

Nicolai Scherle und Ralph Lessmeister

# **Destinationsentwicklung in der nördlichen Fränkischen Schweiz zwischen Lethargie und Aufbruch: Das Fallbeispiel Hollfeld**

mit 5 Abbildungen, 3 Tabellen und 3 Fotos

## **1 Einleitung**

Die in der nördlichen Fränkischen Schweiz gelegene Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld hat im Rahmen des Förderprogramms „Stadtumbau West“ ein integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK) erarbeitet. In diesem Konzept wird explizit die Relevanz des Tourismus als tragfähige Säule der wirtschaftlichen Entwicklung angesprochen (vgl. *Arbeitsgemeinschaft UmbauStadt* 2008). Noch ist dabei allerdings unklar, wie die touristische Entwicklung konkret aussehen könnte, das heißt mit welchem touristischen Leitbild man sich in Zukunft präsentieren wird und wie dieses umgesetzt werden soll. Hierbei spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, wie beispielsweise:

- die Abschätzung des touristischen Potentials,
- die Abstimmung mit weiteren kommunalen Entwicklungszielen,
- die Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse mit den Kommunen in der Region und
- eine klare inhaltliche Vorstellung über ein touristisches Leitbild und die Bereitschaft der direkt und indirekt am Tourismus involvierten Akteure dieses mitzutragen.

Über entsprechende Voruntersuchungen müssen daher zunächst die Erfolgsaussichten einer touristischen Inwertsetzung der Potentiale in der Verwaltungsgemeinschaft respektive der nördlichen Fränkischen Schweiz analysiert werden, um dann unter Berücksichtigung der Ergebnisse ein nachhaltiges touristisches Leitbild zu erarbeiten.

Die Entwicklung des touristischen Potentials der Destination Hollfeld unter einer klaren Zielsetzung und mit einem entsprechenden Leitbild wurde bereits mehrfach angedacht, konnte aber vor allem aufgrund organisatorischer und personaltechnischer Gründe bislang nicht realisiert werden. Nun bietet sich im Rahmen des integrierten Stadtentwicklungskonzepts (ISEK) und angesichts sich im Umbruch befindlicher Personalstrukturen die einmalige Gelegenheit, dieses

Vorhaben in Angriff zu nehmen bzw. umzusetzen. Vor diesem Hintergrund ist der gegenwärtige Zeitpunkt ein günstiges Zeitfenster, in dem die notwendigen Grundsteine für eine professionelle und nachhaltige Erarbeitung und Umsetzung des touristischen Konzepts gelegt werden können.

Der vorliegende Beitrag stellt ausgewählte empirische Ergebnisse einer an den Lehrstuhl für Stadtgeographie und Geographie des ländlichen Raums (Universität Bayreuth) sowie an den Lehrstuhl für Kulturgeographie (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt) in Auftrag gegebenen Studie vor, die – vor dem Hintergrund des bereits erwähnten integrierten Stadtentwicklungskonzepts (ISEK) – die weitere touristische Inwertsetzung der Destination fördern soll. Ausgangspunkt der entsprechenden Untersuchung war vor allem die Erkenntnis, dass sich Destinationen heute nur dann erfolgreich bestimmten Transformationen und Herausforderungen stellen können, wenn die zentralen touristischen Akteure Rahmenbedingungen vorfinden, die ihr Agieren auf den touristischen Märkten nachhaltig stützen.

Aus diesem Grund ist es nicht nur essentiell, Kenntnisse der Nachfrageseite zu besitzen, sondern auch möglichst umfassend mit den komplexen Bedürfnissen und Motiven der Angebotsseite – in diesem Fall das Gastgewerbe – vertraut zu sein. Darüber hinaus stellt sich häufig das Problem, dass kommunale Institutionen keine oder allenfalls rudimentäre Kenntnisse über die Bedürfnisse ihrer touristischen Betriebe haben. Dieses nicht zu unterschätzende Defizit sollte im Rahmen der Gastgewerbebefragung, die 2008 von zwei Projektteams aus Bayreuth und Eichstätt durchgeführt wurde, angegangen werden, denn erst eine genaue Analyse der momentanen Situation kann die Destinationspositionierung in einem zunehmend komplexen Marktumfeld sichern.

Bevor das Forschungsdesign der Studie vorgestellt wird, erfolgen zunächst in zwei separaten Kapiteln einige grundlegende Ausführungen zu fränkischen Destinationen im Spannungsfeld von Investitionsstau und veränderten touristischen Herausforderungen sowie zur Relevanz von touristischen Leitbildern und Kernkompetenzen im Rahmen eines erfolgreichen Destinationsmanagements. Die entsprechenden Kapitel dienen nicht nur einer erleichterten Kontextualisierung der empirischen Ergebnisse, sondern stehen auch in engem Bezug zu den im Resümee vorgestellten Handlungsempfehlungen.

## **2 Fränkische Destinationen im Spannungsfeld von Investitionsstau und veränderten touristischen Herausforderungen**

Ende Dezember 2007 sorgte eine vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie in Auftrag gegebene und von der dwif-Consulting durchgeführte Studie im lange Zeit erfolgsverwöhnten bayerischen Tourismus für Aufregung, in der ganz unumwunden von einem Investitionsstau gesprochen wurde. Die Ergebnisse, die anhand ausgewählter Modellorte alle vier

bayerischen Tourismusverbandgebiete (Oberbayern, Allgäu-Bayerisch Schwaben, Ostbayern und Franken) abdecken, stellten insbesondere den gewerblichen Betrieben ein wenig schmeichelhaftes Zeugnis aus: strukturelle Angebotsmängel, fehlende Kundenorientierung und nicht zuletzt eine unzureichende qualitative Weiterentwicklung von Produkten respektive Dienstleistungen hatten die touristische Nachfrage teilweise im zweistelligen Bereich einbrechen lassen (vgl. *dwif Consulting GmbH* 2007). Gerade angesichts eines rückläufigen Nachfrageumfangs und eines verschärften, zunehmend internationalisierten Wettbewerbs offenbarten sich die eklatanten Defizite einer wenig innovativen Angebotsstruktur, die nicht nur veraltet, sondern auch fragmentiert und finanzierungsschwach ist; ein Aspekt, der auch auf den in diesem Beitrag relevanten Untersuchungsraum, die Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld, zutrifft und der sich zunehmend zu einem strukturellen Wettbewerbsnachteil in einem immer schwierigeren Marktumfeld entwickelt. In diesem Kontext verbinden sich mehrere Negativfaktoren zu einem ‚Teufelskreis‘, den die Betriebe nur mit einer innovativen Zukunftsstrategie und entsprechenden Investitionen überwinden können (vgl. Abbildung 1).

Es versteht sich – zumindest aus einer nachhaltigen Perspektive – von selbst, dass dieser ausgesprochen komplexe ‚Teufelskreis‘ kaum von einem Einzelbetrieb durchbrochen werden kann. Vielmehr ist eine konzertierte Aktion vonnöten, die

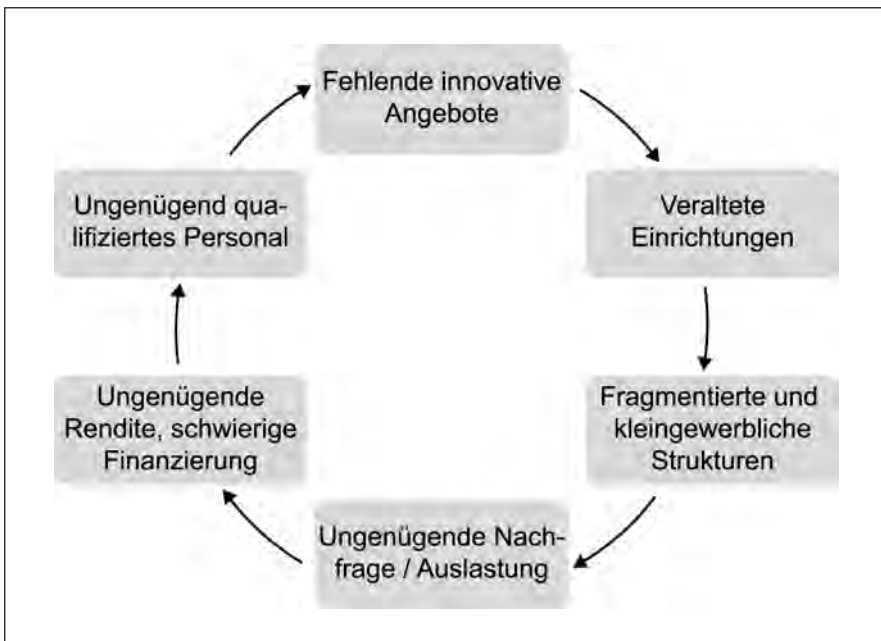


Abb. 1: Negative Einflussfaktoren der touristischen Entwicklung  
(Quelle: Union des Banques Suisses zitiert in *dwif* 2007)

möglichst alle relevanten Akteure vor Ort einbindet, um erfolgreich die Bedürfnisse und Ansprüche der Nachfrage respektive einer Zielgruppe abdecken zu können (vgl. insbesondere LAWS 1995; STEINGRUBE 2003; PECHLANER 2006). Genau an diesem Punkt setzt sowohl eine erfolgreiche Destinationspolitik als auch die vorliegende Studie an: Um sich erfolgreich für den Wettstreit um Investitionen von privatwirtschaftlicher und öffentlicher Hand zu positionieren, sind die Verantwortungsträger in einer Destination gefordert, ein klares touristisches Leitbild respektive eine Standortstrategie zu entwickeln und die im Raum vorhandenen Potentiale in Wert zu setzen (vgl. ADAM 2006; PECHLANER et al. 2006).

Zentrale Voraussetzung für die Implementierung einer entsprechenden Strategie ist dabei die Identifizierung bzw. Entwicklung spezifischer Kernkompetenzen der Destination, welche im Vergleich mit Konkurrenten nicht nur deren Einzigartigkeit herausstreicht, sondern letztlich auch als zentrales *asset* seitens Wirtschaftstreibenden, Politik und last but not least Touristen rezipiert wird. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird – analog zu BIEGER (2008: 56) – eine Destination als geographischer Raum rezipiert, den der jeweilige Gast bzw. ein spezifisches Gästesegment als Reiseziel auswählt. Dieser subsumiert sämtliche für einen Aufenthalt erforderlichen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung sowie Unterhaltung bzw. Beschäftigung. Letztendlich handelt es sich bei Destinationen um prozessorientierte, auf den Wettbewerb ausgerichtete touristische Netzwerke, deren Erfolg vor allem daran gemessen wird, wie gut es ihnen gelingt, ihre Leistungen auf die Bedürfnisse der Abnehmer auszurichten (vgl. BECKER 2003; PECHLANER 2006).

Sowohl der oben skizzierte Investitionsstau als auch das häufige Fehlen eines touristischen Leitbilds werden von ausgesprochen komplexen Transformationsprozessen begleitet, die insbesondere kleine, touristisch noch wenig profilierte Destinationen wie die Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld vor große Herausforderungen stellen und nicht zu unterschätzende Implikationen auf deren zukünftige Entwicklung haben. In diesem Kontext sind vor allem folgende Aspekte zu nennen:

- verstärkte internationale Konkurrenz durch die Folgen der Globalisierung,
- verstärkte Uniformität des Urlaubsangebots, die auf der Angebotsseite eine klare Profilbildung bzw. Konzentration auf bestimmte Kernkompetenzen erfordert,
- zunehmend hybrides Konsumentenverhalten, das eine Produktpositionierung erschwert,
- Trend zum Kurzurlaub bei gleichzeitig stagnierender bzw. sinkender Aufenthaltsdauer,
- demographische Herausforderungen, die veränderte Nachfragemuster generieren,
- verstärkte Qualitätsorientierung, die sich in zahlreichen Zertifizierungsoffensiven widerspiegelt und
- erhöhte Preistransparenz durch die Einführung des Euro.

Erschwerend kommt – nicht zuletzt angesichts der derzeitigen Wirtschafts- und Finanzkrise – eine ausgesprochen problematische konjunkturelle Gesamtlage hinzu, die selbstredend auch Implikationen auf das Reise- bzw. Buchungsverhalten der Bundesbürger hat. Auch wenn der Binnentourismus in wirtschaftlich schwierigen Zeiten traditionell eine Renaissance erlebt, können in der Regel nur jene Destinationen von einem entsprechenden Nachfrageschub profitieren, denen es gelingt, ein klares Profil respektive ein positives Image aufzubauen (vgl. SCHERLE 2008).

Die von der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld initiierte Studie ist nicht nur in den komplexen Kontext der oben skizzierten strukturellen Veränderungen eingebunden, sondern soll auch einen pro-aktiven Beitrag dazu leisten, dass sich die Destination zu einem profilierten und attraktiven Zielgebiet in der nördlichen Fränkischen Schweiz entwickeln kann. Angesichts der enormen Herausforderungen, mit denen die Destination konfrontiert ist, soll die vorliegende Studie die bisherigen kommunalpolitischen Entscheidungen im Tourismus einer kritischen Analyse unterziehen sowie eine solide Planungsgrundlage für die zukünftige touristische Positionierung der Kommune bereitstellen.

### **3 Die Relevanz von touristischen Leitbildern und Kernkompetenzen im Rahmen eines erfolgreichen Destinationsmanagements**

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit schrumpfenden Märkten wird die Konzentration der Kräfte im Sinne eines gebündelten Einsatzes der Mittel für wenige Geschäftsbereiche zur zentralen Herausforderung für Destinationen. Notwendig dafür ist allerdings eine konkrete Vorstellung von den Zukunftspotentialen einer Destination (vgl. TAMMA 1999; PECHLANER 2006). Im Kontext eines prozessorientierten Stakeholder-orientierten Destinationsmanagements, das alle relevanten touristischen Teilleistungen systematisch und effizient auf die Bedürfnisse der Nachfrage ausrichtet, hat sich sukzessive die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine Destinationspositionierung in der Regel nur dann erfolgreich ist, wenn sie einem klaren touristischen Leitbild folgt.

In Bezugnahme auf BIEGER (2008: 288) wird unter einem touristischen Leitbild eine „Grundvorstellung für die touristische Weiterentwicklung einer politischen Körperschaft (Land, Region, Gemeinde) oder einer Destination (Region, Ort, Resort)“ verstanden, die von einem „Auftraggeber (Tourismusorganisation, politische Behörde) mit klarem Gestaltungswillen erarbeitet wurde, durch einen öffentlichen Charakter (z.B. durch Mitteilung der Betroffenen, hoheitlichen Akt, Publikation) wirkt und ausgeht von einer Situationsanalyse, einer Zielsetzung (normativer und/oder strategischer Art) und Maßnahmen/Strategien enthält.“ Leitbilder verleihen einem zentralen Anliegen respektive strategischen Zielvorstellungen Ausdruck.

Sie stellen einen bestimmten Zustand der Destination als realistisch erreichbar bzw. erstrebenswert dar und sorgen damit sowohl für Identifikation als auch für ein bestimmtes Selbstverständnis der Stakeholder, wodurch die Innovations- und Anpassungsfähigkeit im räumlichen Kontext gefördert wird (vgl. WÖHLER 1997). Im Fokus steht stets das Primat einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination und daraus abgeleitet die Forderung nach einem strategischen Destinationsmanagement (vgl. KELLER 1995; BÄR 2006). Touristische Leitbilder weisen nicht nur den Vorteil auf, dass als Grundlage für ihre Erarbeitung eine vertiefte Analyse der Ausgangslage erfolgt, sondern dass auch konkrete Handlungsempfehlungen für eine weitere touristische Entwicklung der Destination abgeleitet werden können.

Im Kontext des strategischen Destinationsmanagements werden Kernkompetenzen heute als zentrale Basis für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Ursprünglich wurde der Kernkompetenzansatz im Kontext der Unternehmung entwickelt (vgl. PRAHALAD & HAMEL 1990), in jüngster Zeit wird das entsprechende Konzept verstärkt als Managementansatz für regionale Wertschöpfungsansätze diskutiert (vgl. LAWSON 1999). Kernkompetenzen lassen sich – in Anlehnung an



*Foto 1: Tradition und Aufbruch: Burg Unteraufseß  
(Aufnahmen: Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld 2006)*

HINTERHUBER et al. (2003) – als Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten bezeichnen, die durch Erfahrungen bzw. kollektive Lernprozesse entstehen und die vom Kunden als einzigartig wahrgenommen werden und von der Konkurrenz nicht oder nur unter größtem Aufwand imitiert werden können. Eine Identifizierung respektive Konzentration auf Kernkompetenzen ermöglicht eine langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, da diese das wichtigste Substrat für eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit sowie erfolgreiche Innovationen darstellen. Nur wenn die Kernkompetenzen einer Destination identifiziert sind, können diese in Wert gesetzt und weiterentwickelt werden.

## 4 Forschungsdesign

### 4.1 Projektrelevante Themenkomplexe

Im Fokus der von der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld in Auftrag gegebenen Studie stand eine Gastgewerbebefragung, deren Ergebnisse als wichtige Planungsgrundlage für die zukünftige touristische Positionierung der Destination fungieren. Anlass bzw. Hintergrund der Studie bildeten einerseits die komplexen strukturellen Veränderungen und Herausforderungen, mit denen Destinationen an der Schwelle zum 3. Jahrtausend konfrontiert werden, andererseits das unlängst fertig gestellte integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK). Ziel der Studie war nicht nur, eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Situation wiederzugeben, sondern auch ausgewählte Handlungsempfehlungen abzuleiten, die im Idealfall Synergieeffekte zwischen den relevanten touristischen Akteuren einleiten.

Die in der Studie aufgerollten Themenkomplexe wurden in enger Absprache mit der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld abgestimmt. Sie greifen sowohl Fragestellungen auf, die für die touristischen Leistungsträger – konkret die Gastgewerbebetriebe –, als auch für die Kommune von zentraler Bedeutung sind:

#### 1. Betriebliche Strukturdaten

Zunächst wurden im Rahmen der Erhebung ausgewählte Strukturdaten (Gründungszeitraum, Anzahl der Beschäftigten, Umsatzentwicklung etc.) zu den partizipierenden Betrieben erhoben. Dieses Vorgehen diente insbesondere einer erleichterten Kontextualisierung der generierten Daten.

#### 2. Investitionen

Qualität bzw. Qualitätsorientierung sind untrennbar mit der unternehmerischen Bereitschaft verbunden, Investitionen in den eigenen Betrieb zu tätigen. Dabei geht es nicht nur um Investitionen im baulichen oder infrastrukturellen Bereich, sondern auch um den immer wichtigeren Bereich des Humankapitals. Gerade angesichts dünner Kapitaldecken einer nach wie vor klein- und mittelständisch strukturierten Branche stellte sich die Frage, ob und inwieweit Investitionen in den befragten Betrieben durchgeführt wurden bzw. geplant sind.

### 3. *Gästegewinnung*

Ungeachtet rasanter Entwicklungen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien wissen nach wie vor relativ wenige Unternehmen über deren vielfältige Einsatzmöglichkeiten (insbesondere hinsichtlich Informations- und Buchungsoptionen) Bescheid. Vor diesem Hintergrund wurde der Frage nachgegangen, mit welchen Medien derzeit eine Marktdurchdringung bzw. Gästegewinnung betrieben wird.

### 4. *Touristische Maßnahmen und Investitionen in der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld*

Die Kommune hat in den letzten Jahren diverse touristische Maßnahmen und Investitionen getätigt, die die Wettbewerbsfähigkeit der Destination erhöhen sollen. Da entsprechende Maßnahmen und Investitionen bis dato nicht evaluiert wurden, integrierte die Befragung einen eigenen Themenkomplex, der diese Weichenstellungen beleuchtete.

### 5. *Zukunftsansichten bzw. Wünsche und Anregungen*

Der fünfte Themenkomplex sondierte bei den Gesprächspartnern insbesondere Einschätzungen hinsichtlich der betrieblichen Zukunft bzw. der touristischen Zukunft der Destination Hollfeld. Abschließend konnten Wünsche bzw. Anregungen zur Förderung des Tourismus in der Region artikuliert werden.

## 4.2 Methodische Umsetzung und Projektverlauf

Im Vorfeld der empirischen Erhebungen konstituierte sich unter Leitung der kommunalen Wirtschaftsreferentin, Dipl.-Geographin Claudia Sauer, eine Expertengruppe, die beratend bei der Konzeption der Erhebungsinstrumente mitwirkte. Darüber hinaus wurden die projektrelevanten Betriebe frühzeitig in Bezug auf die Anliegen der Studie informiert, um eine möglichst große Akzeptanz bei den touristischen Leistungsträgern zu erreichen. Angesichts der Komplexität der projektrelevanten Thematik folgte die methodische Umsetzung der Untersuchung einem Methodenmix: Der eingesetzte Fragebogen, der schwerpunktmäßig die oben genannten Themenkomplexe aufgriff, enthielt sowohl quantitative als auch qualitative Befragungselemente, um auf Seiten der partizipierenden Akteure ein möglichst differenziertes Stimmungsbild einfangen zu können.

Insgesamt konnten für die Teilnahme an der im April 2008 durchgeführten Studie 65 Beherbergungsbetriebe gewonnen werden. Die ausgesprochen große Resonanz auf die Studie dürfte vor allem auf folgende zwei Faktoren zurückzuführen sein: einerseits auf die aktive Unterstützung seitens der Kommune, andererseits auf die frühzeitige Integration der projektrelevanten Akteure. Im Zeitraum zwischen Mai und Oktober 2008 erfolgten Auswertung und Analyse der generierten Daten, die im November im Rahmen einer öffentlichen Sitzung vorgestellt und diskutiert wurden.



## 5 Ergebnisdokumentation

Die nachfolgende Dokumentation erstreckt sich auf ausgewählte Ergebnisse aus den fünf untersuchten Themenkomplexen. Angesichts des enormen Datenumfangs kann und soll nicht der Anspruch erhoben werden, die jeweilige Thematik in toto abzubilden, vielmehr handelt es sich um eine exemplarische Zusammenstellung besonders relevant erscheinender Ergebnisse.

### 5.1 Betriebliche Strukturdaten

Die folgenden Ausführungen erschließen zunächst einige zentrale Strukturdaten bezüglich der an der Studie partizipierenden Betriebe. Sie dienen in erster Linie einer knappen Betriebscharakterisierung und sollen später eine erleichterte Interpretation der im Rahmen der Studie gewonnenen Ergebnisse ermöglichen.

Sowohl in Hinblick auf die Beherbergungstypen als auch in Bezug auf deren Eigentumsverhältnisse spiegeln sich geradezu paradigmatisch die charakteristischen Strukturen einer nach wie vor klein- und mittelständisch geprägten Branche wider: Mit 61,3% stellen Ferienwohnungen bzw. Privatzimmer den vorherrschenden Beherbergungstyp dar, gefolgt von Gasthöfen bzw. Pensionen mit 19,4%. Hotels – insbesondere im Hochpreissegment – sind mit 4,8% in der Destination bislang noch völlig unterrepräsentiert, wobei Ketten und so genannte Flaggsschiffbetriebe völlig fehlen. Sieht man von einem einzigen Betrieb – einem Pachtbetrieb – ab, so handelt es sich bei allen anderen touristischen Leistungsträgern um Eigentumsbetriebe.

In Bezug auf die Beschäftigtenzahlen manifestieren sich die charakteristischen Betriebsgrößen im bayerischen bzw. deutschen Gastgewerbe: Es handelt sich ausschließlich um kleine und mittlere Betriebe. Mehr als die Hälfte der befragten Betriebe (38) beschäftigen bis zu zwei Vollzeitkräfte, weitere acht Betriebe haben bis zu fünf Mitarbeiter in Vollzeit eingestellt. Größere Betriebe weist die Kommune derzeit nicht auf. Fast ein Viertel der Betriebe beschäftigt überhaupt keine Vollzeitkräfte. Entsprechendes Bild wird durch die Zahlen bei den Teilzeitbeschäftigten unterstützt: Auch hier finden sich nur sechs Betriebe, die mehr als fünf Mitarbeiter beschäftigen. Der Großteil der an der Studie partizipierenden touristischen Leistungsträger kommt gänzlich ohne Teilzeitbeschäftigte aus (44,6%) bzw. beschäftigt weniger als fünf Mitarbeiter (40,0%). Diese Ergebnisse sind vor allem darauf zurückzuführen, dass es sich beim dominierenden Beherbergungstyp in der Verwaltungsgemeinschaft um Ferienwohnungen bzw. Privatzimmer handelt. Insgesamt weist die Beschäftigtenzahl der Betriebe eine vergleichsweise geringe Dynamik auf: Bei 66,2% sind die Beschäftigtenzahlen in den letzten fünf Jahren unverändert geblieben, 9,2% haben in diesem Zeitraum Mitarbeiter eingestellt, 6,2% ihren Personalbestand dagegen verringert.

Hinsichtlich der Umsatzentwicklung konnten – im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum – lediglich 18,5% der Gesprächspartner einen Anstieg für sich verbuchen. Rund ein Drittel der Befragten (32,3%) konstatierte einen stagnierenden Umsatz, und 40,0% mussten sogar einen Umsatzrückgang verkraften. Es versteht sich von selbst, dass entsprechende Ergebnisse für eine Destination alles andere als optimal sind, wenn annähernd zwei Drittel der touristischen Leistungsträger mit stagnierenden oder rückläufigen Umsätzen konfrontiert werden.

## 5.2 Investitionen

84,0% der befragten touristischen Leistungsträger gaben an, im Verlauf der letzten fünf Jahre Investitionen getätigt zu haben. Dabei entfielen die entsprechenden Investitionen auf die folgenden Bereiche:

Tab. 1: Investitionen im Zeitraum der letzten fünf Jahre (n = 127)

Investitionsmaßnahmen	Zahl der Nennungen	in Prozent
Gebäudesubstanz	30	23,6%
Innenausstattung	53	41,7%
Qualifizierungsmaßnahmen	6	4,7%
Kommunikationstechnologie	30	23,6%
Sonstiges	8	6,3%

Wie Tabelle 1 illustriert, entfiel – mit 53 Nennungen (41,7%) – ein Großteil der seitens der Gesprächspartner getätigten Investitionsmaßnahmen auf die Innenausstattung, gefolgt von jeweils 30 Nennungen (23,6%), die sich auf die Gebäudesubstanz bzw. die Kommunikationstechnologie erstrecken. Gerade in Bezug auf Innenausstattung sowie Gebäudesubstanz gilt festzuhalten, dass einschlägige Investitionen in der Regel einen ausgesprochen heterogenen Charakter aufweisen. So kann es sich – um nur ein Beispiel im Kontext von Investitionen bzgl. Innenausstattung zu nennen – bei einer entsprechenden Investition um die Anschaffung eines Fernsehers für den Aufenthaltsraum genauso handeln wie um eine Generalsanierung. Dementsprechend differieren selbstredend auch die damit verbundenen Ausgaben. Nachdenklich stimmt das Faktum, dass in den letzten fünf Jahren in Qualifizierungsmaßnahmen mit gerade einmal 6 Nennungen (4,7%) ausgesprochen wenig investiert wurde. Insbesondere im Tourismus, der wie kaum eine zweite Branche von gut ausgebildeten – serviceorientierten – Mitarbeitern lebt, ist ein einschlägiges Investitionsverhalten ausgesprochen kritisch zu bewerten.

Wirft man einen Blick auf die in den kommenden zwei Jahren anvisierten Investitionen, so ergibt sich folgendes Bild (Tabelle 2):

Tab. 2: Geplante Investitionen in den kommenden zwei Jahren (n = 45)

Investitionsmaßnahmen	Zahl der Nennungen	in Prozent
Gebäudesubstanz	12	26,7%
Innenausstattung	16	35,6%
Qualifizierungsmaßnahmen	1	2,2%
Kommunikationstechnologie	2	4,4%
Sonstiges	14	31,1%

Analog zu den in den letzten fünf Jahren getätigten Investitionen erstreckt sich mit 16 Nennungen (35,6%) ein Großteil der geplanten Investitionen wieder auf den Bereich Innenausstattung. 12 Nennungen (26,7%) entfallen auf den Bereich Gebäudesubstanz und gerade einmal 2 Nennungen (4,4%) auf Kommunikationstechnologie bzw. 1 Nennung (2,2%) auf Qualifizierungsmaßnahmen. Der Aspekt „Sonstiges“ mit 14 Nennungen (31,1%) subsumiert ein ausgesprochen heterogenes Bündel an Einzelmeinungen, das von einer Intensivierung der eigenen Marketingaktivitäten bis hin zur Zertifizierung des Betriebs reicht. Es beinhaltet aber auch jene touristischen Leistungsträger, die in den kommenden zwei Jahren investieren wollen, entsprechende Bereiche aber nur ausgesprochen diffus, teilweise überhaupt nicht benennen können; ein Umstand, der wiederum Rückschlüsse auf häufig nicht zu erkennende Betriebsstrategien zulässt.

### 5.3 Gästegewinnung

Die Ergebnisse bezüglich der seitens der partizipierenden touristischen Leistungsträger betriebenen Gästegewinnung machen deutlich, dass nach wie vor die klassischen Informations- bzw. Werbeinstrumente im Vordergrund stehen, während das Potential moderner Medien noch längst nicht ausgeschöpft ist.

Im Kontext des Einsatzes von Informations- bzw. Werbeinstrumenten (siehe Abbildung 2) nahmen bei den touristischen Leistungsträgern das Gastgeberverzeichnis der VG Hollfeld mit 47 Nennungen (19,7%), die eigene Homepage mit 45 Nennungen (18,8%) sowie die Werbebroschüren der VG Hollfeld (15,1%) die ersten drei Plätze ein. Noch vergleichsweise gering ausgeprägt sind mit 10 Nennungen (4,2%) die Präsenz in Reiseportalen sowie mit jeweils 3 Nennungen (1,3%) die Integration in Hotelreservierungssystemen und der pro-aktive Einsatz von Mailingaktionen. Entsprechende Ergebnisse machen deutlich, dass hinsichtlich einer forcierten Inwertsetzung innovativer Informations- bzw. Werbeinstrumente noch ein deutliches Entwicklungspotential besteht. In diesem Zusammenhang

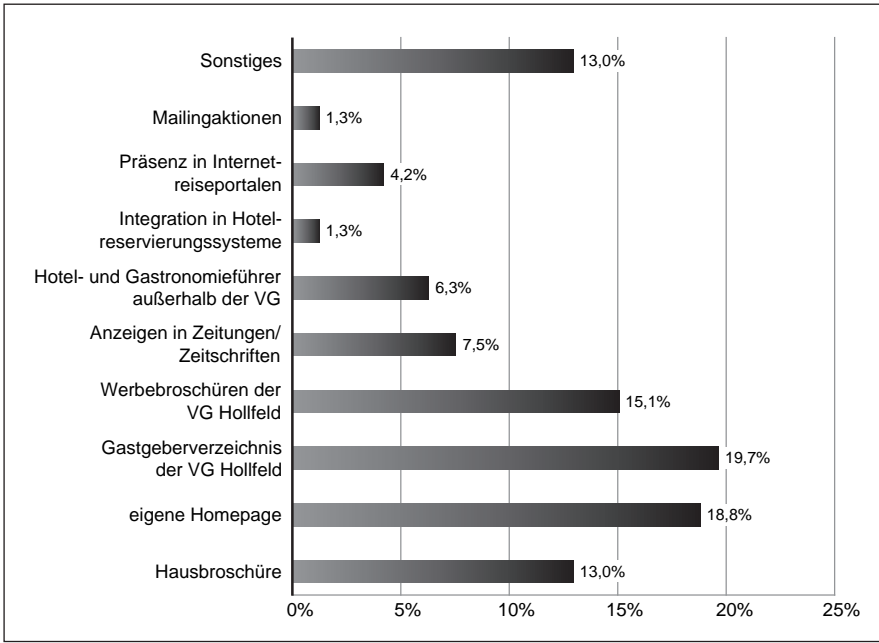


Abb. 2: Informations- und Werbeinstrumente der touristischen Anbieter (n = 239)  
(Mehrfachnennungen möglich)

sei angemerkt, dass es sich bei einem Großteil der befragten Akteure um ältere Gesprächspartner handelt, die häufig nicht im selben Maß eine Affinität bezüglich neuer Medien aufweisen wie jüngere Menschen. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass gerade die Innovationen im Informations- und Kommunikationssektor die Bandbreite an Möglichkeiten zur Gästegewinnung enorm ausgeweitet haben. Hinzu kommt, dass im Vergleich zu konventionellen Werbemaßnahmen die Kosten zur Gästegewinnung häufig deutlich niedriger ausfallen.

Im Kontext der Befragungen wurde immer wieder artikuliert, dass auch die seitens der Verwaltungsgemeinschaft zum Einsatz kommenden Marketing- und Werbeinstrumente einen deutlichen Optimierungsbedarf – vor allem in Hinblick auf einen einheitlichen Marketingauftritt sowie den Ausbau des Internetauftritts – aufweisen; ein Aspekt, der sich auch dezidiert in den ausgesprochen ambivalenten Beurteilungen seitens der touristischen Leistungsträger widerspiegelt: 25 Akteure (38,5%) vergaben positive Bewertungen (mit den Attributen „gut“ bis „sehr gut“), wohingegen 13 (20,0%) durchschnittliche bzw. 21 (32,4%) negative Bewertungen (mit den Attributen „schlecht“ bis „sehr schlecht“) verteilten.

Wie Abbildung 3 deutlich macht, würden 67,0% der Befragten eine Vermarktung des derzeitigen touristischen Angebots unter einem gemeinsamen Label begrüßen.

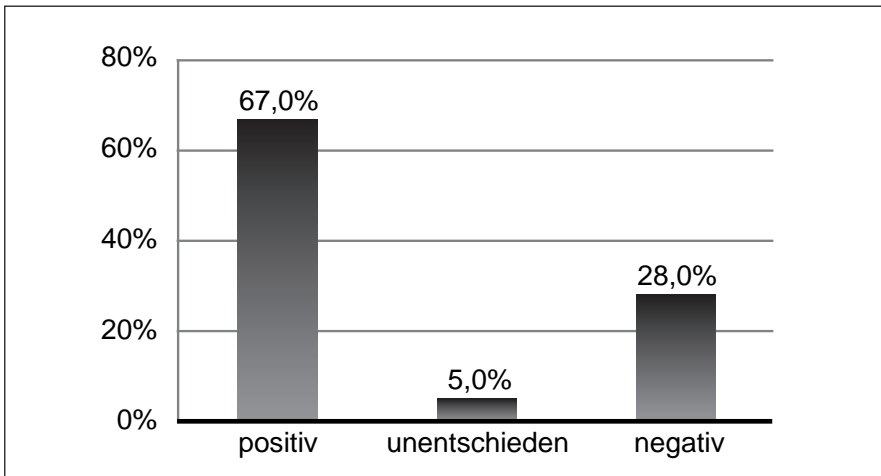


Abb. 3: Akzeptanz in Hinblick auf die Vermarktung des Tourismusangebots unter einem gemeinsamen Label ( $n = 65$ )

In diesem Ergebnis manifestiert sich geradezu paradigmatisch eines der zentralen Vermarktungsdefizite der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld, nämlich dass immer noch kein einheitlicher bzw. koordinierter Marketingauftritt besteht. Gerade vor dem Hintergrund einer zunehmenden Unübersichtlichkeit der Märkte angesichts fortschreitender Internationalisierungsprozesse und der damit einhergehenden verschärften Konkurrenz ist in diesem Bereich dringend ein strategisches Umdenken geboten, will man sich zukünftig erfolgreich als Destination positionieren.

Im Kontext des Themenkomplexes Gästegewinnung wurden die touristischen Leistungsträger außerdem befragt, in welchen touristischen Segmenten sie die Stärken des derzeitigen touristischen Angebots in Hollfeld verorten. Diesbezüglich ergibt sich folgendes Bild:

In der Rangfolge der Tourismussegmente (siehe Tabelle 3) nimmt der naturorientierte Erholungsurlaub mit 48 Nennungen (26,2%) den ersten Platz ein, gefolgt vom familienfreundlichen Tourismus mit 35 Nennungen (19,1%), dem Kulturtourismus mit 32 Nennungen (17,5%) sowie dem sportorientierten Aktivurlaub mit 29 Nennungen (15,8%), wobei vom Zweit- bis zum Viertplatzierten die Werte vergleichsweise dicht beieinander liegen. Positiv lässt sich dieses Resultat als eine ausgewogene Angebotsstruktur interpretieren, mit der unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden können. Kritischer betrachtet zeichnet sich hier jedoch ein Kernproblem der derzeitigen touristischen Angebotsstrukturen in Hollfeld einschließlich deren Vermarktung ab: Das Angebot lässt keinerlei Ausrichtung auf spezifische Kernkompetenzen oder Zielgruppen erkennen. Die an der Studie partizipierenden Akteure sahen ihre Destination ganz unterschiedlich, was

Tab. 3: Stärken des touristischen Angebots in der VG Hollfeld aus Sicht der touristischen Leistungsträger (n = 183)

Tourismussparten	Zahl der Nennungen	in Prozent
Kur- und Wellness tourismus	20	10,9
Geschäfts- und Incentivetourismus	4	2,2
Kultur tourismus	32	17,5
naturorientierter Erholungsurlaub	48	26,2
sportorientierter Aktivurlaub	29	15,8
familienfreundlicher Tourismus	35	19,1
Sonstiges	15	8,2

insgesamt zu einer sehr heterogenen Bewertung der touristischen Stärken führte und vor diesem Hintergrund eine gemeinschaftlich abgestimmte Leitbildkonzeption erschweren dürfte. Dem in zahlreichen Destinationen ausgesprochen erfolgreichen Kur- und Wellness tourismus wird in der Verwaltungsgemeinschaft – ungeachtet der räumlich nahen Thermen in Obersees und Staffelstein – mit 20 Nennungen (10,9%) nur ein vergleichsweise geringes Potential eingeräumt, was in noch höherem Maße für den Geschäfts- und Incentivetourismus (2,2%) gilt, der von lediglich 4 Befragten als Stärke des touristischen Angebots genannt wurde.

#### 5.4 Touristische Maßnahmen und Investitionen in der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld

Wie Abbildung 4 illustriert, stoßen die in den letzten Jahren seitens der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld eingeleiteten touristischen Maßnahmen und Investitionen auf eine weitgehend positive Resonanz:

Die meisten der implementierten Maßnahmen und Investitionen tragen nach Ansicht der touristischen Leistungsträger zur Attraktivitätssteigerung der Destination bei, auch wenn sie vielfach zunächst nichts anderes darstellen als ein erster Schritt zur weiteren touristischen Profilbildung. Stellvertretend für besonders positive Bewertungen seien vor allem der Biertourismus, die Rosen-, Kunst- und Gartentage sowie das Altstadtfest genannt. Insbesondere der Biertourismus birgt – nicht zuletzt aufgrund der in Aufseß zu konstatierenden höchsten Brauereidichte der Welt – bei einer forcierten professionalisierten Inwertsetzung und Vermarktung enormes Potential, um sich zu einer zentralen strategischen Kernkompetenz der Destination zu entwickeln. Auf eine eher verhaltene Resonanz stoßen hingegen vor allem die in den letzten Jahren implementierten Marketingmaßnahmen; ein

Umstand, der sich insbesondere in den vergleichsweise schlechten Bewertungen der Prospekte bzw. Imagebroschüren widerspiegelt. In diesem Kontext gilt anzumerken, dass die Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld bis zum heutigen Tag keinen strategisch abgestimmten und kohärenten Marketingauftritt aufweist, der die Schlagkraft der Destination deutlich erhöhen könnte.

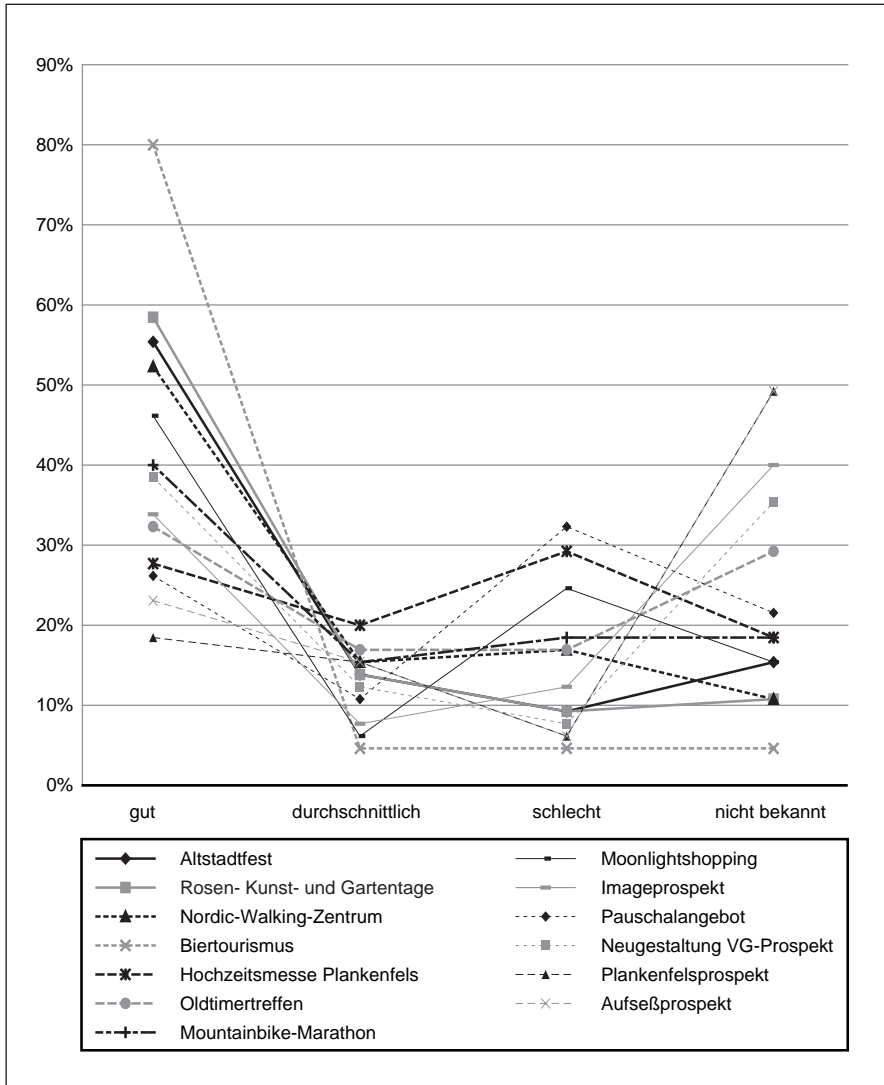


Abb. 4: Bewertung der tourismusspezifischen Maßnahmen und Investitionen der VG Hollfeld (n = 65)



*Foto 2: Touristische Profilbildung auf neuen Wegen: Rosentage in der VG Hollfeld*

## **5.5 Zukunftsaussichten bzw. Wünsche und Anregungen**

Der abschließende Themenkomplex beinhaltete unter anderem zwei Fragen, die bei den touristischen Leistungsträgern sondieren sollten, wie sie die Zukunftsaussichten ihres Betriebs bzw. der Destination einschätzen. Diesbezüglich ergab sich folgendes Bild (Abbildung 5):

Die Zukunft des eigenen Betriebs bewerteten 42,9% der an der Studie partizipierenden Gesprächspartner optimistisch, 31,7% neutral, 17,5% skeptisch und 7,9% machten keine Angaben. Es versteht sich von selbst, dass diese vergleichsweise verhaltene Einschätzung ein ausgesprochen ambivalentes Bild bezüglich der betrieblichen Zukunft dieser zentralen touristischen Leistungsträger zeichnet. Als Gründe für skeptische, aber auch neutrale Zukunftseinschätzungen wurden Aspekte angeführt, mit denen man derzeit immer wieder im Kontext des bayerischen Gastgewerbes konfrontiert wird: ein zunehmend heterogenes Nachfrageverhalten, das



zu veränderten Konsummustern führt, nicht gelöste Nachfolgeregelungen sowie Schwierigkeiten bei der Finanzierung von Investitionen angesichts zunehmend restriktiver Kreditvergabebedingungen. Im Kontext einer optimistischen betrieblichen Zukunftseinschätzung wurden primär der große Anteil an Stammkunden, der nach wie vor eine nicht zu unterschätzende Nachfrage generiert, sowie unlängst getätigte Investitionen, die die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, genannt.

In Analogie zu den Einschätzungen bezüglich der zukünftigen Entwicklung des eigenen Betriebs wurde auch die touristische Zukunft der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld vergleichsweise ambivalent gesehen, wobei diesbezüglich 44,6% eine positive, 30,8% eine neutrale sowie 20,0% eine skeptische Prognose abgaben; 4,9% machten keine Angaben. Als limitierende Faktoren für die weitere touristische Entwicklung der Destination wurden vor allem die hohe Verkehrsbelastung – die insbesondere die Stadt Hollfeld betrifft – sowie das als unzulänglich empfundene touristische Angebot bzw. Profil genannt. Im Kontext optimistischer Zukunftseinschätzungen führten die befragten Gesprächspartner in erster Linie das positiv eingeschätzte Preisniveau, aber auch die in den letzten Jahren seitens der Kommune eingeleiteten touristischen Maßnahmen und Investitionen an.

In einer abschließenden, offenen Frage konnten die Gesprächspartner Wünsche bzw. Anregungen bezüglich der weiteren touristischen Entwicklung in Hollfeld artikulieren. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, sind die seitens der befragten Akteure geäußerten Wünsche und Anregungen ausgesprochen diversifiziert:

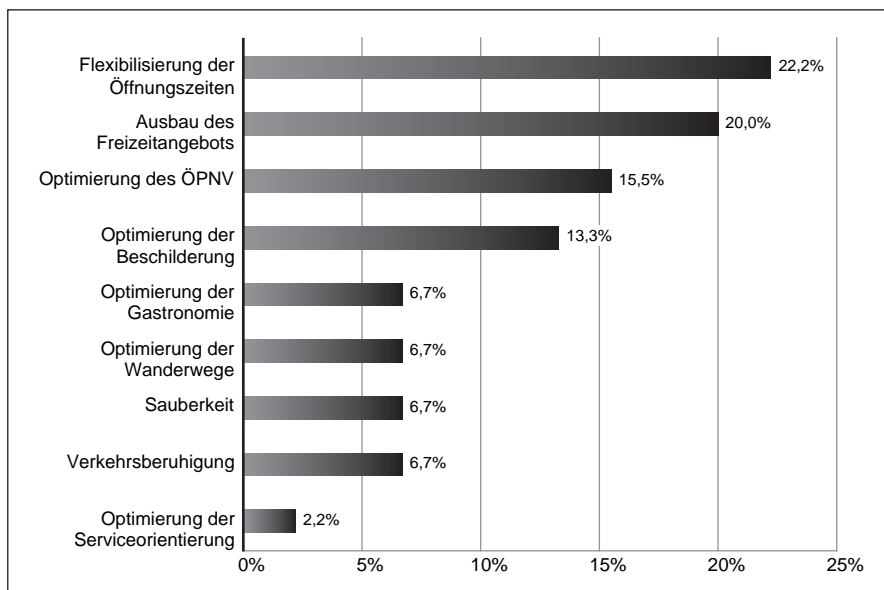


Abb. 5: Wünsche und Anregungen bezüglich der touristischen Entwicklung der VG Hollfeld (n = 96)

An erster Stelle steht mit 22,2% eine Flexibilisierung der derzeitigen Öffnungszeiten in Gastronomie und Einzelhandel. Ein möglicher Grund, warum dieser Aspekt an erster Stelle landet, könnte sein, dass sich eine entsprechende Flexibilisierung vergleichsweise unbürokratisch und kostengünstig umsetzen lässt. An zweiter Stelle schließt sich mit 20,0% ein dezidiert touristischer Aspekt an, nämlich der Ausbau des in der Verwaltungsgemeinschaft bestehenden Freizeitangebots. In der Prioritätenliste folgt auf dem dritten Platz mit 15,5% eine Optimierung des öffentlichen Personennahverkehrs; ein Aspekt, der vor allem in Hinblick auf die vielfach als peripher empfundene Lage der Destination von zentraler Bedeutung ist. Nur einen vergleichsweise untergeordneten Stellenwert nimmt mit 2,2% eine verbesserte Serviceorientierung ein. Das entsprechende Ergebnis stimmt insofern nachdenklich, da dieser Aspekt im Kontext eines verschärften Wettbewerbs der Destinationen bzw. der touristischen Akteure untereinander einen immer größeren Stellenwert einnimmt.

## 6 Resümee und Handlungsempfehlungen

Wie im Rahmen des vorliegenden Beitrags deutlich wurde, spiegeln sich in der in der nördlichen Fränkischen Schweiz gelegenen Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld geradezu paradigmatisch die komplexen Transformationsprozesse und Herausforderungen wider, mit denen die meisten bayerischen Destinationen zur Zeit konfrontiert werden: zunehmend härtere Wettbewerbsbedingungen vor dem Hintergrund einer weitgehend globalisierten Tourismusbranche, eine immer schwierigere Produktpositionierung angesichts rasant wandelnder und zunehmend ausdifferenzierter Konsummuster sowie eine stagnierende, teilweise sogar sinkende Nachfrage, die unter anderem – aber keinesfalls ausschließlich – auf die derzeitige Wirtschafts- und Finanzkrise zurückzuführen ist. Erschwerend kommt hinzu, dass zahlreiche touristische Akteure in den letzten Jahren kaum noch in innovative Produkte respektive Dienstleistungen investiert haben, wobei ein entsprechender Investitionsstau sowohl mit massiven Qualitätseinbußen als auch mit einem drastischen Imageverlust einhergeht.

Zwar setzen die meisten Kommunen der Fränkischen Schweiz auf eine forcierte Inwertsetzung des Tourismus, allerdings agieren sie noch häufig – wie das Fallbeispiel der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld zeigt – ohne ein erkennbares, geschweige denn profiliertes touristisches Leitbild, das eine *Conditio sine qua non* für ein strategisches Destinationsmanagement darstellt. Dieser Umstand impliziert, dass die einschlägigen touristischen Angebote keine Ausrichtung auf spezifische Kernkompetenzen respektive Zielgruppen aufweisen und vor diesem Hintergrund eine erfolgreiche Destinationspositionierung erschweren. Wie bereits an anderer Stelle konstatiert, birgt vor allem der Biertourismus bei einer forcierten professio-

nalisierten Inwertsetzung und Vermarktung enormes Potential, um sich zu einer zentralen strategischen Kernkompetenz der Destination zu entwickeln.

Wie die Ergebnisse der Studie aufzeigen, schneidet auch die Qualität der von der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld eingesetzten Marketing- bzw. Werbeinstrumente – insbesondere vor dem Hintergrund eines bislang fehlenden strategischen Marketingkonzepts – ausgesprochen dürftig ab. Ein beredtes Zeugnis von dieser Einschätzung bietet die Struktur der derzeitigen Imagebroschüren, die in Hinblick auf Konzeption und Layout nicht mehr zeitgemäß sind. Ein möglichst einheitlicher – in Kooperation mit einer Werbeagentur sowie dem Tourismusverband Franken zu entwickelnder – Marketingauftritt erscheint hier dringend geboten.

Angesichts des in regelmäßigen Abständen monierten Investitionsstaus in vielen bayerischen Destinationen sind nicht nur die Kommunen gefordert, sondern auch die touristischen Leistungsträger. In diesem Zusammenhang sollten Investitionen nicht nur als Kostenfaktor wahrgenommen werden, sondern auch – zumindest aus einer mittel- bis langfristigen Perspektive – als nachhaltige Investition in die Zukunft, die die eigene Wettbewerbsfähigkeit angesichts forcierter Qualitäts- bzw. Zertifizierungsoffensiven erhöht. Wie die empirischen Ergebnisse dokumentieren, lagen die Schwerpunkte der in den letzten fünf Jahren getätigten Investitionen in den Bereichen Gebäudesubstanz und Innenausstattung. Hier gilt es verstärkt, die



*Foto 3: Kernkompetenz Biertourismus?  
Traditionsgaststätte in der Fränkischen Schweiz*

Betriebe dafür zu sensibilisieren, in Qualifizierungsmaßnahmen zu investieren, die immer noch einen untergeordneten Stellenwert einnehmen. Gerade in einer dienstleistungsorientierten Branche wie dem Tourismus, der stark von der Servicequalität bzw. Serviceeinstellung seiner Mitarbeiter lebt, sind entsprechende Investitionen essentiell, will man sich erfolgreich im Wettbewerb behaupten.

Eine erfolgreiche Investitionspolitik seitens der Betriebe impliziert auch, sich zukünftig verstärkt Gedanken zu machen, welche Zielgruppen man schwerpunktmäßig bewerben will. Eine nicht nur in der Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld zu konstatierende Einstellung nach dem Motto „Wir nehmen jeden, der kommt!“, ist angesichts rasanter struktureller Veränderungen auf den touristischen Märkten kontraproduktiv. Der Einsatz neuer Medien im Kontext der Gästegewinnung hat zwar in den letzten Jahren deutlich zugenommen, ist aber noch längst nicht ausgeschöpft. Zudem steckt vielfach der pro-aktive Einsatz innovativer Informations- und Kommunikationsmedien noch in den Anfängen. Hier ist dezidiert ein Umdenken gefordert, denn gerade für klein- und mittelständische Betriebe stellen diese Medien – im Vergleich zu konventionellen Marketing- und Werbeinstrumenten – eine ausgesprochen praktikable und kostengünstige Alternative dar.

Will die Verwaltungsgemeinschaft Hollfeld auch zukünftig vor dem Hintergrund der komplexen strukturellen Veränderungen im Tourismus wettbewerbsfähig bleiben, so wird sie nicht umhinkommen, eine verstärkte Professionalisierung ihrer administrativen Strukturen im Tourismus einzuleiten. Ein erster Schritt sollte in diesem Fall ganz konkret die Schaffung einer bislang fehlenden hauptamtlichen Tourismusstelle sein. Ein entsprechender Akteur könnte dann in enger Kooperation mit den touristischen Leistungsträgern die touristische Profilbildung forcieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass ein verbindliches touristisches Leitbild für die Destination entwickelt wird, in dem sowohl Angebotsstruktur als auch gewünschte Zielgruppen klar benannt werden. Dies sollte in jedem Fall kooperativ und in enger Absprache zwischen den beteiligten Gemeinden und den touristischen Akteuren erfolgen – keinesfalls nur auf Ebene einzelner Kommunen, denn eines ist sicher: Ein potentieller Gast wählt in der Regel jene Destination, von der er sich verspricht, dass seine Urlaubserwartungen am besten umgesetzt werden. Nur in den allerwenigsten – glücklichen – Fällen stimmt dabei der Bezugsrahmen der Destination mit kommunalen Gebietsgrenzen überein.

## Literatur

- ADAM, Richard. 2006: Kernkompetenzen als Grundlage für integrierte Standortstrategien: Ein Modell für Bayern am Beispiel Tourismus. In: PECHLANER, Harald et al. (Hg.): Standortwettbewerb und Tourismus: Regionale Erfolgsstrategien. Berlin: 117-126.
- Arbeitsgemeinschaft UmbauStadt*. 2008: Integriertes Stadtentwicklungskonzept – Stadt Hollfeld. o.O.
- BÄR, Sören. 2006: Ganzheitliches Tourismus-Marketing. Die Gestaltung regionaler Kooperationsbeziehungen. Wiesbaden.
- BECKER, Christoph. 2003: Destinationsmanagement. In: BECKER, Christoph et al. (Hg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick. München: 464-474.
- BIEGER, Thomas. 2008: Management von Destinationen. München, 7. Aufl.
- dwif-Consulting GmbH*. 2007: Investitionsstau im bayerischen Gastgewerbe und seine Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit: Ergänzungsuntersuchung zum Betriebsvergleich für das Gastgewerbe in Bayern. München.
- HINTERHUBER, Hans et al. 2003: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen. Wiesbaden, 2. Aufl.
- KELLER, Peter. 1995: Touristische Wettbewerbsfähigkeit, was ist das? In: KASPAR, Claude (Hg.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1994/1995. St. Gallen: 65-74.
- LAWS, Eric. 1995: Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies. London.
- LAWSON, Clive. 1999: Towards a competence theory of the region. In: Cambridge Journal of Economics 23/2: 151-166.
- PECHLANER, Harald. 2006: Tourismus-Destinationen im Wettbewerb. Wiesbaden.
- PECHLANER, Harald et al. 2006: Wettbewerbsfähigkeit von Standorten – Die Rolle von Kernkompetenzen. In: PECHLANER, Harald et al. (Hg.): Standortwettbewerb und Tourismus: Regionale Erfolgsstrategien. Berlin: 39-60.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao & Gary HAMEL. 1990: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review 68/5-6: 79-91.
- SCHERLE, Nicolai. 2008: Vermieterbefragung der Stadt Tegernsee unter besonderer Berücksichtigung zukünftiger Destinationsherausforderungen. Eichstätt.
- STEINGRUBE, Wilhelm. 2003: Freizeit- und Tourismusdestinationen: Management – Struktur – Politik – Planung. In: BECKER, Christoph et al. (Hg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus. Bilanz und Ausblick. München: 441-453.
- TAMMA, Michele. 1999: Strategische Aspekte des Destinationsmanagements. In: PECHLANER, Harald & Klaus WEIERMAIR (Hg.): Destinations-Management: Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten. Wien: 37-63.
- WÖHLER, Karlheinz. 1997: Marktorientiertes Tourismusmanagement 1. Berlin.

