstaatliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Innsbruck, 19.05.2020



Ort, Datum

Sophia Pauer

Danksagung

“It’s not the Mountain we conquer, but ourselves”

- Sir Edmund Hillary

DANKE

... an Herrn JANOSCH UNTERSTEINER, der meine Masterarbeit betreut und begutachtet hat. Danke für Ihre Geduld, Unterstützung und konstruktiven Ratschläge, mit denen Sie mich immer motiviert und mir weitergeholfen haben.

... an meinen PAPA und meine Tante BURGI, die meiner Arbeit den richtigen stilistischen und grammatikalischen Schliff gegeben haben. Danke für eure Korrektur und für eure Geduld.

... an alle meine INTERVIEWPARTNERINNEN UND -PARTNER. Danke für eure Bereitschaft und euer Interesse. Ohne eure Hilfe wäre diese Arbeit gar nicht zustande gekommen.

... an meine ELTERN und meine VIER SCHWESTERN. Ein einfaches Dankeschön reicht nicht für eure tatkräftige Unterstützung, motivierenden Worte, Zuversicht und Ermutigungen aus. Danke, dass ihr mir alles ermöglicht und mir immer zur Seite steht. Ihr habt mir gezeigt, dass ein Volleyballmatch, ein Kartenspiel oder eine Laufrunde das Verfassen meiner Arbeit deutlich erleichtern.

... an meine Freunde KERSTIN, LENA und JOHANNES, die mir jeden Arbeitstag versüßt haben. Egal ob bei der fast täglichen Kaffeepause, beim Sport oder während der gemeinsamen Quarantäne, ihr ward immer für mich da – Danke dafür.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Forschungsleitende Frage	3
1.4 Zielsetzung	3
1.5 Theoretischer Hintergrund	4
1.6 Forschungsmethode	4
1.7 Aufbau der Arbeit	5
2 Die Destination.....	7
2.1 Definition Destination	7
2.2 Management von Destinationen.....	11
2.3 Destination Governance.....	14
2.4 Destination Leadership	17
2.5 Destination Management, Destination Governance und Destination Leadership im Vergleich.....	18
3 Kooperationen und Zusammenarbeit in Destinationen.....	21
3.1 Theoretische Grundlage der Kooperation	22
3.2 Koordination und Zusammenarbeit im Destinationsnetzwerk	23

3.3	Kooperation als Basis für eine effektive Destinationsentwicklung.....	26
4	Destinationsentwicklung.....	29
4.1	Die Netzwerktheorie.....	29
4.1.1	Netzwerke in Destinationen	31
4.1.2	Management in Netzwerken und Leadership Netzwerke	34
4.2	Die Stakeholder Theorie	36
4.2.1	Stakeholder einer Destination.....	38
4.2.2	Das Management von Stakeholdern in einer Destination.....	40
4.3	Destinationsentwicklung.....	42
4.3.1	Stakeholder in der Destinationsentwicklung.....	43
4.3.2	Destinationsentwicklung als Modell	44
4.3.3	Produktentwicklung in der Destination	46
5	Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen	49
6	Empirische Studie.....	54
6.1	Methodik	54
6.1.1	Beschreibung der gewählten Forschungsmethode	54
6.1.2	Eignung und Begründung der Wahl	55
6.1.3	Methodenkritik	56
6.2	Forschungsdesign.....	57
6.2.1	Ziel der Untersuchung	57
6.2.2	Datenerhebung.....	58
6.2.3	Stichprobe	59
6.3	Vorstudie	61
6.4	Ergebnisse der Studie.....	61
6.4.1	Auswertungsmethode.....	62
6.4.2	Präsentation der Ergebnisse.....	65
6.4.2.1	Stakeholder und Netzwerk.....	65
6.4.2.2	Destinationsmanagement	68
6.4.2.3	Kooperation	70

6.4.2.4	Zusammenarbeit in der Destinationsentwicklung	72
6.4.2.5	Destinationsentwicklung	74
6.4.2.6	Produktentwicklung	76
6.4.2.7	Destinationspezifische Entwicklung	78
6.5	Interpretation der Ergebnisse	79
6.5.1	Stakeholder und Netzwerk.....	79
6.5.2	Destinationsmanagement	82
6.5.3	Kooperation	83
6.5.4	Zusammenarbeit in der Destinationsentwicklung	85
6.5.5	Destinationsentwicklung	86
6.5.6	Produktentwicklung.....	87
6.6	Limitation der empirischen Untersuchung	89
7	Handlungsempfehlungen	92
8	Schlussbetrachtung der Arbeit.....	95
8.1	Zusammenfassung	95
8.2	Beantwortung der Forschungsfrage	97
8.3	Implikationen für die Praxis	98
8.4	Kritische Reflexion der Arbeit.....	99
8.5	Ausblick für weitere Forschungen	100
	Literaturverzeichnis	102
	Anhang.....	A1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	6
Abbildung 2: Die Tourismusleistung	10
Abbildung 3: Funktionen von Destinationsmanagementorganisationen	14
Abbildung 4: Explizite und implizite Governance	16
Abbildung 5: Kooperationsansätze in der Destination.....	25
Abbildung 6: Aktivitäten der DMO in der internen Destinationsentwicklung	28
Abbildung 7: Netzwerk Tourismus	32
Abbildung 8: Teilnetzwerke in einem Destinationsnetzwerk.....	33
Abbildung 9: Stakeholder einer Destination	39
Abbildung 10: Multi-Stakeholder Involvement Management Framework.....	41
Abbildung 11: Butlers (1980) Tourism Area Life Cycle	45
Abbildung 12: Framework for integrated multilevel Destination Strategies.....	46
Abbildung 13: Strukturierte Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)	63
Abbildung 14: Abhängigkeiten im Destinationsnetzwerk.....	67
Abbildung 15: Formelles und Informelles Netzwerk.....	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ansätze des Managements in Destinationen im Vergleich	19
Tabelle 2: Aufgaben in Leadership Netzwerken	36
Tabelle 3: Deduktive Kategorienbildung	53
Tabelle 4: Beschreibung der Stichprobe	60
Tabelle 5: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse.....	64
Tabelle 6: Identifizierte Stakeholder	65

Abkürzungsverzeichnis

DMO	Destinationsmanagementorganisation
Kat.	Kategorie
MSIM	Multi-Stakeholder Involvement Management
n	Stichprobe
I	Interviewpartnerin / Interviewpartner
F	Fragende
TALC	Tourism Area Lifecycle
TVB	Tourismusverband

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der Tourismus spielt seit mehr als 50 Jahren eine große wirtschaftliche Rolle im Alpenraum. Vor allem in ländlichen Gebieten sorgt er für den Erhalt von Einkommen sowie Arbeit und gilt als essentieller Entwicklungsfaktor (Pechlaner & Sauerwein, 2002). Ein wichtiger Bestandteil des Tourismus ist die Entwicklung von Destinationen. 1980 hat R.W. Butler mit seinem *Tourism Area Life Cycle* den Destinationsentwicklungsprozess erstmalig visualisiert (Butler, 1980). Die moderne Destinationsentwicklung beschäftigt sich mit dem Destinationsmarketing (Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad, 2011; Kastenholz, 2004; Pike, 2005), den Destinationsnetzwerken (Cipollina & Presenza, 2010; Cooper, Scott, & Baggio, 2009; Lynch & Tinsley, 2001; Tinsley & Lynch, 2007), der Führung von Destinationen (Beritelli, 2011; Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007; Svensson, Nordin, & Flagestad, 2005; Zehrer, Raich, Siller, & Tschiederer, 2014), dem Destinationswettbewerb (Mazanec, Wöber, & Zins, 2007), sowie der strategischen Planung von Tourismusregionen (Evans, Fox, & Johnson, 1995; Ruhanen, 2004).

Während früher das Wirtschaftswachstum sowie die geographische und physische Erweiterung als Marker für die Entwicklung von Destinationen verwendet worden sind, stehen heute Menschen statt Dingen im Fokus (Lynch & Tinsley, 2001; Sharpley, 2000). Eine erfolgreiche Destinationsentwicklung kann nur dann erfolgen, wenn alle beteiligten Stakeholder in den Entwicklungsprozess miteingebunden und involviert werden (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010; Komppula, 2014; Sheehan & Ritchie, 2005). Die Erkenntnisse über die Bedeutung der Stakeholder gehen auf Freeman (1984) zurück, welcher diese definiert und ihre Beziehung untereinander erklärt (Freeman, 1984 in Baggio & Cooper, 2010). Da einzelne Interessengruppen über eine starke Entscheidungshoheit in wenig entwickelten Destinationen verfügen (Waligo, Clarke, & Hawkins, 2013), wird in der Literatur versucht, deren Abhängigkeiten und Beziehungen im Destinationsnetzwerk zu beschreiben (Cipollina & Presenza, 2010; Gibson, Lynch, & Morrison, 2005; Lynch & Tinsley, 2001). Durch das Netzwerk werden die Produktivität, die Innovationskraft und das Wirtschaftswachstum bestimmt (Baggio & Cooper, 2010), sowie durch interne

Kommunikation und Kooperation im Netzwerk eine nachhaltige Planung und Entwicklung ermöglicht (Beritelli, 2011).

1.2 Problemstellung

Die Destinationsentwicklung erfährt in den letzten Jahren sowohl in der Tourismusforschung als auch im Tourismusmanagement beachtliche Aufmerksamkeit. Zahlreiche Studien liefern wichtige Einblicke in verschiedene Bereiche der Destinationsentwicklung (Lynch & Tinsley, 2001; Sharpley, 2000). Die Zusammenarbeit der einzelnen Stakeholder in den Destinationen wird allerdings in diesen Studien wenig berücksichtigt. Auch wird der Austausch von Ressourcen und die Abhängigkeit zwischen den Netzwerkpartnerinnen und -partnern in der Literatur nur teilweise beleuchtet (Haugland u. a., 2011).

Ein Modell zur Darstellung einer Destinationsentwicklung ist der schon oben angeführte *Tourism Area Life Cycle* von Butler (1980). Dieses Modell gilt als das meist zitierte Konzept für Destinationswachstum, -planung und -entwicklung (Buhalis, 2000; Butler, 2006a; Lozano, Gomez, & Rey-Maqueira, 2008; Weiermair, Peters, & Schuckert, 2007; Zhong, Deng, & Xiang, 2008). Das Modell teilt die Entwicklung einer Destination in sechs Phasen ein, welche sich durch die zunehmende Dimension, gemessen an der Gästefrequenz, unterscheiden. Zu diesen sechs Phasen zählen die Entdeckung, Erschließung, Entwicklung, Konsolidierung, Stagnation und Post-Stagnation einer Destination (Butler, 2006a, 2006b). Während sich nach Lagiewski (2006) schon zahlreiche Tourismusforscherinnen und -forscher mit der Anwendung und Interpretation der letzten vier Phasen dieses Modells beschäftigten (Lagiewski, 2006), fordert Zhong et al. (2008) die Notwendigkeit weiterer Studien hinsichtlich der frühen zwei Phasen, die noch nicht empirisch untersucht worden sind (Zhong u. a., 2008).

Auch die Bedeutung der Stakeholder, deren Kooperation beziehungsweise deren Netzwerke bedürfen weiterer Forschung und detaillierter und spezifischer Untersuchungen (Cipollina & Presenza, 2010; Lynch & Tinsley, 2001; Waligo u. a., 2013). Laut Baggio und Cooper (2010) gelten Stakeholder als hauptverantwortlich für das Funktionieren von Entwicklungsprozessen in Destinationen. Darum ist es notwendig, eine gemeinschaftliches Umfeld zu schaffen, welches eine enge

Zusammenarbeit der involvierten Interessensgruppen ermöglicht (Baggio & Cooper, 2010). In diesem Zusammenhang schlagen Sheehan und Ritchie (2005) weitere Studien vor, um die Beziehungen und Verlinkungen der verschiedenen Interessensgruppen in Destinationsnetzwerken, sowie deren Einfluss auf die Entwicklung zu verstehen (Sheehan & Ritchie, 2005).

1.3 Forschungsleitende Frage

Basierend auf dem aufgezeigten Forschungsbedarf lässt sich die folgende Forschungsfrage ableiten:

Wie erfolgt die Zusammenarbeit der wichtigsten Interessengruppen in tourismusextensiven Destinationen und wie beeinflusst diese Zusammenarbeit die Entwicklung von Destinationen?

1.4 Zielsetzung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit lässt sich in drei Bereiche einteilen:

Deskriptives Ziel ist die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Entwicklung von wenig entwickelten Destinationen unter Berücksichtigung der Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den identifizierten Stakeholdern.

Empirisch analytisches Ziel ist die Untersuchung der Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern in Bezug auf die Destinationsentwicklung in einer wenig entwickelten Destination.

Aufbauend auf die empirischen Ergebnisse und theoretischen Erkenntnisse wird als präskriptiv-normatives drittes Ziel eine Handlungsempfehlung für die untersuchte Destination und weitere tourismusextensive Destinationen erarbeitet.

1.5 Theoretischer Hintergrund

Ziel der theoretischen wissenschaftlichen Arbeit ist die Herleitung von Erkenntnissen anhand bestehender Theorien. Um beispielsweise Stakeholder zu definieren und deren Funktion im Destinationsnetzwerk verstehen zu können, wird die Stakeholder Theorie von Freeman (1984) herangezogen (Baggio & Cooper, 2010). Zudem werden die Destinationsnetzwerke auf Basis der Netzwerktheorie untersucht. Diese dient einerseits dem Verständnis der Beziehungen und Abhängigkeiten der verschiedenen Interessengruppen und beschreibt andererseits die Struktur und Organisation des Managements in der Destination (Raich & Zehrer, 2016; Stegbauer, 2010; Tyler & Dinan, 2001).

Die Funktion des Managements in Destinationen wird durch die Konzepte der *Destination Governance* und des *Destination Leadership* näher beschrieben. Während *Destination Governance* für die rationale Zielumsetzung durch das Management steht (Hristov & Zehrer, 2015), beschreibt *Destination Leadership* einen ergänzenden Ansatz, der die Individualität der Akteurinnen und Akteure in dem Destinationsnetzwerk berücksichtigt (Pechlaner, Kozak, & Volgger, 2014).

Zusätzlich werden die Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stakeholdern auf Basis der *Collaboration-Theory* von Gray (1989) (Getz & Jamal, 1995; Jamal & Stronza, 2009) und der *Social Exchange Theory* (Beritelli, 2011) beleuchtet.

1.6 Forschungsmethode

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird eine qualitative Forschung in Form einer mündlichen Befragung durchgeführt. Für die Beantwortung der Forschungsfrage der Arbeit wird die Methode der halbstandardisierten und teilstrukturierten Befragung gewählt. Die Methode basiert auf einer offenen Gesprächsführung, welcher ein Interviewleitfaden zugrunde liegt (Gläser & Laudel, 2009; Oberzaucher, 2012). Mit Hilfe des entwickelten Leitfadens werden Stakeholder einer wenig entwickelten Destination der Region Lungau im Bundesland Salzburg telefonisch befragt. Die Stichprobe umfasst Vertreterinnen und Vertreter der involvierten Stakeholdergruppen, welche mittels eines Schneeballverfahrens durch Nennungen

der einzelnen Interviewpartnerinnen und -partner in den durchgeführten Interviews identifiziert werden.

Laut Gill, Stewart, Treasure und Chadwick (2008) gilt die mündliche Befragung als die gängigste Form der qualitativen Datenerhebung. Die Forschungsmethode ermöglicht einen detaillierten und persönlichen Einblick in die Erfahrungen, Motivationen, Vorstellungen und Ansichten der einzelnen Gesprächspartnerinnen und -partner (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). Darüber hinaus wird im Rahmen eines Interviews das technische, sachliche, soziale und kompetente Wissen der Befragten gesammelt (Bogner, Menz, & Littig, 2014).

Die Auswertung der empirischen Studie erfolgt nach der Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die relevanten Aussagen werden dabei paraphrasiert, generalisiert und reduziert (Mayring, 2015).

1.7 Aufbau der Arbeit

Die wissenschaftliche Arbeit setzt sich aus acht Kapiteln zusammen. Am Beginn werden die Ausgangslage, Problemstellung, Zielsetzung und die forschungsleitende Frage erläutert. Das zweite Kapitel befasst sich mit der theoretischen Definition der Destination und grundlegender Theorien des Destination Managements. Anschließend wird im dritten Kapitel auf die Kooperation und Zusammenarbeit von Interessengruppen in einer Destination näher eingegangen. Die Netzwerktheorie sowie Stakeholder Theorie werden in Unterkapiteln dargestellt. Das vierte Kapitel schließt den theoretischen Teil ab und betrachtet die Destinationsentwicklung sowie Produktentwicklung

Im zweiten Teil der Arbeit wird die empirische Untersuchung als sechstes Kapitel dargestellt. Zuerst wird die gewählte Methode beschrieben, begründet und deren Kritikpunkte aufgezeigt. Danach wird das Forschungsdesign erklärt und auf die durchgeführte Vorstudie eingegangen. Anschließend wird die Auswertungsmethode kurz beschrieben und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Danach werden diese Ergebnisse interpretiert sowie deren Limitationen aufgezeigt.

Abgeleitet von den theoretischen und empirischen Ergebnissen werden im siebten Kapitel Handlungsempfehlungen für wenig entwickelte Destinationen gegeben.

Das letzte Kapitel enthält eine Zusammenfassung und kritische Reflexion der Arbeit. In den letzten Unterkapiteln wird auf die Implikationen für die Praxis und Forschung eingegangen sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsthemen gegeben. *Abbildung 1* fasst den Aufbau der Arbeit graphisch zusammen:

1. Einleitung (<i>Kapitel 1</i>)
2. Theoretische Grundlagen Die Destination (<i>Kapitel 2</i>) Destination Management – Destination Governance – Destination Leadership Kooperation (<i>Kapitel 3</i>) Destinationsentwicklung (<i>Kapitel 4</i>) Netzwerktheorie – Stakeholder-Theorie – Destinationsentwicklung – Produktentwicklung Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen (<i>Kapitel 5</i>)
3. Empirische Studie (<i>Kapitel 6</i>) Methodik Beschreibung – Begründung – Methodenkritik Forschungsdesign Ziel der Untersuchung – Datenerhebung – Stichprobe Vorstudie Ergebnisse der Studie Auswertungsmethode – Präsentation der Ergebnisse Interpretation der empirischen Untersuchung
4. Handlungsempfehlungen für die Stakeholder der untersuchten Destination (<i>Kapitel 7</i>)
5. Schlussbetrachtung der Arbeit (<i>Kapitel 8</i>)

*Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung*

2 Die Destination

Kaspar (1991) definiert Tourismus als „die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus dem Reisen und dem Aufenthalt von Personen ergeben, die [,] die der Aufenthaltsort weder hauptsächlich und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist“ (Kaspar, 1991, S. 18). Seine Definition impliziert, dass Tourismus nur durch das Zusammenwirken mehrerer Akteurinnen und Akteure sowie Leistungen an einem geographisch eingegrenzten Ort, ermöglicht werden kann. Daraus ergibt sich laut Raich (2006) ein Tourismussystem, welches aus der Wechselwirkung verschiedener Teilsysteme besteht. Eine Tourismus-Destination agiert als solch ein Teilsystem in der Erstellung der Tourismusleistung (Raich, 2006).

Dieses Kapitel widmet sich der Eingrenzung des Destinationsbegriffs und beleuchtet die zeitliche Entwicklung des Führungskonzepts in einer Destination. Hierfür werden die Aufgaben des Steuerungsorgans aufgeführt und die Konzepte des Destinationsmanagements, der *Destination Governance* sowie des *Destination Leaderships* beschrieben.

2.1 Definition Destination

Die Destination gilt 1993 noch als geographischer, statischer Begriff, als Raum, in dem Tourismus geschieht und der die dazu erforderlichen Anlagen und Betriebe aufweist (Hu & Ritchie, 1993). In den letzten Jahrzehnten wird der Begriff der Destination jedoch wesentlich erweitert (Baggio, Scott, & Cooper, 2010; Pechlaner, Leasser, Kreilkamp, Peters, & Wöber, 2019) und bezeichnet heute nicht nur diesen geographischen Ort, sondern eine Einheit, in der touristische Merkmale, betriebswirtschaftliche Leistungen, Dienstleistungen, sogar kulturelle und soziale Ereignisse miteinander verflochten sind und im dynamischen Zusammenspiel von organisierten Betrieben, Produktionsstätten und Stakeholdern erbracht werden (Freyer, 2015).

Buhalis (2000) und Pechlaner et al. (2019) fassen den Begriff sogar noch weiter und postulieren, dass die Destination gar kein fixes Konstrukt ist, sondern durch die individuelle Sicht der Gäste und Konsumentinnen und Konsumenten verschiedentlich wahrgenommen und umgrenzt wird (Buhalis, 2000; Pechlaner u. a., 2019). So verändern bisherige Erfahrungen, Erlebnisse und individuelle Interpretationen der Konsumation ganzer Leistungsbündel die Destination an sich, sodass diese sich nachfragebedingt und im dynamischen Zusammenspiel mit dem Konsumentinnen und Konsumenten stets ändert und entwickelt (Beritelli & Bieger, 2013a; Buhalis, 2000). Beritelli und Bieger (2013) definieren eine Destination daher als *„geographischen Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“* (Beritelli & Bieger, 2013a, S. 54)

Die World Tourism Organisation (UNWTO) definiert im Zuge der Erarbeitung eines Konzeptes für die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen, diese als *„... physical space with or without administrative and/or analytical boundaries in which a visitor can spend an overnight. It is the cluster (co-location) of products and services, and of activities and experiences along the tourism value chain and a basic unit of analysis of tourism. A destination incorporates various stakeholders and can network to form larger destinations. It is also intangible with its image and identity which may influence its market competitiveness.“* (UNWTO, 2019, S. 14).

Die Definition nach der UNWTO umschließt eine Destination sowohl geografisch als auch administrativ ein. Produkte, Dienstleistungen, Aktivitäten und Erfahrungen werden gebündelt und definieren die Destination aus Perspektive der Nachfrage. Im Vergleich zu Beritelli und Bieger (2013) verdeutlicht die Definition der UNWTO (2019) eine angebotsorientierte Perspektive. Diese bezieht sich auf die Vermarktung des Produktes durch Zusammenarbeit involvierter Stakeholder. Hauptaugenmerk zur Angebotserstellung in einer Destination ist somit das Interagieren von individuellen Interessensgruppen. Durch das Zusammenwirken gemeinschaftlicher Maßnahmen werden das Destinationsimage aufgebaut und Erfahrungen kreiert

(Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003; Presenza, Sheehan, & Ritchie, 2005; Saraniemi & Kylänen, 2011).

Anhand der oben angeführten Literatur lässt sich eine Destination zusammenfassend durch die folgenden Merkmale beschreiben:

a. Geographischer und administrativer Raum

Destinationen können sowohl geografisch als auch administrativ eingegrenzt werden. Je nach Bedürfnis wählt ein Gast sein Reiseziel aus und bestimmt dafür einen Raum, in welchem er sich bewegt und Leistungen konsumiert (Beritelli & Bieger, 2013a). Manchmal werden diese Räume durch politische oder geografische Grenzen künstlich getrennt. Daraus folgend werden Kundenbedürfnisse eventuell nicht wahrgenommen und in der Destinationsplanung nicht berücksichtigt (Buhalis, 2000). Der Destinationsraum beschränkt sich nicht auf klar definierte begrenzte Regionen, sondern beschreibt manchmal nur kleine Teilregionen oder umfasst ganze Ländergruppen (Beritelli & Bieger, 2013a).

b. Tourismusprodukt als Leistungsbündel

Während der Raum eine statische Dimension einer Destination darstellt, verändert sich eine Destination aufgrund ihrer angebotenen Leistungen und Produkte (Framke, 2002). Je nach Leistungen und damit verbundenen Nutzen entscheidet sich ein Gast für oder gegen eine Destination als sein Reiseziel. Gästegruppen unterscheiden sich aufgrund ihrer Erwartungen und Bedürfnisse. Destinationen entwickeln darauf aufbauend Leistungsbündel aus Attraktionspunkten, Infrastruktur, Dienstleistungen und Tourismuseinrichtungen (Beritelli & Bieger, 2013a).

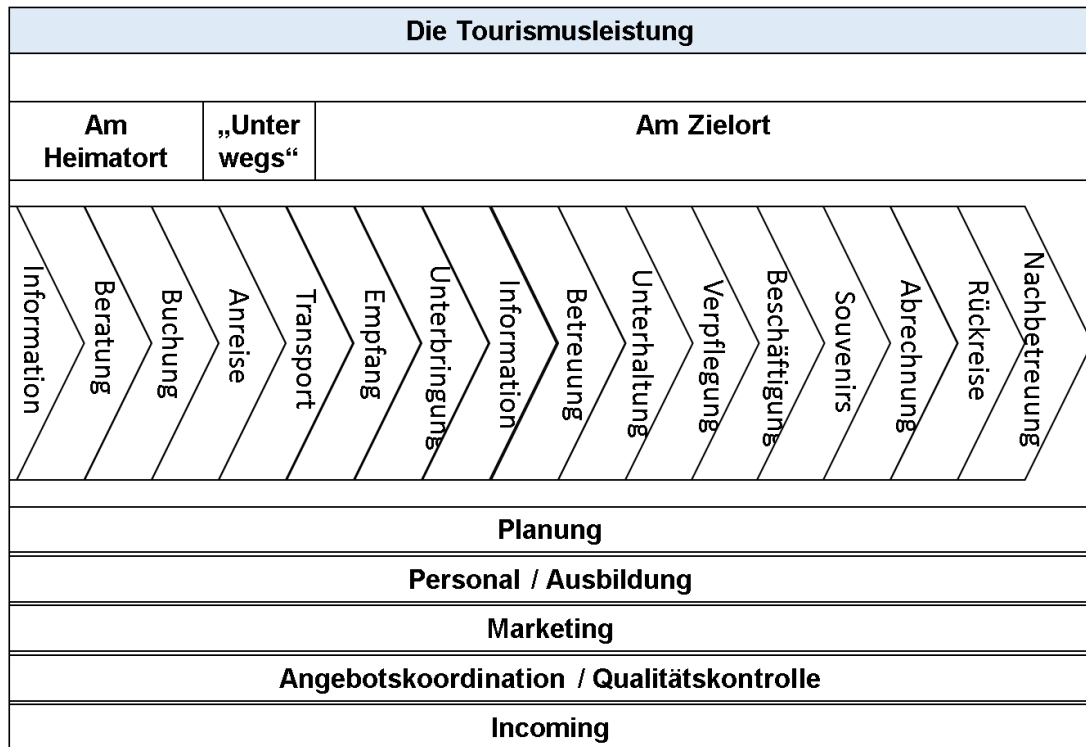


Abbildung 2: Die Tourismusleistung
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beritelli & Bieger (2013) und Freyer (2015)

Während des Aufenthaltes kreiert jeder Gast seine persönliche Leistungskette (Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003). Diese besteht aus der Aneinanderreihung einzelner Teilleistungen, welche der Gast schlussendlich in ihrer Gesamtheit wahrnimmt (Freyer, 2015). *Abbildung 2* zeigt die zeitliche und administrative Aufteilung der Gesamtleistung in einer Destination. Gäste konsumieren meist einzelne Teilleistungen, schreiben aber den daraus resultierenden Nutzen dennoch der Destination als Ganzes zu (Beritelli & Bieger, 2013a).

c. Kooperation von Anspruchsgruppen

Eine Destination kann als Netzwerk von individuellen Interessengruppen verstanden werden. Voraussetzungen für die Entwicklung von Tourismusprodukten sind eine enge Zusammenarbeit, Partnerschaften und gemeinschaftliche Netzwerke (Baggio & Cooper, 2010). Solche Netzwerke bewirken, dass auf Kundenbedürfnisse eingegangen werden kann und Erfahrungen kreiert werden (Framke, 2002). Ziel der Destination ist die Bildung einer Angebotsgemeinschaft, welche die gesamten Leistungsanbieter dieser Destination vereint (Freyer, 2015).

Die vorliegende Masterarbeit bezieht sich im Folgenden auf die bereits oben und in Punkt *b* angeführte Definition einer touristischen Destination von Beritelli und Bieger (2013, S.54).

2.2 Management von Destinationen

In der Tourismusindustrie herrscht ein sehr hoher Leistungsdruck und Wettbewerb unter den einzelnen Destinationen (Presenza u. a., 2005). Sie konkurrieren weltweit und sind abhängig von ihrer Wettbewerbsfähigkeit (Bornhorst u. a., 2010). Kundenbedürfnisse ändern sich laufend (Beritelli u. a., 2007) und zwingen Destinationen zu Neuorientierungen, Umstrukturierungen sowie Produkt-, Prozess- und Marktinnovationen. All diese genannten Herausforderungen erfordern die Notwendigkeit eines gezielten, strategischen und koordinierten Managements zur zentralen Steuerung der Destination (Beritelli & Bieger, 2013a; Bornhorst u. a., 2010; Evans u. a., 1995; Pechlaner u. a., 2019; Pechlaner, Volgger, & Herntrei, 2012).

In der Literatur werden die Gemeinsamkeiten von Unternehmen und Destinationen aufgezeigt (Beritelli & Bieger, 2013a; Flagestad & Hope, 2001). Beide agieren in einem hoch kompetitiven Umfeld und operieren mit Leistungsbündeln aus Produkten und/oder Dienstleistungen. Diese Leistungsbündel werden durch Unternehmensnetzwerke, welche über gemeinsame Ressourcen verfügen, erbracht. Beispiele für gemeinsame Ressourcen sind das Image, die Kultur, die Natur oder lokale Kompetenzen. Durch diese Art der Leistungserstellung kann eine Destination mit einem Unternehmen verglichen werden (Raich, 2006). Aus der Zusammenarbeit mehrerer Akteurinnen und Akteure in dieser Leistungserstellung ergibt sich die Notwendigkeit für ein übergeordnetes Management, welches die Destination für alle Leistungspartnerinnen und -partner einheitlich führt (Beritelli & Bieger, 2013a).

So wie es eine Vielzahl an Möglichkeiten gibt, wie sich Unternehmen selbst organisieren, gibt es auch verschiedene Arten, wie Destinationen verwaltet werden. Die zwei gängigsten Modelle sind das "*Community Modell*" und das "*Corporate Modell*". Während sich das "*Community Modell*" durch die Kooperation und

Leistungserstellung vieler einzelner Anspruchsgruppen definiert, handelt es sich beim „*Corporate Modell*“ um eine zentralistisch geführte Organisationsstruktur, welche durch eine dominante Gesellschaft geführt wird (Flagestad & Hope, 2001). Der Tourismus in Destinationen umfasst daher je nach Organisationsmodell verschiedene öffentliche und private Trägerinnen und Träger (Beritelli & Bieger, 2013a).

Aufgrund des Ziels der vorliegenden Arbeit wird im Folgenden ausschließlich auf das „*Community Modell*“ eingegangen. Besonders im alpenländischen Raum gilt dieses Modell als führend (Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003) und trifft auch auf die untersuchte Destination der empirischen Studie zu.

Die ausführende Kraft für das strategische Management hat meist eine Destinationsmanagementorganisation (DMO) inne (Hristov & Zehrer, 2015). Wie auch in den Unternehmen übergreifende Strategien für alle Abteilungen formuliert werden, passiert dasselbe im Management von Destinationen. Anstelle der Unternehmensleitung übernimmt in der Destination eine Tourismusorganisation diese Funktion. Sie fungiert als zentrales Organ und ist verantwortlich für die Erarbeitung und Anwendung einer einheitlichen Strategie. (Beritelli & Bieger, 2013a). DMOs spielen daher eine zentrale Rolle in der Kooperation von Anspruchsgruppen, welche Leistungsbündel produzieren und bereitstellen (Baggio u. a., 2010; Pechlaner u. a., 2012). Sie agieren als starke neutrale Funktionseinheiten in Mitte des Destinationsnetzwerkes, vor allem bei gemeinschaftlichen Destinationsstrukturen (Beritelli u. a., 2007).

In der Mitte des 19. Jahrhunderts haben sich DMOs hauptsächlich mit der Schaffung von Infrastruktur sowie Gästebetreuung und Repräsentation nach außen beschäftigt (Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003; Reinhold, Beritelli, & Grünig, 2018). In der heutigen Zeit gewinnt sie an weit größerer Bedeutung. Durch effektives Management kann eine DMO Erfolge generieren und ist Voraussetzung für eine langfristige, zukunftsorientierte Entwicklung der Destination (Bornhorst u. a., 2010). Gezielt beschäftigt sich eine DMO mit der strategischen Planung und Entwicklung (Ruhanen, 2004) sowie mit der Kooperation und Koordination privater

und öffentlicher Anspruchsgruppen und Parteien des Netzwerkes (Pechlaner u. a., 2012; Reinhold u. a., 2018). In "*Community Modell*" - organisierten Destinationen sind DMOs primär mit Marketing, Planung und Zusammenarbeit der Stakeholder beschäftigt (Reinhold u. a., 2018). Notwendigerweise setzen sie den Fokus auf interne Prozesse und Abläufe, wie beispielsweise auf die Wettbewerbsfähigkeit, Ressourcen, Ermöglichung nahtloser Besuchererfahrungen und Schaffung eines einladendes Umfeldes (Hristov & Zehrer, 2015).

Laut Beritelli und Bieger (2013) lassen sich die Aufgaben von DMOs in vier Hauptbereiche einteilen. Alle Funktionen sind übergreifend und kooperativ wahrzunehmen (Beritelli & Bieger, 2013a):

1. Planungsfunktion

Die Planungsfunktion umfasst primär die Erarbeitung einer gemeinschaftlichen Strategie, sowie die Entwicklung eines allgemein gültigen Leitbildes.

2. Angebotskoordination

Die Koordination des Angebotes lässt sich in die einzelnen Aufgabenbereiche der Produkterstellung, Infrastruktur, Koordination und Schulung des Personals, Sicherstellung der Qualität, Festsetzung des Preises und weiteren administrativen Aufgaben einteilen.

3. Interessenvertretung

Interessenvertretung ist auf regionaler, politischer und wirtschaftlicher Ebene von großer Bedeutung. Die DMO fungiert hierbei sowohl als Informationsorgan als auch als Repräsentant der Destination nach außen (Industrie, Politik, Handel, Öffentlichkeit).

4. Marketingfunktion

Durch das Marketing ist die DMO hauptverantwortlich für das Prägen der Marke. Konkret beinhaltet dies die Entwicklung nachhaltiger Marketingstrategien, die Promotion und den klassischen Vertrieb.

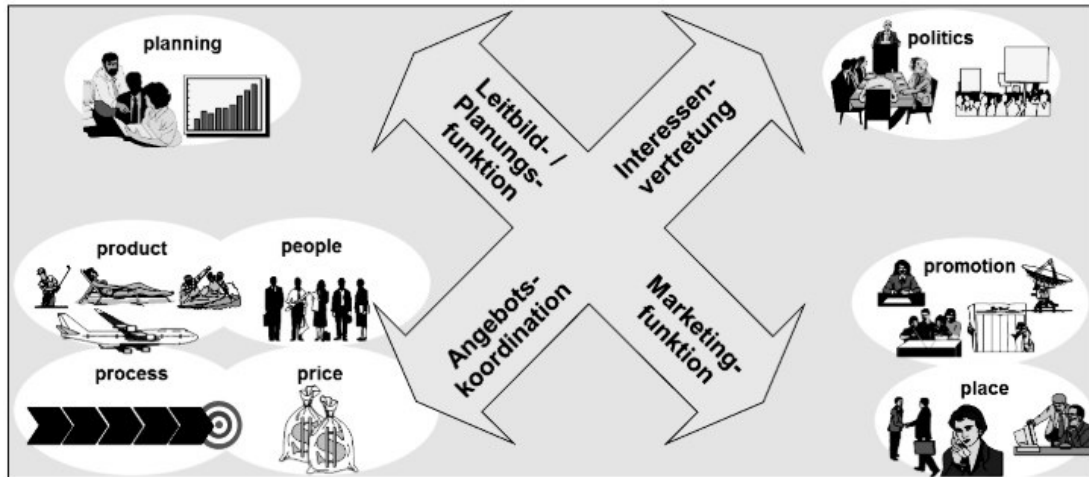


Abbildung 3: Funktionen von Destinationsmanagementorganisationen
 Quelle: Beritelli & Bieger, 2013, S.69

Die Ausführung dieser Aufgaben und übergreifenden Funktionen stellt eine große Herausforderung für DMOs dar. Die Schlüsselfrage hierfür ist nicht “WAS“ DMOs ausführen, sondern “WIE“ sie dies gestalten (Pearce & Schänzel, 2013).

2.3 Destination Governance

In den letzten Jahren erfährt *Destination Governance* als ein weiteres Konzept in der Führung von Destinationen erhebliche Aufmerksamkeit in der Tourismusforschung (Hristov & Zehrer, 2015; Pechlaner u. a., 2019, 2012; Raich, 2006; Volgger & Pechlaner, 2014; Zhang & Zhu, 2014). Besonders durch den Mangel an Autorität, sich schnell ändernde Bedingungen der Umwelt und durch die aus der komplexen Organisationsstruktur resultierenden Herausforderungen, stoßen DMOs an Grenzen in der Erfüllung ihrer Aufgaben (Pechlaner u. a., 2012). Aufgrund von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen haben Destinationen nicht mehr die organisatorischen Voraussetzungen, um flexibel und schnell auf Änderungen und Bedürfnisse des Marktes zu reagieren (Pechlaner u. a., 2019; Raich, 2006).

Unter *Governance* wird in der englischen Sprache das Regierungshandeln verstanden (Raich, 2006). Im Tourismus beschreibt der Fachbegriff eine Art der Zusammenarbeit, welche die Beziehung der verschiedenen Interessensgruppen

regelt (Baggio u. a., 2010). Der Centre of European Policy Studies (1995) in Beritelli, Bieger und Leasser (2007) sieht *Governance* als „...the whole system of rights, processes and controls established internally and externally over the management of a business entity with the objective of protecting the interest of all stakeholders“ (Beritelli u. a., 2007, S. 96). Durch diese Definition wird die Notwendigkeit eines kooperativen Führungsstils für die Entwicklung neuer Richtlinien und Strategien verdeutlicht (Zhang & Zhu, 2014). Die Netzwerke in Destinationen werden somit nicht weiter streng hierarchisch geführt, sondern DMOs agieren als Vermittler und Zwischenstelle in der Mitte eines Netzwerkes (Pechlaner u. a., 2012). Voraussetzung ist, dass die Koordination von allen handelnden Akteurinnen und Akteuren, sowie deren Handlungsorientierung, Interaktionsformen und Konstellationen berücksichtigt werden (Raich, 2006). *Destination Governance* stellt eine Weiterentwicklung des *Destination Managements* dar (Raich, 2006). DMOs entscheiden wer welche Kompetenzen trägt und wie die Verantwortungsverteilung in dem Destinationsnetzwerk erfolgt (Zhang & Zhu, 2014). So kann ein System geschaffen werden, welches einen Wert schafft und Entwicklung vorantreibt (Baggio u. a., 2010).

Teilweise wird die Implementierung von Initiativen und beschlossenen Projekten durch mangelhafte informelle Entscheidungs- und Kommunikationsmechanismen unter den Netzwerkpartnerinnen und -partnern in Destinationen erschwert. Entscheidungen werden oft nicht von allen Beteiligten konsequent befolgt und umgesetzt. Diese Problematik stellt sich insbesondere dann, wenn einzelne Akteurinnen und Akteure gleichzeitig mehrere Funktionen in der Destination innehaben (Beritelli & Bieger, 2013a). Durch die Art der informellen Kommunikationsmechanismen unterscheiden Beritelli und Bieger (2013) zwischen *expliziter* und *impliziter Destination Governance*.

Wie in *Abbildung 4* ersichtlich, beinhaltet die *explizite Governance* alle Interessensgruppen eines Destinationsnetzwerkes. Dazu zählen einzelne Organisationen und Institutionen wie die DMO, die Gemeinde oder individuelle Personen. Zu beachten gilt, dass alle Interessengruppen durch ihre Verträge und Gesetze gebunden sind. Auch beinhaltet die *explizite Governance* alle offiziellen Entscheidungen und Prozesse und beschreibt den Handlungsrahmen, in welchem

die Agierenden verhandeln und zusammenkommen (Beritelli, 2013; Beritelli & Bieger, 2013a).

Im Gegensatz dazu basieren bei der *impliziten Governance* Entscheidungen auf über vertraglosen, informellen Beziehungen und Kommunikationen unter den Beteiligten. Informelle, oft subjektive Handlungen resultieren aus langfristigen Beziehungen und führen zu Entscheidungen auf Basis von Vertrauen untereinander (Beritelli & Bieger, 2013a) Das Netzwerk ist in der *impliziten Governance* für die Implementierung, Koordination und Weiterführung von gemeinsam beschlossenen Initiativen und Plänen zuständig (Beritelli, 2013).

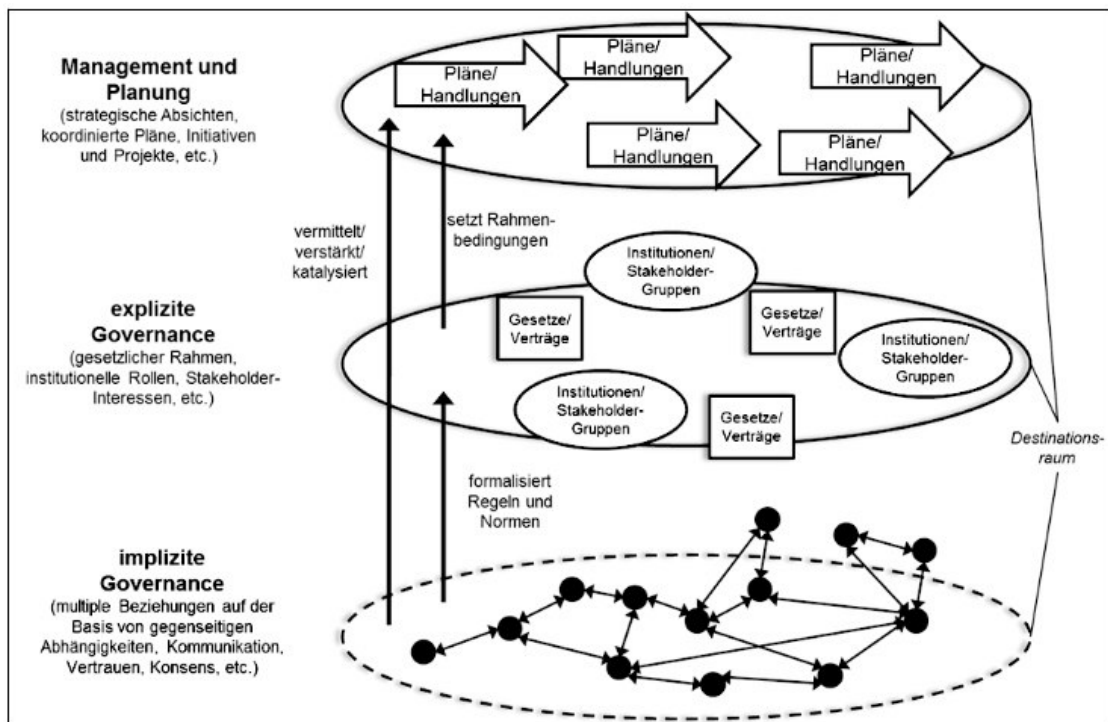


Abbildung 4: Explizite und implizite Governance
Quelle: Beritelli & Bieger, 2013, S.87

Abbildung 4 beschreibt den Zusammenhang zwischen den beiden Konzepten und deren Auswirkung auf das Management einer Destination. Ersichtlich ist, dass die *implizite Governance* als Basis der *expliziten Governance* im Planungsprozess dient. Sie schafft das Regelwerk, welches die einzelnen Interessensgruppen auf zweiter Ebene beeinflusst. Beritelli und Bieger (2013) weisen explizit auf die

Notwendigkeit eines funktionierenden Netzwerkes als Grundlage für eine erfolgreiche Führung einer Destination hin (Beritelli & Bieger, 2013a).

2.4 Destination Leadership

Eine Weiterentwicklung der beiden Konzepte Destinationsmanagement und *Destination Governance* ist das *Destination Leadership* (Hristov & Ramkissoon, 2016). *Destination Leadership* ist im Management von Destinationen, Gemeinschaften und Regionen eingebettet. Einerseits bezieht es sich auf die gesamte Region und andererseits muss die Führung der Destination einzelnen Akteurinnen und Akteuren zugeschrieben werden. Das Konzept umfasst alle Agierenden und deren Einflüsse und Handlungen, welche durch persönliche Motivationsfaktoren und Visionen geprägt werden (Beritelli & Bieger, 2014).

Destination Leadership zählt zu den zentralen Einflussfaktoren für die Entwicklung einer Destination (Komppula, 2014; Yaghmour & Scott, 2009). Es ist Voraussetzung für Motivation, Koordination, sowie gemeinschaftliche Ziele und Richtungen (Zehrer u. a., 2014). Generell erlaubt *Leadership*, andere zu beeinflussen (Blichfeldt, Hird, & Kvistgaard, 2014) und fördert Vertrauen (Zehrer u. a., 2014) sowie Kreativität unter den Interessensgruppen (Pechlaner u. a., 2014). Traditionell übernehmen DMOs die Rolle des Leaders in Destinationen (Komppula, 2014) und sind zuständig für die strategische Führung (Reinhold u. a., 2018) und Kommunikation (Yaghmour & Scott, 2009).

Die Finanzierung und Unterstützung von Projekten und Initiativen stellt DMOs vor große Herausforderungen (Hristov & Ramkissoon, 2016). Ein Lösungsansatz hierfür ist die gezielte Aufteilung der Führungsmacht auf mehrere Akteurinnen und Akteure in der Destination. Darauf gründet sich das Konzept des *Leadership Networks* (Hristov, Minocha, & Ramkissoon, 2018). Zehrer und Hristov (2015) beschreiben *Leadership Networks* als komplexe, dynamische Art der Destinationsführung, wo unterschiedliche Interessengruppen in einem Destinationsnetzwerk kooperieren, organisieren und kommunizieren. Sie übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Entwicklung der Destination (Hristov & Zehrer, 2015). Zusammenarbeit und

Kooperation treten in *Destination Networks* entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf und ermöglichen eine relevante Beeinflussung der Umwelt (Zehrer u. a., 2014).

Leadership ist aber keinesfalls gleichzusetzen mit Macht und kann daher nicht als Synonym verwendet werden. Blichfeldt, Hird und Kvistgaard (2014, S.83) erläutern, dass Macht nicht durch einzelne Stakeholder, sondern viel mehr durch Beziehungen zwischen mehreren Interessensgruppen passiert: „...*power is not an attribute/characteristic of individual actors, but instead a characterisic of relations.*“. Die zwei Begriffe agieren als sich gegenseitig unterstützende Termini (Pechlaner u. a., 2014). Geteilte Macht und *Leadership* stellen die Basis für eine harmonische Zusammenarbeit in Destinationsnetzwerken dar. Einzelne Akteurinnen und Akteure verschmelzen ihre Macht und erhöhen dadurch die Effektivität ihrer Handlungen (Zehrer u. a., 2014).

2.5 Destination Management, Destination Governance und Destination Leadership im Vergleich

Destination Leadership unterscheidet sich wesentlich von den Konzepten *Destination Management* und *Destination Governance*:

	DESTINATION MANAGEMENT	DESTINATION GOVERNANCE	DESTINATION LEADERSHIP
Forschungsansatz	<p>WAS?</p> <p>Was ist das Ziel der Destination? Wohin soll die Destination gehen und sich entwickeln?</p>	<p>WIE?</p> <p>Wie werden die Ströme innerhalb einer Destination geregelt und welche Instrumente kann man dafür anwenden?</p>	<p>WER?</p> <p>Wer legt die Rahmenbedingungen so fest, dass alle Stakeholder die gleichen Ziele verfolgen? Wie können Vision, Inspiration und Motivation sichergestellt werden?</p>
Zeitraumen	Kurz- bis Mittelfristig	Mittelfristig	Langfristig
Fokus	<p>Ziele, Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit</p> <p>Implementierung und Optimierung der Leistung durch Zielsetzung</p>	<p>Prozesse und Struktur</p> <p>Festlegung von Grenzen und Umgang mit dem Austausch über die Grenzen hinweg</p>	<p>Die menschliche Natur</p> <p>Menschliche Akteure inspirieren, ermutigen und motivieren sowie Werte festlegen</p>

*Tabelle 1: Ansätze des Managements in Destinationen im Vergleich
Quelle: Eigene Darstellung, frei übersetzt nach Pechlaner et al. (2014, S.3)*

Aus der *Tabelle 1* wird ersichtlich, dass sich die drei Konzepte des Managements einer Destination wesentlich unterscheiden und weiterentwickelten. Alle drei Forschungsansätze differenzieren sich durch ihre Hauptaufgaben, ihre zeitliche Wirkungsbereiche und ihren Fokus (Pechlaner u. a., 2014). Während das Destinationsmanagement und die Planung für Kontrolle und strategische Entwicklung stehen, impliziert *Destination Governance* die Umsetzung der Ziele durch das Management (Hristov & Zehrer, 2015). Grundsätzlich gilt, dass sich die ersten zwei Ansätze mit rationalen und statischen Aspekten der Problemlösung beschäftigen, während die *Destination Leadership*, basierend auf emotionalen und dynamischen Elementen, zur Generierung von Chancen und Möglichkeiten herangezogen wird (Pechlaner u. a., 2014). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in Bezug auf die Planung, das Marketing, das Management und die Entwicklung von Destinationen alle drei Konzepte ergänzend agieren (Hristov &

Zehrer, 2015). *Destination Governance* steht für die Klärung der Fragen „Wie?“ und „Warum auf diese Art und Weise?“ und *Destination Leadership* steht für „Wer?“ und „Warum diese oder dieser?“ (Beritelli & Bieger, 2014).

3 Kooperationen und Zusammenarbeit in Destinationen

Die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Akteurinnen und Akteuren in einem *community-type* geführten Destinationsnetzwerk spielt eine zentrale Rolle in der Entwicklung, Planung und Umsetzung von Projekten sowie in der Realisierung der *Destination Governance* (Beritelli, 2011). Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks im Tourismusmarkt werden Destinationsmanagerinnen und -manager gezwungen, sich mit Entwicklungen auch außerhalb des eigenen Netzwerks zu beschäftigen (Cipollina & Presenza, 2010). Sobald auf regionaler und lokaler Ebene effektiv zusammengearbeitet wird, wird die Entwicklung von qualitativ hochwertigen Produkten ermöglicht, die auch auf globaler Ebene wettbewerbsfähig sind (Crouch & Ritchie, 1999). Schließlich beschreibt die Zusammenarbeit einen sehr dynamischen Prozess, welcher als Anhaltspunkt und treibende Kraft in wettbewerbsmäßig turbulenten und fordernden Zeiten fungiert (Cipollina & Presenza, 2010; Getz & Jamal, 1995).

Fehlende Kooperation resultiert meist in unklaren Auffassungen in der Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeit innerhalb der Interessengruppen. Die relevanten Kompetenzen der einzelnen Stakeholder werden nicht effizient genutzt und in den Entwicklungsprozess eingebracht. Die lokalen Stakeholder verlieren durch die steigende Privatisierung der touristischen Betriebe an Wichtigkeit im Destinationsnetzwerk. Durch ihren sinkenden Einfluss werden Ziele nicht gemeinschaftlich formuliert, was einen Mangel an Kooperation in der Umsetzung und Implementierung von Projekten mit sich bringt. Dadurch werden die wirtschaftlichen Ziele nicht mehr einheitlich vertreten und befolgt (Pechlaner & Sauerwein, 2002).

Dieses Kapitel zeigt die Wichtigkeit einer effektiven Zusammenarbeit und Kooperation aller Agierenden in einem Destinationsnetzwerk. Zu Beginn werden die theoretischen Grundlagen und das Konzept der Zusammenarbeit diskutiert. Danach wird anhand dieser Theorien die Koordination zwischen aktiven Akteurinnen und Akteuren in einem Destinationsnetzwerk näher beleuchtet. Im letzten Unterkapitel

werden der Einfluss der Zusammenarbeit auf die effektive Entwicklung von Projekten sowie deren Implementierung beschrieben.

3.1 Theoretische Grundlage der Kooperation

Kooperationen werden in verschiedenen Theorien auf administrativen, institutionellen und gesellschaftlichen Ebenen unterschiedlich erforscht und diskutiert. Beritelli (2011) nennt die *Game Theory*, *Resource Dependence Theory*, *Collaboration Theory*, *Transaction Cost Economics*, *Relational Choice Theory* sowie die *Social-Exchange Theory* (Beritelli, 2011). Alle diese Theorien beschreiben den Austausch und die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Individuen in verschiedenen Branchen (Nunkoo & Ramkissoon, 2012). Die Anwendung der meisten Theorien basiert auf dem sozialen Austausch zwischen Einzelnen (Beritelli, 2011). Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die *Social-Exchange* Theorie und die *Collaboration* Theorie näher eingegangen.

Der soziale Austausch wird in der *Social-Exchange* Theorie beschrieben. Sie beschäftigt sich mit dem Aufwand und den daraus resultierenden Vorteilen der Beteiligten und mit der dadurch begründeten Bereitschaft und Unterstützung für die Zusammenarbeit im Netzwerk (Rasoolimanesh, Jaafar, Kock, & Ramayah, 2015). Durch das Streben nach Gewinn bewerten die einzelnen Stakeholder andere anhand sozialer Merkmale. Eine positive Reputation, Einfluss und Akzeptanz im Netzwerk (Beritelli, 2011) führen zu einer erhöhten Bereitschaft im zwischenmenschlichen Austausch an Kapital, Wissen, Ressourcen und Informationen (Nunkoo & Ramkissoon, 2012).

Die *Collaboration* Theorie beschreibt zusätzlich den Grund für die Zusammenarbeit verschiedener Akteurinnen und Akteure und deren gemeinsame Suche nach Problemlösungen, neuen Ideen und Entwicklungskonzepten (Yaghmour & Scott, 2009). Zusammenarbeit dient der Erarbeitung und Planung neuer Prozesse und ist wichtiger Bestandteil des Managements in einer Destination (Jamal & Stronza, 2009). Sie kann durch sechs unterschiedliche theoretische Perspektiven beschrieben werden: die Abhängigkeit durch Ressourcen, die gemeinschaftliche

soziale Leistung, das geteilte strategische Management, die gemeinschaftliche politische Dimension, die im Kollektiv besprochenen Aufträge, sowie die Mikroökonomie der Destination (Wood & Gray, 1991).

Vor allem die Kommunikation zwischen den Parteien, ihr Engagement und Vertrauen, ihre gegenseitige Akzeptanz und Loyalität, ihre Bereitschaft zur Interaktion und ihre Fachkompetenz, sowie die Führung der Akteurinnen und Akteure spielen eine tragende Rolle für die Zusammenarbeit und ihre Beziehungsqualität (Yaghmour & Scott, 2009). Sie teilen Strukturen, Regeln und Normen (Wood & Gray, 1991) und verfügen über einen Wissensaustausch untereinander. Das geteilte Wissen stellt dabei einen besonders wichtigen Teil im Zusammenarbeitsprozess dar und bestimmt die Verteilung von Macht, Kontrolle und den Mitwirkungsgrad aller Agierenden. Dieses Wissen kann sowohl wissenschaftlich, traditionell oder auch lokal sein und verleiht Übersicht und einen internen Vorsprung (Jamal & Stronza, 2009).

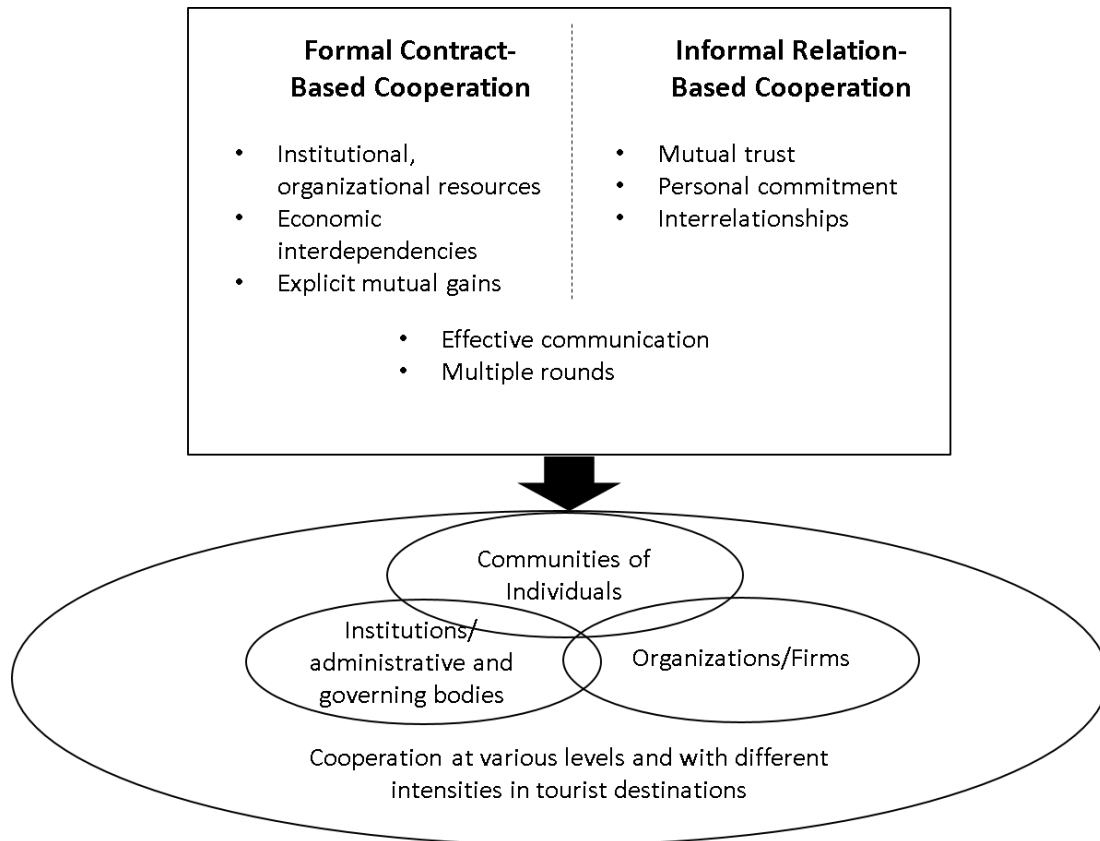
3.2 Koordination und Zusammenarbeit im Destinationsnetzwerk

Netzwerke sind eine Form der Kooperation (Tyler & Dinan, 2001) und ermöglichen vereinheitlichtes Handeln auf Ebene der Destination (Haugland u. a., 2011). Um langfristig auf dem Markt bestehen zu können, wird die Zusammenarbeit aller Interessengruppen im Netzwerk als Voraussetzung für einen Destinationserfolg benötigt (Cipollina & Presenza, 2010). Eine effektive Zusammenarbeit und Integration von individuellen Produkten, Ressourcen und Dienstleistungen sind dabei erfolgsentscheidend (Haugland u. a., 2011). Die Erzeugnisse und Entwicklungen der Destination sind sowohl für den einzelnen Stakeholder, als auch für die Entwicklung der Gemeinschaft relevant (Yaghmour & Scott, 2009). Nichtsdestotrotz erscheinen die interorganisatorischen Prozesse aufgrund der erschwerten Realisierung von Prozessen in einem Netzwerk als sehr komplex (Haugland u. a., 2011). Planungsprozesse unterliegen zwar theoretischen Prinzipien, können aber nicht in der Realität umgesetzt werden (Beritelli, 2011).

Stakeholder entwickeln gemeinsame Werte und Visionen, was sie als eine Einheit nach außen repräsentiert. Je effektiver Akteurinnen und Akteure kooperieren, desto stärker identifizieren sie sich auch mit der gemeinsamen Marke der Destination. Dadurch werden Marketingprozesse erleichtert und ein starkes Markenimage für die Destination erzeugt (Della Corte & Aria, 2016). Besonders die Markenidentität wird durch das Zusammenspiel der individuellen Werte der Stakeholder stark geprägt (Lemmetyinen & Go, 2009). Sowohl die interne als auch die externe Kommunikation hängen stark von der Teilnahme bestimmter Interessensgruppen ab. Je nachdem welche Stakeholder sich aktiv am Zusammenarbeitsprozess und Diskurs engagieren, wird auch die Marke vertreten und repräsentiert (Bachinger, 2012).

Nicht alle Stakeholder sind im Prozess gleichermaßen involviert. Die Teilnahme gilt als freiwillig und bringt keine Verpflichtungen mit sich. Aus diesem Grund stehen Interessensgruppen mit gesteigertem Einfluss speziell aus dem Netzwerk hervor (Cooper u. a., 2009). Solch ungleiche Machtverteilungen im Netzwerk erschweren die erfolgreiche Zusammenarbeit und Kooperation. Diskrepanzen führen zur Priorisierung bestimmter Stakeholder sowie im schlechtesten Fall auch zum Ausschluss einzelner Akteurinnen und Akteure, was zu einer ineffektiven Implementierung neuer Strategien und Produkte führt (Getz & Jamal, 1995). Komppula (2016) zeigt die Wichtigkeit einer lokalen Identifizierung für das Engagement der einzelnen Stakeholder in der Destination auf. Durch ihre Zusammenarbeit und Engagement werden Diskrepanzen umgangen und eine kooperative Atmosphäre ermöglicht (Komppula, 2016). Tangible Ressourcen werden gemeinsam eingebracht und geteilt. Ziel der einzelnen Stakeholder ist es, ihre Position im Netzwerk zu festigen, damit sie Zugriff auf die Ressourcen anderer Partnerinnen und Partner bekommen. Erst dann gelten sie als zufrieden. Schließlich lässt sich der Erfolg des Netzwerkes als *„Summe der Zufriedenheit der einzelnen Mitglieder verstehen“* (Bachinger, 2012, S. 42).

Die Literatur spricht dabei von zwei verschiedenen Kooperationsansätzen, der formellen, vertraglich basierenden und der informellen, beziehungsorientierten Zusammenarbeit. Während formelle Beziehungen aus ökonomischen Gründen wichtig sind, beruhen informelle Kooperationen auf Vertrauen, persönlichem Engagement und Wechselbeziehungen unter den Stakeholdern (Beritelli, 2011):



*Abbildung 5: Kooperationsansätze in der Destination
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beritelli (2011, S.613)*

Wie in *Abbildung 5* ersichtlich, wird die Kooperation von öffentlichen Institutionen und privaten Organisationen sowie Einzelpersonen ermöglicht. Während formelle Beziehungen auf einer professionellen Ebene stattfinden, kennzeichnen sich informelle Beziehungen durch Vertrauen und persönliche Beziehungen, welche unabhängig von der Institution oder der Organisation geformt werden (Beritelli, 2011). Grundlage für informelle Kooperationen sind enge Beziehungen und Verflechtungen zwischen den Beteiligten. Entscheidungen basieren auf ungeschriebenen Regeln des Engagements und werden auf zwischenmenschlicher Ebene getroffen (Tyler & Dinan, 2001).

3.3 Kooperation als Basis für eine effektive Destinationsentwicklung

Im Zuge der Kooperation übernehmen Akteurinnen und Akteure Verantwortung für die Entwicklung des Tourismus in einer Destination. Byrd (2007) beschreibt die Zusammenarbeit als einen lehrenden und gemeinschaftlichen Prozess (Byrd, 2007), der unterschiedliche Aufgaben für die Entwicklung einer Destination umfasst. Zum einen trägt die Kooperation zu einer wesentlichen Verbesserung der Planung und Entscheidungsfindung bei, zum anderen dient sie der Konsensfindung zwischen den Agierenden (Crouch & Ritchie, 1999). Zudem bezieht sich der kooperierende Ansatz in der Destinationsentwicklung auf mehrere Bereiche wie zum Beispiel den Aufbau von Vertrauen, die Entwicklung des passenden Führungsstils, die effektive Kommunikation sowie die Etablierung einer kooperativen Kultur zwischen den Stakeholdern im Netzwerk (Yaghmour & Scott, 2009).

Damit schnelle Entscheidungen in Netzwerken getroffen werden können und eine Destinationsentwicklung durch effektive Zusammenarbeit möglich wird, definieren D'Angella, De Carlo und Sainaghi (2010) die folgenden Voraussetzungen:

- Das Management der Destination übernimmt Verantwortung und schafft **Klarheit** über die gemeinschaftliche Vision und Werte zwischen den Stakeholdern.
- Stakeholder benötigen die gleichen Informationen über die wirtschaftlichen Ergebnisse, sodass **Informationsungleichgewichte** nicht entstehen können.
- Es herrscht ein **Bedarf an Transparenz** im Netzwerk für die Ressourcen- und Vermögensverteilung zwischen allen Stakeholdern.
- **Entscheidungen** können nur **objektiv** getroffen werden können, wenn die politischen Funktionen strikt vom Management im Netzwerk getrennt werden.
- Eine funktionierende Zusammenarbeit verlangt eine **wirtschaftliche Balance** im operativen Management durch kostendeckendes Arbeiten.

Eine weitere relevante Voraussetzung ist die Einbeziehung aller Stakeholder in die Planungs- und Entwicklungsprozesse in der Destination. Dies dient der Etablierung von Partnerschaften im Netzwerk, wodurch auf lange Sicht Konflikte minimiert und im besten Fall vermieden werden können. Ziel ist es, ein Gleichgewicht der Kräfte und Beziehungen zwischen den einzelnen Interessensgruppen herzustellen (Byrd, 2007). So können gemeinschaftliche Strategien entwickelt und umgesetzt (Ness, Aarstad, Haugland, & Grønseth, 2014), sowie das ökonomische, soziale und ökologische Wohlergehen einer Destination sichergestellt werden (Crouch & Ritchie, 1999).

Einzelne Akteurinnen und Akteure streben gemeinsame Einnahmen an und teilen das Vermögen gleichermaßen auf (Della Corte & Aria, 2016). Daher sind der Austausch von Informationen und Expertise sowie das Engagement der einzelnen Agierenden von hoher Relevanz (Cipollina & Presenza, 2010). Akteurinnen und Akteure bringen ihre Kernkompetenzen ein (Bachinger, 2012), welche der Reihe nach identifiziert, weiterentwickelt, analysiert, integriert und schließlich genutzt werden (Pechlaner & Bachinger, 2011).

DMOs übernehmen die Verantwortung für die Einbringung der Kompetenzen und Ressourcen der einzelnen Interessensgruppen in einer Destination (Komppula, 2014). Presenza, Sheehan und Ritchie (2005) beschreiben in ihrem Modell die wichtigsten Aktivitäten der DMO zur Entwicklung und Erhaltung des Tourismus innerhalb einer Destination (*Abbildung 6*). Dabei identifizieren die Autoren die Fähigkeit, Stakeholder zu koordinieren, als wichtigste Aktivität, welche in Zusammenspiel mit sechs Teilaktivitäten fungiert. Durch die Koordination mobilisiert die DMO die Ressourcen und setzt sie so ein, dass in den sechs Teilaktivitäten positive Ergebnisse erzielt werden können. Nur durch positive Wechselwirkungen zwischen allen Aktivitäten wird eine erfolgreiche interne Destinationsentwicklung ermöglicht (Presenza u. a., 2005):



Abbildung 6: Aktivitäten der DMO in der internen Destinationsentwicklung
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Presenza et al. (2005)

Zusammengefasst sorgt die Einbringung von Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Stakeholder für einen Wettbewerbsvorteil von Destinationen (Pechlaner & Bachinger, 2011) und bringt folgende positive Auswirkungen mit sich (Cipollina & Presenza, 2010; D'Angella, De Carlo, & Sainaghi, 2010; Getz & Jamal, 1995; Tyler & Dinan, 2001):

- Kosteneinsparungen durch die Vermeidung von Konflikten
- Legitimation von gemeinschaftlichen Beschlüssen und Aktionen
- Verbesserte Umsetzung von Richtlinien und Aktivitäten
- Gemeinschaftliche Formulierung der Tourismuspolitik
- Ermöglichung einer effizienten und effektiven Destinationsentwicklung
- Vermeidung von Diskrepanzen und zukünftigen Herausforderungen
- Gleichstellung der schwächeren und starken Agierenden im Netzwerk
- Höhere Bereitschaft für die Implementierung von Entscheidungen
- Gewinn an Einfluss und Entscheidungsmacht der einzelnen Stakeholder
- Beseitigung von Engpässen durch Ressourcenaustausch
- Möglichkeit etwas zu erreichen, was allein nicht erreichbar erscheint
- Wissensaustausch auf allen Ebenen
- Förderung von objektiven Entscheidungen

4 Destinationsentwicklung

1980 visualisiert R.W. Butler mit seinem *Tourism Area Life Cycle* erstmalig den Destinationsentwicklungsprozess (Butler, 1980). Seitdem entwickelt sich die Destinationsentwicklung fortwährend weiter (Goulet, 1992). Der gesamten Entwicklungsprozess gilt als sehr komplex und bedarf zum Verständnis einer detaillierten Auseinandersetzung (Haugland u. a., 2011). Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem Begriff des Stakeholders und den Interaktionen der einzelnen Akteurinnen und Akteure in einem Destinationsnetzwerk. Zuerst wird ein Überblick über die theoretischen Grundlagen der Netzwerke und der darin involvierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern gegeben. Danach wird die Entwicklung einer Destination durch zwei verschiedene Modelle visualisiert. Abschließend wird die Produktentwicklung von touristischen Leistungen diskutiert.

4.1 Die Netzwerktheorie

Speziell seit dem 21. Jahrhundert sind Unternehmen, Organisationen, und gesamte Destinationen vermehrt gezwungen, durch Innovation und Produktivität im Wettbewerb zu bestehen (Baggio & Cooper, 2010). Aus diesem Grund ist es wichtig, die Verlinkungen und Kooperationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette aller involvierten Interessensgruppen in Entwicklungsprozessen zu verstehen (March & Wilkinson, 2009). Netzwerke beschreiben wichtigen Strukturen zwischen Individuen und veranschaulichen deren Kommunikation, Austausch und Relationen. Sie sind Voraussetzung für die Erreichung langfristiger Ziele (Bachinger, 2012; Baggio & Cooper, 2010; Lynch & Tinsley, 2001).

In der Forschung wird zwischen zwei Anwendungsbereichen von Netzwerken unterschieden: Einerseits wird mit deren Hilfe die Entwicklung von Unternehmen und Produkten sowie deren Entwicklungsmöglichkeiten analysiert und andererseits werden öffentliche und private Beziehungen visualisiert (Cipollina & Presenza, 2010; Lynch & Tinsley, 2001; Tyler & Dinan, 2001). Cipollina und Presenza (2010) erläutern, dass Netzwerke zum Verstehen von Strukturen und Organisationsformen dienen (Cipollina & Presenza, 2010). Speziell im Tourismus werden durch die

Vernetzung von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren touristische Leistungen und Produkte geschaffen, sowie Werte kreiert (March & Wilkinson, 2009).

Netzwerke gelten „[...] als eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden sogenannten Kanten“ (Jansen, 2003, S. 58). Während Kanten dabei für die Beziehung zwischen den Interessensgruppen stehen, stellen Punkte die Netzwerkknoten dar. Graphisch gesehen können diese Knoten sowohl einzelne Personen, Organisationen, Gruppen und Unternehmungen als auch ganze Ministerien oder Länder beschreiben (Jansen, 2003; Pechlaner & Bachinger, 2011). Die Linien zwischen den Punkten formen die Basis für eine effiziente und effektive Übergabe von Informationen, Erfahrungen, Wissen und Ideen (Lemmetynen & Go, 2009).

Das Engagement in einem Netzwerk wird stark durch individuelle Einstellungen und Wertvorstellungen einzelner Agierender beeinflusst. Das Verhalten der jeweiligen Stakeholder wird durch die Zugehörigkeit in Untergruppen oder Teilnetzwerken stark beeinflusst (Gibson u. a., 2005). Organisationen sowie Individuen sind von weiteren Partnerinnen und Partnern abhängig. Durch die Einbringung von Kompetenzen und durch gezielte Zusammenarbeit können Aufgaben erledigt und Ziele erreicht werden (March & Wilkinson, 2009). Das dafür verantwortliche Management stellt die Zusammenarbeit, die Werte- und Wissensübertragung sowie eine gemeinsame Identität im Netzwerk sicher (Lemmetynen & Go, 2009). Durch das gestärkte Gemeinschaftsgefühl (Gibson u. a., 2005) können Transaktionskosten sowie Kapazitäten geteilt und gespart werden, was zu einer gesteigerten Effizienz führt (Bachinger, 2012; Pechlaner & Bachinger, 2011). Die Netzwerkpartnerinnen und -partner bilden Allianzen, welche gemeinsame Strategien und Visionen verfolgen (Scott, Cooper, & Baggio, 2008).

Mit Hilfe der Netzwerkanalyse wird die Position einzelner Stakeholder in dem Netzwerk bestimmt (Scott u. a., 2008) sowie Handlungstheorien für die Destination abgeleitet (Jansen, 2003). Dabei werden quantitative Merkmale der Struktur in der Regel auf ihre Zentralität und Dichte hin untersucht (Cipollina & Presenza, 2010; Scott u. a., 2008). Während die Zentralität die Position des Netzwerkknotens

bestimmt, verdeutlicht die Dichte den generellen Aufbau des Netzwerkes (Pavlovich, 2003). Die Analyse gibt dabei Auskunft über die Stärke der Verlinkungen (Timur & Getz, 2008). Die Dichte beschreibt in welchem Ausmaß Interessensgruppen mit ihrem Umfeld verbunden sind (Tinsley & Lynch, 2007) und misst die Anzahl an Verbindungen zwischen ihnen (Scott u. a., 2008). Netzwerke mit einer sehr hohen Dichte verfügen über starke Kommunikationssysteme und rege Informationsübertragungen. Eine hohe Netzwerkzentralität bedeutet, dass ein bestimmter Stakeholder eine sehr bedeutende Position im Netzwerk einnimmt (Pavlovich, 2003).

4.1.1 Netzwerke in Destinationen

Das Destinationsnetzwerk besteht aus unabhängigen Interessensgruppen und dient als Organisationsform einer Destination (Cooper u. a., 2009). Grundsätzlich erfolgt die Leistungserstellung in Destinationen durch die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren. Diese unterscheiden sich nicht nur anhand ihrer Rechtsform, sondern agieren auch auf unterschiedlichen Ebenen. Laut Freyer (2015) wird das touristische Angebot, je nach Nationalsystem, auf übernationaler, nationaler, regionaler, lokaler und/oder kommunaler Ebene erstellt (Freyer, 2015).

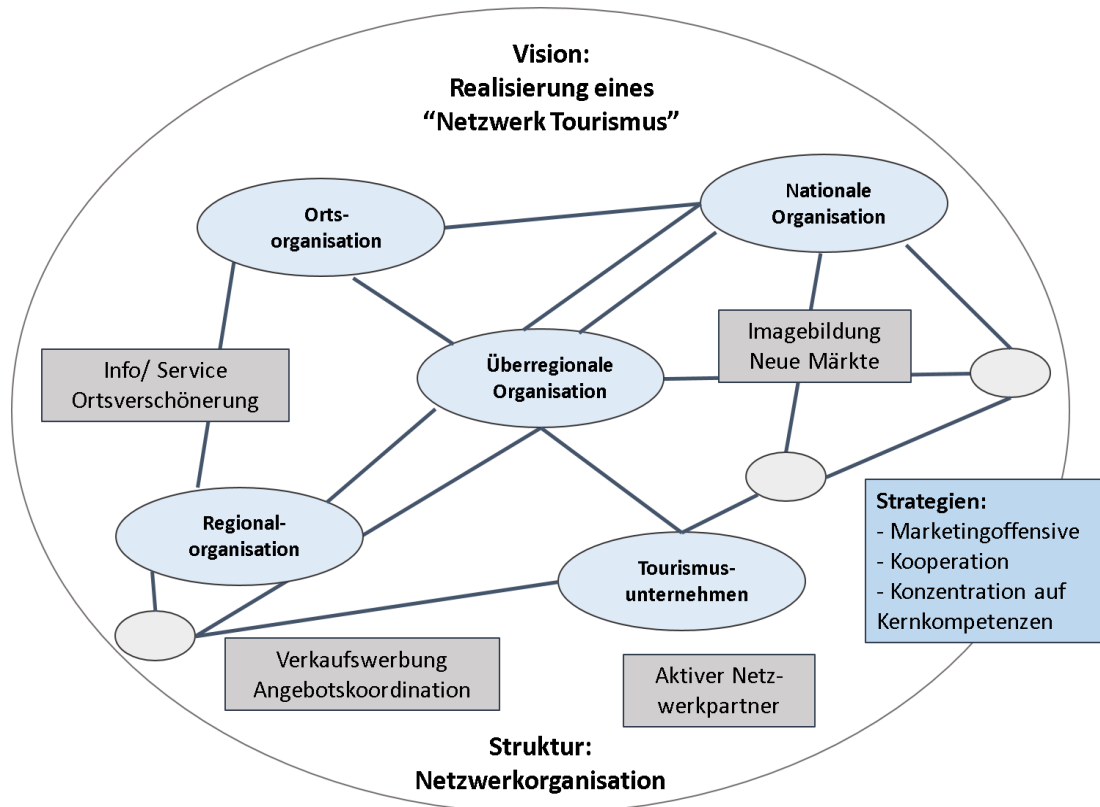


Abbildung 7: Netzwerk Tourismus
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freyer (2015, S.336)

Abbildung 7 zeigt, dass ein Tourismusnetzwerk die gesamte Gemeinschaft über die Grenzen der einzelnen Ebenen hinweg inkludiert (Lynch & Tinsley, 2001). Alle Institutionen, Verbände, Organisationen, öffentliche Ämter, Privatunternehmen und Einzelpersonen im Netzwerk verfolgen gleiche Strategien, wie beispielsweise eine Etablierung einer gemeinsamen Markenidentität (Freyer, 2015). Auf Destinationsebene ist das Netzwerk durch die räumliche Nähe und gemeinschaftliche Abhängigkeit am dichtesten. Sobald sich das Netzwerk auf die nationale oder überregionale Ebene erweitert, verliert es an Stärke und Dichte. (Lynch & Tinsley, 2001).

Neben der Unterscheidung der Netzwerkdichte in den unterschiedlichen Ebene wird auf Destinationsebene zusätzlich zwischen aktiven und latenten Netzwerkknoten differenziert. Während aktive Agierende durch Eigeninitiative Beiträge zum gemeinsamen Netzwerkziel leisten, stellen latente Partnerinnen und Partner die passive Basis des Netzwerkes dar (Pechlaner & Bachinger, 2011; Raich, 2006).

Latente Partnerinnen und Partner sind dennoch in der Entwicklung der Region von Nöten und können je nach Projekt jederzeit aktiviert werden. Zusätzlich bestehen Netzwerke in Destinationen aus einer Vielzahl an kleinen Teilnetzwerken, welche Gremien aus der Politik, Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft repräsentieren (siehe *Abbildung 8*). Diese Teilnetzwerke spielen eine zentrale Rolle im Gesamtnetzwerk und fungieren parallel. Akteurinnen und Akteure können daher gleichzeitig Positionen in mehreren Netzwerken innehaben, welche sich zum Teil durch multiplexe Beziehungen überschneiden (Pechlaner & Bachinger, 2011).

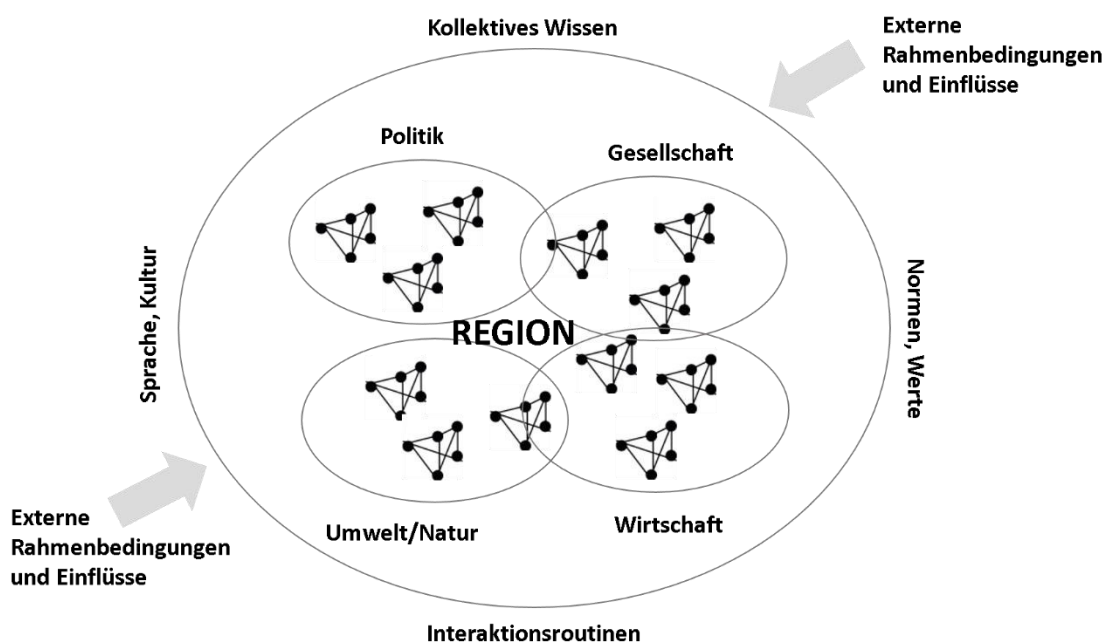


Abbildung 8: Teilnetzwerke in einem Destinationsnetzwerk
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pechlaner & Bachinger (2011, S.68)

Eine Besonderheit von Netzwerken in Destinationen ist die Agglomeration ihrer Netzwerkknoten. Die räumliche Nähe zwischen den einzelnen Agierenden ermöglicht einen effizienten Wissensaustausch und führt zu Wettbewerbsvorteilen durch enge Kooperationen (Pechlaner & Bachinger, 2011). Etablierte Grenzen und Strukturen werden in Destinationsnetzwerken oft überschritten (Cipollina & Presenza, 2010) und die Machtverhältnisse untereinander etabliert. Durch den rationalen Zusammenschluss von Gruppen und Individuen wird der Einfluss und die kollektive Macht bewusst erhöht. Aus diesem Grund ist die Machtverteilung in Netzwerken ein dynamischer Prozess, in welchem Interessensgruppen ihre

Machtverhältnisse bewusst steuern und anhand von Funktionsübernahmen ändern können (Blichfeldt u. a., 2014).

Destinationsnetzwerke werden durch soziale und gesellschaftliche Aspekte geprägt. Diese beeinflussen die Verhaltensweisen zwischen den einzelnen Stakeholdern und sind für den Wissens- und Informationsfluss in der Destination verantwortlich. Dabei spielen sowohl formelle als auch informelle Beziehungen eine wichtige Rolle im System (Baggio & Cooper, 2010). Besonders die räumliche Nähe in regionalen Netzwerken ermöglicht einen informellen und formellen Wissenstransfer, welcher vor allem durch stilles und unausgesprochenes Wissen charakterisiert wird (Pechlaner & Bachinger, 2011). Speziell in kleineren Regionen verfügen einzelne Akteurinnen und Akteure zum Teil über implizites Wissen, welches nur durch den persönlichen Kontakt weitergegeben wird. Dieses informelle Wissen wird vor allem durch Erfahrungen erlangt und umfasst lokale interne Informationen (Perraton & Tarrant, 2007).

Zusammengefasst stellen Destinationsnetzwerke alle direkten und indirekten, sowie formellen und informellen Beziehungen zwischen allen Involvierten in der Region dar. Diese Relationen umfassen monetäre Transfers, den Kommunikationsfluss und den Ressourcen- und Informationsaustausch. Ziel ist die Beeinflussung des Verhaltens und der Werte aller Interessensgruppen in der Gemeinschaft, um Innovationen voranzutreiben und dem Wettbewerb in der Branche standzuhalten (Baggio & Cooper, 2010; March & Wilkinson, 2009; Timur & Getz, 2008).

4.1.2 Management in Netzwerken und Leadership Netzwerke

Jede Organisationsform benötigt ein gewisses Maß an Koordination (Bachinger, 2012). In Destinationen wird die Steuerung des Netzwerkes meist durch einen politisch-gesellschaftlichen Koordinationsrahmen determiniert. Dieser beinhaltet Normen und Werthaltungen für alle Netzwerkprozesse und Entwicklungen (Pechlaner & Bachinger, 2011). Ziel des Managements ist es, einen Konsensus unter den Netzwerkteilnehmerinnen und -teilnehmern zu finden, um gemeinsame Strategien zu verfolgen (Cipollina & Presenza, 2010). Auch wenn einzelne

Agierende oftmals den Anschein erwecken, dass sie durch erhöhte Macht und großen Einfluss das Netzwerk steuern, können sie nicht die alleinige Kontrolle innehaben (March & Wilkinson, 2009). Machtverhältnisse beeinflussen aber sehr wohl bedeutend die Ausführung der Netzwerkaufgaben. Beritelli und Bieger (2011) definieren drei Dimensionen von Macht: Die zwischenmenschliche Macht, welche die direkten Machtverhältnisse zwischen Menschen und deren Zugang zu Möglichkeiten beschreibt. Die Macht durch Kontrolle und Management von Prozessen und Mechanismen, sowie die Macht durch die Verfügung über Ressourcen. Bei letzterem Ansatz werden gemeinschaftliche Ressourcen durch einzelne Akteure kontrolliert, was zu einer wirtschaftlichen und finanziellen Abhängigkeiten führt (Beritelli & Laesser, 2011).

Wie bereits in Unterkapitel 2.4 erwähnt, erfährt das Konzept des *Leaderships* in Netzwerken zunehmend an Bedeutung (Hristov u. a., 2018; Hristov & Zehrer, 2015; Pechlaner u. a., 2014; Zehrer u. a., 2014). Laut Zehrer et al. (2014) benötigt ein Netzwerk einen *Leader*, welcher die Machtverhältnisse strukturiert und die Vorteile der Zusammenarbeit in Netzwerken maximiert (Zehrer u. a., 2014, S. 92). *Leadership* in Netzwerken ist ein sehr komplexes und dynamisches Forschungsfeld und wird definiert als „*a network connecting leaders who share common interests and who have a commitment to influencing a field of practice or policy*“ (Hoppe & Reinelt, 2010, S. 601).

Führungskräfte unterscheiden sich durch Kompetenzen wie Durchhaltevermögen, Zielstrebigkeit, Kommunikation, Selbstbewusstsein und die Fähigkeit, Probleme zu lösen und Verantwortung zu übernehmen. Sie gelten als erfolgreich, wenn sie durch weitere Akteurinnen und Akteure, sogenannte *Follower*, unterstützt werden und die Richtung zur Erreichung der gemeinsamen Ziele und Visionen vorgeben (Zehrer u. a., 2014). Auf Destinationsebene sind *Leader* verantwortlich für die Kommunikation, das Organisieren und das Führen anderer Interessensgruppen und dem gesamten Netzwerk (Pechlaner u. a., 2014). Zehrer et al. (2014) listen in ihrer Arbeit folgende Aufgabenbereiche auf (Zehrer u. a., 2014, S. 62f):

Entwicklung einer gemeinsamen Vision	Interessenskoordination
Entwicklung der Strategien	Marktentwicklung
Destinationsmanagement	Externe und interne Repräsentation
Einfluss auf die Destinationsentwicklung	Marketing
Produkt- und Leistungsentwicklung	Bündelung der Ressourcen
Wissensaustausch und -aufbau	Kostenaufteilung
Implementierung gemeinsamer Projekte	Zu- und Aufteilung aller Aufgaben und Aktivitäten

*Tabelle 2: Aufgaben in Leadership Netzwerken
Quelle: Eigene Darstellung nach Zehrer et al. (2014, S.62f)*

4.2 Die Stakeholder Theorie

Die Tourismusleistung wird in Destinationen durch mehrere unabhängige Unternehmen, Gruppen sowie Individuen gemeinschaftlich erbracht (Beritelli & Bieger, 2013a). Dieser Zusammenschluss vergrößert den Wirkungsbereich der Destination und erhöht durch die Integration vermehrter Ressourcen dessen Wettbewerbsfähigkeit. Dadurch kann schneller auf Umweltveränderungen reagiert und der strategische Handlungsspielraum vergrößert werden (Bachinger, 2012). Durch das Zusammenwirken der Stakeholder wird der Prozess einer nachhaltigen Destinationsentwicklung, welcher ökonomische, soziale, kulturelle und die Umwelt betreffende Konsequenzen mit sich bringt, gestärkt (Yoon, Gursoy, & Chen, 2001).

Nach Byrd (2007) beantwortet die Stakeholder Theorie vor allem die Fragen, wer in der Tourismusplanung zu den Stakeholdern zählt und wie die Destinationsentwicklerinnen und -entwickler diese identifizierten Stakeholder im Entwicklungsprozess involvieren (Byrd, 2007). Die Theorie wird als grundlegendes Mittel im strategischen Destinationsmanagement verwendet (Sheehan & Ritchie, 2005). Es dient zur Erklärung, wer in der Destination Verantwortung inne hat und wer Aufmerksamkeit des Managements benötigt (Bachinger, 2012; Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Die Theorie berücksichtigt die Werte und Moral der Interessensgruppen in Netzwerken, zeigt aber nicht auf, ob und in welcher Weise diese Agierenden zusammenarbeiten (Beritelli, 2011).

Freeman (1984), der als Pionier in der Stakeholder Forschung gilt (Baggio & Cooper, 2010), definiert Stakeholder als „*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives*“ (Freeman, 1984, S. 25). Seine Definition ist sehr weit gefasst und beinhaltet alle Akteurinnen und Akteure über die formalen, offiziellen und vertraglichen Grenzen einer Destination hinweg (Cipollina & Presenza, 2010; Sheehan & Ritchie, 2005).

Eine Gruppe beweist sich als Stakeholder, wenn sie Interesse an den Aktivitäten einer Organisation aufweist. Das bedeutet, dass jeder Stakeholder in der Bestimmung der Zukunft eines Unternehmens oder Organisation mitwirkt und über die Macht verfügt Entscheidungen zu treffen (Sautter & Leisen, 1999). Clarkson (1995) warnt davor, dass die Nichtteilnahme eines einzigen Stakeholders zum Scheitern der gesamten Organisation führen kann (Clarkson, 1995). Eine Organisation, die ihre Stakeholder effektiv verwaltet, muss drei wichtige Konzepte verstehen: die Identifizierung aller Stakeholder und deren Interessen, die notwendigen Prozesse zur Verwaltung der Beziehungen der Organisation zu ihren Stakeholdern, sowie die Verwaltung der Transaktionen und Vereinbarungen zwischen den Organisationen und Stakeholdern (Freeman, 2010; Sautter & Leisen, 1999).

Nicht jeder Stakeholder ist als gleichwertig zu betrachten und wird in der Literatur anhand bestimmter Merkmale unterschieden (Baggio & Cooper, 2010; Clarkson, 1995; Mitchell u. a., 1997; Sheehan & Ritchie, 2005). Ein üblicher Ansatz ist die Unterteilung in primäre und sekundäre Stakeholdergruppen. Diese Klassifizierung betrifft „*die Bedeutung des Beitrags von Anspruchsgruppen für das Unternehmen*“ (Bachinger, 2012, S. 48). Primäre Stakeholder gelten als unersetzbar (Cooper u. a., 2009) und stehen in direktem Kontakt zu der Destination (Bachinger, 2012). Sie pflegen eine formelle, offizielle und vertragliche Beziehung zur Destination und sind hauptverantwortlich für funktionierende Abläufe und Zusammenarbeit. Mitchell, Agle und Wood (1997) ordnen primären Stakeholdern die folgenden drei Merkmale zu:

1. Sie verfügen über große Macht, das Unternehmen zu beeinflussen;
2. Andere Akteurinnen und Akteure erkennen ihre gehobene Bedeutung an;
3. Sie verfügen über die Eigenschaft, die Aufmerksamkeit anderer auf sich zu lenken.

Die sekundären Stakeholder sind im Gegensatz dazu nicht direkt mit dem Unternehmen verbunden und nehmen keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Bachinger, 2012). Sie werden als Gruppe definiert, welche nicht an den Transaktionen der Gesellschaft beteiligt ist. Viel mehr ermöglichen sie die Umsetzung der Wünsche und Erwartungen der primären Stakeholdergruppen und übernehmen eine unterstützende Rolle (Clarkson, 1995).

4.2.1 Stakeholder einer Destination

Eine Vielzahl an Gruppen ist an der Planung, Erstellung, Implementierung und Ausführung von Tourismusleistungen in Destinationen beteiligt (Sautter & Leisen, 1999). Touristische Stakeholder werden anhand ihrer Ansässigkeit oder ihrer Aktivität in verschiedenen Bereichen wie zum Beispiel Beherbergung oder Gastronomie unterschieden (Baggio u. a., 2010). Dabei wird zwischen öffentlichen und privaten, sowie nachfrage- beziehungsweise angebotsorientierten Interessensgruppen differenziert. Alle Stakeholdergruppen üben Einfluss auf das Management, die Leistungserstellung und die Entwicklung der Destination aus (Waligo u. a., 2013).

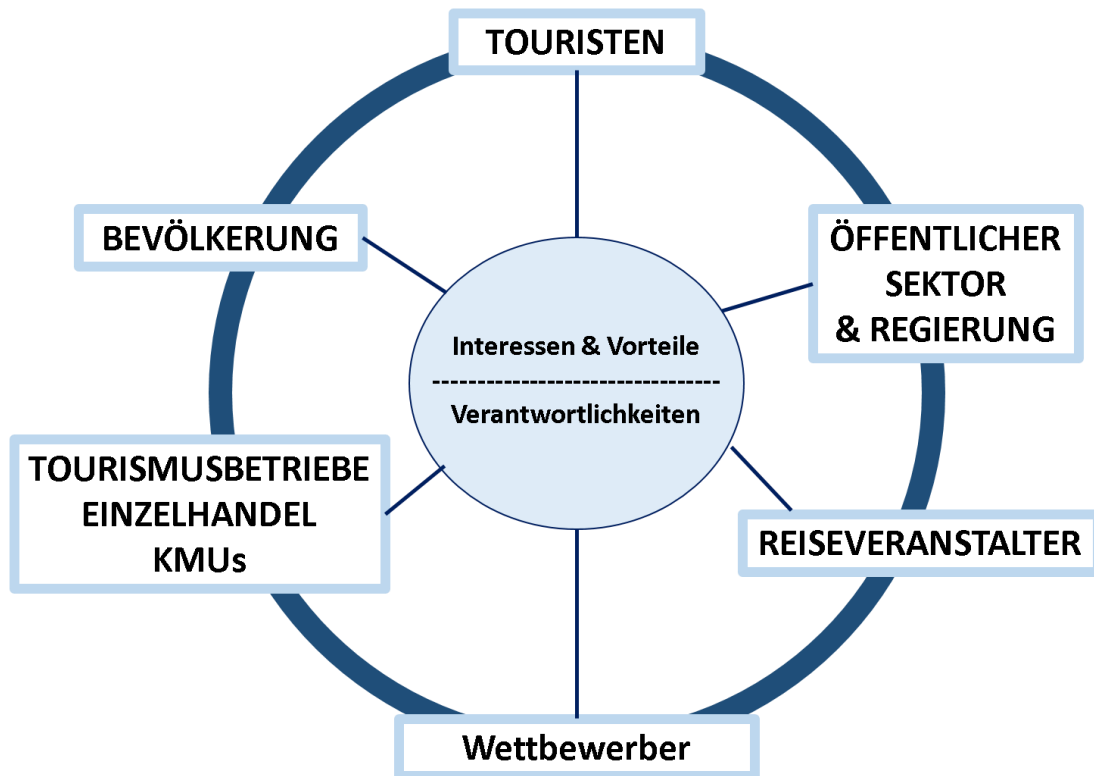


Abbildung 9: Stakeholder einer Destination
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buhalis (2000, S.99) und Sautter & Leisen (1999, S. 315)

In Anlehnung an das *dynamische Rad der Stakeholder* nach Buhalis (2000, S.99) und der Zuordnung von Sautter und Leisen (1999, S.315) zeigt *Abbildung 9* alle Hauptinteressensgruppen einer Destination. In der Tourismusliteratur werden die Hauptgruppen wie folgt beschrieben (Beritelli & Bieger, 2013b; Buhalis, 2000; Freeman, 1984; Sautter & Leisen, 1999; Sheehan & Ritchie, 2005; Timur & Getz, 2008; Waligo u. a., 2013; Zehrer & Hallmann, 2015):

- **Touristinnen und Touristen**
- **Öffentlicher Sektor und Regierung**
 - Regionale, lokale Regierungen
 - Bildungseinrichtungen, Schulen, Universitäten
 - Soziale Einrichtungen wie Ärzte, Krankenhäuser, Verbände, Kammern
 - Touristische Attraktionen
 - Transportwesen
- **Reiseveranstalterinnen und Reiseveranstalter**
- **Wettbewerberinnen und Wettbewerber**

- **Privater Sektor: Tourismusbetriebe, Einzelhandel, Kleine & Mittlere Unternehmen**
 - Gastronomie, Hotellerie und weitere Unternehmer in der Beherbergungsindustrie
 - Destinationsmanagementorganisationen mit seinen Mitgliedern
 - Branchenübergreifende Gewerbeindustrie
 - Touristische Leistungsersteller von Attraktionen, Einzelhandel, Transport, etc.
 - Kongresszentren
 - Anbieter von Freizeiteinrichtungen und Sportaktivitäten
- **Bevölkerung**
 - Einheimische und Grundbesitzerinnen und Grundbesitzer
 - Vereine in der Destination

Jede Stakeholdergruppe ist bestrebt, seine Vorteile im Destinationsnetzwerk zu maximieren. Dadurch entstehen Ungleichheiten und Versuche, die eigenen Vorteile auf Kosten anderer zu steigern, was zu Unstimmigkeiten und Konflikten führen kann. Interessenskonflikte sind unvermeidlich und führen zu einer Gefährdung der effektiven Zusammenarbeit und Erreichung der strategischen Ziele (Buhalis, 2000). Besonders in *community-type* geführten Destinationen wird privaten Entrepreneuren eine hohe Verantwortung für die Entwicklung zugeschrieben (Zehrer & Hallmann, 2015). Sie gelten als wichtige Agierende in der Entwicklung einer Destination und sind verantwortlich für eine Veränderung des Destinationslebenszyklus (Strobl & Peters, 2013). Daraus entsteht ein Kern des Netzwerkes, welcher als Elite (*Key Stakeholder*) angesehen wird (Baggio u. a., 2010).

4.2.2 Das Management von Stakeholdern in einer Destination

Nachdem die Stakeholder identifiziert, analysiert und nach Priorität gegliedert sind, kann das Management angemessene Strategien entwickeln und anwenden, um die Interaktion im Netzwerk zu steuern (Sheehan, Ritchie, & Hudson, 2007). Dies ist ein sehr komplexer Vorgang, der das Erreichen von Zielen und einer gemeinsamen Strategie ermöglicht. Das *Multi-Stakeholder Involvement Management Framework (MSIM in Abbildung 10)* von Waligo, Clarke und Hawkins (2013) visualisiert eine nachhaltige Interaktion und Zusammenarbeit aller Stakeholder in einer Destination.

Das Modell zielt darauf ab, ein höheres Maß an Bereitschaft der Stakeholder und deren Motivation durch eine effektive Führung zu erreichen (Waligo u. a., 2013):

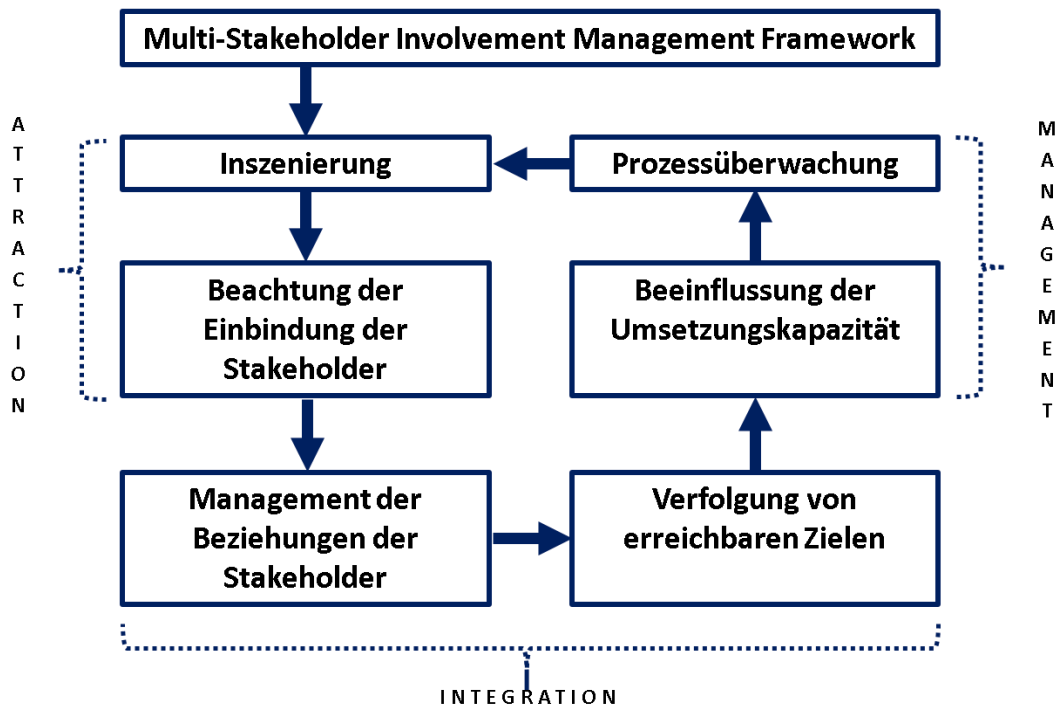


Abbildung 10: Multi-Stakeholder Involvement Management Framework
Quelle: Eigene Darstellung nach Waligo et al. (2013, S. 315)

Freeman (1999) argumentiert, dass es mehrere Arten für ein effektives Stakeholder Management gibt (Freeman, 1999). Das Modell zeigt, dass eine Prozessüberwachung und Kontrolle wichtig sind, um die verschiedenen Bedürfnisse der einzelnen Stakeholder zu koordinieren und zu managen. Dies erfordert die Identifizierung der Beziehungen zwischen den Interessensgruppen auf allen Ebenen. Nur so können gemeinsame Ziele definiert und verfolgt werden (Waligo u. a., 2013).

Laut Zehrer und Hallman (2015) gelten DMOs unter anderem als Treiberinnen für die Wettbewerbsfähigkeit von Destination (Zehrer & Hallmann, 2015). DMOs stehen meist in Mitte des Netzwerkes und sind mit vielen Stakeholdern verlinkt. Dadurch übernehmen sie Verantwortung für einen effektiven Aufbau und die Betreuung der Beziehungen im gesamten Netzwerk (Sheehan & Ritchie, 2005). Um ihre Funktionen und Aufgaben erfolgreich auszuführen, muss eine DMO alle Bedürfnisse der Stakeholdergruppen verstehen (D'Angella & Go, 2009) und die strategischen

Ziele ganzheitlich kommunizieren. Ziel ist eine langfristiger Wohlstand, Zufriedenheit, maximale Profitabilität, sowie die Optimierung einer nachhaltigen Balance zwischen wirtschaftlichen Vorteilen und soziokulturellen, ökologischen Kosten (Buhalis, 2000).

4.3 Destinationsentwicklung

Im Tourismus hat sich die Wertigkeit einer Destinationsentwicklung erst nach und nach etabliert. Während früher das Wirtschaftswachstum sowie die geographische und physische Erweiterung als Synonyme für Entwicklung verwendet worden sind, stehen heute Menschen statt Dinge im Fokus (Lynch & Tinsley, 2001; Sharpley, 2000). Aus diesem Grund berücksichtigen Haugland, Ness, Grønseth und Aarstad (2011) die einzelnen Stakeholder in ihrer Definition von der Destinationsentwicklung als „*the activities involved in developing an overall strategy for the destination that generates value for the individual actors*“ (Haugland u. a., 2011, S. 270).

Im Zuge des Entwicklungsprozesses werden verschiedene Elemente in der Destination kreiert, verändert und/oder weiterentwickelt. Diese Veränderung betrifft sowohl Unternehmen, welche direkt mit dem Tourismus verbunden sind (Gastrobetriebe, Hotels,...), als auch indirekt verbundene Unternehmen wie Tankstellen oder Lebensmittelgeschäfte (Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier, & Van Es, 2001). Zudem werden auch immaterielle Elemente wie die Authentizität, das Image, die Kommunikation und die Vermarktung beeinflusst (Heimerl & Peters, 2019). Zusammengefasst werden in der Destinationsentwicklung folgenden Elemente involviert (Gunn, 1988; Heimerl & Peters, 2019; Inskeep, 1988; Wilson u. a., 2001):

1. Natürliche und künstlich geschaffene **Attraktionen**
2. **Vermarktung** und **Imagebildung** der Destination
3. **Tourismusinfrastruktur**: Transport (Straßen, Züge, Flughäfen, Bustransport), Wasser, Energieversorgung, Parkmöglichkeiten, Freizeiteinrichtungen
4. **Dienstleistungen**: Beherbergung, Restaurants und gewerbliche Betriebe
5. **Gastfreundschaft**: Wie Gäste von Einheimischen und Angestellten behandelt werden

6. **Entrepreneure im Tourismus:** Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, sowie Visionärinnen und Visionären

Durch die Entwicklung in diesen Bereichen werden vor allem wirtschaftliche Vorteile erzielt. Dazu zählen höhere Steuereinnahmen, zusätzliches Einkommen, mehr Beschäftigungsmöglichkeiten und erhöhte öffentliche Ausgaben. Zusätzlich führen soziokulturelle Auswirkungen wie in etwa erweiterte Dienstleistungen für die Bewohnerinnen und Bewohner zu einem verbesserten Wohlbefinden in der Gesellschaft (Uysal, Woo, & Singal, 2012).

4.3.1 Stakeholder in der Destinationsentwicklung

Die Entwicklung einer Destination findet in einem breiten ökonomische, sozialen, ökologischen, kulturellen, politischen und rechtlichen Umfeld statt (Ritchie & Crouch, 2003) und betrifft Akteurinnen und Akteure auf allen Ebenen des Destinationsmanagements (Haugland u. a., 2011). Der Erfolg der Destination hängt von einer effektiven Destinationsentwicklung in Kombination mit dem Destinationsmanagement ab (Ritchie & Crouch, 2003). In der Literatur werden die folgenden Erfolgsfaktoren aufgelistet (Komppula, 2014; Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003; Wilson u. a., 2001):

- Günstige geographische Lage
- Effiziente Destinationsführung (*Community Leadership*)
- Die Unterstützung und Teilnahme der lokalen Regierung
- Ausreichende finanzielle Unterstützung und Kapital in der Tourismusentwicklung
- Intaktes Umfeld und Angebot an natürlichen Ressourcen
- Berücksichtigung einer strategischen Planung und der DMOs
- Kooperation und Koordinierung zwischen lokalen Führungskräften und Geschäftsleuten
- Informationen und technische Unterstützung für die Vermarktung und Entwicklung
- Umfassende Unterstützung durch die Gesellschaft
- Entwicklungsmöglichkeiten für Entrepreneure

Die Ideen und Interessen aller aktiven und auch künftig aktiven Interessensgruppen müssen konkretisiert und im Entwicklungsprozess miteingebunden werden (Byrd, 2007; Flagestad & Hope, 2001; Heimerl & Peters, 2019). Sobald „Expertinnen und Experten“ alleine über die Entwicklung einer Destination entscheiden, stehen die Beschlüsse nicht mehr im öffentlichen Interesse (Byrd, 2007). Um das zu verhindern, werden die Entscheidungen nicht von einzelnen Führungsgruppen (*Top-Down Decisions*), sondern vielmehr von der breiten Masse im Netzwerk getroffen (Heimerl & Peters, 2019; Strobl & Peters, 2013).

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor in der Destinationsentwicklung sind Entrepreneurure. Sie sind verantwortlich für die Gründung neuer Unternehmen und tragen zur Entwicklung der Destination durch erhöhten Wettbewerb, Spezialisierungen, Innovationen, Investitionen, Wachstum, Risikobereitschaft und Produktivität sowie Zusammenarbeit bei (Komppula, 2014). Als Führungskräfte entwickeln sie langfristige Visionen für die Ausschöpfung möglicher Potenziale einer Destination (Mottiar, Boluk, & Kline, 2018). Aus strategischer Sicht übernehmen sie durch ihr unternehmerisches Verhalten und Handeln die führende Rolle in der Entwicklung, Erhaltung, Verjüngung, sowie Koordination einer Destination (Weiermair u. a., 2007).

4.3.2 Destinationsentwicklung als Modell

Entwicklungsmodelle dienen der Darstellung eines Lebenszyklus einer Destination (Henderson, 2007). Butler (1980) ist der erste, der diesen Destinationslebenszyklus graphisch erklärt (Leon, Hernandez, & Gonzales, 2007). Sein „*Concept of Tourism Area Life Cycle (TALC)*“ dient dem Verständnis der Destinationsentwicklung (Lynch & Tinsley, 2001) und gilt als meist zitiertes Entwicklungsmodell (Weiermair u. a., 2007). Es basiert auf dem Konzept des Produktzyklus von Vernon (1966) und wird in Form einer S-Kurve graphisch dargestellt (Butler, 2006a). Das *TALC Modell* teilt den Lebenszyklus einer Destination in sechs verschiedenen Phasen ein, welche sich vor allem durch die Anzahl der Gäste und dem Level der Infrastruktur unterscheiden (Uysal u. a., 2012). *Abbildung 11* zeigt diese sechs Phasen der Destinationsentwicklung (Butler, 2006a):

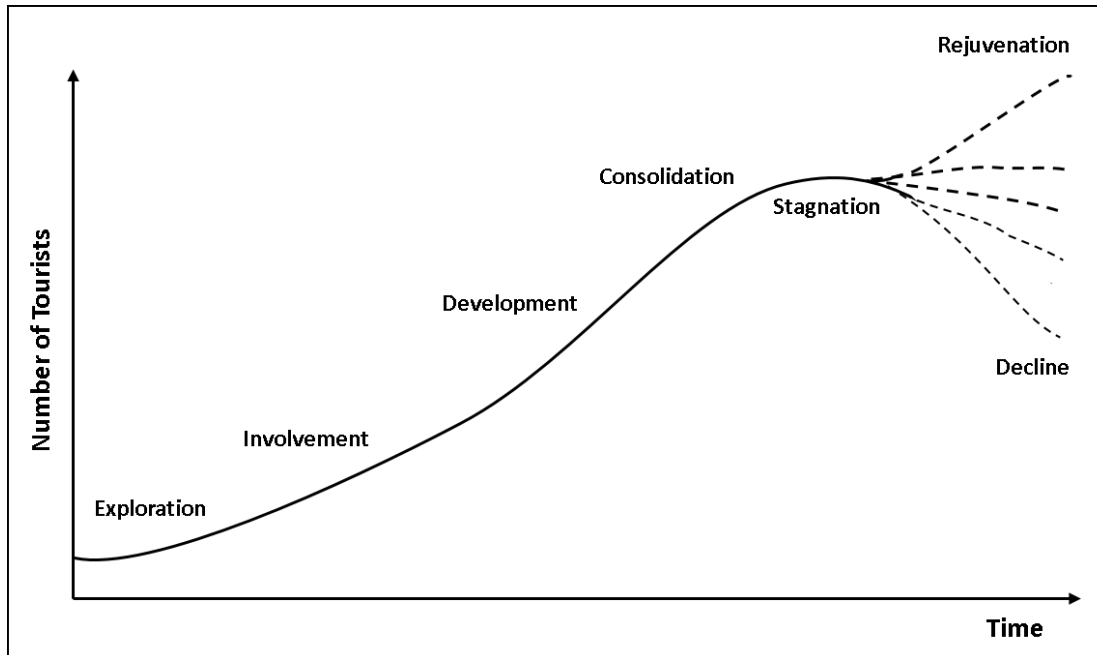
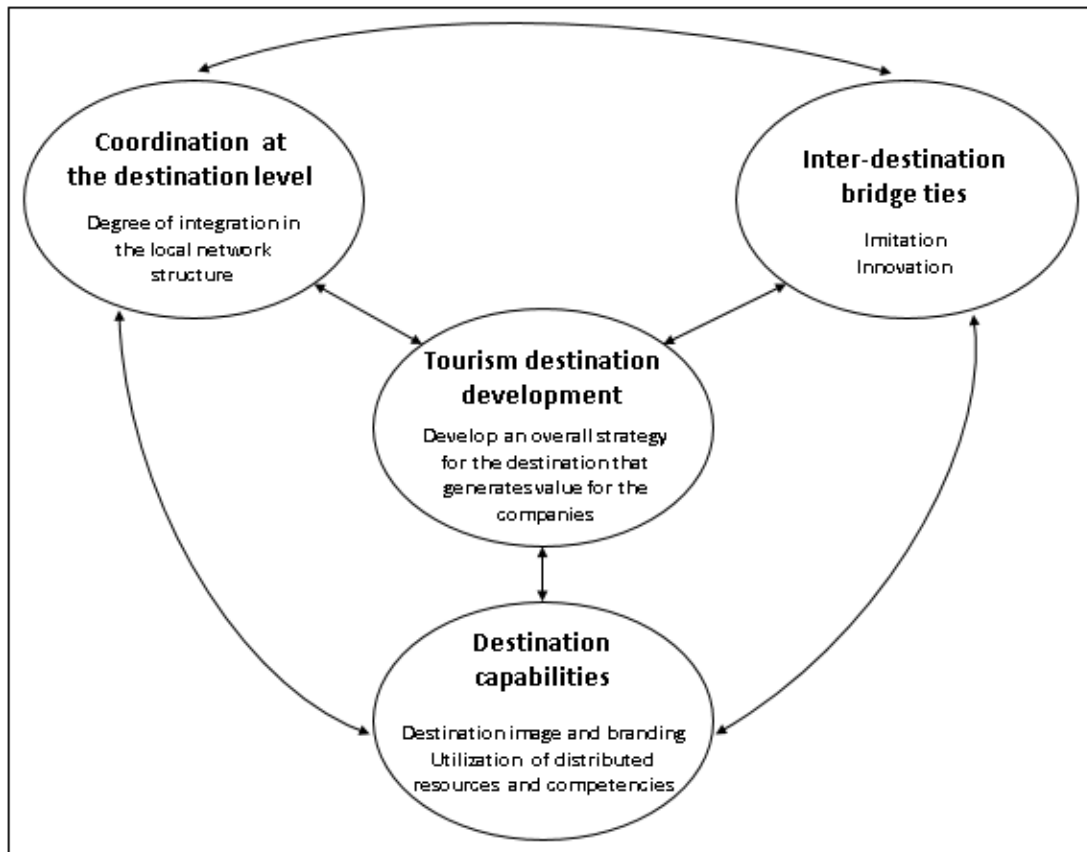


Abbildung 11: Butlers (1980) Tourism Area Life Cycle
 Quelle: Eigene Darstellung nach Butler (2006a, S.5)

Die sechs Phasen unterscheiden sich durch die Anzahl an Touristinnen und Touristen in einer Destination. Im Laufe der Entwicklung (*Phase 1*) entstehen Tourismusangebote und eine touristische Infrastruktur, welche eine ausreichende Wertschöpfung für alle Stakeholder ermöglicht. Das Leben der Bewohnerinnen und Bewohner wird grundlegend beeinflusst (*Phase 2*) und durch die Tourismusaktivität gelenkt (*Phasen 3 und 4*). In der Phase der Stagnation (*Phase 5*) wird die Kapazität der Ressourcen ganzheitlich ausgeschöpft und die Spitze der Ankünfte erreicht. Die letzte Phase entscheidet über die Zukunft der Destination – Verjüngung oder Rückgang (*Phase 6*) (Buhalis, 2000; Butler, 2006a, 2006b; Leon u. a., 2007; Uysal u. a., 2012).

Butlers (1980) Modell vernachlässigt die Rolle der Entrepreneur*innen und legt keinen Fokus auf die verschiedenen Stakeholder in einer Destination (Weiermair u. a., 2007). Da aber die Involvierung aller Interessensgruppen von hoher Wichtigkeit in der Entwicklung ist, berücksichtigen Haugland et al. (2011) in ihrem „*Framework for integrated multilevel Destination Strategies*“ den Einfluss aller Stakeholder in einer Destination. Das Modell zeigt die drei Hauptgebiete der Entwicklung auf: Die Koordination zwischen den Interessensgruppen auf Destinationsebene, die Fähigkeit die Destination zu vermarkten und die Ressourcen schonend einzusetzen,

sowie die Wechselwirkungen und Beziehungen mit weiteren Destinationen. *Abbildung 12* zeigt, wie durch das Zusammenspiel dieser drei Bereiche Strategien entwickelt und Wettbewerbsvorteile generiert werden können.



*Abbildung 12: Framework for integrated multilevel Destination Strategies
Quelle: Eigene Darstellung nach Haugland et al. (2011, S. 280)*

4.3.3 Produktentwicklung in der Destination

Innovationen und Produktentwicklungen sind auf Ebene der einzelnen Leistungsträgerinnen und -träger sowie auf Ebene der gesamten Destination erforderlich, damit Destinationen wettbewerbsfähig bleiben und im internationalen Markt ihre Position verteidigen können (Weiermair & Walder, 2004). Dabei schaffen Tourismusprodukte die Basis für eine erfolgreiche Entwicklung einer Destination (Kozak, 2014). Touristische Produkte werden unter Berücksichtigung der verschiedenen Meinungen, Bedürfnisse und Interessen der Gäste entwickelt (Weiermair & Walder, 2004). Das Destinationsmanagement hat die Aufgabe, das Angebot dementsprechend zu gestalten (Pechlaner, Fischer, & Hammann, 2009).

Gäste konsumieren in einer Destination eine touristische Leistung wie jedes andere Konsumgüterprodukt. Touristische Leistungen werden aber durch eine gemeinschaftliche Leistungserstellung erbracht und anschließend dem Gast als Leistungsbündel zu Verfügung gestellt (Beritelli & Bieger, 2013a). Bei den Touristinnen und Touristen wird die touristische Leistung schließlich als Gesamtheit der Produkte aller Leistungsersteller wahrgenommen. Freyer (2015) sowie Beritelli und Bieger (2013) listen die daraus entstehenden Besonderheiten auf (Beritelli & Bieger, 2013a; Freyer, 2015):

- **Immaterialität**
Die Leistungen können weder gesehen noch angegriffen werden
- **Abstraktheit**
Keine Leistung gleicht der anderen; unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Komponenten in der Leistungserstellung wie Zeit, Raum und Person
- **Vergänglichkeit**
Die meisten Angebote können nicht gelagert werden, da sie zeit- und raumabhängig sind
- **Uno-actu-Prinzip**
Die Erstellung und der Konsum der Leistung fallen zeitlich zusammen
- **Verbrauch am Ort der Leistungserstellung**
Der Verbrauch erfolgt meist am Ort des Produzenten, also in der Destination
- **Integration eines externen Faktors**
Es besteht in der Entwicklung der Leistung und der Leistungserstellung ein direkter Kontakt zwischen Produzenten und Konsumenten
- **Leistungsbündel**
Die Leistung besteht aus mehreren zusammenspielenden Komponenten

Candela und Figini (2012) teilen das touristische Produkt in die vier Bereiche des Transports, der Unterbringung und Verpflegung, der Attraktionen sowie des touristischen Vertriebs ein (Candela & Figini, 2012). Camilleri (2018) erweitert diese Einteilung durch ergänzende Dienstleistungen wie zum Beispiel die Gästebetreuung (Camilleri, 2018). Basierend auf Smiths (1994) fünf Elementen eines touristischen Produkts definiert Xu (2010) ein Tourismusprodukt als gesamtheitliches Erlebnis, welches auf alle Bedürfnisse einer Touristin oder eines Touristen eingeht und entsprechende Nutzungsmöglichkeiten bietet. Die beiden Autoren bestimmen das

physische Produkt als relevantestes Element. Unterstützend agieren der Service, die Bewirtung, die Wahlfreiheit und das Engagement des Gastes als relevante Elemente eines touristischen Erlebnisses (Smith, 1994; Xu, 2010).

Tourismusprodukte sind aufgrund ihrer leichten Imitierbarkeit einem sehr kurzen Lebenszyklus unterworfen. Wettbewerbsvorteile können nur kurzfristig generiert werden und es herrscht schneller Bedarf an Neuentwicklungen und Innovationen. (Weiermair & Walder, 2004). Verantwortlich für diese Aufgaben ist das strategische Management in der Destination. Es sorgt für die Entstehung und Aufteilung der Ressourcen, sodass Produkte adaptiert oder neu entwickelt werden können. Die Aufteilung der Ressourcen an alle involvierten Akteurinnen und Akteure im Netzwerk ist dabei entscheidend (Haugland u. a., 2011). Zusammengefasst wird in der Produktentwicklung versucht, ein verbessertes Erlebnis zu bieten, welches die Kundenbedürfnisse erfüllt und zur Kundenzufriedenheit und Loyalität beiträgt (Liu, Li, McCabe, & Xu, 2019).

Die strategische Produktentwicklung beschreibt diesen Prozess der bewussten Gestaltung eines neuen und verbesserten Produkts in einer Organisation (Pechlaner & Tretter, 2009). Sie ist sehr komplex (Benur & Bramwell, 2015) und wird durch den immateriellen Aspekt der touristischen Leistung erschwert (Hodgson, 1990). Dabei handelt es sich um wissensintensive und informationsumsetzende Prozesse (Raich & Zehrer, 2013), die die Perspektive der Touristinnen und Touristen als Grundlage der Weiterentwicklung berücksichtigen (Liu u. a., 2019). Diese Prozesse finden laut Peters (2009) unternehmensgetrieben oder marktgetrieben statt, indem entweder Unternehmerinnen und Unternehmer selbst aus eigenen Antrieb neue Produkte entwickeln, oder sie durch formulierte Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrage zu neuen Produktentwicklungen gezwungen werden (Peters, 2009). Letztlich müssen zur Etablierung von Strategien gemeinsame Ideen und Ziele gefunden werden. Die am Entwicklungsprozess beteiligten Stakeholder übernehmen die Verantwortung für die gemeinsame Erfüllung dieser Aufgaben. Im besten Fall werden zuerst übergreifende Ideen gesammelt, analysiert und darauf basierend Strategien gebildet. Diese werden dann konzeptioniert und nach der Entwicklungsphase gemeinsam umgesetzt und implementiert (Raich & Zehrer, 2013).

5 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen

Wie in Unterkapitel 2.2 beschrieben benötigt jede Destination ein gezieltes, strategisches und koordinierendes Management zur Steuerung der Destination (Beritelli & Bieger, 2013b; Bornhorst u. a., 2010; Evans u. a., 1995; Pechlaner u. a., 2019, 2012). In der Literatur wird dabei zwischen den sich in zeitlicher Abfolge weiterentwickelten Führungskonzepten des *Destinationsmanagements* (Unterkapitel 2.2), der *Destination Governance* (Unterkapitel 2.3) und des *Destination Leaderships* (Unterkapitel 2.4) unterschieden. Aus *Tabelle 1* wird ersichtlich, dass sich alle drei Konzepte wesentlich unterscheiden, aber dennoch ergänzend agieren. Während das Destinationsmanagement für die strategische Entwicklung und Kontrolle steht, beschreibt *Destination Governance* die Umsetzung der Ziele durch das Management (Hristov & Zehrer, 2015). Die *Destination Governance* beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen den verschiedenen Interessengruppen und legt den Fokus auf einen kooperativen Führungsstil. Durch die Interaktion der Stakeholder entstehen informelle Abmachungen und Kommunikationsmechanismen. Aus diesem Grund unterscheiden Beritelli und Bieger (2013) zwischen *expliziter* und *impliziter Governance* (ersichtlich in *Abbildung 4*, Unterkapitel 2.3). Während die *explizite* den offiziellen Handlungsrahmen vorgibt, beschreibt die *implizite Governance* alle Entscheidungen, die aus informellen und subjektiven Handlungen resultieren (Beritelli & Bieger, 2013b). Die *Destination Leadership* als drittes Führungskonzept dient der Generierung von Chancen und Möglichkeiten (Pechlaner u. a., 2014) durch Einbeziehung und Kooperation aller Stakeholder im Destinationsnetzwerk (Hristov & Zehrer, 2015). Sie zählt damit zu den zentralen Einflussfaktoren für die Entwicklung einer Destination (Komppula, 2014; Yaghmour & Scott, 2009).

Die Entwicklung einer Destination wird durch die Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den Beteiligten im Destinationsnetzwerk geprägt (Byrd, 2007; Cipollina & Presenza, 2010). Wie in Unterkapitel 3.1 ersichtlich, beschreiben die *Social Exchange* Theorie und die *Collaboration* Theorie die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Beteiligten (Beritelli, 2011; Nunkoo & Ramkissoon, 2012; Yaghmour & Scott, 2009). Diese Zusammenarbeit betrifft vor allem der Erarbeitung und Planung neuer Prozesse (Jamal & Stronza, 2009) und wird durch den Austausch von Ressourcen, geteilte Strukturen, Regeln und Normen

sowie im Kollektiv besprochenen Aufträge charakterisiert (Wood & Gray, 1991). Effektive Kommunikation, Engagement, Vertrauen, gegenseitige Akzeptanz und Loyalität spielen dabei eine tragende Rolle (Yaghmour & Scott, 2009). Aber es sind fast immer nicht alle Stakeholder gleichermaßen im Entwicklungsprozess involviert (Cooper u. a., 2009). Das führt zu einer ungleichen Machtverteilung, Diskrepanzen und einer erschwerten Implementierung neuer Strategien (Getz & Jamal, 1995; Komppula, 2016).

Abbildung 5 in Unterkapitel 3.2 zeigt die zwei Kooperationsansätze der formellen, vertraglich basierten Zusammenarbeit auf der einen und die der informellen, beziehungsorientierenden auf der anderen Seite. Die informelle Kooperation findet auf einer professionellen Ebene statt. Im Gegensatz dazu baut die informelle Zusammenarbeit auf zwischenmenschlichen Absprachen und engen Beziehungen zwischen den Beteiligten auf (Beritelli, 2011; Tyler & Dinan, 2001). Durch Einbindung und Koordination aller Stakeholder können Konflikte minimiert (Byrd, 2007) sowie gemeinschaftliche Ziele und Strategien entwickelt und nachhaltig umgesetzt werden (Ness u. a., 2014). Wie in *Abbildung 6* (Unterkapitel 3.3) ersichtlich, sind DMOs verantwortlich für die Koordination der Stakeholder und Einbringungen der Ressourcen aller Involvierten (Komppula, 2014; Presenza u. a., 2005).

Netzwerke dienen als eine Form der Kooperation (Tyler & Dinan, 2001), welche die Struktur, die Kommunikation, den Austausch und die Relationen zwischen den Stakeholdern beschreiben (Bachinger, 2012; Lynch & Tinsley, 2001). Mit Hilfe der Netzwerkanalyse werden die Zentralität und Dichte als wichtigste Strukturmerkmale bestimmt. Die Analyse gibt Auskunft über die Stärke der Verlinkungen und das Ausmaß an Abhängigkeiten und Informationsübertragungen innerhalb des Netzwerkes (Pavlovich, 2003; Timur & Getz, 2008). Das Destinationsnetzwerk besteht aus mehreren parallel fungierenden Teilnetzwerken. Einzelne Akteurinnen und Akteure übernehmen dabei gleichzeitig mehrere Positionen (*Abbildung 8* in Unterkapitel 4.1.1), was zu einer Überschneidung von Beziehungen im Destinationsnetzwerk führt (Pechlaner & Bachinger, 2011).

Mittels der Stakeholder Theorie wird in Unterkapitel 4.2 geklärt, welche Personen in der Destination Verantwortung innehaben (Bachinger, 2012; Mitchell u. a., 1997). Nicht jeder Stakeholder ist gleichermaßen in der Entwicklung der Destination beteiligt. Während primäre Stakeholder als unersetzbar und hauptverantwortlich für eine effektive Entwicklung gelten, sind sekundäre Stakeholder nicht direkt mit der Destination verbunden (Bachinger, 2012). Zusätzlich wird innerhalb einer Destination zwischen öffentlichen und privaten sowie nachfrage- und angebotsorientierten Interessensgruppen differenziert (siehe *Abbildung 9*).

Stakeholder müssen zuerst identifiziert, dann analysiert und abschließend nach Priorität gegliedert werden. Erst danach kann das Management Strategien entwickeln und die Interaktion durch effizientes Management steuern (Sheehan u. a., 2007). Ein übergeordnetes Organ muss gemeinschaftliche Ziele definieren und verfolgen. Waligo et al. (2013) zeigen in *Abbildung 10* (Unterkapitel 4.2.2), dass eine nachhaltige Zusammenarbeit aller Stakeholder nur durch Kontrolle, Prozessüberwachung und Koordinierung der Bedürfnisse aller von einer übergeordnete Struktur ermöglicht wird (Waligo u. a., 2013).

Im Zuge des Entwicklungsprozesses werden Elemente in der Destination kreiert, verändert und/oder weiterentwickelt (Wilson u. a., 2001). Die Ideen und Interessen aller aktiven Interessengruppen müssen konkretisiert und in den Entwicklungsprozess miteingebunden werden (Byrd, 2007; Heimerl & Peters, 2019). Eine zentrale Rolle nehmen dabei einzelne Entrepreneur:innen ein. Sie entwickeln meist langfristige Visionen und geben eine gemeinsame Richtung vor (Mottiar u. a., 2018).

Entwicklungsmodelle (Unterkapitel 4.3.2) dienen der Darstellung eines Lebenszyklus von Destinationen (Henderson, 2007). Das meist zitierteste Entwicklungsmodell stammt von Butler (1980). In seinem *TALC Modell* teilt er den Lebenszyklus einer Destination in sechs verschiedene Phasen ein (*Abbildung 11*), welche sich durch die Anzahl der Gäste und dem Level der Infrastruktur unterscheiden (Butler, 2006b, 2006a). Das Modell vernachlässigt allerdings die Rolle der einzelnen Stakeholder und Entrepreneur:innen. Aus diesem Grund modifizieren Haugland et al. (2011) das Modell um dem Einfluss dieser Gruppen auf die

Entwicklung einer Destination gerecht zu werden (*Abbildung 12*). Laut dieses modifizierten Modelles müssen für eine nachhaltige Entwicklung Destinationen vermarktet, Interessengruppen koordiniert und Ressourcen schonend eingesetzt werden (Haugland u. a., 2011).

Tourismusprodukte schaffen die Basis für eine effektive Destinationsentwicklung. (Kozak, 2014). In Unterkapitel 4.3.3 wird gezeigt, dass das Destinationsmanagement, die Bedürfnisse der Gäste berücksichtigend, das Angebot dementsprechend gestalten muss (Pechlaner u. a., 2009). Zur Etablierung von neuen Produktstrategien müssen gemeinsame Ideen und Ziele gefunden werden. Bestenfalls werden von allen Stakeholdern übergreifende Ideen gesammelt, analysiert und darauf aufbauend Strategien gebildet, welche dann gemeinsam umgesetzt werden (Raich & Zehrer, 2013).

Die theoretischen Ausführungen und Erkenntnisse bilden die Grundlage für die empirische Untersuchung. Der Theorie folgend können deduktive Kategorien stellvertretend für die Forschungsfelder der empirischen Analyse abgeleitet werden. *Tabelle 3* stellt die gebildeten Kategorien in gekürzter Form dar. Die vollständige deduktive Kategorienbildung befindet sich in Anhang A3.

Hauptkategorie	Subkategorie	Verankerung in der Literatur
Stakeholder & Netzwerk	1. Identifizierung	Buhalis, 2000; Sautter & Leisen, 1999
	2. Beziehung und Abhängigkeit	Beritelli & Laesser, 2011; Getz & Jamal, 1995;
	3. Machtverteilung	Beritelli & Laesser, 2011
	4. Elite im Netzwerk	Baggio, Scott, & Cooper, 2010
	5. Zentralität / Dichte des Netzwerkes	Cipollina & Presenza, 2010; Pavlovich, 2003
Destinationsmanagement	6. Rolle der DMO	D'Angella & Go, 2009; Presenza, Sheehan, & Ritchie, 2005
	7. Explizite / implizite Governance	Beritelli & Bieger, 2013b
	8. Destination Leadership	Hoppe & Reinelt, 2010; Hristov, Minocha, & Ramkissoon, 2018
Destinationsentwicklung	9. Macht und Leadership	Beritelli & Laesser, 2011
	10. Involvierung der Stakeholder	Waligo u. a., 2013
Produktentwicklung	11. Ablauf Entwicklungsprozess	Pechlaner & Sauerwein, 2002
	12. Identifizierung Produkt	Freyer, 2015
	13. Erfolgsfaktoren Kooperation & Ressourcen	Komppula, 2014; Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003
	14. Erfolgsfaktor Entrepreneur	Komppula, 2014; Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003
	15. Schritte der Produktentwicklung	Raich & Zehrer, 2013
	16. Einfluss Kundenbedürfnisse	Pechlaner u. a., 2009; Weiermair & Walder, 2004
Kooperation	17. Austausch von Informationen, Wissen, Ressourcen und Kompetenzen	Bachinger, 2012; Jamal & Stronza, 2009; Komppula, 2016
	18. Gemeinsame Strategieverfolgung	Freyer, 2015
Zusammenarbeit & Destinationsentwicklung	19. Voraussetzungen für Zusammenarbeit	Byrd, 2007; Cipollina & Presenza, 2010
	20. Formelle / informelle Zusammenarbeit	Beritelli, 2011; Tyler & Dinan, 2001
	21. Vorteile durch Zusammenarbeit	Cipollina & Presenza, 2010; D'Angella u. a., 20102

Tabelle 3: Deduktive Kategorienbildung
Quelle: Eigene Darstellung

6 Empirische Studie

Kapitel 6 beschäftigt sich als praktischer Teil dieser Arbeit mit der empirischen Untersuchung der tourismusextensiven und wenig entwickelten Destination Schönfeld im Bundesland Salzburg. Eine detaillierte Beschreibung der untersuchten Destination befindet sich in Anhang A1. Das erste Unterkapitel der empirischen Studie stellt die Methodik vor. Nach dem Forschungsdesign werden Vorstudie sowie Auswertungsmethode erläutert. Die Präsentation der Ergebnisse dieser empirischen Studie stehen im Fokus des Kapitels. Abschließend werden die Limitationen der Untersuchung aufgezeigt.

6.1 Methodik

Um die Forschungsfrage der wissenschaftlichen Arbeit zu beantworten wird eine qualitative Datenerhebung durchgeführt. Die Methode wird im Folgenden beschrieben, begründet und kritisch reflektiert.

6.1.1 Beschreibung der gewählten Forschungsmethode

In der empirischen Forschung wird zwischen quantitativen und qualitativen Datenerhebungen unterschieden. Quantitative Studien beziehen sich auf standardisierte Methoden wie schriftliche Befragungen, Experimente und Beobachtungen. Sie legen den Fokus auf die Ableitung von Hypothesen (Oberzaucher, 2012) und befassen sich mit mathematischen Operationen und Quantifizierungen (Mayring, 2015). Im Gegensatz dazu dienen qualitative Studien der Generierung von neuen und vertieften Wahrnehmungen (Oberzaucher, 2012), welche durch eine Vielzahl an Methoden erhoben werden können. Beispiele dafür sind textliche oder visuelle Analysen sowie mündliche Befragungen (Gill u. a., 2008). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der zwei Untersuchungsmethoden ist die Art der Auswertung. Während quantitative Daten numerisch oder statistisch ausgewertet werden, werden qualitativ erhobene Daten interpretativ analysiert (Döring & Bortz, 2016). Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird eine qualitative Forschung in Form einer mündlichen Befragung durchgeführt.

Die Erhebungsmethode lässt sich anhand ihrer Standardisierung und Strukturierung unterscheiden (Döring & Bortz, 2016; Gläser & Laudel, 2009). Für die Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit wird die Methode der halbstandardisierten und teilstrukturierten Befragung gewählt. Diese Methode basiert auf einer offenen Gesprächsführung, welcher ein Interviewleitfaden zugrunde liegt (Gläser & Laudel, 2009; Oberzaucher, 2012). Der Leitfaden dient der Strukturierung der Untersuchung und übernimmt eine wichtige Orientierungsfunktion während der Befragung (Bogner u. a., 2014). Er besteht aus einem Katalog von offenen Fragen, welche eine Reihenfolge vorgeben, aber in gewissen Grenzen Anpassungen erlauben. Themenblöcke werden vorgegeben, lassen aber Raum für zusätzliche oder neue Fragen, die je nach Situation formuliert werden können (Döring & Bortz, 2016).

Anhand des entwickelten Leitfadens werden Stakeholder der Destination Schöfeld zu den Themen Zusammenarbeit im Netzwerk und Destinationsentwicklung persönlich befragt.

6.1.2 Eignung und Begründung der Wahl

Quantitative Untersuchungen verlangen ein fundiertes Vorwissen (Döring & Bortz, 2016), was bei der gewählten Zielgruppe dieser Forschung nicht zutrifft. In der qualitativen Forschung hingegen sind detaillierte und persönliche Einblicke in die Erfahrungen, Motivationen und Vorstellungen der einzelnen Gesprächspartnerinnen und -partner von Bedeutung. Laut Gill et al. (2008) ist die mündliche Befragung die gebräuchlichste Methode der Datenerhebung in der qualitativen Forschung (Gill u. a., 2008). Wichtige Erhebungsbefunde sind individuelle Einstellungen, Beobachtungen oder persönliche Handlungen zu einem bestimmten Thema (Gläser & Laudel, 2009). Auch wird die Abfrage heikler Themen ermöglicht (Oberzaucher, 2012). Aus diesen Gründen wird zur Beantwortung der Forschungsfrage die Methode der mündlichen Befragung ausgewählt.

Semi-strukturierte Interviews erlauben eine Flexibilität in der Beantwortung der Fragen. Interviewpartnerinnen und -partner können die vorgegebenen

Schlüsselfragen ausführlich beantworten und bei Bedarf auch weiter in die Tiefe gehen (Gill u. a., 2008). Die Methode gilt als sehr interaktiv und bedarf einer verständlichen Kommunikation zwischen den Forschenden und Befragten. Es lassen sich soziale Phänomene rekonstruieren und es wird ein Verlust von möglichen Erfahrungen und Meinungen, wie es durch die hohe Standardisierung bei quantitativen Forschungsmethoden der Fall ist, vermieden (Döring & Bortz, 2016). Teilstrukturierte Interviews helfen eine breite Palette an Daten, Wissen und Informationen zu sammeln, welche Informationslücken minimieren (Bogner u. a., 2014). Der Einsatz eines Fragebogens ermöglicht individuelle Anpassungen an die Interviewsituation und so können Fragen bei Bedarf vorgezogen, vertieft oder auch übersprungen werden können. Darüber hinaus finden mündliche Befragungen in Live-Situationen statt. So können auch Hintergrundinformationen, wie zum Beispiel die Geschwindigkeit oder die Bereitschaft zur Beantwortung, erhoben werden. Zudem können durch die persönliche Atmosphäre in kurzer Zeit viele Informationen gesammelt und komplexe Zusammenhänge deutlicher ausgeführt werden (Döring & Bortz, 2016).

Unter Umständen kann eine mündliche Befragung auch telefonisch durchgeführt werden (Döring & Bortz, 2016). Laut Oberzaucher (2012) ist die telefonische Befragung eine beliebte Kommunikationsform aufgrund von Kosten- und Zeiteinsparungen (Oberzaucher, 2012). Der geografische Kreis der Befragten kann ausgeweitet und eine höhere Anonymität gewährleistet werden (Döring & Bortz, 2016). Im Zuge der Arbeit wird eine telefonische Befragung durchgeführt, da aufgrund der eingetretenen COVID/SARS 2 Pandemie keine persönliche Befragung möglich ist.

6.1.3 Methodenkritik

Für die Durchführung von mündlichen Befragungen müssen alle Interviewpartnerinnen und -partner einzeln kontaktiert und befragt werden. Dadurch fällt ein erheblicher Zeitaufwand an, welcher mit hohen Kosten verbunden ist (Döring & Bortz, 2016; Oberzaucher, 2012). Diese Kosten werden in der vorliegenden Arbeit aufgrund der telefonischen Befragung minimiert. Ebenso stellt die Analyse des Datenmaterials eine Herausforderung dar. Gesammelte Meinungen

und Ansichten werden generalisiert und zusammengefasst, was dazu führen kann, dass wichtige Informationen verloren gehen können (Flick, 2009).

Eine weitere Problematik bei der Durchführung einer mündlichen Befragung liegt in der individuellen Auffassung der Gesprächspartnerinnen und -partner. Subjektive Wahrnehmungen beeinflussen das jeweilige Verstehen der Fragen sowie Antworten und lenken das Gespräch (Gläser & Laudel, 2009). Auch andere Faktoren wie soziale sowie kulturelle Hintergründe und individuelle Interessen beeinflussen die Aussagen (Flick, 2009). Dadurch können die Ergebnisse der Studie verzerrt werden (Döring & Bortz, 2016; Oberzaucher, 2012).

Durch eine Live-Situation der Befragung wird eine ganzheitliche Anonymität eingeschränkt. Mittels einer Durchführung der Befragung per Telefon hingegen kann dieser Umstand reduziert werden (Döring & Bortz, 2016). Allerdings fehlen bei dieser Art der Befragung die Interpretationsmöglichkeiten hinsichtlich des nonverbalen Verhaltens und der nonverbalen Kommunikation (Lamnek, 2010).

6.2 Forschungsdesign

Im Folgenden wird das Ziel der empirischen Studie erläutert sowie die Art der Datenerhebung detailliert erklärt.

6.2.1 Ziel der Untersuchung

Ziel der qualitativen Untersuchung mittels semi-strukturierten Leitfadeninterviews ist es, herauszufinden, in welcher Art die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern in wenig entwickelten Destinationen erfolgt. Dabei gilt es, formale und informale Netzwerke in der Destination zu identifizieren sowie deren Einfluss auf die Entwicklung der Destination zu bewerten. Ein weiteres Ziel ist die Beschreibung des Managements in einer wenig entwickelten Destination und welche Schritte der Produkt- und Entwicklungsprozess durchläuft.

6.2.2 Datenerhebung

Laut Bogner et al. (2014) haben Interviewleitfäden eine doppelte Funktion: „*Sie dienen der Strukturierung des Themenfeldes der Untersuchung sowie als konkretes Hilfsmittel in der Erhebungssituation.*“ (Bogner u. a., 2014, S. 27) Die Fragen fungieren als Bindeglied zwischen Theorie und der qualitativen Datenerhebung. Ziel ist es, dadurch Antworten auf die Forschungsfrage der Arbeit zu generieren (Gläser & Laudel, 2009) und den Interviewablauf zu strukturieren (Baur & Blasius, 2019). Basierend auf die Literatur werden Themenblöcke gebildet und die Fragen deduktiv abgeleitet. Je nach Interaktionssituation werden die Interviewfragen angepasst (Bogner u. a., 2014) und Rückfragen, detaillierte Nachfragen sowie Ad-hoc-Fragen zugelassen (Bogner u. a., 2014; Döring & Bortz, 2016). Die deduktiv entwickelten Kategorien werden im Anhang A3 dokumentiert, das induktiv und deduktiv erarbeitete Kategoriensystem in Anhang A4 und der eingesetzte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang A2.

Nach der Erarbeitung des Leitfadens im März 2020 werden Stakeholder der Destination Schönfeld in der Region Lungau/Salzburg kontaktiert und gebeten, an einem Telefoninterview teilzunehmen. Nach Rückmeldung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden 13 Interviews im Erhebungszeitraum von 29. März bis 21. April 2020 durchgeführt. Die Dauer der Interviews variiert je nach individueller Interviewsituation zwischen 18 und 65 Minuten. Vor Durchführung der Interviews wird der Interviewleitfaden einem Vortest unterzogen und auf die Funktionalität und Umsetzung geprüft (Bogner u. a., 2014). Die Details zur durchgeführten Vorstudie werden im Unterkapitel 6.3 näher erläutert.

Zu Beginn des Interviews werden die Befragten über das Ziel und Thema der Arbeit informiert. In einem kurzen Vorgespräch wird um Erlaubnis und Zustimmung für die Aufnahme des Interviews gebeten und die Prinzipien der Anonymität und Vertraulichkeit aufgezeigt (Gill u. a., 2008). Um eine möglichst genaue Auswertung der Daten zu gewährleisten, werden die Gespräche nach Zustimmung der Befragten digital aufgezeichnet (Gläser & Laudel, 2009). Verwendet werden dazu die Aufnahmefunktion am Smartphone sowie die App „Anrufe Aufzeichnen“.

6.2.3 Stichprobe

In der qualitativen Forschung wird die Auswahl der Stichprobe gezielt für die jeweilige Untersuchung definiert (Flick, 2009). Die Auswahl nimmt einen relevanten Einfluss auf die Repräsentativität und Aussagekraft der Studie und kann entweder nach einem Zufallsverfahren oder auch nicht zufällig bestimmt werden (Döring & Bortz, 2016). In erster Linie orientiert sich die Auswahl der zu befragenden Personen an der Forschungsfrage der Arbeit. In zweiter Linie spielen forschungspraktische Einflüsse wie zeitliche oder finanzielle Ressourcen eine Rolle (Bogner u. a., 2014). In der qualitativen Forschung wird eine bewusste Stichprobenziehung eingesetzt, welche eine inhaltliche Repräsentativität gewährleistet und die vorliegende Situation möglichst gut abbildet. Es sind kleinere Stichproben üblicher als in der quantitativen Forschung (Oberzaucher, 2012). Essentiell ist, dass die befragten Personen über notwendiges Wissen und relevante Informationen verfügen (Gläser & Laudel, 2009), um die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit zu ermöglichen (Bogner u. a., 2014).

Für Forschungen, die eine ganz spezielle Zielgruppe untersuchen, werden häufig sogenannte Schneeballverfahren als Methode der Stichprobenfindung eingesetzt. Dabei werden soziale Netzwerke und Kontakte der Befragten genutzt, um weitere Untersuchungspersonen zu identifizieren. Während des Interviews werden die Partnerinnen und Partner gebeten, weitere Personen aus dem Netzwerk zu benennen und rekrutieren (Döring & Bortz, 2016). So können weitere Personen kontaktiert und gleichzeitig auch die Beziehung untereinander im Netzwerk erfasst werden. Durch diese bewusste Stichprobenziehung wird die Gefahr, bedeutende Akteurinnen und Akteure zu übergehen, umgangen (Bogner u. a., 2014). Wie bei einem rollenden Schneeball vergrößert sich die Stichprobenmenge dynamisch und es kann zu zahlreichen Nennungen und Vernetzungen kommen (Döring & Bortz, 2016).

Für die vorliegende Arbeit wird das Schneeballverfahren für die Stichprobenziehung verwendet. Im ersten Schritt wird dabei ein relevanter Akteur der Destination Schönfeld identifiziert. Im zweiten Schritt wird dieser Akteur nach weiteren aktiven Stakeholdern in der Destination befragt. Durch die angegebenen Kontakte und

deren Vernetzungen werden die Gesamtstichprobe erarbeitet und die Interviewpartnerinnen und -partner ausgewählt.

Tabelle 4 stellt die ausgewählten Interviewpartnerinnen und -partner und ihre Funktion im Netzwerk dar:

Nummer	Funktion
Interviewpartner 1	Hüttenbesitzer & ehemaliger stiller Gesellschafter der Liftgesellschaft
Interviewpartnerin 2	Leiterin der Ortsstelle des Tourismusverbandes
Interviewpartner 3	Bürgermeister
Interviewpartner 4	Betriebsleiter eines Beherbergungsbetriebes
Interviewpartner 5	Gesellschafter der Liftgesellschaft & ehemaliger Obmann des Tourismusverbandes
Interviewpartner 6	Gesellschafter der Liftgesellschaft & Hüttenbesitzer
Interviewpartner 7	Wirt & Loipenbetreiber
Interviewpartner 8	Ehemaliger Hotelbesitzer & Unternehmer
Interviewpartner 9	Grundbesitzer
Interviewpartner 10	Obmann der Weggenossenschaft & Hüttenbesitzer
Interviewpartner 11	Hüttenbesitzer & ehemaliger stiller Gesellschafter der Liftgesellschaft
Interviewpartnerin 12	Stammgast & ehemalige stille Gesellschafterin der Liftgesellschaft
Interviewpartnerin 13	Inhaberin Beherbergungsbetrieb

*Tabelle 4: Beschreibung der Stichprobe
Quelle: Eigene Darstellung*

Zu beachten ist, dass die Größe der Stichprobe dieser Untersuchung durch die aktuelle COVID/SARS 2 Pandemie stark beeinflusst worden ist. Details dazu werden in den Limitationen der empirischen Untersuchung in Unterkapitel 6.6 näher erläutert.

6.3 Vorstudie

Vorstudien dienen zur Wissensgewinnung über die Durchführung der empirischen Studie. Während bei standardisierten Befragungen die Durchführung von Pre-Tests zwingend ist, werden diese bei qualitativen Studien nur teilweise angewendet (Gläser & Laudel, 2009). Ein weiteres Ziel der Vorstudie ist, das Erhebungsinstrument und die einzelnen Fragen des Leitfadens auf ihre Funktionalität hin zu testen (Bogner u. a., 2014). Die Interviewfragen werden dabei bezüglich ihrer Verständlichkeit, Formulierung sowie ihrer Relevanz überprüft und bei Bedarf optimiert. Zudem gibt die Vorstudie Informationen über die Kontinuität des Interviewablaufes, die Strukturierung des Erhebungsinstrumentes sowie über die Dauer der Befragung (Kaiser, 2014). In der qualitativen Datenerhebung werden Vorstudien in den Forschungsprozess integriert und dadurch etwaige Probleme eliminiert (Baur & Blasius, 2019).

Das Probeinterview hat am 29.März 2020 stattgefunden. Der Interviewpartner hat die Fragen als sehr gut strukturiert und verständlich empfunden, aber das schnelle Tempo der Befragung als Störfaktor angemerkt. Aus diesem Grund achtet die Interviewerin bei darauffolgenden Interviews auf ein moderates Interviewtempo. Da am Interviewleitfaden keine drastischen Korrekturen, Änderungen oder Umformulierungen vorgenommen werden, wird das Interview der Vorstudie in die Stichprobe der Untersuchung aufgenommen.

6.4 Ergebnisse der Studie

Im nachfolgenden Unterkapitel wird die Methode der qualitativen Auswertung nach Philipp Mayring (2015) erläutert und die Ergebnisse der qualitativen Forschung präsentiert.

6.4.1 Auswertungsmethode

Im ersten Schritt der qualitativen Auswertung erfolgt die Transkription der mündlichen Befragungen (Baur & Blasius, 2019). Dabei werden die aufgenommenen Audio-Dateien nach den Transkriptionsregeln von Mayring (2015, S.57) mit Hilfe des Programms „f4“ zu einem Text umgeformt. Die Gespräche werden wörtlich transkribiert. Dabei werden nonverbale Merkmale wie „Mhm“ oder Gesprächspausen wie „äh“ weggelassen. Bei längeren Pausen und Unterbrechungen des Wortflusses werden Gedankenstriche (-) verwendet. Das Symbol „F“ wird verwendet, wenn die Autorin eine Frage stellt. Die Antworten der einzelnen Befragten werden mit „I“ am Seitenrand markiert (Mayring, 2015). Für die vollständige Nachvollziehbarkeit befinden sich die transkribierten Interviews im elektronischen Anhang EA1.

Anhand der Transkriptionen wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt. Diese Methode befolgt explizite Regeln und ermöglicht Außenstehenden, das Datenmaterial zu verstehen, nachzuvollziehen und zu überprüfen. Der Autor legt drei Durchführungsarten für die Inhaltsanalyse fest: Die Zusammenfassung, die Explikation unklarer Textstellen, sowie die Strukturierung des Textes. Zur Auswertung der vorliegenden empirischen Studie wird die strukturierende Inhaltsanalyse ausgewählt. Ihr Ziel ist es, *„bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“* (Mayring, 2015, S. 67).

Die Methode der strukturierenden Inhaltsanalyse ist für die vorliegende Forschung am besten geeignet, da durch die Literaturrecherche und den Interview-Leitfaden bestimmte Themen bereits vorgegeben sind (deduktive Kategorienbildung). Im Zuge der Auswertung wird ein Kategoriensystem im Vorfeld deduktiv festgelegt, welches am Schluss der Auswertung durch induktiv gebildete Kategorien erweitert wird (Baur & Blasius, 2019; Mayring, 2015). Ein wichtiges Hilfsmittel stellt hierfür der Kodierleitfaden dar, welcher für jede Kategorie Textpassagen als Ankerbeispiele und Kodierregeln enthält (Baur & Blasius, 2019). Im ersten Schritt werden anhand der definierten Regeln einzelne Textpassagen markiert und den Kategorien

zugeordnet. Im zweiten Schritt werden die deduktiv gebildeten Kategorien überprüft und je nach Bedarf im dritten Schritt überarbeitet und erweitert (induktive Kategorienbildung). Anschließend werden die Textstellen paraphrasiert, generalisiert und reduziert. Dabei werden die wichtigsten Inhalte und Aussagen unter Berücksichtigung der Regeln der zusammenfassenden Inhaltsanalyse erarbeitet. *Abbildung 13* fasst die Vorgehensweise der strukturierenden Inhaltsanalyse noch einmal zusammen (Mayring, 2015):

1. Schritt:	Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Schritt:	Theoriengeleitete Festlegung der inhaltlich erarbeiteten Hauptkategorien
3. Schritt:	Bestimmung der Ausprägungen (theoriengeleitet) und Zusammenstellung des Kategoriensystem
4. Schritt:	Formulierung der Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien
5. Schritt:	Materialdurchlauf - Fundstellenbezeichnung
6. Schritt:	Materialdurchlauf - Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen
7. Schritt:	Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition
8. Schritt:	Paraphrasierung / Generalisierung und 1. Reduktion des Materials
9. Schritt:	2. Reduktion und Zusammenfassung des Materials

*Abbildung 13: Strukturierte Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)
Quelle: Eigene Darstellung modifiziert nach Mayring (2015, S.98)*

Die Kategorien dieser empirischen Studie setzen sich aus einer Kombination von deduktiv und induktiv gebildeten Kategorien zusammen. Erstere basieren auf die Theorie, zweitere werden erst im Laufe der qualitativen Inhaltsanalyse ergänzt. *Tabelle 5* zeigt die entwickelten Kategorien der Studie. Der gesamte Kodierleitfaden mit Ankerbeispielen und Regeln ist im Anhang A4 zu finden.

Überkategorie	Kat.	Unterkategorie
Stakeholder & Netzwerk	K"1	Identifizierung der Stakeholder
	K"2	Beziehung und Abhängigkeiten
	K"3	Machtverteilung und Hierarchie im Netzwerk
	K"4	Zentralität / Dichte des Netzwerkes
Destinationsmanagement	K"5	Rolle der DMO
	K"6	Explizite / implizite Governance
	K"7	Destination Leadership
Kooperation	K"8	Austausch von Wissen, Informationen, Ressourcen und Kompetenzen
	K"9	Interne Zusammenarbeit und Kommunikation
	K"10	Gemeinsame / Geteilte Entscheidungsfindung
	K"11	Gemeinsame Strategieverfolgung und Vision
Zusammenarbeit in der Destinationsentwicklung	K"12	Voraussetzungen für Zusammenarbeit & Entwicklung
	K"13	Formelle / Informelle Zusammenarbeit
	K"14	Vorteile durch eine funktionierende Zusammenarbeit
Destinationsentwicklung	K"15	Involvierung der Stakeholder & Umsetzung von Entwicklungen
	K"16	Ablauf Entwicklungsprozess
	K"17	Rolle von Entrepreneuren in der Entwicklung
Produktentwicklung	K"18	Produktentwicklungsprozess und Umsetzung
	K"19	Kundenbedürfnisse und Produkt
Destinationsspezifische Entwicklung	K"20	Potenzial für die Region
	K"21	Probleme in der Entwicklung

*Tabelle 5: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse
Quelle: Eigene Darstellung*

6.4.2 Präsentation der Ergebnisse

Der nächste Abschnitt führt die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Studie an. Die Präsentation erfolgt anhand der erarbeiteten Kategorien aus *Tabelle 5*. Pro Kategorie werden die ausgewerteten Antworten in Textform erläutert und einzelne ausgewählte Zitate angeführt. Die Information in Klammer nach jedem Zitat gibt Auskunft über die Befragten und die Zeilennummer der Aussage im jeweiligen Transkript. Die detaillierte Auswertung der Inhaltsanalyse befindet sich im elektronischen Anhang EA2 sowie die vollständigen Transkriptionen im elektronischen Anhang EA1.

6.4.2.1 Stakeholder und Netzwerk

K“1: Identifizierung der Stakeholder

Das Netzwerk der untersuchten Destination besteht aus den folgenden Stakeholdern:

Bürgermeister und Gemeinde
Tourismusverband Ortsstelle & überregionaler Tourismusverband
Grundbesitzer (allesamt männlichen Geschlechts)
Liftgesellschaft
Weg- und Wassergenossenschaft
Lawinenwarnkommission
Hütten-, Wohnungs- und Zweitwohnbesitzerinnen und -besitzer
Einheimische
Benachbarte Schiregion
Gastronomiebetrieb
Familien- und Jugendgästehaus
Apartmenthaus
Privatvermieterinnen und -vermieter
Vereinshütte

*Tabelle 6: Identifizierte Stakeholder
Quelle: Eigene Darstellung*

K“2: Beziehung und Abhängigkeiten

Die Beziehung zwischen den Stakeholdern wird als sehr schwierig, distanziert, mühsam und eher schlecht beschrieben. Einzelne Befragte sind der Meinung, dass es gar keine Beziehung unter den Stakeholdern gibt. Wenn, dann basieren solche Verbindungen auf privaten und persönlichen Kontakten. Als Gründe über das Fehlen von engeren Verknüpfungen werden Meinungsverschiedenheiten, interne Absprachen, Eigeninteressen, Schuldzuweisungen, Vorwürfe, Probleme durch einzelne starke Persönlichkeiten sowie finanzielle Abhängigkeiten und Interessenskonflikte genannt.

Nichtsdestotrotz sind die einzelnen Stakeholder voneinander abhängig und arbeiten in bestimmten Bereichen zusammen. *Abbildung 14* stellt die Abhängigkeiten der Stakeholder durch Verwendung von Linien dar. Die Linien sagen nichts über das Verhältnis zwischen den Stakeholdern oder über ihre Position im Netzwerk aus, sondern beschreiben lediglich eine bestehende Zusammenarbeit und Abhängigkeit:

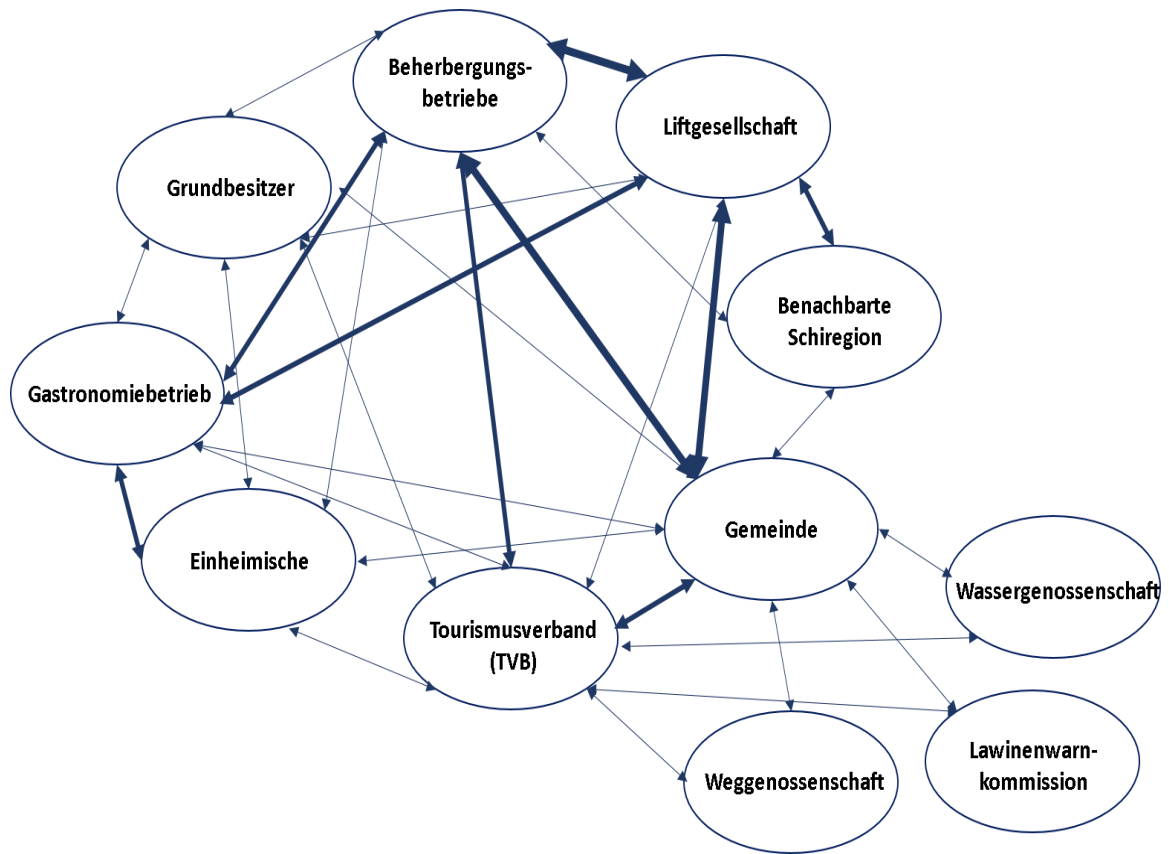


Abbildung 14: Abhängigkeiten im Destinationsnetzwerk
Quelle: Eigene Darstellung

K“3: Machtverteilung und Hierarchie im Netzwerk

Grundsätzlich gibt es keinen Stakeholder, der über die Qualität, die Größe oder das Angebot verfügt, dass er als Leitbetrieb bezeichnet werden kann. Demzufolge ist Hierarchie im Netzwerk nicht ausgebildet. Während in der Theorie der TVB die meiste Macht innehat, wird in der Praxis von den einzelnen Stakeholdern jeweils nur für ihren eigenen Bereich die Verantwortung getragen. Außerdem ist der TVB seit Anfang des Jahres in den überregionalen *TVB Salzburger Lungau Katschberg* eingegliedert. Trotz der gewonnenen Macht nimmt er keine übergeordnete Funktion im Netzwerk ein.

Eine hierarchisch bedeutende Position könnte sich nur für die Gemeinde konstruieren, da alle Prozesse der Destinationsentwicklung ihrer Zustimmung bedürfen. Macht wird auch durch unternehmerischen Erfolg und finanzielle Stärke ausgedrückt. Aus diesem Grund verfügen der größte Grundbesitzer und der

Besitzer des größten Betriebes über erhöhten Einfluss. Zusätzliche wichtige Entscheidungsträger sind der TVB, die Liftgesellschaft und der Wirt. Die meisten Entscheidungen werden von diesen drei Genannten gemeinsam mit der Gemeinde vor Ort getroffen.

K“4: Zentralität und Dichte des Netzwerkes

Zentrale Positionen im Netzwerk nehmen einzelne Stakeholder wie der Gastronomiebetrieb, das Familien- und Jugendgästehaus, die Liftgesellschaft und die größten Grundbesitzer ein. Der TVB und die Gemeinde agieren in einer unterstützenden Rolle. Der Aufbau des Netzwerkes ist sehr kompakt und deswegen die Anzahl an Stakeholdern gering: *„Also das war alles sehr, sehr überschaubar und im kleinen Kreis und sehr eng.“ (18, Z36).*

Nicht alle Stakeholder sind gleichermaßen in der Destination aktiv. Besonders die Inhaber des Gastronomiebetriebes werden als zentraler Punkt des Netzwerkes beschrieben: *„Die sind besonders aktiv und vor allem wichtig, würde ich sagen. Die kümmern sich um die Entwicklung und stehen da so ein bisschen in der Mitte und sind auch Ansprechpartner.“ (112, Z38-41).*

Weitere aktive Akteure sind:

- Bürgermeister
- TVB
- Liftgesellschaft und einzelne Liftgesellschaftler
- Einzelne Personen, welche mehrere Funktionen übernehmen
- Besitzer des Familien- und Jugendgästehaus

6.4.2.2 Destinationsmanagement

K“5: Rolle der DMO

Der örtliche Tourismusverband nimmt eine untergeordnete Rolle im Destinationsnetzwerk ein. Für das Vorantreiben der Destination fehlen ihm die nötigen Mittel sowie die Durchsetzungskraft.

Er dient als organisierendes Organ im Netzwerk, welches die folgenden Funktionen innehat:

- Geldgeber und Finanzierungsfunktion
- Marketingfunktion
- Unterstützung von Projekten
- Informationsfunktion
- Koordinationsfunktion

K“6: Explizite/ implizite Governance

Beschlüsse unter den Stakeholdern basieren größtenteils auf Vertrauen, zwischenmenschlichen Beziehungen, internen Absprachen, guten Willen und informellen Entscheidungen. Die meisten Beschlüsse werden mündlich zwischen den einzelnen Stakeholdern gefasst: *„Aber sonst gibt es da sicher keine Vereinbarungen, das weiß ich nicht. Das basiert eher auf einer mündlichen Vereinbarung und mündlichen Zusammenarbeit, wenn überhaupt.“ (I9, Z154-156).*

Vertragliche und offizielle Beschlüsse gibt es nur vereinzelt. In diesem Fall werden bei gemeinsamen Projekten oder Vereinbarungen mit der Gemeinde oder Behörden verpflichtend Verträge geschlossen. Das gleiche trifft auf Beschlüsse mit dem TVB, den Grundbesitzern oder der Liftgesellschaft zu. Trotzdem lässt sich feststellen, dass die größere Anzahl an Absprachen in dem Netzwerk auf informeller Ebene stattfindet.

K“7: Destination Leadership

Die Befragten benennen keinen Stakeholder, der die Führungsrolle in der Destination einnimmt. Es gibt weder einen Leitbetrieb an der Spitze noch Mitläuferbetriebe. Grundsätzlich übernimmt jeder einzelne Stakeholder die Koordination und Steuerung für seinen Bereich selbst und handelt autark. Die Machtverteilung untereinander hängt mit dem Grad der Aktivität der Stakeholder zusammen. Aus diesem Grund verfügen die aktivsten Interessensgruppen über die meiste Macht. Diese Beteiligten sind die Grundbesitzer, die Gemeinde, einzelne

Liftgesellschaftler, der Besitzer des Familien- und Jugendgästehauses, der TVB sowie der Betreiber des Gastronomiebetriebes.

Laut den Befragten sollte in der Theorie der Bürgermeister die Koordination und Steuerung des Netzwerkes übernehmen. In der Praxis hingegen agiert die Gemeinde lediglich in Verbindung mit dem TVB und legt gemeinsam mit diesem die Rahmenbedingungen im Netzwerk fest. Die Gemeinde wird in alle Entscheidungen miteingebunden und gibt ihre Zustimmung für Projekte und Entwicklungen.

6.4.2.3 Kooperation

K“8: Austausch von Wissen, Informationen, Ressourcen und Kompetenzen

Über den Kommunikations- und Wissenstransfer untereinander differieren die Antworten der Befragten beträchtlich. Während es für einzelne Befragte keinen Austausch untereinander gibt: *„Also ich weiß es nicht genau, aber ich glaube nicht, dass es da einen Austausch gibt“ (I10, Z72-73)*, sprechen andere von einem themen- beziehungsweise anlassbezogenen Austausch bei Bedarf: *„Ich glaube, es ist eher ein projektbezogener Austausch.“ (I1, Z79)*. Je nach Situation werden vor allem Ressourcen geteilt und Kompetenzen sowie Wissen weitergegeben. Gemeinsam werden Ideen besprochen und reflektiert. Zusätzlich ist der TVB in den Informationsfluss vor Ort zu meist eingebunden. Der gesamte Austausch findet auf einer informellen und persönlichen Ebene zwischen den Beteiligten statt.

K“9: Interne Zusammenarbeit und Kommunikation

Primär findet eine Zusammenarbeit im Netzwerk nur vereinzelt statt. Jeder Stakeholder ist für seinen eigenen Bereich zuständig und kommuniziert mit den anderen nur bei Bedarf. Je nach Situation und Projekt finden dafür informelle Treffen statt. Nachdem die meisten Stakeholder in der Destination nur temporär wohnhaft sind, erfolgt die Kommunikation meist telefonisch oder per E-Mail. Regelmäßige formelle Sitzungen werden nur von der Liftgesellschaft, dem TVB und den Weg- und Wassergenossenschaften organisiert. Weitere Kontakt finden auf einer persönlichen Ebene zwischen den Grundbesitzern, Einheimischen, Inhaberinnen und Inhabern der Betriebe sowie einzelnen Privatpersonen statt.

Die Zusammenarbeit wird durch netzwerkinterne Konflikte und sich ständig ändernde Stakeholder-Konstellationen erschwert: *„Wie ich nach vielen Jahren der Beobachtung weiß, gab es beim Zusammenhalt und der Zusammenarbeit oft persönliche Differenzen zwischen einzelnen Akteuren in der Geschichte.“* (I11, Z190-193). *„Ansonsten ist es herinnen einfach schwierig. Zum Beispiel haben wir jetzt einmal gezählt, dass wir bei der [-] in den letzten 17 Jahren neun verschiedene Pächter gehabt haben. Der jetzige Pächter ist auch schon wieder Geschichte, also es wird schwierig, dass man sagt, dass man in irgendeine Richtung zusammenarbeitet, weil man weiß ja nicht, wie lange der Rest noch da ist.“* (I13, Z29-43).

K"10: Gemeinsame/ Geteilte Entscheidungsfindung

Die meisten Entscheidungen werden von den Stakeholdern einzeln getroffen. Die Beteiligten entscheiden für ihren eigenen Betrieb selbst, ziehen aber je nach Thema, Bedarf, Projekt und Projektumfang weitere Meinungen hinzu. Einzelne Entscheidungen werden im allgemeinen Interesse getroffen und mit dem TVB und der Gemeinde abgestimmt.

Gemeinschaftliche Entscheidungen werden nur bei maßgeblichen und überregionalen Projekten durch den TVB und die Gemeinde gefasst. Interviewpartner 10 äußert sich dazu kritisch: *„also die Gemeinde ist zurzeit komplett der falsche Ansprechpartner. Wenn, dann wäre es sinnvoll, wenn das jemand Außenstehender machen würde, weil ich sogar bei der Ferienregion (-) Probleme sehe“* (I10, Z23-25).

K"11: Gemeinsame Strategieverfolgung und Vision

Alle Befragten sind sich einig, dass es keine gemeinsam verfolgte Vision und Strategie gibt. Es gibt niemanden, die oder der eine gemeinsame Richtung im Netzwerk vorgibt oder gemeinschaftliche Ziele formuliert. Trotz Bemühungen um einen Plan und gemeinsame Visionen in der Vergangenheit sind diese aufgrund von Interessenskonflikten zwischen den Netzwerkpartnerinnen und -partnern nicht umgesetzt. Allerdings versuchen einzelne Stakeholder eigenständige Konzepte zu entwickeln und definieren subjektive Ziele für ihren Bereich. Zusätzlich unterliegt die

Destination durch die Eingliederung in den überregionalen TVB einem überregionalen Masterplan, welcher jedoch bislang noch nicht umgesetzt ist.

6.4.2.4 Zusammenarbeit in der Destinationsentwicklung

K"12: Voraussetzungen für Zusammenarbeit & Entwicklung

Die Befragten sind sich einig, dass für eine Entwicklung der Destination bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssten. Die folgende Liste fasst die genannten Bedingungen aller Interviewpartnerinnen und -partner zusammen:

1. Es muss Eigeninteresse von einzelnen Stakeholdern bestehen
2. Das vorhandene Angebot und die bestehende Infrastruktur müssen erhalten werden
3. Der Liftbetrieb muss wieder aufgenommen werden, wenn auch nur in reduzierter Form
4. Es müssen konkrete Themenvorschläge eingebracht werden
5. Es muss eine Möglichkeit für Grundbesitz gegeben sein
6. Alle Stakeholder müssen bereit sein, die Entwicklung zu unterstützen
7. Es wird eine integrative Kraft benötigt, die alle Interessen koordiniert
8. Es müssen klare Ideen und gemeinsame Ziele verfolgt sowie eine gemeinsame Richtung vorgegeben werden
9. Die bestehenden Interessenskonflikte müssen geklärt werden
10. Es wird eine formelle Struktur und ein übergeordnetes Organ mit Plänen und finanziellem Rückhalt benötigt
11. Es müssen alle Stakeholder vor Ort miteingebunden sowie im Prozess gleichermaßen behandelt werden
12. Es muss eine gute Beziehung untereinander bestehen

K"13: Formelles/ informelles Netzwerk

Entwicklungen in der Destination finden auf einer informellen Ebene statt. Sie basieren grundlegend auf internen, zwischenmenschlichen Absprachen und einer inoffiziellen Zusammenarbeit der Netzwerkpartnerinnen und -partner. Vor allem die Einheimischen, einzelne Liftgesellschafterinnen und -gesellschafter, Grundbesitzer sowie die Inhaberinnen und Inhaber von Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben werden in der Entwicklung involviert.

Bezüglich des formalen Netzwerkes differieren die Meinungen der Befragten. Einzelne Stakeholder äußern beispielsweise, dass es ein formelles Netzwerk nur in der Theorie gibt: „Generell glaube ich schon, dass es in der Theorie ein offizielles Netzwerk gibt. Das wäre, schätze ich, der Tourismusverband und die Gemeinde, die da dahinterstehen. Aber in Wirklichkeit haben sie wenig zum Sagen und jeder macht halt, wie er glaubt und entscheidet das selbst. (-) Also eher informell oder das ist zumindest das, was ich mitbekomme.“ (112,126-130). Andere Befragte sind der Meinung, dass es das formelle Netzwerk gibt, bestehend aus der Gemeinde, dem TVB, dem Familien- und Jugendgästehaus und der Liftgesellschaft. Dabei übernehmen der TVB und die Gemeinde eine unterstützende Funktion und delegieren Aufgaben an die restlichen Stakeholder im Netzwerk. Wichtig ist, dass einzelne Personen mehrere Funktionen im Netzwerk innehaben. Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinde werden beispielsweise in den TVB entsandt. Zusätzlich ist der Eigentümer des Familien- und Jugendgästehauses gleichzeitig Miteigentümer und Gesellschafter der Liftgesellschaft.

Abbildung 15 zeigt das formelle und informelle Netzwerk der untersuchten Destination:

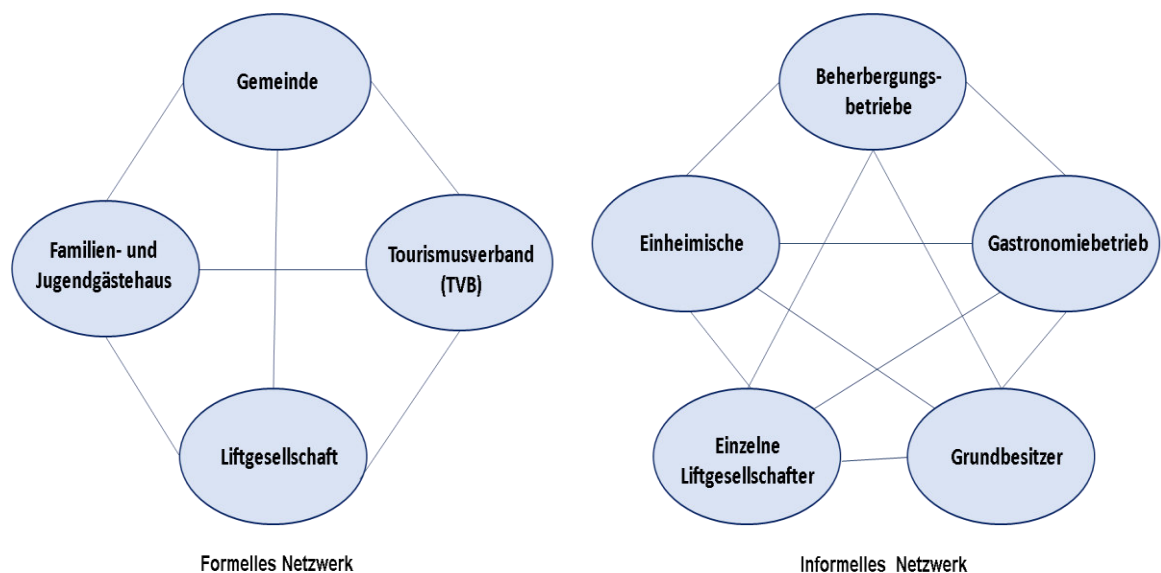


Abbildung 15: Formelles und Informelles Netzwerk
Quelle: Eigene Darstellung

K"14: Vorteile durch eine funktionierende Zusammenarbeit

Die folgenden Vorteile für die Stakeholder könnten durch eine funktionierende Zusammenarbeit in der Destination entstehen:

1. Erhöhte Einbringung und verstärkter Austausch von Ressourcen und Informationen
2. Eine gemeinsame Zielverfolgung und Koordination der unterschiedlichen Interessen
3. Ein größer entwickeltes Angebot und eine Etablierung neuer Produkte zur Vermarktung
4. Wirtschaftliche Aspekte in Form von zusätzlichen Einnahmen, der Schaffung neuer Arbeitsplätze und einen gesteigerten Erfolg
5. Eine verbesserte Infrastruktur vor Ort
6. Eine Vernetzung und funktionierende Zusammenarbeit mit der benachbarten Schiregion
7. Eine geschaffene Basis durch eine übergeordnete Struktur
8. Erhöhte finanzielle Unterstützung durch den TVB und ein dadurch ermöglichter Liftbetrieb beziehungsweise Etablierung als Ganzjahresdestination
9. Chancen durch Zusammenarbeit der benachbarten Gemeinden

6.4.2.5 Destinationsentwicklung

K"15: Involvierung der Stakeholder & Umsetzung von Entwicklungen

Die Entwicklung und Planung von neuen Projekten werden nicht gemeinsam wahrgenommen. Durch Eigen- und Einzelinitiativen der Stakeholder werden neue Ideen generiert und auch umgesetzt. Besonders involviert sind die Stakeholder vor Ort, welche sich in die zwei Gruppen der Geldgeberinnen und Geldgeber sowie Personen, welche über die Zeit, Ressourcen und Kompetenzen für eine Entwicklung verfügen, unterteilen. Entwicklungen basieren auf informellen Absprachen zwischen den Besitzerinnen und Besitzern der Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe sowie den Liftgesellschafterinnen und -gesellschafter. In die Planung nicht involviert sind die Grundbesitzer, Gäste und private Hüttenbesitzerinnen und -besitzer.

Die Gemeinde und der TVB nehmen eine unterstützende Rolle im Prozess ein, zeigen aber nicht viel Interesse für die Entwicklung der Destination: „*Ja klar, die Gemeinde muss natürlich auch Interesse haben, dass sie Einnahmen haben. Aber ich denke mir dann auch, warum haben sie Interesse und machen das dann so halbherzig?*“ (I10, Z259-261). Im Gegensatz dazu wird der Wirt mehrmals als der aktivste Stakeholder im Netzwerk genannt. Er arbeitet besonders mit dem Betreiber des Apartmenthauses sowie dem Inhaber des Familien- und Jugendgästehauses zusammen und betreut mit ihnen gemeinsam die Umsetzung von Entwicklungen. Weitere Stakeholder, die dabei involviert werden, sind die Liftgesellschaft und einige Grundbesitzer.

K"16: Ablauf Entwicklungsprozess

Aus der empirischen Studie geht hervor, dass es keinen offiziellen Planungs- und Entwicklungsprozess gibt. Einzelne Ideen und Projekte werden aus Eigeninitiativen von den jeweiligen Stakeholdern generiert. Anschließend werden diese Vorschläge mit den betreffenden Interessensgruppen geteilt und besprochen. Nach Vorstellung der Ideen holen die Stakeholder weitere Ratschläge ein und bemühen sich um zusätzliche Ressourcen innerhalb des Netzwerkes. Im Zuge dessen werden informelle Treffen organisiert, bei welchen die Stakeholder gemeinsam über das weitere Vorgehen diskutieren. Abschließend werden die möglichen Entwicklungsschritte evaluiert und deren Umsetzung fixiert.

Es gibt also keinen offiziellen Handlungsablauf bezüglich der Destinationsentwicklung, sondern nur folgende informelle Vorgangsweise:

1. Generierung von Ideen aus Einzelinitiativen und internen Absprachen
2. Vorstellung der Idee im Netzwerk
3. Einholung von Ratschlägen und Ressourcenfindung
4. Informelle Treffen zur Klärung der Finanzierung, Stakeholder-Involvierung und Entwicklung der Idee
5. Evaluierung und Fixierung der Umsetzung

K"17: Rolle von Entrepreneurinnen in der Entwicklung

Externe Entrepreneurinnen sowie Investorinnen und Investoren spielen eine große Rolle in der Entwicklung der Destination. Zum einen fungieren sie als Geld- und

Richtungsgeberinnen und -geber, zum anderen sind sie Ideengeberinnen und -geber für neue Produkte und Entwicklungen. Zudem geben sie dem Entwicklungsprozess eine Struktur und überwachen diese.

In der Destination hat es in der Vergangenheit zwar Interesse von verschiedenen Entrepreneuren gegeben, was aber mittlerweile nicht mehr der Fall ist. Aufgrund fehlender Freiflächen, Grundbesitz und strengen Regelungen durch den Naturschutz und die Raumordnung vor Ort ist die Chance gering einzuschätzen, dass sich künftig neue Interessentinnen und Interessenten finden. Nichtsdestotrotz sind sich die Befragten einig, dass jemand kommen müsste, die oder der in die Destination investieren würde und über eine große finanzielle Rücklage verfügt. Das Netzwerk bräuchte jemanden, die oder der sich für die Destination begeistert, gemeinsame Ziele definiert und unvoreingenommen die Entwicklung vorantreiben könnte.

6.4.2.6 Produktentwicklung

K"18: Produktentwicklungsprozess und Umsetzung

Analog zum Destinationsentwicklungsprozess gibt es auch bei der Produktentwicklung keinen fixierten, offiziellen und formalen Ablauf. Jeder Stakeholder entwickelt Ideen für Produkte und übernimmt die Verantwortung für deren Entwicklung: *„Das macht ein jeder für sich allein. Nur für sich allein.“* (16, Z23). Diese Einzelinitiativen werden im Anschluss mit ausgewählten Stakeholdern besprochen, fixiert und ausprobiert. Wichtig ist, dass die Ideen mit der Gemeinde und dem TVB kommuniziert werden, um auch alle Regeln und gesetzmäßige Vorschriften zu befolgen. Der TVB fungiert zusätzlich als Geldgeber und Financier von ausgewählten Projekten.

Je nach Vorhaben, dem betreffenden Bereich, dem Volumen sowie dem Betriebszweig werden Entwicklungen gemeinschaftlich oder einzeln umgesetzt. Beim Großteil der Entwicklungen übernehmen einzelne Stakeholder alleine die Verantwortung für die Umsetzung: *„Der ist dort quasi persönlich verantwortlich und für die Ausführung und Qualität alleine verantwortlich“* (111, Z278-279).

Die identifizierten Stakeholder, die aktiv an der Umsetzung von Produkten teilnehmen, sind:

- Gemeinde und TVB
- Familien- und Jugendgästehaus
- Einzelne Grundbesitzer
- Einzelne Personen oder Betriebe vor Ort
- Inhaber vom Gastronomiebetrieb und Apartmenthaus
- Liftgesellschaft

K"19: Kundenbedürfnisse und Produkt

Die untersuchte Destination stellt ein Schitouren-, Wander- und Langlaufgebiet dar, welches der Kategorie des sanften Tourismus zugeordnet wird. Besonders wird von den Befragten die hohe Lebens- und Urlaubsqualität in der Destination hervorgehoben. Hinsichtlich der Gästebedürfnisse definieren die Befragten die Zielgruppen der Destination wie folgt:

- Paare und kleine Familien mit Kindern
- Seniorinnen und Senioren
- Individualtouristinnen und -touristen
- Tages- und Dauertouristinnen und -touristen
- Ruhesuchende
- Naturliebhaberinnen und -liebhaber
- Sportlerinnen und Sportler
- Personen, die auf das Budget achten

Die wichtigsten identifizierten Bedürfnisse und Anforderungen der Gäste sind:

- Ruhe und Erholung
- Ausgeglichenheit und Entschleunigung
- Sportmöglichkeiten für Wanderungen, Schneeschuhwanderungen, Schitouren, Eislaufen und Langlaufen
- Angebot für Trendsportarten und Höhentrainingslager
- Angebote für Kinder
- Weitläufige Landschaften

- Unberührter und intakter Naturraum sowie eine saubere und unzerstörte Natur
- Schneesicherheit
- Flucht vor Hitze
- Funktionierende Infrastruktur mit genügend Verpflegungsmöglichkeiten, Beschilderungen, Bänken, Hütten, Parkplätzen
- Gute Gastronomie mit regionaler Küche
- Keinen Massentourismus und Rummel
- Persönliches Klima und Überschaubarkeit
- Sicherheit und wenig Verkehr

6.4.2.7 Destinationsspezifische Entwicklung

K"20: Potenzial für die Region

Bezüglich des zukünftigen Potenzials der untersuchten Region unterscheiden sich die Meinungen der Befragten:

Für die einen könnte sich das Gebiet im Sommer und Winter als Erholungs- und Rückzugsgebiet etablieren, welches viele Möglichkeiten für die Ausführung von Trendsportarten anbietet. Die Region gewänne aufgrund seiner Schönheit, Schneesicherheit und infrastrukturellen Angeboten an Bedeutung für einen sanften Tourismus. Die anderen sehen wenig touristische Zukunft für das Gebiet aufgrund der bestehenden Konstellationen und Strukturen im Netzwerk. Deswegen würde künftig eine Rückentwicklung des Gebietes eher wahrscheinlich sein als eine Weiterentwicklung.

K"21: Probleme in der Entwicklung

Im Zuge der Interviews äußern die Befragten wiederholt ihre Bedenken und Kritik bezüglich der nicht funktionierenden Entwicklung in der untersuchten Destination. Folgende Problemfelder werden identifiziert:

- Fehlende gemeinsame Basis, Ziele und treibende Kraft
- Fehlende Infrastruktur, Angebote, Personal und Anlagen
- Mangelnde Betreuung der bestehenden Infrastruktur
- Wenig Einnahmen aus dem Tourismus

- Erschwerte Auflagen aufgrund des Landschaftsschutzgebiets
- Keine finanziellen Mittel und wirtschaftliche Darstellung von Projekten unter den bestehenden Rahmenbedingungen
- Kein Interesse von Investorinnen und Investoren
- Wenig Interesse an Entwicklung von Gemeinde und TVB
- Hohe Rate an Zweitwohnbesitzerinnen und -besitzern, welche kein Interesse an einer touristischen Entwicklung zeigen
- Wenig positive Tourismusgesinnung
- Starke Konkurrenz in der Umgebung
- Mangel an geeigneten Führungskräften
- Fehlendes Tourismusverständnis
- Bestehende Interessenskonflikte zwischen den Stakeholdern
- Zu viele Eigentümerinnen und Eigentümer im Netzwerk
- Ständiger Wechsel von Stakeholdern im Netzwerk
- Kaum funktionierende Zusammenarbeit

6.5 Interpretation der Ergebnisse

Nun werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit den theoretischen Erkenntnissen verglichen. Wie bereits bei der Auswertung der empirischen Daten wird die Interpretation der Ergebnisse in diesem Unterkapitel auch anhand der gebildeten Hauptkategorien vorgenommen. Es ist festzuhalten, dass sich die empirischen Ergebnisse nur auf die untersuchte Destination beziehen und daher keine generellen Aussagen zu wenig entwickelten Destinationen getroffen werden können.

6.5.1 Stakeholder und Netzwerk

In Unterkapitel 4.2.1 wird beschrieben, dass eine Vielzahl an Gruppen an der Planung, Erstellung, Implementierung und Ausführung von Tourismusleistungen in Destinationen beteiligt ist (Beritelli & Bieger, 2013a; Sautter & Leisen, 1999). Diese Annahme wird bei der Identifizierung der Stakeholder in der untersuchten Destination empirisch bestätigt. In der Theorie werden die Stakeholder in sechs

verschiedene Hauptgruppen eingeteilt (Beritelli & Bieger, 2013a; Buhalis, 2000; Freeman, 1984; Sautter & Leisen, 1999; R. L. Sheehan & Ritchie, 2005; Timur & Getz, 2008; Waligo u. a., 2013). Dabei wird im *dynamischen Rad der Stakeholder* nach Buhalis (2000) (siehe *Abbildung*) ersichtlich, dass Reiseveranstalter eine dieser Hauptgruppen sind (Buhalis, 2000). Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass diese Interessensgruppe in tourismusschwachen Gebieten nicht zum Stakeholder-Netzwerk zählt.

Nach der Identifizierung der einzelnen Stakeholdergruppen ist es wichtig, deren Verlinkungen und Beziehungen untereinander zu verstehen (March & Wilkinson, 2009). Mit Hilfe eines Netzwerkes werden dafür öffentliche und private Beziehungen (Cipollina & Presenza, 2010) sowie Abhängigkeiten zwischen den Stakeholdern dargestellt. Während in der Literatur soziale und gesellschaftliche Aspekte (Baggio & Cooper, 2010) der gemeinschaftlichen Werte- und Zielentwicklung dienen (March & Wilkinson, 2009), zeigen die empirischen Erkenntnisse, dass die Beziehung untereinander vor allem durch persönliche und private Differenzen negativ beeinflusst wird. Interne Absprachen, Schuldzuweisungen und Meinungsverschiedenheiten bestimmen die Beziehung zwischen den Stakeholdern: „[...] und so wollen alle etwas anderes und der, der die Idee oder den Geist gehabt hätte, will nicht mehr, eh ganz logisch.“ (I3, Z167-169).

Nichtsdestotrotz wird in Unterkapitel 4.1 bestätigt, dass Individuen sowie Organisationen von weiteren Partnerinnen und Partnern in der Destination abhängig sind (March & Wilkinson, 2009): „Die sind ganz sicher voneinander abhängig. Aus meiner Sicht sind alle Genannten vom Tourismusverband und der Gemeinde geringfügig abhängig [...].“ (I9, Z79-81). Es korreliert aber die theoretische Beschreibung der Abhängigkeit durch Wissensaustausch, Vertrauen und Fachkompetenz (Yaghmour & Scott, 2009) nicht mit den empirischen Ergebnissen. In der untersuchten Destination bezieht sich die Abhängigkeit hauptsächlich auf die finanziellen Gebaren. Gemeinschaftliche Ressourcen werden durch einzelne Interessensgruppen kontrolliert, was zu einer wirtschaftlichen Abhängigkeit der anderen führt (Beritelli & Laesser, 2011): „Es hängt alles mit dem Familien- und Jugendgästehaus zusammen. Wenn das gut funktioniert, funktioniert drinnen auch

der Lift und die Infrastruktur mit der Loipe. Wenn das nicht funktioniert, dann stirbt alles. Das ist leider der Zusammenhang.“ (16, Z459-462).

Auch wenn einzelne Stakeholder durch die Abhängigkeit anderer von ihnen den Anschein erwecken, dass sie das Netzwerk steuern, können sie nicht die alleinige Kontrolle übernehmen (March & Wilkinson, 2009). Die empirisch erhobenen Ergebnisse stimmen mit dieser theoretischen Ausführung überein. Es kann kein Stakeholder festgelegt werden, der die alleinige Macht innehat: *„insofern würde ich da nicht unbedingt einen Leitbetrieb oder einen Mitläuferbetrieb sehen, weil uns da einfach als Leitbetrieb, ein Betrieb, der in Größe, Qualität und das Angebot hat und damit einem Leitbetrieb gerecht wird, fehlt [...]“ (113, Z111-114).* In der wenig entwickelten Destination übernehmen einzelne Stakeholder und Betriebe die Verantwortung über ihren jeweiligen Bereich. Diese empirische Erkenntnis entspricht ebenfalls den in Unterkapitel 2.4 theoretischen Ausführungen betreffend des *Destination Leaderships*, in welchem die Führung der Destination einzelnen Akteurinnen und Akteuren zugeschrieben wird (Beritelli & Bieger, 2014; Zehrer u. a., 2014).

Ebenso werden in der Literatur in Unterkapitel 4.1 die Struktur des Netzwerkes (Bachinger, 2012) sowie die Position einzelner Stakeholder im Destinationsnetzwerk bestimmt (Scott u. a., 2008). Das Netzwerk wird dabei hinsichtlich seiner Zentralität und Dichte untersucht (Cipollina & Presenza, 2010). Während eine hohe Dichte für starke Kommunikation und rege Informationsübertragung steht, deutet eine hohe Zentralität darauf hin, dass ein bestimmter Stakeholder eine bedeutende Position im Netzwerk einnimmt (Pavlovich, 2003). Die theoretischen Ausführungen stimmen mit den empirischen Erkenntnissen überein. Der Aufbau des Netzwerkes in der wenig entwickelten Destination ist sehr kompakt: *„Also das war alles sehr, sehr überschaubar und im kleinen Kreis und sehr eng.“ (18, Z36).* Bestätigt wird, dass eine hohe Dichte auch einen starken Informationsaustausch impliziert: *„Bereiche, die zurzeit ausgetauscht werden, sind selbstverständliche Informationen.“ (13, 258-259).* Zusätzlich nehmen einzelne Stakeholder vor Ort zentrale Positionen im Netzwerk ein. Interessant ist, dass nicht der TVB oder die Gemeinde in der Mitte des Netzwerkes stehen, sondern einzelne Personen wie der Wirt oder der Inhaber des Familien- und Jugendgästehauses. Das widerspricht der theoretischen

Annahme, dass meist DMOs in der Mitte des Netzwerkes stehen (Sheehan & Ritchie, 2005).

6.5.2 Destinationsmanagement

Die große Bedeutung der DMO in der Entwicklung einer Destination kommt in den empirischen Ergebnissen nicht zum Ausdruck. In der Theorie (Unterkapitel 2.2) gilt die DMO als ausführende Kraft für das strategische Management (Hristov & Zehrer, 2015) und sie übernimmt die Verantwortung für die Planung und Entwicklung sowie Koordination der Anspruchsgruppen in der Destination (Pechlaner u. a., 2012; Reinhold u. a., 2018). Da die DMO in der tourismusschwachen Destination eine untergeordnete Rolle einnimmt, trifft die theoretische Grundlage nicht zu: *„Der Tourismusverband hat nicht die Mitteln und das Sagen, dass [er] in [der Destination] in irgendeiner Form etwas maßgeblich verändern könnte.“ (I9, Z136-137)*. Zusätzlich zu den vier theoretischen Funktionen einer DMO, der Planungs-, Koordinations-, Informations- und Marketingfunktion (Beritelli & Bieger, 2013a), wird die Finanzierung als fünfte Funktion empirisch belegt: *„[...] und deswegen wird die auch von ihnen finanziert und das ist, würde ich sagen, das größte Projekt, das heuer drinnen passiert ist.“ (I7, 130-131)*.

Wie in Unterkapitel 2.3 ersichtlich, beschreibt die explizite und implizite *Destination Governance* die Art der Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern (Baggio u. a., 2010). Dabei gilt es zu verstehen, ob Entscheidungen und Beschlüsse im Netzwerk auf vertraglosen, informellen Beziehungen (implizit) oder offiziellen und vertraglich geregelten Strukturen (explizit) basieren (Beritelli & Bieger, 2013a). Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass hier sowohl explizite als auch implizite Netzwerke bestehen. Dominierend sind aber Entscheidungen auf Basis von internen Absprachen, guten Willen, Vertrauen und informellen Beziehungen. *„Also die meisten Beschlüsse würden aus meiner Sicht nicht vertraglich geregelt werden, sondern eher von Mund zu Mund (-). Also ohne größere formelle Struktur. (I11, Z134-137)*. Vertragliche Beschlüsse bestehen nur vereinzelt zwischen bestimmten Stakeholdern wie der Gemeinde, der DMO, den Grundbesitzern oder der Liftgesellschaft.

Für die Steuerung der Destination benötigt ein Netzwerk entweder einen *Leader*, der die Zusammenarbeit maximiert (Zehrer u. a., 2014) und Verantwortung für die Kommunikation, Organisation und gemeinsame Zielverfolgung übernimmt (Pechlaner u. a., 2014) oder die Führungsrolle wird gezielt auf mehrere Interessensgruppen aufgeteilt, welche gemeinsam die Verantwortung für eine Destinationsentwicklung tragen (Hristov u. a., 2018; Hristov & Zehrer, 2015). Auf die wenig tourismusextensive Destination trifft zweiteres zu, jeder Stakeholder übernimmt die Koordination und Steuerung seines jeweiligen Bereiches. Es gibt niemanden an der Spitze, die oder der über die alleinige Kontrolle verfügt. Je größer allerdings der Betrieb oder Besitz, desto mehr Macht haben die einzelnen Beteiligten inne. Zusätzlich fungieren die Gemeinde und die DMO als beratende Organe, welche in Entscheidungen in der Destination miteingebunden werden.

6.5.3 Kooperation

Im Gegensatz zu dem theoretisch erwarteten Austausch (Unterkapitel 3.1) von Wissen, Ressourcen, Kapital und Informationen für eine effiziente Zusammenarbeit (Nunkoo & Ramkissoon, 2012) zeigt sich in der untersuchten Destination, dass dieser Austausch nur teilweise und je nach Bereich sowie Bedarf stattfindet: *„Ich glaube, es ist eher ein projektbezogener Austausch.“ (I1, Z79)*. Gemäß der Theorie findet ein effizienter Wissensaustausch aufgrund der räumlichen Nähe im Netzwerk statt (Pechlaner & Bachinger, 2011). Die empirischen Ergebnisse zeigen aber, dass Informationen und Wissen nur auf einer sehr informellen und privaten Ebene geteilt werden unabhängig von der räumlichen Nähe. Ressourcen und Kompetenzen werden aber sehr wohl von den Stakeholdern vor Ort gemeinsam genutzt.

In Kapitel 3 wird die Zusammenarbeit der involvierten Stakeholder als Grundlage für die Entwicklung, Planung und Umsetzung von Projekten beleuchtet (Beritelli, 2011). Das Zusammenwirken aller Stakeholder führt zu einem langfristigen Bestehen am Markt und ist Voraussetzung für die Entwicklung der Destination (Cipollina & Presenza, 2010). Die Kommunikation untereinander und Bereitschaft zur Interaktion sind dabei ausschlaggebend (Yaghmour & Scott, 2009). Die erhobenen Ergebnisse zeigen, dass in der untersuchten Destination eine Zusammenarbeit nur bedingt stattfindet. Primär kümmert sich jeder Stakeholder um sein eigenes Wohl und

seinen jeweiligen Bereich. Die Stakeholder kommunizieren untereinander je nach Bedarf und treffen sich auf einer informellen Basis. Offizielle und regelmäßige Sitzungen betreffen nur die Mitglieder der DMO, der Liftgesellschaft oder der Weg- und Wassergenossenschaften. Die empirischen Ergebnisse belegen, dass Interessenskonflikte und sich ändernde Stakeholder-Konstellationen die Zusammenarbeit beträchtlich beeinflussen.

Gemeinschaftliche Entscheidungen werden nur selten gesucht und erzielt: *„Der jetzige Status Quo ist sicher so, dass viele Einzelakteure irgendetwas entwickeln ohne, dass sie jetzt gemeinschaftlich mit anderen irgendetwas zusammentun. Daher treffen sie auch alleine diese Entscheidungen und ziehen das durch.“* (I1, Z104-107). Diese Erkenntnisse folgen nicht dem theoretischen Grundsatz, ersichtlich in Unterkapitel 4.3.1, dass Entscheidungen von der breiten Masse im Netzwerk getroffen werden sollten (Heimerl & Peters, 2019; Strobl & Peters, 2013). Sobald einzelne Personen über die Entwicklung der Destination entscheiden, stehen diese Entscheidungen nicht mehr im öffentlichen Interesse und werden nicht effizient unterstützt (Byrd, 2007). Daher werden die getroffenen Einzelentscheidungen mit der DMO und der Gemeinde in der untersuchten Destination abgestimmt, um eine allgemeine Gültigkeit und Zustimmung zu erzielen. Gemeinschaftliche Entscheidungen werden nur bei maßgeblichen überregionalen Projekten von der DMO oder der Gemeinde getroffen.

Die gemeinsame Zielverfolgung und Strategieformulierung wird in der Literatur (Unterkapitel 2.1) als Aufgabe der DMO zugeordnet (Beritelli & Bieger, 2013a). Während diese gemeinsame Richtung eine Voraussetzung und einen zentralen Einflussfaktor für die Entwicklung der Destination darstellt (Zehrer u. a., 2014), zeigen die Forschungsergebnisse dieser empirischen Studie, dass es in der wenig entwickelten Destination keine gemeinsame Vision und Strategie gibt. Die Ergebnisse spiegeln daher die Annahme von Freyer (2015) nicht wider, dass in einem touristischen Netzwerk alle Stakeholder gemeinschaftliche Strategien verfolgen (Freyer, 2015): *„Für mich hat es für eine wirkliche Vision oder Entwicklung von dem Gebiet [...], da hat es nie etwas Handfestes gegeben und ich sehe derzeit auch nichts [...]“* (I11, Z145-147) und *„Also so eine Vision, wie in einem*

Unternehmen, gibt es nicht. Nicht einmal irgendwelche gemeinsamen Ziele, glaube ich.“ (I12, Z110-112).

6.5.4 Zusammenarbeit in der Destinationsentwicklung

In Übereinstimmung mit den theoretischen Erkenntnissen in Kapitel 3 deuten die empirischen Ergebnisse darauf hin, dass eine enge Partnerschaft und gemeinschaftliche Zielverfolgung Voraussetzungen für eine funktionierende Zusammenarbeit und Entwicklung sind (Baggio & Cooper, 2010; Raich, 2006). Weitere Voraussetzungen sind die Transparenz im Netzwerk, eine Klarheit von Werten und Zielen, der Ausgleich von Informationsgleichgewichten sowie eine wirtschaftliche Balance (D'Angella u. a., 2010). Relevant ist, dass alle Stakeholder im Prozess involviert und gleichermaßen behandelt werden (Byrd, 2007): *„Also, dass man jeden gleichbehandelt, gleich gut behandelt [...]“ (I11, Z423-425).*

Wie in Unterkapitel 3.2 beschrieben, spricht die Literatur von zwei verschiedenen Kooperationsansätzen in der Zusammenarbeit. Zum einen wird die formelle, vertraglich basierte und zum anderen die informelle, beziehungsorientierte Zusammenarbeit identifiziert (Beritelli, 2011). Diese Einteilung wird durch die Ergebnisse der empirischen Forschung bestätigt. Die meisten Entwicklungen passieren in der untersuchten Destination auf einer sehr informellen Ebene, welche durch interne Absprachen und Beziehungen gekennzeichnet ist. Das informelle Netzwerk repräsentieren hauptsächlich die sich vor Ort befindlichen Stakeholder wie die Grundbesitzer, Ansässige und Inhaberinnen und Inhaber der Tourismusbetriebe. Die auf professioneller Ebene stattfindenden formellen Beziehungen sind dennoch vor allem aus ökonomischen Gründen wichtig (Beritelli, 2011). Die Festlegung eines formellen Netzwerkes in der untersuchten Destination gestaltet sich aber schwierig: *„Gibt es das überhaupt, das formale Netzwerk?“ (I10, 144) oder „Aber formell gibt es einen Rahmen oder gab es immer schon, nur der war für meine Begriffe nicht sehr handlungsfähig und aktiv [...]“ (I11, Z196-198).* Einzelne Personen wiederum haben mehrere Funktionen im Netzwerk inne. Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinde agieren beispielsweise auch im Tourismusverband und der Eigentümer eines Beherbergungsbetriebs fungiert gleichzeitig als Miteigentümer der Liftgesellschaft. Diese Verflechtungen werden auch in der Theorie als Grundlage für informelle

Kooperation beschrieben (Tyler & Dinan, 2001). In der untersuchten Destination gibt es also sowohl informelle als auch formelle Netzwerke, wobei erstere eine weitaus größere Bedeutung innehaben.

In der Literatur (Unterkapitel 3.3) werden für die Zusammenarbeit im Netzwerk positive Auswirkungen angeführt. Neben Kosteneinsparungen, verbesserten Umsetzung von Aktivitäten, Gleichstellungen der schwächeren und starken Stakeholder sowie der Ermöglichung einer effizienten Entwicklung (Cipollina & Presenza, 2010; D'Angella u. a., 2010; Getz & Jamal, 1995; Tyler & Dinan, 2001) werden wirtschaftliche Aspekte wie zusätzliche Einnahmen, Neuschaffung von Arbeitsplätzen und vermehrte Lukrierung finanzieller Unterstützungen in dieser empirischen Arbeit als zusätzliche Vorteile erkannt.

6.5.5 Destinationsentwicklung

Aus dem Unterkapitel 4.3.1 geht deutlich hervor, dass die Destinationsentwicklung alle Stakeholder auf allen Ebenen des Destinationsmanagements betrifft (Haugland u. a., 2011). Dennoch sind nicht alle Stakeholder im Entwicklungsprozess gleichermaßen involviert (Cooper u. a., 2009). Diese Erkenntnisse stimmen mit den empirisch erhobenen Ergebnissen überein. In der untersuchten Destination werden Projekte durch Einzelinitiativen von Stakeholder entwickelt und umgesetzt. Besonders aktiv sind die Interessensgruppen vor Ort. Diese lassen sich in zwei Gruppen gliedern: Die Geldgeberinnen und Geldgeber auf der einen Seite, sowie andere Personen, die über genug Zeit, Ressourcen und Kompetenzen verfügen, auf der anderen Seite. Maßgebliche Stakeholder wie Grundbesitzer, Gäste oder Hüttenbesitzerinnen und -besitzer werden in die Weiterentwicklung nicht maßgeblich involviert. Diese Tatsache widerspricht der theoretischen Forderung, dass die Interessen und Ideen aller aktiven Anspruchsgruppen miteingebunden werden müssen (Byrd, 2007; Haugland u. a., 2011). Interessant ist es, dass sowohl die Gemeinde als auch die DMO zwar eine unterstützende Rolle im Entwicklungsprozess einnehmen, aber nicht viel Interesse in der Weiterentwicklung zeigen. Auch dieses Faktum stimmt nicht mit den theoretischen Voraussetzungen für eine effiziente Entwicklung überein.

Während in der Literatur vor allem die Bedeutung der Zusammenarbeit und Involvierung aller Stakeholder beleuchtet und untersucht wird (Byrd, 2007; Heimerl & Peters, 2019), bleiben konkreten Schritte der Destinationsentwicklung zumeist unerwähnt. In der vorliegenden Studienarbeit wurde daher eine neue Kategorie, welche sich mit dem Ablauf eines Entwicklungsprozesses beschäftigt, hinzugefügt. In der gegenständlichen Destination gibt es keinen offiziellen Masterplan für den Entwicklungsprozess. Es werden Vorschläge aus internen Absprachen sowie durch Einzelinitiativen generiert, geteilt und mit ausgewählten Personen besprochen. Informelle Treffen werden organisiert, bei denen die Finanzierung, Involvierung notwendiger Stakeholder und konkrete Umsetzung der Ideen festgelegt werden. Die Entwicklung basiert daher in erster Linie auf informellen Abläufen: *„Eben aus der Idee heraus kommen Vorschläge und man setzt sich durchaus zusammen und bespricht, was man gemeinsam macht und auch, wer da vielleicht dazu passen würde oder Sinn machen würde.“* (I13, Z171-173)

In Übereinstimmung mit den theoretischen Ausführungen in Unterkapitel 4.3.1 nehmen im Entwicklungsprozess einzelne Entrepreneure eine zentrale Rolle ein. Die Literatur beschreibt dabei die hohe Verantwortung von privaten Entrepreneuren (Zehrer & Hallmann, 2015). Als Führungskräfte entwickeln sie langfristige Strategien zur Ausschöpfung von Potenzialen in der Destination (Mottiar u. a., 2018). Die Bedeutung dieser Interessensgruppe wird auch in den vorliegenden empirischen Ergebnissen aufgezeigt: *„Die spielen natürlich eine große Rolle, weil zum einen sind sie möglicherweise Geldgeber und zum anderen sind sie auch daran interessiert, dass, wenn sie eine Finanzierung aufstellen, dass sie entsprechend einer ausgemachten Richtung ausgegeben werden.“* (I11, Z256-259). Eine schwach entwickelte Destination würde eine treibende Kraft benötigen, die bereit ist, die Entwicklung unvoreingenommen voran zu treiben und auch über entsprechende finanzielle Rücklagen verfügt.

6.5.6 Produktentwicklung

Produktentwicklungen sind laut theoretischer Grundlagen sowohl auf Ebene der einzelnen Leistungsträger als auch auf Ebene der gesamten Destination erforderlich (Weiermair & Walder, 2004). Unterkapitel 4.3.3 beschreibt vor allem, dass das

strategische Management für die Entwicklung zuständig ist (Haugland u. a., 2011). In der untersuchten Destination liegt die Produktentwicklung dezentral in der Hand der einzelnen Stakeholder: *„Das macht ein jeder für sich allein. Nur für sich allein.“* (16, Z23). Sie basiert daher auf Einzelinitiativen, die je nach Idee, Bereich, Größe und Volumen entweder gemeinschaftlich oder einzeln umgesetzt werden.

Im Gegensatz zu dem Destinationsentwicklungsprozess werden in der Literatur für den Produktentwicklungsprozess klare Schritte definiert. Zuerst werden übergreifende Ideen gesammelt, dann analysiert und darauffolgend Strategien entwickelt. Diese werden konzeptioniert und dann gemeinsam umgesetzt sowie implementiert (Raich & Zehrer, 2013). Dieser Prozess spiegelt sich auch in der vorliegenden Untersuchung wider. Allerdings erfolgt der Ablauf hier auf einer individualisierten, informellen Ebene, basierend auf Einzelinitiativen der Stakeholder. Ideen werden allein entwickelt, mit ausgewählten Stakeholdern besprochen, fixiert und ausprobiert: *„Damals [...] haben wir so wie wir das jetzt auch machen geschaut, was wir anbieten können, dann haben wir herumprobiert, was möglich ist und was nicht.“* (19, Z267-270). Der Produkt- und Destinationsentwicklungsprozess wird in der untersuchten Destination nicht, wie in der Literatur beschrieben, voneinander getrennt.

Tourismusprodukte werden anhand der Gästebedürfnisse entwickelt (Weiermair & Walder, 2004). In Unterkapitel 4.3.3 wird verdeutlicht, dass touristische Produkte aus Leistungsbündeln bestehen, welche gemeinschaftlich erbracht werden (Beritelli & Bieger, 2013a). Dazu müssen die wichtigsten Bedürfnisse identifiziert und darauf aufbauend Produkte entwickelt werden, die diese erfüllen und damit zur Loyalität der Konsumenten beitragen (Liu u. a., 2019). Als wichtigste Zielgruppen und deren Bedürfnisse werden in der untersuchten Destination vor allem Familien und Kinder, Sportlerinnen und Sportler, Ruhesuchende, Naturliebhaberinnen und -liebhaber sowie Individualtouristinnen und -touristen identifiziert. Ihre Ansprüche sind Ruhe und Erholung, Sportmöglichkeiten, unberührte Landschaften und Naturräume, funktionierende Infrastrukturen sowie ein persönliches Klima und Überschaubarkeit.

Obwohl in der Literatur keine Hinweise auf das Potenzial von wenig entwickelten Destinationen gefunden werden, wird dieses Thema aufgrund von praktischen Beispielen in die empirische Auswertung mitaufgenommen. Als dieses Potenzial wird die Etablierung eines sanften Tourismus abseits des Massentourismus sowie eines Rückzuggebietes zur Erholung und Ausübung von Trendsportarten gesehen. Andererseits wird von einzelnen Befragten auch die Möglichkeit zum Rückbau der bestehenden Struktur und eine Rückentwicklung der Destination angedacht.

Im Zuge der empirischen Auswertung wird eine neue Kategorie *Probleme in der Entwicklung* kreiert, welche in der Theorie nur teilweise erwähnt wird. Hier wird die Problematik der inkonsequenten Entscheidungsfindung und Umsetzung (Beritelli & Bieger, 2013a) empirisch belegt: „*Das gibt es da oben nicht und geht auch nicht, weil du sehr viele Anrainer hast, viele Grundbesitzer, von denen du abhängig bist und weil dort alle nicht zusammenarbeiten.*“ (18, Z55-58). Zudem werden die fehlende Infrastruktur, mangelnde gemeinsame Zielverfolgung, geringe Tourismuseinnahmen, mangelnde finanzielle Ressourcen, fehlendes Interesse von bestimmten Stakeholdern und das Fehlen einer Tourismusedwicklungsbereitschaft seitens der Hüttenbesitzerinnen und -besitzer als Hauptproblemfelder erkannt. Letztlich bestehen zu viele Interessenskonflikte unter den Stakeholdern, welche eine funktionierende und gedeihliche Zusammenarbeit verunmöglichen.

6.6 Limitation der empirischen Untersuchung

Die vorliegende Arbeit weist sowohl für die theoretischen Ausführungen als auch für die empirischen Ergebnisse Limitationen auf:

Das Forschungsthema der Arbeit ist auf tourismusarme beziehungsweise wenig entwickelte Destinationen eingegrenzt. Im Zuge der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema wird festgestellt, dass es für die wenig entwickelten Destinationen keine separat durchgeführten Untersuchungen gibt. Zusätzlich wird die Fragestellung der Arbeit sehr weit gefasst. Dadurch ist es notwendig, dass auf einzelne Unterkapitel wie die Modelle der

Destinationsentwicklung (siehe 4.3.2) oder die Produktentwicklung in der Destination (siehe 4.3.3) nicht im Detail eingegangen wird.

Die weit gefasste Literaturlarbeit spiegelt sich in der umfangreichen empirischen Forschung wider. Durch die deduktive Kategorienbildung gilt es, sehr viele Themen in dem Interviewleitfaden abzuhandeln. Im Nachhinein betrachtet wäre eine Eingrenzung auf weniger Themenfelder sinnvoll gewesen. Durch die hohe Anzahl an zu abgefragten Bereichen werden die Interviewpartnerinnen und -partner dazu verleitet, in themenverwandte Gebiete abzuschweifen. Zusätzlich werden bestimmte Themen wie die Unterteilung in primäre und sekundäre Stakeholder oder die Modelle der Destinationsentwicklung wie auch schon im theoretischen Teil der Arbeit nicht näher berücksichtigt. Im Zuge der Auswertung hat sich herausgestellt, dass nicht alle Fragen ausreichend präzisiert waren und die Antworten nicht immer dem abgefragten Thema entsprochen haben.

Die Auswahl der Stichprobe könnte zu einer möglichen Verzerrung der empirischen Ergebnisse führen. Durch die Verwendung des Schneeballverfahrens wird eventuell kein repräsentativer Querschnitt in der Befragung erzielt. Auch hätte eine größere Stichprobe möglicherweise unterschiedliche Ergebnisse erbracht. Der Zeitraum der Befragung ist aufgrund der plötzlich eingetretenen COVID/SARS 2 Pandemie nicht ideal gewählt. Unter anderen Umständen hätte sich eventuell eine größere Anzahl an Interviewpartnerinnen und -partner gefunden. Dazu kommt, dass die Verwendung von qualitativen Interviews nicht die ursprünglich geplante Methode der empirischen Studie darstellt. Ursprünglich ist ein Fokusgruppeninterview mit sieben Teilnehmerinnen und Teilnehmer der untersuchten Destination geplant gewesen. Das Fokusgruppeninterview hätte am 26.03.2020 stattgefunden und ist aufgrund der COVID/SARS 2 Pandemie abgesagt worden. Dieses Gruppeninterview hätte möglicherweise tiefere Einblicke in die Zusammenarbeit gegeben und andere Ergebnisse geliefert. Auch ist die empirische Studie durch die geringe Fallanzahl (n=13) nicht repräsentativ.

Eine weitere Limitation besteht in der möglichen subjektiven Beeinflussung der Interpretation und Auswertung der Ergebnisse durch die Autorin (Döring & Bortz,

2016). Diese könnte als langjähriger Gast in der Destination eine vorgefasste Meinung besitzen. Durch das situative Abändern oder zusätzliche Formulieren von Fragestellungen sind die Befragten daher möglicherweise, jedenfalls unbeabsichtigt, in eine bestimmte Richtung gelenkt worden (Gläser & Laudel, 2009). Die Ergebnisse der empirischen Studie beziehen sich nur auf eine speziell ausgewählte Destination. Aus diesem Grund können die Erkenntnisse nicht repräsentativ verwendet und generelle Aussagen zu wenig entwickelten Destinationen nicht getroffen werden.

7 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der theoretischen Grundlagen und Ergebnisse der empirischen Forschung können folgende Handlungsempfehlung für die untersuchte Destination Schönfeld und weitere tourismusextensive Destinationen gegeben werden:

Eine Voraussetzung für eine effiziente touristische Planung und Destinationsentwicklung ist die Verfolgung von gemeinsamen Zielen und Strategien aller involvierten Interessensgruppen der Destination. Aus diesem Grund ist es wichtig, eine gemeinsame Vision und Richtung zu formulieren. In der Theorie müsste diese Aufgabe der Tourismusverband übernehmen. Allerdings müssen die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und diese auch in den Entwicklungsprozess involviert werden. Durch die gemeinschaftliche Verfolgung von Zielen würde die Kommunikation und Kooperation im Destinationsnetzwerk unterstützt werden. Die Identifikation mit der Destination und deren Entwicklung wären verbessert. Zusätzlich führt ein gemeinschaftlich verfolgtes Ziel zu einem erhöhten Austausch von Wissen, Informationen, Ressourcen und Kompetenzen.

Eine besondere Rolle in der Entwicklung kommt dem Tourismusverband einer Destination zu. In der untersuchten Destination spielt der Tourismusverband bislang eine ungeordnete Rolle und fungiert als organisierendes Organ sowie teilweise als Geldgeber. Die Entwicklung einer Destination verlangt allerdings nach einer übergeordneten Struktur, die das strategische Management und die Planung der Destination übernimmt. Daher müsste der Tourismusverband sich vermehrt in die Entwicklung der Destination einbringen und zusätzliche Funktionen übernehmen. Zusätzlich ist der Tourismusverband dafür verantwortlich, dass alle Stakeholder in der Destination kooperieren und im Prozess gleichermaßen involviert werden. Dazu wird empfohlen, regelmäßige formelle Sitzungen zu organisieren, die dem Austausch von Ideen, Vorschlägen und Anliegen der einzelnen Interessensgruppen dienen. Zusammengefasst sollte der Tourismusverband in tourismusextensiven Destinationen vermehrt Initiative zeigen, Verantwortung für die Destination übernehmen und als übergeordnetes und koordinierendes Organ fungieren. Dadurch würden der formelle Rahmen und das formelle Netzwerk an Bedeutung in der Destinationsentwicklung gewinnen.

Aus der empirischen Untersuchung geht hervor, dass die Zusammenarbeit durch Interessenskonflikte, persönlichen Differenzen, distanzierte Beziehungen und dem Ausschluss einzelner Interessensgruppen erschwert wird. Ohne eine gemeinsame Basis kann eine Destination nicht weiterentwickelt werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, eine Gleichbehandlung aller Interessengruppen zu ermöglichen. Hierfür benötigt es eine integrative Kraft oder eine externe Person, die alle Interessen der Stakeholder koordiniert und abstimmt. Eine Empfehlung wäre, alle Stakeholder an einen Tisch zu bringen und gemeinsam nach Lösungsvorschlägen zu suchen. Diese Handlungsempfehlung setzt voraus, dass alle Netzwerkpartnerinnen und -partner an der Destinationsentwicklung Interesse zeigen und auch gleichermaßen berücksichtigt werden. Durch gesteigerte Kommunikation und Interaktion untereinander könnten gemeinschaftliche Projekte entstehen, welche die bis dato ausgeübte Praxis der Einzelinitiativen ersetzen beziehungsweise ergänzen und dadurch für eine nachhaltige Destinationsentwicklung sorgen könnten.

Eine weitere Voraussetzung für die Zusammenarbeit und Destinationsentwicklung ist die gemeinsame Umsetzung der Entwicklungen. Bisher gibt es in der untersuchten Destination keine formellen Strukturen oder offiziellen Prozesse, die in der Entwicklung und Umsetzung von Produkten in der Destination befolgt werden. Es wird empfohlen, dass die Verantwortlichkeiten in einem Destinationsnetzwerk konkret definiert und die Aufgaben gleichermaßen verteilt werden. Auch diese Koordination und Zuteilung sollte der Tourismusverband übernehmen. Die Rolle von externen Entrepreneuren könnte zudem durch die funktionierende Zusammenarbeit aller Stakeholder und durch effektive Bewerbung einer Destination gestärkt werden.

Das Erhalten und Verbessern der bestehenden Infrastruktur einer tourismusextensiven Destination ist von großer Bedeutung. Dafür muss unter allen Beteiligten erhöhtes Bewusstsein geschaffen und die Wirtschaftlichkeit der bestehenden Angebote geprüft werden. Bestimmend für die Nachfrage ist auch der intakte und unzerstörte Naturraum, die saubere Umgebung sowie das schöne Landschaftsbild. Auf deren Erhaltung muss besonderer Wert gelegt werden.

Um die Potenziale einer Destination auszuschöpfen wird empfohlen, das Tourismusprodukt konkret auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abzustimmen. Voraussetzung dafür ist die genaue Positionierung und Identifizierung der Zielgruppe. Aus der empirischen Studie geht hervor, dass die einzelnen Stakeholder in der untersuchten Destination bislang unterschiedliche Zielgruppen verfolgen. Am öftesten genannt werden kleine Familien und Paare mit Kindern, Ruhesuchende sowie Sportlerinnen und Sportler. Um Produkte in der Destination Schönfeld möglichst effizient zu entwickeln, wird empfohlen die Bedürfnisse dieser Zielgruppen zu berücksichtigen.

8 Schlussbetrachtung der Arbeit

Das abschließende Kapitel besteht aus einer Zusammenfassung, den Implikationen für die Theorie und Praxis, einer kritischen Reflexion der Arbeit sowie einem Ausblick für weitere Forschungen in diesem Kontext.

8.1 Zusammenfassung

Die Entwicklung einer Destination wird stark durch die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern in einem Destinationsnetzwerks beeinflusst. Besonders die Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen den Interessensgruppen sind dabei von großer Bedeutung. Die bestehenden Studien zu diesem Thema beschäftigen sich größtenteils mit dem Destinationsmarketing, dem Destinationswettbewerb und der strategischen Planung. Aus diesem Grund bedarf es weiterer Untersuchungen, die den Fokus auf den Einfluss und die Bedeutung von Kooperationen in einem Destinationsnetzwerk für dessen Entwicklung legen.

Der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit gibt einen Überblick über die bestehende Literatur zu folgenden Themen: Erkenntnisse und Weiterentwicklungen des Destinationsmanagements (Kapitel 2), zugrundeliegende Theorien der Kooperation in Destinationen (Kapitel 3) sowie konzeptionelle Ansätze der Destinations- und Produktentwicklung (Unterkapitel 4.3). Es werden Destinationsnetzwerke und deren Struktur genauer beleuchtet (Unterkapitel 4.1). Zusätzlich wird der Stakeholder-Begriff im Netzwerk beschrieben (Unterkapitel 4.2) und seine Bedeutung in den Ausführungen zur Destinationsentwicklung erläutert. Der theoretische Teil stellt die Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung dar.

Ziel der empirischen Forschung ist, herauszufinden, wie die Zusammenarbeit in wenig entwickelten und tourismusextensiven Destinationen erfolgt. Im Zuge dessen werden die formellen und informellen Strukturen sowie Abhängigkeiten im Destinationsnetzwerk beschrieben und deren Einfluss auf die Entwicklung der Destination bestimmt. Zudem zeigen die empirischen Ergebnisse, inwiefern das

Destinationsmanagement in wenig entwickelten Destination agiert und wie das strategische Management umgesetzt wird. Die Erkenntnisse der qualitativen Studie werden mittels 13 teilstrukturierten Interviews mit Stakeholdern aus einer wenig entwickelten Destination im Bundesland Salzburg gewonnen.

Die theoretischen Erkenntnisse korrespondieren nur teilweise mit den ausgewerteten Ergebnissen der empirischen Studie. Bestätigt wird, dass die Entwicklung der Destination maßgeblich durch die Zusammenarbeit der einzelnen Stakeholder im Netzwerk beeinflusst wird. Die Literatur in Unterkapitel 3.3 zeigt, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit durch eine gemeinsame Zielverfolgung und Strategie erzielt wird. Dies stärkt den internen Austausch von Wissen und Informationen untereinander. Ermöglicht wird die Kooperation durch die Koordinierung aller Interessen, übernommen von einer übergeordneten Struktur. Aus den Ausführungen in Unterkapitel 4.1 wird ersichtlich, dass die DMO diese Funktion ausführt und in der Mitte des Netzwerkes agiert. Die empirischen Ergebnisse zeigen allerdings, dass die theoretischen Ausführungen in einer wenig entwickelten Destination nur teilweise umgesetzt werden. In der untersuchten Destination wird keine gemeinsame Richtung verfolgt und es gibt keine allgemein gültige Vision. Jede einzelne Interessensgruppe ist für ihren jeweiligen Bereich selbst verantwortlich. Es gibt dabei keinen Leitbetrieb oder Stakeholder, der die Destination steuert und alle Interessen koordiniert. Zusätzlich nehmen die DMO und die Gemeinde eine unterstützende, aber nicht führende Rolle im Netzwerk ein.

Zusätzlich verfolgt das Netzwerk keine offizielle Struktur. Entscheidungen werden auf Basis von informellen Absprachen und internen Beziehungen getroffen. Das in der Theorie in Unterkapitel 3.2 beschriebene formale Netzwerk kann zwar in der untersuchten tourismusschwachen Destination dargestellt werden, spielt aber nicht die dominierende Rolle in der Destinationsentwicklung. Der Großteil der Entwicklungen wird durch Einzelinitiativen entwickelt und umgesetzt, was auf die fehlende übergeordnete Struktur und Koordination zurückzuführen ist. Die Zusammenarbeit in der untersuchten Destination wird durch zwischenmenschliche Konflikte maßgeblich beeinflusst.

Zusammengefasst wird festgestellt, dass formelle und informelle Strukturen, das strategische Management, die Abhängigkeiten und Machtverteilungen zwischen den Stakeholdern sowie das Vorhandensein von Kommunikation und Beziehungen innerhalb des Netzwerkes den wesentlichsten Einfluss auf die Entwicklung von tourismusextensiven Gebieten nehmen. Auf Basis dieser theoretischen und empirischen Erkenntnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen für die untersuchte Destination und tourismusextensive Destinationen erarbeitet, welche eine Weiterentwicklung einer Destination ermöglichen könnten.

8.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Erkenntnisse der Literatur und der empirischen Studie zeigen die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit in einem Destinationsnetzwerk und deren Beeinflussung der Entwicklung von nicht tourismusintensiven Destinationen auf.

Eine effektive Destinationsentwicklung wird nur durch eine funktionierende Zusammenarbeit und Involvierung aller Stakeholder ermöglicht. Die Zusammenarbeit der Stakeholder wird durch deren Machtverteilung, Zentralität und Dichte, das strategische Management sowie Beziehungen und Abhängigkeiten im Netzwerk bestimmt. Während die DMO in der Literatur eine tragende Rolle für die Destinationsentwicklung und Koordinierung der Stakeholder einnimmt, ist sie in der untersuchten Destination lediglich ein unterstützendes und untergeordnetes Organ. Die Zusammenarbeit und Steuerung in der wenig entwickelten Destination werden von den einzelnen Stakeholdern übernommen. Es wird in der Studie ersichtlich, dass ein übergeordnetes Organ sehr wohl für eine effiziente Entwicklung von Nöten wäre.

In der untersuchten Destination gibt es informelle und formelle Netzwerke. Der Großteil der Entscheidungen basiert auf internen Absprachen und nicht vertraglich geregelten Beschlüssen. Aus diesem Grund verfügt das informelle Netzwerk über eine weit größere Bedeutung in dieser wenig entwickelten Destination. Es bestehen auch insofern Verflechtungen, in dem einzelne Personen aus dem formalen Netzwerk ebenso im informellen Netzwerk aktiv vertreten sind. Durch diese

Verflechtungen gewinnt das informelle Netzwerk an Stärke und wird als sehr bedeutend wahrgenommen. Für eine funktionierende Destinationsentwicklung ist es jedoch relevant, dass formelle und informelle Netzwerke zusammen agieren und gleichermaßen wahrgenommen werden.

Die Zusammenarbeit in der nicht tourismusintensiven Destination der Untersuchung erfolgt durch einen informellen Informations-, Ressourcen- und Wissensaustausch, welcher nur projektbezogen und je nach Bedarf stattfindet. Einzelne Stakeholder sind maßgeblich für den Entwicklungsprozess verantwortlich und entwickeln Ideen auf Basis von Einzelinitiativen und Einzelentscheidungen. Es werden keine gemeinsamen Ziele und Visionen im Entwicklungsprozess verfolgt. Zusätzlich nehmen Entrepreneurere eine bedeutende Position in der Entwicklung und Zusammenarbeit ein. Sie fungieren als Geldgeberinnen und Geldgeber, geben eine gemeinsame Richtung vor und sorgen durch wertvolle Inputs für die Etablierung der Destination.

Die Destinations- und Produktentwicklung hängen bei tourismusarmen Destinationen eng zusammen. Während in der Literatur offizielle Entwicklungsprozesse definiert werden, erfolgen diese Abläufe in der untersuchten Destination inoffiziell und ungeplant. Der optimale Entwicklungsprozess startet theoretisch mit der Generierung von gemeinschaftlichen Interessen. Die meisten Entwicklungsvorschläge in der untersuchten Destination werden aber von Einzelnen eingebracht und umgesetzt. Letztlich wird die Entwicklung dieser nicht tourismusintensiven Destination grundlegend durch die Interessen und Aktivität der vor Ort befindlichen Stakeholder beeinflusst.

8.3 Implikationen für die Praxis

Die vorliegende Arbeit trägt durch die empirischen Erkenntnisse zur Erweiterung der theoretischen Auffassung bezüglich der Zusammenarbeit der Stakeholder in einem Destinationsnetzwerk bei. Die theoretischen Ausführungen werden in der Praxis untersucht und zum Teil weiterentwickelt. Da sich diese Ausführungen im Bereich der Destinationsentwicklung und Zusammenarbeit im Destinationsnetzwerk in der

Literatur größtenteils nur auf bereits entwickelte Destinationen oder Destinationen im Allgemeinen beziehen, zeigt die vorliegende Arbeit wichtige Erkenntnisse auf, die sich konkret auf tourismusextensive und wenig entwickelte Destination berufen.

Die empirische Studie liefert diesen Einblick in die Zusammenarbeit einerentwicklungsschwachen Destination. Nachdem die empirischen Ergebnisse nur teilweise mit den theoretisch entwickelten Auffassungen korrelieren, werden neue zu untersuchende Aufgabenstellungen evident:

- Zusammenarbeit ohne übergeordnete Struktur und gemeinsame Ziele
- Zusammenarbeit unter Berücksichtigung von Differenzen und Konflikten zwischen den Stakeholdern
- Zusammenarbeit auf Basis von informellen Beziehungen und Abhängigkeiten in wenig entwickelten Destinationen

Die empirische Untersuchung zeigt, inwiefern eine ineffektive Zusammenarbeit die Entwicklung einer Destination hemmt und welche Problemfelder dabei maßgeblich sind. Diese Ergebnisse sind nicht nur für die Forschung relevant, sondern auch für DMOs in Destinationen, welche am Anfang des Destinationslebenszyklus stehen oder sich nicht über die ersten Phasen hinweg entwickelt haben. Die Handlungsempfehlungen in Kapitel 7 zeigen dabei wichtige Maßnahmen und Voraussetzungen für eine effiziente Destinationsentwicklung in wenig entwickelten Destinationen auf.

8.4 Kritische Reflexion der Arbeit

Wie bereits in Unterkapitel 6.6 erwähnt, weist die Arbeit sowohl theoretische als auch empirische Limitationen auf:

Aufgrund der sehr breit gefassten Forschungsfrage wird die Erarbeitung des theoretischen Hintergrunds erschwert. Um im vorgegebenen Rahmen zu bleiben, werden bestimmte Themenfelder nur oberflächlich diskutiert und damit auf eine tiefere Auseinandersetzung verzichtet. Dies betrifft auch die empirische Studie. Die

breite Fächerung führt zu einer umfangreichen deduktiven Kategorienbildung. Dadurch werden nicht alle theoretischen Ausführungen abgefragt und empirisch getestet.

Kritisch anzumerken ist, dass die empirische Untersuchung aufgrund der geringen Anzahl (n=13) an Interviewpartnerinnen und -partnern nicht repräsentativ ist. Auch der Zeitpunkt der Studie während der COVID/SARS 2 Pandemie beeinflusst sowohl Zahl als auch Auswahl der Befragten. Zudem beziehen sich die Ergebnisse der empirischen Studie dieser Arbeit nur auf die speziell ausgewählte Destination im Bundesland Salzburg. Aus diesem Grund können keine generellen Aussagen zu wenig entwickelten Destinationen getroffen werden.

8.5 Ausblick für weitere Forschungen

Aus den empirische gewonnen Ergebnissen lassen sich weitere Forschungsfragen ableiten:

Die Problemfelder in der Zusammenarbeit und Kommunikation der Stakeholder bedürfen genauerer Untersuchungen. Weitere Themen sind die Beeinflussung von internen Konflikten und Differenzen zwischen einzelnen Stakeholdern für die Destinationsentwicklung. Auch wäre es interessant, näher auf die Verflechtungen der Interessensgruppen einzugehen und deren Auswirkungen auf das formale und informale Netzwerk darzustellen.

Da sich die Auswertung der empirischen Studie nur auf eine bestimmt ausgewählte Destination bezieht, wäre es außerdem aufschlussreich, das Forschungsthema auf weitere wenig entwickelte Destinationen zu übertragen. Dabei könnte ein spezieller Fokus auf die internen Beziehungen und Abhängigkeiten sowie auf die Struktur des Netzwerkes gelegt werden. Zusätzlich könnten die Stellung und der Einfluss der DMO im Destinationsnetzwerk in weiteren Studien überprüft und auch in *corporate-type* geführten Destinationen getestet werden.

Die Kooperation innerhalb des Stakeholder Netzwerkes nimmt erheblichen Einfluss auf die Entwicklung einer wenig entwickelten Destination. Aus diesem Grund sollten die Beziehungen und Abhängigkeiten auch in Zukunft in den theoretischen und empirischen Ausführungen berücksichtigt werden. Da die Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen, dass die Einbindung aller Stakeholder eine Voraussetzung für eine effiziente Entwicklung darstellt, sollte auf Strukturen und Abhängigkeiten zwischen allen Involvierten besonderer Fokus gelegt werden. Abschließend liefert das Ergebnis dieser Forschungsarbeit wertvolle Erkenntnisse in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Destinationsentwicklung in tourismusextensiven Destinationen.

Literaturverzeichnis

- Bachinger, M. (2012). *Stakeholder Value in Regionalentwicklungsprozessen - Eine relationale Perspektive*. (E. Kreilkamp, H. Pechlaner, C. Laesser, & K. Wöber, Hrsg.), *Entrepreneurial Management und Standortentwicklung*. Ingolstadt: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4033-9>
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757–1771. <https://doi.org/10.1080/02642060903580649>
- Baggio, Rodolfo, Scott, N., & Chris, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51–60. <https://doi.org/10.1108/16605371011093863>
- Baur, N., & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213–224. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.015>
- Beritelli, P. (2013). Governance touristischer Destinationen durch lokale Eliten. In *Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus* (S. 13–24). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2013a). *Management von Destinationen* (8. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1524/9783486721188>
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2013b). Ziele und Grundsätze für das Management einer Destination. In *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership - defining and exploring the significance with the help of a systemic

- perspective. *Tourism Review*, 69(1), 25–46. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2013-0043>
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32(6), 1299–1309. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.010>
- Blichfeldt, B. S., Hird, J., & Kvistgaard, P. (2014). Destination leadership and the issue of power. *Tourism Review*, 69(1), 74–86. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2013-0025>
- Bogner, A., Menz, W., & Littig, B. (2014). *Qualitative Sozialforschung - Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97–116.
- Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24, 5–12.
- Butler, R. W. (2006a). *The Tourism Area Life Cycle - Vol.1. Applications and Modifications*. Channel View Publications.
- Butler, R. W. (2006b). *The Tourism Area Life Cycle -Vol.2: Conceptual and Theoretical Issues*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.5860/choice.42-5972>
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development. *Tourism Review*, 62(2), 8. Abgerufen von http://thuvien.ued.udn.vn:8080/dspace/bitstream/TVDHSPDN_123456789/119

- Camilleri, M. A. (2018). The Planning and Development of the Tourism Product. *Tourism Planning and Destination Marketing*, 1–23. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-291-220181001>
- Candela, G., & Figini, P. (2012). *The Economics of Tourism Destinations*. Springer Verlag Berlin Heidelberg.
- Cipollina, M., & Presenza, A. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17–30. <https://doi.org/10.1108/16605371011093845>
- Clarkson. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Cooper, C., Scott, N., & Baggio, R. (2009). Network position and perceptions of destination stakeholder importance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 33–45. <https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518893>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- D'Angella, F., De Carlo, M., & Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61–73. <https://doi.org/10.1108/16605371011093872>
- D'Angella, F., & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429–440. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.012>
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungs- methoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Berlin: Springer.
- Dwyer, L., & Edwards, D. (2009). Tourism product and service innovation to avoid „strategic drift“. *International Journal of Tourism Research*, 11, 321–335. <https://doi.org/10.1002/jtr.690>

- Edgatt, S. (2018). Idea-to-Launch (Stage-Gate®) Modell: ein Überblick. Abgerufen 3. März 2020, von <https://www.stage-gate.com/wp-content/uploads/2018/06/wp10german.pdf>
- Evans, R. M., Fox, J. B., & Johnson, R. B. (1995). Identifying Competitive Strategies for Successful Tourism Destination Development. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 3(1), 19–36. <https://doi.org/10.1300/J150v03n01>
- feratel media technologies AG. (2020). *Statistik Ankünfte/Nächte - Gemeindeübersicht*. Thomatal. Abgerufen von <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxwHNMcMfcDnMKLTNWvGvlsSlBCR?projector=1&messagePartId=0.3>
- Ferienregion Lungau e.V. (2020). Thomatal-Schönfeld im Salzburger Lungau. Abgerufen 15. Mai 2020, von <https://www.lungau.at/de/dein-lungau/orte/thomatal>
- Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22(5), 445–461. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00010-3)
- Flick, U. (2009). *An Introduction To Qualitative Research*. SAGE Publications (Fourth Edi). London: SAGE Publications Ltd.
- Framke, W. (2002). The destination as a concept: A discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(2), 92–108. <https://doi.org/10.1080/15022250216287>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893932>
- Freeman, R. E. (2010). STAKEHOLDER MANAGEMENT: FRAMEWORK AND PHILOSOPHY. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (S. 52–82). Cambridge University Press.
- Freyer, W. (2015). *Tourismus, Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie* (11. Auflag). De Gruyter Oldenbourg.
- Gemeinde Thomatal. (2020a). Thomatal-Schönfeld - mein Naturparadies. Abgerufen

15. Mai 2020, von <https://www.thomatal.at/tourismus-urlaub-thomatal-schoenfeld.html>
- Gemeinde Thomatal. (2020b). Wintersport - Thomatal im Lungau. Abgerufen 15. Mai 2020, von <https://www.thomatal.at/wintersport.html>
- Getz, D., & Jamal, T. B. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204. [https://doi.org/http://doi.org/0160-7383-\(94\)00067-0](https://doi.org/http://doi.org/0160-7383-(94)00067-0)
- Gibson, L., Lynch, P. A., & Morrison, A. (2005). The local destination tourism network: Development issues. *Tourism and Hospitality, Planning and Development*, 2(2), 87–99. <https://doi.org/10.1080/14790530500171708>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Auflage). Wiesbaden: VS VERLAG für Sozialwissenschaften. Abgerufen von http://books.google.com/books?id=2a1fZ8YU0_oC&pgis=1
- Goulet, D. (1992). Development: Creator and Destroyer of Values. *World Development*, 467–475.
- Gunn, C. A. (1988). *Tourism Planning* (Second Edi). New York: Taylor and Francis.
- Harrill, R. (2004). Residents' attitudes toward tourism development: A literature review with implications for tourism planning. *Journal of Planning Literature*, 18(3), 251–266. <https://doi.org/10.1177/0885412203260306>
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
- Heimerl, P., & Peters, M. (2019). Shaping the future of Alpine tourism destinations ' next generation: an action research approach. *Tourism Original Scientific Paper*, 67(3), 281–298.
- Henderson, J. C. (2007). Destination Development: Singapore and Dubai Compared. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20(3–4), 33–45. <https://doi.org/10.1300/J073v20n03>

- Hodgson, P. (1990). New tourism product development. *Tourism Management*, 11(1), 2–5. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(90\)90002-q](https://doi.org/10.1016/0261-5177(90)90002-q)
- Hoppe, B., & Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *Leadership Quarterly*, 21(4), 600–619. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.004>
- Hristov, D., Minocha, S., & Ramkissoon, H. (2018). Transformation of destination leadership networks. *Tourism Management Perspectives*, 28(February), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.09.004>
- Hristov, D., & Ramkissoon, H. (2016). Leadership in destination management organisations. *Annals of Tourism Research*, 61, 230–234. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.08.005>
- Hristov, D., & Zehrer, A. (2015). The destination paradigm continuum revisited: DMOs serving as leadership networks. *Tourism Review*, 70(2), 116–131. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2014-0050>
- Hu, Y., & Ritchie, J. R. B. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 32(25). <https://doi.org/10.1177/004728759303200204>
- Inskip, E. (1988). Tourism planning: An emerging specialization. *Journal of the American Planning Association*, 54(3), 360–372. <https://doi.org/10.1080/01944368808976497>
- Jamal, T., & Stronza, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: Stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 169–189. <https://doi.org/10.1080/09669580802495741>
- Jansen, D. (2003). *Einführung in die Netzwerkanalyse - Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele* (Second Edi). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Johnson, S. P., Menor, L. J., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2000). A Critical Evaluation of the New Service Development Process. In J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons (Hrsg.), *New Service Development: Creating Memorable Experiences* (S. 1–32). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und*

praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.
<https://doi.org/10.1115/SBC2010-19139>

- Kaspar, C. (1991). *Die Tourismuslehre im Grundriss* (4.Auflage). Bern: St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft.
- Kastenholz, E. (2004). 'Management of demand' as a tool in sustainable tourist destination development. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(5), 388–408.
<https://doi.org/10.1080/09669580408667246>
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination - A case study. *Tourism Management*, 40, 361–371. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.007>
- Komppula, R. (2016). The role of different stakeholders in destination development. *Tourism Review*, 71(1), 67–76. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2015-0030>
- Kozak, M. W. (2014). Innovation, Tourism and Destination Development: Dolnośląskie Case Study. *European Planning Studies*, 22(8), 1604–1624.
<https://doi.org/10.1080/09654313.2013.784597>
- Lagiewski, R. M. (2006). The Application of the TALC Model: A Literature Survey. In *The Tourism Area Life Cycle - Vol.1. Applications and Modifications* (S. 27–50). Channel View Publications.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag.
- Lemmetyinen, A., & Go, F. M. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30(1), 31–40.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.005>
- Leon, C., Hernandez, J., & Gonzales, M. (2007). Economic welfare, the environment and the tourist product life cycle. *Tourism Economics*, 13(4), 583–601.
- Liu, Y., Li, C., McCabe, S., & Xu, H. (2019). How small things affect the big picture?: The effect of service product innovation on perceived experience value. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2994–3014. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0655>
- Lozano, J., Gomez, C. M., & Rey-Maqueira, J. (2008). The TALC hypothesis and economic growth theory. *Tourism Economics*, 14(4), 727–749.
<https://doi.org/10.5367/000000008786440166>

- Lynch, P., & Tinsley, R. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), 367–378. Abgerufen von [http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00024-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00024-X)
- March, R., & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30(3), 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.09.001>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Auflage). Basel: Beltz Verlag.
- Mazanec, J. A., Wöber, K., & Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: From definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46, 86–95. <https://doi.org/10.1177/0047287507302389>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really counts. *Academy of Management Journal*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.1037/h0035597>
- Mottiar, Z., Boluk, K., & Kline, C. (2018). The roles of social entrepreneurs in rural destination development. *Annals of Tourism Research*, 68, 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.12.001>
- Ness, H., Aarstad, J., Haugland, S. A., & Grønseth, B. O. (2014). Destination Development: The Role of Interdestination Bridge Ties. *Journal of Travel Research*, 53(2), 183–195. <https://doi.org/10.1177/0047287513491332>
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2012). Power, trust, social exchange and community support. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 997–1023. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.11.017>
- Oberzaucher, A. (2012). *Marktforschung für die praktische Anwendung*. Wien: Linde Verlag Wien.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203–216. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00056-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00056-0)
- Pearce, D. G., & Schänzel, H. A. (2013). Destination management: The tourists' perspective. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(3), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.06.001>
- Pechlaner, H., & Bachinger, M. (2011). Regionale Kernkompetenzen - Ein

- netzwerkbasierter Definitionsansatz. In T. Bieger, E. Kreilkamp, J. Mazanec, & H. Pechlaner (Hrsg.), *Kooperative Kernkompetenzen*. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6536-3_6
- Pechlaner, H., Fischer, E., & Hammann, E.-M. (2009). Innovationen in Standorten - Perspektiven für den Tourismus. In H. Pechlaner & E. Fischer (Hrsg.), *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement: Wettbewerbsvorteile für den Tourismus* (S. 9–30). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Pechlaner, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). Destination leadership: A new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, 69(1), 1–9. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2013-0053>
- Pechlaner, H., Leasser, C., Kreilkamp, E., Peters, M., & Wöber, K. (2019). *Entrepreneurial Management und Standortentwicklung - Perspektiven für Unternehmen und Destinationen* (Springer F). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pechlaner, H., & Sauerwein, E. (2002). Strategy implementation in the Alpine tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(4), 157–168. <https://doi.org/10.1108/09596110210427003>
- Pechlaner, H., & Tretter, M. (2009). Von der Kernkompetenz zum Produkt - Innovationen in Destinationen durch Strategische Produktentwicklung. In *Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts* (S. 105–117). Oldenbourg Verlag München. Abgerufen von <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=MU7pBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA105&dq=strategische+produktentwicklung+tourismus&ots=43NWhFdRTG&sig=t8OGZX766s8Cpmwtr6TuUEUsBfQ#v=onepage&q=strategische+produktentwicklung+tourismus&f=false>
- Pechlaner, H., & Tschurtschenthaler, P. (2003). Tourism Policy, Tourism Organisations and Change Management in Alpine Regions and Destinations: A European Perspective. *Current Issues in Tourism*, 6(6), 508–539. <https://doi.org/10.1080/13683500308667967>
- Pechlaner, H., Volgger, M., & Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia - An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(2), 151–168. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>

- Perraton, J., & Tarrant, I. (2007). What does tacit knowledge actually explain? *Journal of Economic Methodology*, 14(3), 353–370. <https://doi.org/10.1080/13501780701562559>
- Peters, M. (2009). Strategische Produktentwicklung und Unternehmertum. In H. Pechlaner & E. Fischer (Hrsg.), *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement: Wettbewerbsvorteile für den Tourismus* (S. 31–47). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product and Brand Management*, 14(4), 258–259. <https://doi.org/10.1108/10610420510609267>
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Raich, F. (2006). *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Raich, F., & Zehrer, A. (2013). Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 5(1), 5–21. <https://doi.org/10.1515/tw-2013-0103>
- Raich, F., & Zehrer, A. (2016). Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 5(1), 5–21. <https://doi.org/10.1515/tw-2013-0103>
- Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Kock, N., & Ramayah, T. (2015). A revised framework of social exchange theory to investigate the factors influencing residents' perceptions. *Tourism Management Perspectives*, 16, 335–345. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.10.001>
- Reinhold, S., Beritelli, P., & Grünig, R. (2018). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0065>
- Ritchie, B. J. R., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination - A Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: CABI Publishing.
- Ruhanen, L. (2004). Strategic planning for local tourism destinations: An analysis of

- tourism plans. *Tourism and Hospitality, Planning and Development*, 1(3), 239–253. <https://doi.org/10.1080/1479053042000314502>
- Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2), 133–143. <https://doi.org/10.1177/0047287510362775>
- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312–328. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00097-8)
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks. Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169–188. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.004>
- Sharpley, R. (2000). Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/09669580008667346>
- Sheehan, L., Ritchie, J. R. B., & Hudson, S. (2007). The destination promotion triad: Understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO. *Journal of Travel Research*, 46(1), 64–74. <https://doi.org/10.1177/0047287507302383>
- Sheehan, R. L., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination stakeholders: Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711–734. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>
- Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582–595. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90121-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90121-X)
- Stegbauer, C. (2010). *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie* (2. Auflage). VS VERLAG für Sozialwissenschaften.
- Stevens, E., & Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: Towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39(1–2), 175–198. <https://doi.org/10.1108/03090560510572070>
- Strobl, A., & Peters, M. (2013). Entrepreneurial reputation in destination networks. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 59–82. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.08.005>
- Svensson, bo, Nordin, S., & Flagestad, A. (2005). A governance perspective on

- destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems. *Tourism Review*, 60(2), 32–37. <https://doi.org/10.1108/eb058455>
- Timur, S., & Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445–461. <https://doi.org/10.1108/09596110810873543>
- Tinsley, R., & Lynch, P. A. (2007). Small business networking and tourism destination development: A comparative perspective. *Entrepreneurship and innovation*, 8(1), 15–27. Abgerufen von <http://www.ingentaconnect.com/content/ip/ije/2007/00000008/00000001/art00003>
- Tyler, D., & Dinan, C. (2001). The role of interested groups in England's emerging tourism policy network. *Current Issues in Tourism*, 4(2–4), 210–252. <https://doi.org/10.1080/13683500108667888>
- UNWTO. (2019). *UNWTO Tourism Definitions*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- Uysal, M., Woo, E., & Singal, M. (2012). The Tourist Area Life Cycle (TALC) and Its Effect on the Quality-of-life (QOL) of Destination Community. In *Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research: Enhancing the Lives of Tourists and Residents of Host Communities* (S. 105–132). Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2288-0>
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, 36, 342–353. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.008>
- Weiermair, K., Peters, M., & Schuckert, M. (2007). Destination Development and the Tourist Life-cycle: Implications for Entrepreneurship in Alpine Tourism Destination. *Tourism and Recreation Research*, 32(1), 83–93. <https://doi.org/10.1080/02508281.2007.11081526>
- Weiermair, K., & Walder, B. (2004). *Jahrbuch der Schweizerischen*

- Tourismuswirtschaft. In T. Bieger, C. Laesser, & P. Beritelli (Hrsg.), *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft* (S. 93–113). Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St.Gallen.
- Wilson, S., Fesenmaier, D. R., Fesenmaier, J., & Van Es, J. C. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Travel Research*, 40, 132–138. <https://doi.org/10.1177/004728750104000203>
- Wood, D., & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139–162.
- Xu, J. B. (2010). Perceptions of tourism products. *Tourism Management*, 31(5), 607–610. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.011>
- Yaghmour, S., & Scott, N. (2009). Inter-organizational collaboration characteristics and outcomes: A case study of the Jeddah Festival. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(2), 115–130. <https://doi.org/10.1080/19407960902992175>
- Yoon, Y., Gursoy, D., & Chen, J. S. (2001). Validating a tourism development theory with structural equation modeling. *Tourism Management*, 22(4), 363–372. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00062-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00062-5)
- Zehrer, A., & Hallmann, K. (2015). A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(2), 120–126. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.003>
- Zehrer, A., Raich, F., Siller, H., & Tschiederer, F. (2014). Leadership networks in destinations. *Tourism Review*, 69(1), 59–73. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2013-0037>
- Zhang, H., & Zhu, M. (2014). Tourism Destination Governance: A Review and Research Agenda. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 4(2), 2–5. <https://doi.org/10.7763/ijeeee.2014.v4.315>
- Zhong, L., Deng, J., & Xiang, B. (2008). Tourism development and the tourism area life-cycle model: A case study of Zhangjiajie National Forest Park, China. *Tourism Management*, 29, 841–856.

Anhang

Anhang A1: Beschreibung der untersuchten Destination	A2
Anhang A2: Eingesetzter Interview-Leitfaden.....	A3
Anhang A3: Deduktive Kategorienbildung	A7
Anhang A4: Eingesetztes Kategoriensystem – Kodierleitfaden	A11

Elektronischer Anhang

Im digitalen Anhang befinden sich folgende Inhalte:

- Anhang EA1:** Transkriptionen der Interviews
- Anhang EA2:** Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)
- Anhang EA3:** Gesamte Masterarbeit

Anhang 1: Beschreibung der untersuchten Destination

Die Destination Schönfeld liegt im Bereich der Gemeinde Thomatal, der südlichsten Gemeinde des Landes Salzburg. Das Gebiet befindet sich in der Mitte der Nockberge auf einer Seehöhe von 1.740 Metern im Dreiländer-Eck Kärnten-Steiermark-Salzburg und gehört zum Bezirk Lungau (Gemeinde Thomatal, 2020a). Das Gebiet liegt auf einer Hochebene, welche verkehrstechnisch abgelegen und nur durch eine Bergstraße erreichbar ist.

Schönfeld positioniert sich als familienfreundliches Winter- und Sommererholungsgebiet. Aufgrund seiner Höhenlage verfügt die Destination über Schneesicherheit im Winter und viele Sonnenstunden im Sommer. Die natürliche Umgebung der Destination schafft optimale Bedingungen für Familien mit kleinen Kindern sowie Sportlerinnen und Sportler, welche die Ruhe und Natur genießen wollen. Das touristische Angebot umfasst eine Höhenloipe (35km), Wanderwege, Skitourenrouten, eine Rodelbahn und regionale Gastronomie (Ferienregion Lungau e.V., 2020; Gemeinde Thomatal, 2020b).

Mit Anfang des Jahres 2020 wurde der eigenständige Tourismusverband (TVB) Thomatal - Schönfeld in den überregionalen TVB Salzburger Lungau Katschberg eingegliedert. Damit unterliegt die Entwicklung der untersuchten Destination einem Masterplan des überregionalen TVBs, welcher aber noch fertig entworfen und daher auch nicht umgesetzt worden ist.

In Schönfeld bieten vier Beherbergungsbetriebe Nächtigungsmöglichkeiten an. Zudem werden private Hütten von einzelnen Hüttenbesitzerinnen und -besitzer vermietet. Die Destination ist hauptsächlich als Winterdestination positioniert mit 2.105 Ankünften und 13.585 Nächtigungen im Winter 2019/20. In der Sommersaison 2019 wurden 1.035 Ankünfte und 4.008 Nächtigungen gezählt (feratel media technologies AG, 2020).

Anhang 2: Eingesetzter Interview-Leitfaden

Interview Leitfaden
Masterarbeit: „Destinationsentwicklung im ländlichen Raum – eine Stakeholder-Analyse“ SOPHIA PAUER Management Center Innsbruck Masterstudiengang Entrepreneurship und Tourismus
Vorbemerkungen <ul style="list-style-type: none">• Bedanken• Vorstellung (Studium und Masterarbeit)• Ziel der Masterarbeit & Interviews• Erklärung Anonymität• Einverständnis für Aufzeichnung (Telefongespräch)• Kein Fachwissen notwendig, eigene Meinung zählt
START INTERVIEW
Teil 1: Einstieg <ol style="list-style-type: none">1. Was ist deine genaue Funktion in Schönfeld?2. Mit wem würdest du dich treffen, wenn du eine touristische Veränderung in Schönfeld planst?3. Wer trifft die Entscheidung über die Umsetzung von touristischen Entwicklungen in Schönfeld (Gemeinde, Tourismusverband, Politik, einzelne Personen, etc.)? Teil 2: Hauptteil – Fragen abgeleitet von der Theorie Themengebiet Stakeholder und Netzwerk (siehe Unterkapitel 4.1 und 4.2) <ol style="list-style-type: none">4. Welche Akteurinnen und Akteure (Personen, Vereine, Betriebe, Gesellschaften etc.) sind in Schönfeld besonders aktiv?<ol style="list-style-type: none">a) Wer von diesen Akteurinnen und Akteuren arbeitet in bestimmten Bereichen

besonders zusammen und welche Bereiche wären das?

- b) Wie kannst du die Beziehungen zwischen den Genannten beschreiben?
- c) Inwiefern sind die Akteurinnen und Akteure voneinander abhängig? Wer von wem?
- d) Gibt es eine Hierarchie zwischen den einzelnen Akteurinnen und Akteuren? Wenn ja, wodurch wird diese definiert (Wissen, Professionalität, unternehmerischen Erfolg, Vermögen, Politik, etc.)?

Themengebiet Destinationsmanagement (siehe Unterkapitel 2.2, 2.3 und 2.4)

- 5. Wer übernimmt die Rolle der Koordination, Steuerung und Führung in Schönfeld?
 - a) Was sind die wichtigsten Aufgabenbereiche dieser Akteurin oder dieses Akteurs?
 - b) Wie kommuniziert die- oder derjenige mit dem Rest der Interessengruppen?
- 6. Werden Beschlüsse meist vertraglich festgehalten oder passieren die meisten Entscheidungen auf Basis der Beziehungen untereinander und Vertrauen?
- 7. Gibt es eine gemeinsame Vision und Strategie in der Destination? Wenn ja, wer hat diese entwickelt und sind diese niedergeschrieben?

Themengebiet Zusammenarbeit in der Destination (siehe Kapitel 3)

- 8. Wie erfolgen die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen allen Involvierten in Schönfeld? Wie oft trifft ihr euch, hört ihr euch etc.?
- 9. In welchen Bereichen arbeitet ihr in Schönfeld zusammen und tauscht euch untereinander aus (Informationen, Wissen, Ressourcen, Kompetenzen etc.)?

Themenbereich Zusammenarbeit für die Destinationsentwicklung (Unterkapitel 3.2 & 3.3)

- 10. Wenn touristische Entwicklungen in Schönfeld geplant werden, passiert dies auf einem formalen oder eher informalen, auf Vertrauen basierenden Weg? Wenn formal, wer ist dafür verantwortlich und bereitet diese vor?

11. Was wären Vorteile, die durch eine funktionierende Zusammenarbeit in der Region für dich entstehen könnten?

12. Werden die Entscheidungen für weitere Entwicklungen in Schönfeld gemeinsam oder einzeln getroffen?

Themengebiet Destinationsentwicklung (siehe Unterkapitel 4.3)

13. Wie passiert die Destinationsentwicklung in Schönfeld?

- a) Welche Akteurinnen und Akteure sind im Entwicklungsprozess involviert?
- b) Welche Schritte befolgt ihr im Entwicklungsprozess?
- c) Welche Rolle spielen einzelne Unternehmerinnen und Unternehmer in der Entwicklung?

Themengebiet Produktentwicklung (siehe Unterkapitel 4.3.3)

14. Wenn neue Produkte oder Infrastruktur in Schönfeld entwickelt werden, wer setzt diese um und wie erfolgt dieser Entwicklungsprozess?

15. Wie würdest du die wichtigsten Bedürfnisse und Anforderungen der Gäste in Schönfeld beschreiben?

16. Gibt es größere touristische Projekte (Angebot, Infrastruktur, etc.), die für die Zukunft von Schönfeld bereits geplant werden?

Teil 3: Abschlussfragen

17. Gibt es deinerseits weitere wichtige Akteure in Schönfeld, die bislang noch nicht aktiv mitarbeiten, aber in Zukunft miteingebunden werden sollten?

18. Welche Potenziale siehst du für die Zukunft von Schönfeld?

19. Gibt es deiner Ansicht nach noch Themen oder Anmerkungen, die bezüglich der Destinationsentwicklung und/oder Zusammenarbeit erwähnenswert sind aber nicht abgefragt wurden?

Schlussbemerkungen

- Nochmaliges Bedanken
- Verabschiedung
- Schlussanmerkungen
 - Dauer des Interviews
 - Notizen und Mitschrift

Ende des Interviews

Anhang 2: Deduktive Kategorienbildung

Kategorie	Subkategorie	Verankerung in der Literatur
Stakeholder & Netzwerk		
	1. Identifizierung	Dynamische Rad nach (Buhalis, 2000; Sautter & Leisen, 1999) Beritelli & Bieger, 2013b; Freeman, 1984; R. L. Sheehan & Ritchie, 2005; Timur & Getz, 2008; Waligo u. a., 2013; Zehrer & Hallmann, 2015
	2. Beziehung und Abhängigkeit	Beritelli & Laesser, 2011; Getz & Jamal, 1995; Jansen, 2003; March & Wilkinson, 2009; Pechlaner & Bachinger, 2011
	3. Machtverteilung	Beritelli & Laesser, 2011; Cooper, Scott, & Baggio, 2009; March & Wilkinson, 2009
	4. Elite im Netzwerk	Baggio, Scott, & Cooper, 2010; Beritelli, 2011; Scott u. a., 2008; Strobl & Peters, 2013
	5. Zentralität / Dichte des Netzwerkes	Cipollina & Presenza, 2010; Pavlovich, 2003; Scott, Cooper, & Baggio, 2008; Timur & Getz, 2008; Tinsley & Lynch, 2007

Destination Management		
	6. Rolle der DMO	D'Angella & Go, 2009; Presenza, Sheehan, & Ritchie, 2005; Sheehan & Ritchie, 2005; Zehrer & Hallmann, 2015
	7. Explizite / implizite Governance	Beritelli, 2013; Beritelli & Bieger, 2013b
	8. Destination Leadership	Hoppe & Reinelt, 2010; Hristov, Minocha, & Ramkissoon, 2018; Hristov & Zehrer, 2015; Zehrer, Raich, Siller, & Tschiderer, 2014
	9. Macht und Leadership	Beritelli & Laesser, 2011; Blichfeldt, Hird, & Kvistgaard, 2014; March & Wilkinson, 2009; Pechlaner, Kozak, & Volgger, 2014; Zehrer u. a., 2014
Destinationsentwicklung		
	10. Involvierung der Stakeholder	Byrd, 2007; Flagestad & Hope, 2001; Haugland, Ness, Grønseth, & Aarstad, 2011; Heimerl & Peters, 2019; Strobl & Peters, 2013 Multi Stakeholder Involvement Management Framework nach Waligo u. a., 2013
	11. Ablauf Entwicklungsprozess	Getz & Jamal, 1995; Pechlaner & Sauerwein, 2002

Produktentwicklung		
	12. Identifizierung Produkt	Beritelli & Bieger, 2013a; Camilleri, 2018; Candela & Figini, 2012; Freyer, 2015; Smith, 1994; Xu, 2010
	13. Erfolgsfaktoren Kooperation und Ressourcen	Komppula, 2014; Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003; Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier, & Van Es, 2001
	14. Erfolgsfaktor Entrepreneur	Komppula, 2014; Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003; Wilson u. a., 2001
	15. Schritte der Produktentwicklung	Edgatt, 2018; Johnson, Menor, Roth, & Chase, 2000; Peters, 2009; Raich & Zehrer, 2013; Stevens & Dimitriadis, 2005
	16. Einfluss Kundenbedürfnisse	Buhalis, 2000; Dwyer & Edwards, 2009; Framke, 2002; Pechlaner u. a., 2009; Weiermair & Walder, 2004
Kooperation		
	17. Austausch von Information, Wissen, Ressourcen und Kompetenzen	Bachinger, 2012; Jamal & Stronza, 2009; Komppula, 2016; Nunkoo & Ramkissoo, 2012; Pechlaner & Bachinger, 2011
	18. Gemeinsame Strategieverfolgung	Freyer, 2015

Zusammenarbeit für die Destinationsentwicklung		
	19. Voraussetzungen für Zusammenarbeit	Byrd, 2007; Cipollina & Presenza, 2010; D'Angella, De Carlo, & Sainaghi, 2010; Haugland u. a., 2011; Yaghmour & Scott, 2009
	20. Formelle / informelle Zusammenarbeit	Beritelli, 2011; Tyler & Dinan, 2001
	21. Vorteile durch Zusammenarbeit	Cipollina & Presenza, 2010; D'Angella u. a., 2010; Getz & Jamal, 1995; Tyler & Dinan, 2001; Uysal, Woo, & Singal, 2012

Anhang A3: Eingesetztes Kategoriensystem – Kodierleitfaden

Kategorie	Subkategorie	Kat.	Fall	Ankerbeispiel	Kodierregel
Stakeholder & Netzwerk <i>(deduktiv)</i>	Identifizierung der Stakeholder <i>(deduktiv)</i>	K“1	12; 20-23	Auf alle Fälle die Betriebe vor Ort. Also da ist der Aschbacher, der Frühauf, die Mehrlhütte, das Familien- und Jugendgästehaus, die Liftbetreiber, dann auf alle Fälle würde ich einmal den Bürgermeister miteinbeziehen.	Aussagen, die sich auf die verschiedenen Stakeholder im Destinationsnetzwerk beziehen und zu deren Identifizierung dienen.
	Beziehung und Abhängigkeiten <i>(deduktiv)</i>	K“2	111; 56-58	Ja, also eine richtige Beziehung gibt es nicht zwischen den einzelnen Akteuren, die ich auch aufgezählt habe, also Gemeinde, Aschbacher, Mehrlhütte und YoungStar Travel.	Aussagen über die Beziehungen (gemeinsame Zusammenarbeit) und Abhängigkeiten zwischen den Stakeholdern in der Destination.
	Machtverteilung und Hierarchie im Netzwerk <i>(deduktiv & induktiv)</i>	K“3	15; 137-140	Ich sehe also keine Hierarchie. Also ich sehe einzelne, ihre Interessen vertretende Mitglieder. Der Lois, der vertritt sehr stark sein Interesse, wenn es darum geht, dass über seinen Grund etwas geschieht und er Geld verlangen kann.	Aussagen, die sich auf die Machtverteilung und Hierarchie im Destinationsnetzwerk beziehen

	Zentralität / Dichte des Netzwerkes <i>(deduktiv)</i>	K"4	111, 86-87	Also die größte Einheit ist für mich das Almstüberl mit der Familie Aschbacher. Die sind am präsentesten und auch die, von denen da objektiv gesehen am meisten Aktion ausgeht.	Aussagen, die Hinweise über den Aufbau des Destinationsnetzwerks hinsichtlich der Zentralität und Dichte geben
Destinationsmanagement <i>(deduktiv)</i>	Rolle der DMO <i>(deduktiv)</i>	K"5	12; 185-186	Ja, also die heute werden sicherlich durch den TVB unterstützt und geschaut, was marketingtechnisch gemacht werden kann.	Alle Aussagen, die sich auf die Funktion und Rolle des Tourismusverbandes beziehen
	Explizite / implizite Governance <i>(deduktiv)</i>	K"6	112, 103-106	Weil du sagst vertraglich, ich glaube schon, dass einzelne Leute vielleicht mit der Gemeinde einen Vertrag haben oder mit den Grundbesitzern, aber das weiß ich auch nicht so genau. (-) Sonst sicher eher im Privaten und einfach so zwischenmenschlich.	Alle Aussagen über die Art der Beschlüsse und vertragliche Regelungen, sowie über die Stakeholder, welche die Regeln und Pflichten definieren.
	Destination Leadership <i>(deduktiv)</i>	K"7	111, 94-95	Ja, also derzeit sehe ich da jetzt keinen, der da federführend wäre, da es da die Struktur auch nicht gibt.	Alle Aussagen, die sich auf die Koordination, Steuerung und Führung des Destinationsnetzwerks beziehen.

Kooperation <i>(deduktiv)</i>	Austausch von Wissen, Informationen, Ressourcen und Kompetenzen <i>(deduktiv)</i>	K"8	113, 195-198	Wissen wird (-), wird geteilt, weil das meiste kommt ja als Information über die Ferienregion von der Gemeinde herein und da funktioniert die Buschtrommel sehr wohl (lacht). Also schon, dass man die anderen fragt, ob sie das schon gelesen haben oder so weiter.	Alle Aussagen, die sich auf den Austausch von Ressourcen, Wissen, Informationen und Kompetenzen zwischen den Stakeholdern beziehen.
	Interne Zusammenarbeit und Kommunikation <i>(induktiv)</i>	K"9	12, 161-162	Also ich bin schon im telefonischen Kontakt oder im Winter fahre ich schon auch privat rein und treffe die Leute, welche jetzt drinnen sind.	Alle Aussagen über die Zusammenarbeit, Kommunikation und Kontakt zwischen den Stakeholdern.
	Gemeinsame / geteilte Entscheidungsfindung <i>(induktiv)</i>	K"10	19, 232-234	Und die Entscheidungen werden meist alleine getroffen, also jeder für sich und da gibt es wenig gemeinsame Abstimmung.	Alle Aussagen, die sich auf die Art der Entscheidungsfindung beziehen.
	Gemeinsame Strategieverfolgung und Vision <i>(deduktiv)</i>	K"11	111, 145-147	Für mich hat es für eine wirkliche Vision oder Entwicklung von dem Gebiet [-], da hat es nie etwas Handfestes gegeben und das ich sehe derzeit auch nicht - wobei das vielleicht später nochmal kommt, was ich mir wünschen würde.	Alle Aussagen über eine gemeinsame Vision, Strategie oder Zielverfolgung in der Destination

Zusammenarbeit für die Destinationsentwicklung <i>(deduktiv)</i>	Voraussetzungen für Zusammenarbeit & Entwicklung <i>(deduktiv)</i>	K"12	19, 327-328	Solange es da unterschiedliche Interessen gibt, kann sich so etwas nicht entwickeln, das ist so.	Alle Aussagen, die Voraussetzungen für eine Entwicklung und Zusammenarbeit beschreiben.
	Formelle / informelle Zusammenarbeit <i>(deduktiv)</i>	K"13	111, 189-190	Das formelle Netzwerk gibt es glaube ich offiziell, nur im praktischen Leben läuft es dann immer hinunter auf persönliche Kontakte.	Alle Aussagen, die das formelle und informelle Netzwerk in der Destination beschreiben.
	Vorteile durch eine funktionierende Zusammenarbeit <i>(deduktiv)</i>	K"14	13, 273-274	Ja ein Vorteil für die Gemeinde ist, wenn sich der Tourismus entwickelt, dass man natürlich als Gemeinde Einnahmen lukrieren würde.	Alle Aussagen über Vorteile, welche durch eine effektive Zusammenarbeit und Entwicklung für die einzelnen Stakeholder entstehen könnten.
Destinationsentwicklung <i>(deduktiv)</i>	Involvierung der Stakeholder & Umsetzung von Entwicklungen <i>(deduktiv & induktiv)</i>	K"15	112, 145-146	Auf jeden Fall die Leute vor Ort. Also die Betriebe und da vor allem der Andreas, der da besonders viel macht und aktiv ist in der Umsetzung	Alle Aussagen, die Auskunft über die Stakeholder geben, die sich um die Entwicklung und Umsetzung von Entwicklungen kümmern.

	Ablauf Entwicklungsprozess <i>(induktiv)</i>	K"16	I9, 214-216	Also einen Prozess gibt es nicht. Es würde mich sehr wundern, wenn es da einen geben würde. Als wir oben engagiert waren, hat es diesen sicher nicht gegeben.	Aussagen, die den Planungs- und Entwicklungsprozess beschreiben.
	Rolle von Entrepreneuren in der Entwicklung <i>(deduktiv)</i>	K"17	I1, 135-138	Die meisten Inputs oder Entwicklungsschritte sind durch die jeweiligen Akteure, die dann aufgetreten sind, gekommen. Sei es von dem Hotel Schönfeld, der selbst geschaut hat, was er für seine Gäste anbieten kann.	Alle Aussagen, die sich auf die Unternehmerinnen und Unternehmer, welche in die Destination kommen und etwas entwickeln, beziehen.
Produktentwicklung <i>(deduktiv)</i>	Produktentwicklungsprozess und Umsetzung <i>(deduktiv)</i>	K"18	I3, 307-309	Wenn das soweit wäre, müsste man alle Betroffenen in ein Boot holen und sagen, welche Sachen zu tun wären und dann beschließt man, wer das übernimmt und betreut und umsetzt.	Alle Aussagen zum Thema Produktentwicklung, dessen Prozess und dessen Umsetzung.
	Kundenbedürfnisse und Produkt <i>(induktiv)</i>	K"19	I11, 321-324	Zweitens, Trendsportarten heutzutage. Vor allem in Ruhe Schneeschuhwandern, in Ruhe vor allem Schitourengehen oder langzulaufen sind Bedürfnisse oder Anforderungen die Gäste haben und deswegen auch dorthin fahren.	Alle Aussagen, die das Produkt, die Zielgruppe und die wichtigsten Anforderungen sowie Bedürfnisse der Gäste in der Destination beschreiben.

Destinations- spezifische Entwicklung <i>(induktiv)</i>	Potenzial für die Region <i>(induktiv)</i>	K"20	113, 301-304	Also ich glaube, dass es sehr wohl Entwicklungspotenzial gibt, aber nicht hinsichtlich einer Hardware oder großartigen Änderungen, sondern ich glaube, wenn dann dahingehend, dass, wenn man den Sommer ansieht, dass die Sennhütten vielleicht mehr eingebracht werden können oder (...) werden kann.	Alle Aussagen, die das zukünftige Potenzial für eine Entwicklung der Destination beschreiben.
	Probleme in der Entwicklung <i>(induktiv)</i>	K"21	19, 115-117	Aber die einzelnen Entwicklungen sind da nicht so gut gelungen. (-) Weil da einfach unterschiedliche Interessen von den einzelnen Personen da sind.	Aussagen über die Probleme und Herausforderungen, mit denen die Destination konfrontiert ist.