

Diese Kurzfassung enthält **Auszüge** aus der Masterarbeit von Andrea Nisius:

**Destinationsmanagement auf dem Prüfstand:
Analyse der zentralen Einflussfaktoren in der Teutoburger Wald Tourismus Region**

Inhalt der Kurzfassung

- Titelblatt
- Vorwort
- Inhaltsverzeichnis der vollständigen Arbeit
- Einleitung
- Problemstellung und Zielsetzung
- Vorgehensweise und Aufbau
- Methodische Vorgehensweise
- Problemfelder und Situationsanalyse: Zwischenergebnisse
- Problemskizze
- SWOT-Analyse
- Handlungsfelder-Skizze
- Fazit

Die ganze Bandbreite der Einflussfaktoren und Zusammenhänge kann in dieser Kurzfassung nicht dargestellt werden. Vor allem zum Verständnis der Zwischenergebnisse, der Problemskizze und Handlungsempfehlungen empfiehlt es sich, die gesamte Masterarbeit zu lesen!

Sollten Sie Interesse an der vollständigen Arbeit haben, so können Sie diese selbstverständlich bestellen. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass die Arbeit nicht kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Sie können die Arbeit

- als Druck-Version (DIN A 4, 160 Seiten, gebunden) für 40 Euro
- oder als Datei auf CD-Rom für 25 Euro bestellen.

Überweisen Sie dazu den entsprechenden Betrag bitte auf folgendes Konto:

Andrea Nisius,
Konto-Nr. 5506 77 5506,
BLZ 472 643 67
Volksbank Steinheim eG.

Die CD-Version wird nach Eingang der Zahlung auf dem Konto sofort verschickt. Für die Druck-Version werden alle eingehenden Bestellungen bis zum 25. Mai gesammelt und dann gemeinsam in Auftrag gegeben und verschickt.



Universität Paderborn
Fakultät für Kulturwissenschaften
Fach Geographie

MAGISTERARBEIT

Geographie mit Ausrichtung Tourismus

Destinationsmanagement auf dem Prüfstand:

Analyse der zentralen Einflussfaktoren
in der Teutoburger Wald Tourismus Region

Verfasserin:

Andrea Nisius

Matrikelnummer 60 61 330

Paderborn, 10. Mai 2004

Betreuer:

Prof. Dr. Andreas Kagermeier

Prof. Dr. Albrecht Steinecke

Vorwort

Die Idee zu der vorliegenden Arbeit entstand während eines semesterbegleitenden Praktikums bei der AÜbE-Umweltakademie in Bielefeld im Sommer 2003. Bei Gesprächen mit dem Geschäftsführer wurde ich auf die schwierige Situation der touristischen Vermarktung der Teutoburger Wald Tourismus-Region aufmerksam gemacht und begann mich für die Ursachen und Zusammenhänge zu interessieren. Auch die Ausführungen in dem Gutachten der IHK zur wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus in Ostwestfalen-Lippe aus dem Jahr 2002 zeugen von der Aktualität und Bedeutung der Diskussion um die Dachmarke Teutoburger Wald. Gerade aufgrund der aktuellen Problematik und des vorhandenen Handlungsbedarfs versprach das Thema sehr spannend zu werden, so dass ich mich entschloss, die Problemstellung in der Region zum Untersuchungsobjekt meiner Magisterarbeit zu machen.

Mein Dank gilt insbesondere Herrn Prof. Dr. Andreas Kagermeier für die Unterstützung und Betreuung dieser Arbeit. Herrn Prof. Dr. Albrecht Steinecke möchte ich für die Übernahme der Zweitkorrektur danken.

Da sich ein wesentlicher Teil der Arbeit auf Expertengespräche mit Akteuren aus der Teutoburger Wald Tourismus-Region stützt, möchte ich mich bei meinen Gesprächspartnern sehr für ihr Interesse an der Arbeit und ihre Mitarbeit bedanken. Ihre Einschätzungen und Anregungen waren ein wichtiger Faktor bei der Analyse und für die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen. Das Entgegenkommen ist besonders hoch hinsichtlich des zeitlichen Aufwandes und aufgrund der Schwierigkeit der kontroversen Diskussion über das Thema in der Region einzuschätzen.

Des Weiteren möchte ich mich sehr herzlich bei meiner Familie und meinen Freunden für die Unterstützung während der Magisterarbeit und im speziellen bei meinen Korrekturlesern für die kritische Durchsicht der Arbeit und viele wertvolle Hinweise bedanken.

Andrea Nisius, Mai 2004

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Teil I: Destinationsmanagement und -marketing

1 Einleitung

- 1.1 Die Rolle der Region als überörtliche Handlungsebene
- 1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit
- 1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

2 Grundlagen des Destinationsmanagements

- 2.1 Definition und Begrifflichkeiten
- 2.2 Das System Destination
- 2.3 Grundaufgaben und Aufgabenteilung in einer Destination
- 2.4 Anspruchs- und Interessengruppen
- 2.5 Kooperationen und strategische Netzwerke
 - 2.5.1 Bestimmungsfaktoren erfolgreicher Kooperationen
- 2.6 Erfolgsfaktoren und Widerstände im Destinationsmanagement
 - 2.6.1 Erfolgsfaktoren
 - 2.6.2 Widerstände
- 2.7 Struktur und Organisationsform von Tourismusorganisationen
 - 2.7.1 Wahl der Rechtsform
 - 2.7.2 Auswirkungen der Rechtsform auf die Tourismusorganisation

3 Marketing einer Destination

- 3.1 Konzeptionsphase: Strategisches Marketing
 - 3.1.1 SWOT-Analyse
 - 3.1.2 Positionierung von Regionen
- 3.2 Gestaltungsphase: Marketing-Mix
 - 3.2.1 Produktpolitik
 - 3.2.1.1 Dachmarkenstrategien
 - 3.2.1.2 Hindernisse erfolgreicher Markenpolitik
 - 3.2.2 Preispolitik
 - 3.2.3 Distributionspolitik
 - 3.2.4 Kommunikationspolitik
 - 3.2.4.1 Corporate Identity (CI)
 - 3.2.4.2 Werbung
 - 3.2.4.3 Public Relations (PR)
 - 3.2.4.4 Events als Marketing-Instrument

4 Marketing-Implementierung: Innenmarketing

- 4.1 Definition und Begrifflichkeiten
- 4.2 Ziele und Zielgruppen
- 4.3 Aktionsbereiche und Innenmarketing-Produkte
- 4.4 Problemfelder
- 4.5 Konkrete Umsetzung und Maßnahmen im Innenmarketing

Teil II: Empirische Untersuchung

5 Die Destination Teutoburger Wald

- 5.1 Darstellung und räumliche Einordnung der Untersuchungsregion
- 5.2 Entwicklung des Tourismus seit 1949
- 5.3 Image- und Wettbewerbsposition
- 5.4 Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus
- 5.5 Nachfrageseite: Zielgruppen für die Destination Teutoburger Wald
- 5.6 Angebotsseite: Kernkompetenzen, aktuelle Projekte und Marketingaktivitäten
 - 5.6.1 Wellness- und Gesundheitstourismus 50 Plus
 - 5.6.2 Wellness-Radroute
 - 5.6.3 Hermannshöhen
 - 5.6.4 Weitere Marketingaktivitäten
- Exkurs 1: Kommunikationskonzept NRW
- 5.7 Aktuelle Organisationsstrukturen in der Region
 - 5.7.1 Teutoburger Wald Tourismus e.V. (TWT)
 - 5.7.2 Tourismus auf Kreisebene
 - 5.7.3 Die OWL Marketing GmbH

Exkurs 2: Regionalmarketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung

6 Konzeption der empirischen Untersuchung

- 6.1 Qualitative Sozialforschung
- 6.2 Methodische Vorgehensweise
 - 6.2.1 Konzeptionelle Überlegungen
 - 6.2.2 Zusammensetzung und Auswahl der Experten
 - 6.2.3 Gesprächsleitfaden
 - 6.2.4 Auswertung

7 Problemfelder und Situationsanalyse

- 7.1 Auswertung der zentralen Themenfelder der Expertenbefragung
 - 7.1.1 Destination/Region
 - 7.1.2 Projekte/Aktivitäten
 - 7.1.3 Akteure
 - 7.1.4 Rolle des TWT
 - 7.1.5 Vermarktung
 - 7.1.6 Bilanz
- 7.2 Analyse der zentrale Einflussfaktoren
 - 7.2.1 Externe Rahmenbedingungen
 - 7.2.1.1 Vergangenheit
 - 7.2.1.2 Politik
 - 7.2.1.3 Finanzierung
 - 7.2.1.4 Organisationsstruktur
 - 7.2.2 Interne Rahmenbedingungen
 - 7.2.2.1 Mitglieder als wichtige Anspruchsgruppe

- 7.2.2.2 Bevölkerung und touristische Leistungsträger
- 7.2.2.3 Erfolgsfaktor Mensch
- 7.2.2.4 Hermannshöhen: Leitmarke oder Leidmarke?
- 7.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse: SWOT-Analyse

8 Herausforderungen und Anpassungsstrategien für die Region

- 8.1 Herausforderungen als lernende Tourismusregion
- 8.2 Aktionsbereich Innenmarketing
 - 8.2.1 Akzeptanz- oder Mitgliederbefragung
 - 8.2.2 Kooperative Prozesse: Offenes Forum für Tourismus (OFT)
- 8.3 Mögliche Lösungsansätze
 - 8.3.1 Serviceagentur statt politische Institution
 - 8.3.2 Tourismus als Wirtschaftsfaktor unter dem Dach OWL
 - 8.3.3 Projektentwicklung und Events als Motor und Vision

Teil III: Der Blick über den Tellerrand

9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- 9.1 Zentrale Problembereiche im Deutschlandtourismus
 - 9.1.1 Management des Wandels
 - 9.1.2 Betroffene zu Beteiligten machen
- 9.2 Destinationsmanagement auf dem Prüfstand – Fazit

Literatur- und Quellenverzeichnis

Anhang I: Liste der Gesprächspartner

Anhang II: Gesprächsleitfaden Expertengespräche

Anhang III: Checkliste zur Projekt-Steuerung

Ehrenwörtliche Erklärung

Einleitung: Die Rolle der Region als überörtliche Handlungsebene

Obwohl es in Deutschland keine verfassungsrechtliche Definition der regionalen Ebene gibt,¹ hat die Bedeutung der Region als Planungs- und Handlungsebene wirtschaftlicher und kultureller Zusammenarbeit mit dem Ziel der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Regionen in den letzten Jahren deutlich zugenommen.² Dadurch steigen der Wettbewerb zwischen den Regionen und gleichzeitig auch die Notwendigkeit der stärkeren Zusammenarbeit in der Region.

Obwohl oft schwer abgrenzbar, sind Regionen allgemein formuliert „administrative Teilräume, kleiner als Bundesländer aber größer als Kommunen“.³ Sie sind damit Lebens- und Arbeitsraum für die Bevölkerung: „Die Region ist für den Menschen der konkrete Bezug. In ihr findet er seine Heimat und seine Identität wieder, in der er verwurzelt ist.“⁴ Regionale Potenziale sind somit ein wichtiger Schlüsselfaktor bei der Herausbildung und Wahrnehmung einer regionalen Identität.

Der Tourismus als Querschnittsfunktion spielt im Prozess der Regionalentwicklung eine besondere Rolle, da er wesentliche Bereiche des öffentlichen Lebens berührt⁵ und gute Möglichkeiten für eine gemeinsame Profilierung der Region bietet. Da auch der Urlaubsgast nicht nur das einzelne Hotel in seinem Reiseort bewertet, sondern die ganze Region, in der er seinen Urlaub verbringt, sind Regionalmarketing, Kooperationen und Destinationsmanagement als regionale Entwicklungsmotoren nicht mehr wegzudenken.

„Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus ist von Region zu Region sehr unterschiedlich. Wo immer aber Tourismus als Wirtschaftsfaktor einer Region ‚gestaltet‘ wird, stellt das Thema ‚Wettbewerb der Destinationen‘ und ‚Aufbau eines Destinationsmanagements‘ eine Herausforderung für die touristischen Akteure und Leistungsträger, für Freizeitunternehmen, Industrieunternehmen aber auch für die öffentliche Verwaltung dar: Da der Gast eine gesamte Region als einheitlichen Erlebnisraum wahrnimmt, sind kooperative, integrative und innovative Ansätze beim Aufbau eines Destinationsmanagements gefragt.“⁶

¹ vgl. Danielsky, 2002, S. 42.

² vgl. Sierau, 1999, S. 9.

³ Schmidt, Kaether, Dehne, Behrens, 2002, S. 4.

⁴ Rossmann, 2001, S. 23.

⁵ vgl. Fontanari, 2001, S. 76.

⁶ Fontanari (b), 2000, S. 73.

Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Magisterarbeit baut auf dem von der IHK in Auftrag gegebenen Gutachten zur wirtschaftlichen Bedeutung der Tourismusbranche in Ostwestfalen-Lippe auf⁷, in dem neben Aspekten der Imageanalyse vor allem die Wettbewerbsposition der Teutoburger Wald Tourismus-Region beschrieben und eine Stärken-Schwächen-Analyse für die Region durchgeführt wurde. Außerdem sind wichtige Kennzahlen für die Bereiche Beherbergung, Gästestruktur und wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus aufgeführt.

Neben diesen touristischen Kennzahlen werden in dem Gutachten im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse vor allem auch verschiedene Problembereiche kurz angesprochen, jedoch nicht konkret weiter ausgeführt. Diese Probleme liegen nahezu alle im Bereich der internen Kommunikation bzw. im Innenmarketing der Region. Es geht dabei um die nicht vollständig vorhandene Akzeptanz der Dachmarke Teutoburger Wald und damit um die Vermarktung der Region als Ganzes zur Stärkung des Images der Region und der Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Es fehlt ein klares Profil und damit die gemeinsame Identität, was zu Identifikationsproblemen und fehlender Akzeptanz der Dachmarke führt. Es mangelt an erfolgreicher Zusammenarbeit auf der Ebene der Städte und Gemeinden, viele Verantwortliche setzen eher auf ihre Eigenmarke als auf die gemeinsame Dachmarke. Statt gemeinsam Kräfte zu bündeln, steht hier Kirchturmdenken auf der Tagesordnung und verhindert so eine erfolgreiche Durchsetzung der Dachmarke.⁸

Die genannten Probleme stellen die Basis der vorliegenden Arbeit dar. Sie werfen in erster Linie Fragen zum Destinationsmanagement bzw. zum regionalen Tourismus-Marketing auf und können ganz generell auf die Positionierung bzw. Profilierung von touristischen Regionen im Deutschlandtourismus bezogen werden.

Auslöser für viele Probleme in der touristischen Entwicklung ist die Heterogenität der Region⁹, die vor allem in ihren landschaftlichen Gegebenheiten sehr unterschiedlich ist. Es fehlt in einigen Teilregionen der naturräumliche Bezug zum Mittelgebirge Teutoburger Wald, denn einige Städte zählen zwar politisch zu der Region (Regierungsbezirk Detmold), sind aber weit entfernt von dem Gebirge, das für die Dachmarke maßgebend ist.

Ziel der Arbeit ist es, die genannten Problembereiche genauer zu spezifizieren und mittels Expertengesprächen die genauen Positionen bzw. Ursachen aufzuzeigen. Bezug nehmend auf zentrale Rahmenbedingungen, Struktur, Finanzierung, Akteurskonstellationen und Innenmarketingaktivitäten der Region sollen dann Lösungsmöglichkeiten und Ansatzpunkte

⁷ Becker, Ch.: Wirtschaftliche Bedeutung der Tourismusbranche in Ostwestfalen-Lippe, 2002.

⁸ ebd. S. 53-57.

⁹ ebd. S. 61.

für ein erfolgreiches Miteinander durch die optimale Nutzung von Synergien mit dem Effekt eines geschlossenen Erscheinungsbildes nach innen und außen aufgezeigt werden. Letzteres ist die grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche touristische Vermarktung.

Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit baut auf den Grundlagen der vorhandenen Literatur zum Thema auf. Wichtige Elemente der Analyse sind die Erfahrungen einzelner Akteure in der Region. Deswegen wurden in den Monaten November 2003 bis Februar 2004 persönliche Gespräche mit 36 ausgewählten Akteuren aus der Untersuchungsregion geführt.

Teil I der Arbeit stützt sich zum einen auf der für das Oberthema Destinationsmanagement vorliegenden Fachliteratur und stellt wichtige Grundlagen und Voraussetzungen dar (Kap. 2). Zum anderen werden die in Bezug zur Untersuchungsregion relevanten Aspekte im Tourismus-Marketing aufgeführt, wobei der Schwerpunkt auf Dachmarkenstrategien und Kommunikationspolitik gelegt wird (Kap. 3). Schließlich wird als besonderer Teilaspekt des operativen Marketings auf das Innenmarketing eingegangen (Kap. 4).

Im zweiten Teil der Arbeit wird zunächst die ausgewählte Untersuchungsregion Teutoburger Wald vorgestellt (Kap. 5). Nach den Erläuterungen zu Methodik und Vorgehensweise der empirischen Untersuchung in Kap. 6, werden in Kap. 7 die zentralen Themenfelder in Bezug auf die Problemsituation in der Region aufgeführt und wichtige Einflussfaktoren herausgearbeitet. Der Schwerpunkt wird hier auf Struktur und Akteurskonstellationen sowie Finanzierungsfragen und den Einfluss der Vergangenheit auf die aktuelle Situation gelegt. Die Ergebnisse der Expertenbefragung werden zusammenfassend als SWOT-Analyse dargestellt und darauf aufbauend die zentralen Herausforderungen für die Region benannt. Kap. 8 geht über die reine Analysephase hinaus und versucht Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für die Vermarktung der Region zu geben.

Im dritten und letzten Teil der Arbeit werden die Problemfelder und Ergebnisse der Analysephase auf die Problematik und Herausforderungen des Deutschlandtourismus im Allgemeinen übertragen (Kap. 9). Die zentralen Problembereiche werden herausgefiltert und abschließend mit einigen aus dem theoretischen Teil gewonnenen Erkenntnissen in Verbindung gesetzt.

Konzeption der empirischen Untersuchung

Destinationsmanagement als Untersuchungsgegenstand muss aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden, um das bestmögliche Ziel der Untersuchung zu erreichen. Neben der Auswertung von Literaturquellen in Teil I der Arbeit, in dem auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse die Grundlagen der Thematik aufgearbeitet wurden, kommt der qualitativen Sozialforschung eine wichtige Bedeutung in Bezug auf die gewählte Beispielregion zu. In diesem Kap. wird aufbauend auf dem wissenschaftstheoretischen Hintergrund der qualitativen Sozialforschung die methodische Vorgehensweise der eigenständigen empirischen Untersuchung und Datengewinnung in der Untersuchungsregion erläutert.

Konzeptionelle Überlegungen

Aufbauend auf der aus dem IHK-Gutachten hervorgehenden und in der Einleitung beschriebenen Problemstellung in der TWT Region will diese Arbeit das Destinationsmanagement in der Region unter den Gesichtspunkten Zusammenarbeit und Beziehungen der Akteure, aktuelle Problemanalyse und Vermarktung der Region als einheitliche Destination näher beleuchten. Ein wichtiger Schwerpunkt ist dabei die Bedeutung der Dachmarke TW. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen zeigen, welche zentralen Einflussfaktoren in der Untersuchungsregion sich auf erfolgreiches Destinationsmanagement auswirken und inwieweit sich Theorie und Praxis miteinander vereinbaren lassen.

Mit Hilfe qualitativer Forschung sollen Hintergründe und Motive für bestimmte Verhaltensweisen und Entscheidungen gefunden und Probleme analysiert werden. In dem Zusammenhang ist die Meinung und Beurteilung der Situation durch die regionalen Akteure von großer Bedeutung. Im Vordergrund stehen ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und Einschätzungen, die durch Expertengespräche ermittelt werden sollen. Die Problematik der Vermarktung unter der Dachmarke TW ist ein Thema, das in der Region immer wieder in den betroffenen Gremien und in der Presse diskutiert wird. „Die Komplexität der Thematik und die Nähe zu brisanten (kommunalpolitischen) Fragen verlangen eine behutsame Vorgehensweise, die Offenheit und Flexibilität ermöglicht. Diesen Anforderungen können qualitative Interviews am ehesten gerecht werden.“¹⁰

Im Vorfeld wurde ein Anschreiben entworfen, welches das Thema der Arbeit kurz vorstellt und den Empfängern die Notwendigkeit persönlicher Gespräche in der Region zur Vervollständigung der theoretischen Analyse durch ihre praxisnahen Einschätzungen aufzeigt. Das Anschreiben mit der Bitte um einen Gesprächstermin wurde den ausgewählten

¹⁰ Klemme, 2002, S. 85.

Gesprächspartnern per Post zu geschickt. Alle angeschriebenen Personen zeigten trotz zeitlicher Probleme und Personalknappheit großes Interesse an einem Gespräch. Die Terminabsprache erfolgte telefonisch etwa eine Woche nach der schriftlichen Benachrichtigung.

Um das Problembewusstsein des Forschers zu schärfen, werden die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews anschließend thematisch verglichen.¹¹

Zusammensetzung und Auswahl der Experten

Maßgeblich für die Auswahl der Experten war das Ziel, möglichst mit Vertretern jeder Organisationsebene in der Region zu sprechen und so die Gesamtheit aller beteiligten Akteure relativ heterogen abzubilden. Außerdem wurde darauf geachtet, möglichst jeden Kreis in gleicher Weise zu berücksichtigen, um den unterschiedlichen regionalen und organisatorischen Besonderheiten der Destination gerecht zu werden. Dabei wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben.

Die Experten lassen sich grob in drei Ebenen gliedern: die lokale Ebene, die Kreisebene und die regionale Ebene. Mit dem Vorsatz, sich der Untersuchungsregion von außen nach innen zu nähern, wurden ab Mitte November 2003 zunächst sechs ‚**Randakteure**‘ auf lokaler Ebene befragt. Hierbei handelt es sich um Tourismus-Verantwortliche (zumeist Bürgermeister) der kleineren Städte in den Randgebieten der Region, die nicht unbedingt zu den touristischen Highlights zählen, aber dennoch Mitglieder im regionalen Dachverband sind. Des Weiteren wurden drei ‚**Einzelakteure**‘ auf lokaler Ebene befragt. Hierbei handelt es sich um Städte, die einen wichtigen Beitrag zum touristischen Angebot der Region leisten und relativ eigenständig auftreten. Alle drei sind Mitglied im TWT; eine Stadt ist gleichzeitig Mitglied in einem angrenzenden regionalen Tourismusverband. Abschließend wurden auf lokaler Ebene als Vertreter der Tourismusunternehmen vier **Hotels** ausgewählt, die ihren Standort sowohl in Heilbädern als auch in anderen Städten der Region haben.

Unter dem Gesichtspunkt der Annäherung an das Thema von außen nach innen wurden nach der lokalen Ebene weitere acht **Vertreter der regionalen Ebene** befragt, bevor dann die für das touristische Geschehen in der Region sehr relevanten Organisationen auf Kreisebene interviewt wurden. Als Akteure der regionalen Ebene wurden zu diesem Zeitpunkt Vertreter der drei Wandervereine der Region, Vertreter der beiden IHK und des DEHOGA sowie der OWL Marketing GmbH befragt.

Die bisher geführten Gespräche wurden zunächst ausgewertet, um sie als Grundlage für die folgenden Gespräche zu nutzen und offene Fragen zu formulieren. Darauf aufbauend wurden

¹¹ vgl. Bogner/Menz, 2002, S. 37.

ab Mitte Januar Gespräche mit den Vertretern der verschiedenen Kreistourismusorganisationen und der kreisfreien Stadt Bielefeld (vgl. Abschnitt 5.3.2) geführt. Auf überregionaler Ebene wurden weiterhin Vertreter der Bezirksregierung Detmold, der Museumsinitiative OWL e.V. und des TWT befragt. Außerdem wurde ein Spezial-Reiseveranstalter aus der Region in die Untersuchung mit einbezogen. Durch Hinweise von den befragten Experten konnten weitere Gesprächspartner kontaktiert werden, wie z.B. Vertreter von Museen, ehemalige Verantwortliche beim TWT und aktuell in der Region tätige externe Berater und Tourismus-Fachleute. Insgesamt wurden in dem Zeitraum vom 17. November 2003 bis zum 5. Februar 2004 in der ganzen Region 36 Expertengespräche geführt.¹²

Gesprächsleitfaden¹³

Expertengespräche werden anhand eines Leitfadens ausgerichtet, der die zentralen Dimensionen des Gesprächsablaufs vorab strukturiert. Die Orientierung an einem Leitfaden schließt aus, dass das Gespräch sich in irrelevanten Themen verliert und erlaubt zugleich den Experten die eigene Sicht der Dinge einfließen zu lassen.¹⁴ Die Konzeption des Leitfadens setzt beim Forscher möglichst umfassendes und einschlägiges Wissen zum Untersuchungsgegenstand voraus.¹⁵ Genau wie die Auswahl der Experten hat auch die Auswahl der Gesprächsthemen und Frageformulierungen großen Einfluss auf die Ergebnisse der Untersuchung.

Als relevante **Themenbereiche** wurden für die Untersuchung in der TWT Region ausgehend von den Erkenntnissen des IHK-Gutachtens, aktuellen Presseartikeln und Informationsmaterial vom TWT sechs aufeinander aufbauende Themenblöcke festgelegt:

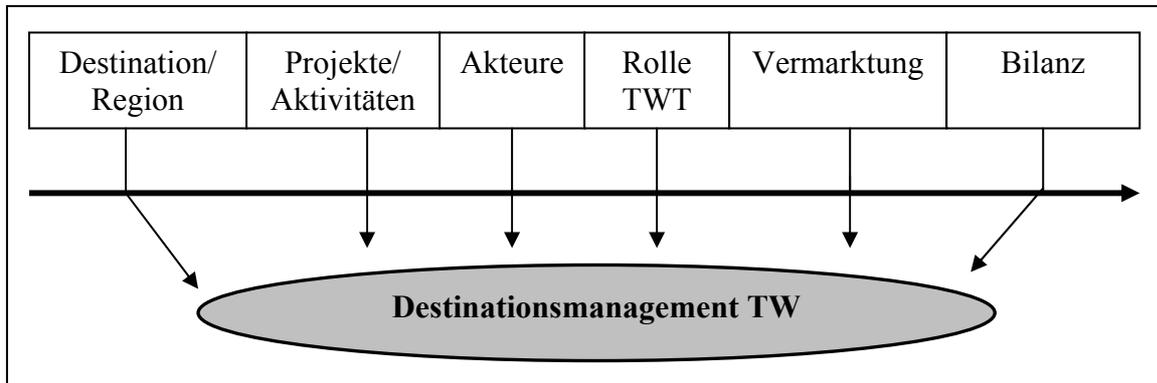
¹² vgl. anonymisierte Liste der Interviewpartner, Anhang I.

¹³ vgl. Anhang II.

¹⁴ vgl. Meuser/Nagel, 2002, S. 77.

¹⁵ vgl. Pfadenhauer, 2002, S. 121.

Abb. Themenblöcke Gesprächsleitfaden



Quelle: Eigene Darstellung 2004.

Die ersten beiden Blöcke sind eher allgemeiner Natur und sollen die Gesprächspartner auf die Thematik bzw. Problematik einstimmen. Im ersten Block **„Destination/Region“** werden nach einer Einstiegsfrage zur räumlichen Abgrenzung der Region Stärken und Schwächen, Wettbewerbsposition sowie Besonderheiten der Region aus Sicht der Akteure abgefragt. Außerdem wird bereits hier versucht die wesentlichen Ursachen für die genannten Probleme zu hinterfragen und die Rolle der Politik im Tourismus in der Region zu beschreiben.

Der Block **„Projekte/Aktivitäten“** soll vor allem konkrete Vorstellungen und Wünsche der Experten in Bezug auf regionale Projekte erfragen und eine Einschätzung der bisherigen Aktivitäten ermöglichen. Da von den meisten Befragten niemand von selbst das Thema Innenmarketing ansprach, wurde hier gezielt danach gefragt.

Der dritte Block **„Akteure“** hinterfragt speziell die verschiedenen relevanten Anspruchsgruppen und deren Beziehungen untereinander sowie mögliche Maßnahmen zur besseren Koordination der unterschiedlichen Gruppen.

Im vierten Themenkomplex wird genauer auf die **„Rolle des TWT“** als einen wichtigen Akteur in der Region eingegangen. Stellenwert, Aufgaben bzw. Funktion des Dachverbands und die konkrete Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Gesprächspartner werden erfragt.

Darauf aufbauend wird im fünften Block auf die **„Vermarktung der Region“** durch den Dachverband eingegangen und die Beziehungen zwischen Letzterem und den übrigen Anspruchsgruppen beleuchtet. Ganz konkret sollen hiermit die Einschätzung der Akzeptanz- und Kooperationsprobleme untersucht und mögliche alternative Vermarktungsformen oder Strukturänderungen ergründet werden. Der letzte Block **„Bilanz“** versucht alles bisher Gesagte noch einmal zusammenzufassen, einen Ausblick in die Zukunft zu wagen und gibt dem Experten die Möglichkeit, bisher nicht genannte Aspekte ins Gespräch einzubringen.

Problemfelder und Situationsanalyse

Nachdem in den vorherigen Kapiteln zum einen die theoretischen Grundlagen des Destinationsmanagements und -marketings dargestellt wurden und zum anderen wichtige Hintergrundinformationen zur Untersuchungsregion und methodischen Vorgehensweise gegeben wurden, gilt es nun die konkreten Gegebenheiten und Probleme in der Region zu benennen und in Bezug zum theoretischen Hintergrund zu analysieren. Zunächst erfolgt in Abschnitt 7.1 basierend auf den zentralen Aussagen die thematische Auswertung der Gespräche, bevor dann in Abschnitt 7.2 externe und interne Rahmenbedingungen herausgefiltert, zu den theoretischen Grundlagen in Bezug gesetzt und abschließend die wichtigsten Ergebnisse in Form einer SWOT-Analyse zusammenfassend abgebildet werden.

Auswertung der zentralen Themenfelder der Expertenbefragung

Die Ergebnisse der Expertengespräche werden in Orientierung an die Konzeption des Gesprächsleitfadens und den sechs genannten Themenblöcken (vgl. Abb. 14) sowie den Auswertungs-Arbeitsschritten systematisch aufbereitet. Die Hauptthemenfelder sind die Aussagen über Stärken und Schwächen der Region, über die Akteure, über die Rolle des TWT und über die Vermarktung der Region. Deshalb werden diese Teilbereiche besonders herausgestellt und vor allem politik- und interessenbezogene Aspekte in der Zusammenarbeit sowie Informations- und Kommunikationsstrukturen in der Vermarktung aufbereitet. Mit der Eingangsfrage und den Fragen zu Aktivitäten und Projekten sollen vor allem die vermuteten unterschiedlichen Meinungen und Positionen der Experten herausgestellt werden.

In dieser Kurzfassung werden im Folgenden lediglich die wichtigsten Ergebnisse der Analyse aufgeführt.

Zwischenergebnis 1: Die geographische Einordnung und der regionale Bezug sind abhängig von der Entfernung zum TW bzw. zu anderen touristischen Regionen in der Nachbarschaft.

Zwischenergebnis 2: Die Mehrzahl der Experten sehen die Vielfalt in Struktur und Angebot als Stärke der Region an. Es wird keine einheitliche Stärke benannt. Folglich ist kein regionales USP vorhanden. Für die Vermarktung der Region ist das Fehlen von Stärken und USP ein großer Problemfaktor.

Zwischenergebnis 3: Im Vergleich zu anderen deutschen Regionen sehen die Akteure die TW Region als benachteiligt an. Auch wenn das fehlende USP vorher nicht direkt als Schwäche angesehen wurde, so tritt es im Vergleich im Wettbewerb mit anderen doch stärker in den Vordergrund.

Zwischenergebnis 4: Die größten Probleme liegen aus Sicht der Experten in der Vermarktung, in der fehlenden einheitlichen Darstellung und in dem überlieferten Kirchturmdenken. Damit wird deutlich, dass die schwierige Situation vielen bekannt ist, trotzdem aber nichts konkret dagegen unternommen wird.

Zwischenergebnis 5: Die Politik wird von den Akteuren als wichtiger Geldgeber angesehen und ist damit ein wichtiger Akteur und Einflussfaktor in der Region.

Zwischenergebnis 6: Auf den unterschiedlichen Akteursebenen sind vielfältige Wünsche an ein Destinationsmanagement für die Region vorhanden. Die Finanz-, Personal- und Strukturprobleme beim Dachverband sollten als Erstes gelöst werden.

Zwischenergebnis 7: Das regionale Reservierungssystem ist gescheitert. Heute gibt es viele Insellösungen in der Region. Schulungsbereitschaft ist aus Sicht der Akteure nur begrenzt vorhanden und es gibt kaum Marktforschungsaktivitäten. OFT sind bisher nur auf örtlicher oder Kreisebene vorhanden. Es werden kaum Anregungen für konkrete Verbesserungen genannt.

Zwischenergebnis 8: Touristische Leistungsanbieter und Tourismusorganisationen auf den unterschiedlichen Ebenen sind nach Meinung der Experten wichtige Interessengruppen.

Zwischenergebnis 9: Regionale Wechselbeziehungen scheinen eher gering ausgeprägt und nur thematisch in vorgegebenen Strukturen zwischen den beteiligten Akteuren vorhanden zu sein und sind deshalb ausbaufähig.

Zwischenergebnis 10: Konkurrenzdenken ist aufgrund der fehlenden Solidarität unterschiedlich stark ausgeprägt im Bewusstsein der Akteure vorhanden, wird aber von vielen nicht als Problem, sondern als Motivation eingeschätzt.

Zwischenergebnis 11: Die OWL Marketing GmbH und der TWT arbeiten punktuell zusammen. Eine Intensivierung ist möglich und aus Sicht der Mehrheit der Experten auch sinnvoll, weil zwei Dachmarken nach innen und außen nicht kommunizierbar und schwer finanzierbar sind.

Zwischenergebnis 12: Der TWT hat einen zu geringen Stellenwert und wird in der Öffentlichkeit sowie von den Anspruchsgruppen und Mitgliedern zu wenig wahrgenommen und geht zu wenig auf Letztere ein.

Zwischenergebnis 13: Der Dachverband soll nach Meinung der Experten in erster Linie Interessen vertreten, Bindeglied zwischen übergeordneten Instanzen und den regionalen Akteuren sein sowie Koordinierungs- und Motivationsfunktion innerhalb der Region übernehmen. Neben der Imagewerbung nach innen und außen sollten die vorhandenen Angebote mit Inhalten gefüllt, gebündelt und verkauft werden.

Zwischenergebnis 14: Zusammenarbeit zwischen dem TWT und den befragten Akteuren findet projektbezogen und im Rahmen der Gremien statt. Insgesamt scheint die Beziehung eher distanziert bzw. oberflächlich und könnte weiter intensiviert werden.

Zwischenergebnis 15: Theoretisch wird die Existenz einer regionalen Dachmarke von allen Akteuren als wichtig angesehen. Aufgrund der Situation in der Region ist die Durchsetzung aber schwierig und verlangt ein stimmiges Konzept mit sinnvollen Inhalten.

Zwischenergebnis 16: Die Einzelmarken auf Kreisebene sind stärker im Bewusstsein der Akteure verankert und vermarkten sich und ihr Gebiet aktiver als der regionale Dachverband. Die Dachmarke TW dient einigen Akteuren in erster Linie zur geographischen Einordnung.

Zwischenergebnis 17: Die Akzeptanzprobleme sind schwerwiegend und verhindern die einheitliche Darstellung als Region.

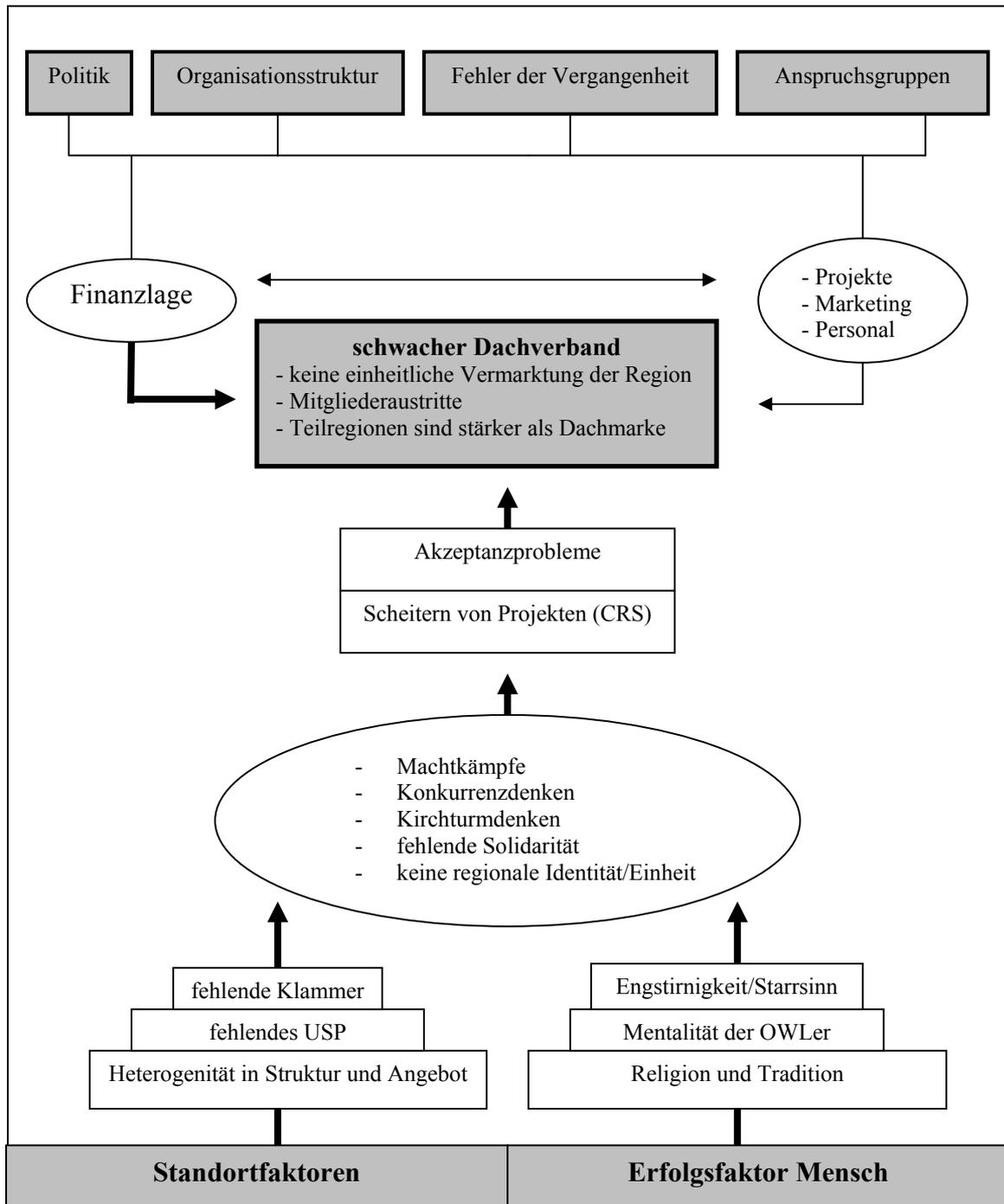
Zwischenergebnis 18: Kooperationsbereitschaft ist in erster Linie auf Kreisebene vorhanden. Zuvor genannte Faktoren beeinflussen Letztere negativ.

Zwischenergebnis 19: Es werden von den Experten keine konkreten Vermarktungsalternativen genannt. Man ist sich der Problematik bewusst, kann aber keine Ansatzpunkte für konkrete Änderungen nennen.

Zwischenergebnis 20: Das Image der Region ist nicht schlecht, sondern nur zu wenig präsent. Der Bekanntheitsgrad ist enorm ausbaufähig. Die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen in Abschnitt 5.3 unterstützen diese Einschätzung.

Zwischenergebnis 21: Eine Veränderung der Struktur ist unter den gegebenen politischen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten nicht realisierbar und wird von den Befragten auch nicht als sinnvoll angesehen.

Problemskizze Untersuchungsregion



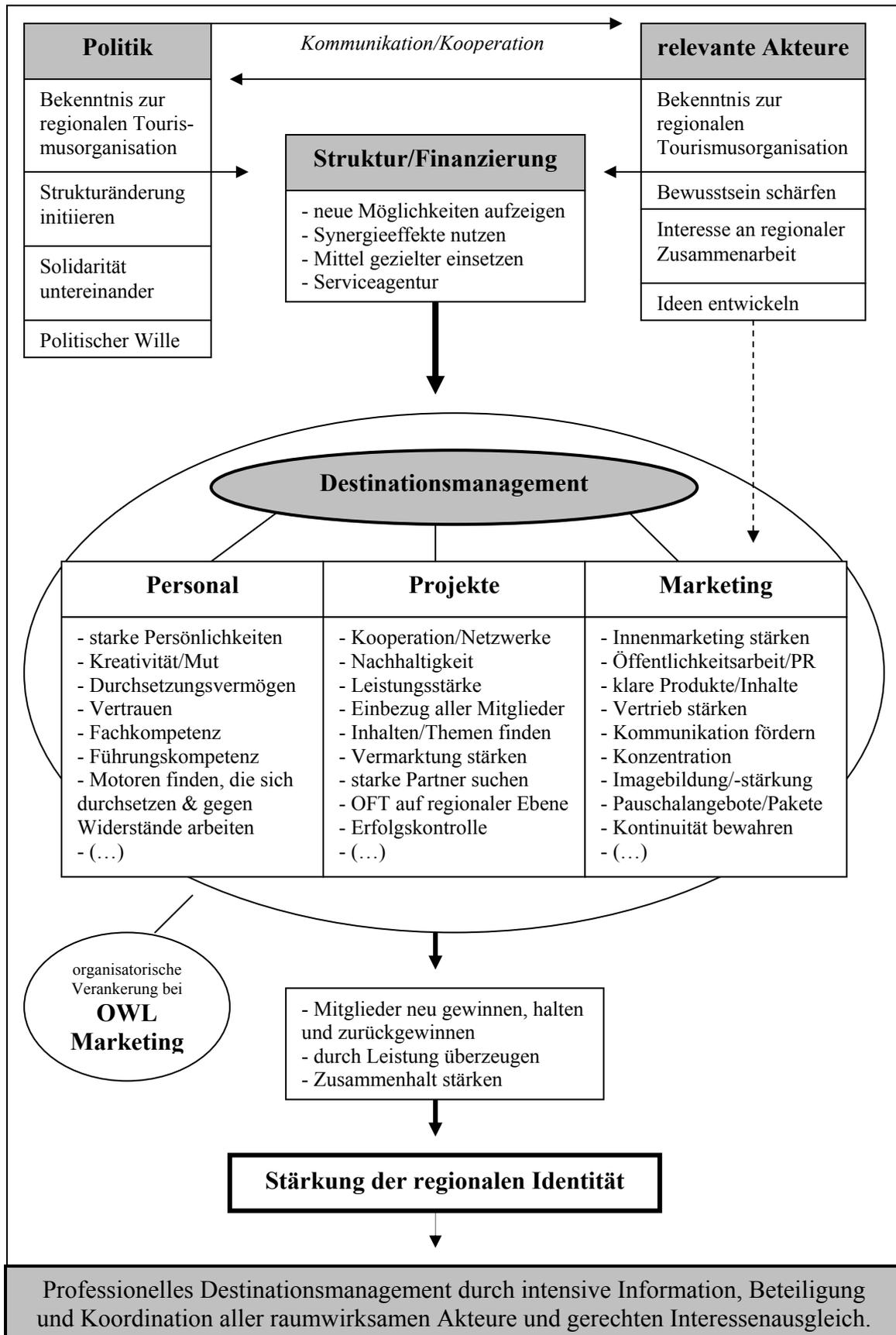
Quelle: Eigene Darstellung 2004.

SWOT-Analyse

Stärken	
<ul style="list-style-type: none"> - Landschaft, Natur, Kultur, Geschichte, Gesundheit/Wellness, vielfältiges Angebot - Wander- und Fahrradtourismus, gute Wanderinfrastruktur - zentrale Lage in Deutschland - gutes Preis Leistungs-Verhältnis - viele familiengeführte Beherbergungsbetriebe (keine Anonymität) - Nähe zum Ballungsraum Ruhrgebiet - starker Wirtschaftsstandort ohne Monostruktur - hohe Übernachtungszahlen im NRW Vergleich - gute Ansätze für Projektideen (Hermannshöhen, 50 Plus) - gute Ansätze und Potenzial auf Kreisebene 	
Schwächen	
<p>Typische Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strukturkrise der Heilbäder & Kurorte - mangelnde Investitionsbereitschaft in KMU-Betrieben - mangelnde Kooperationsbereitschaft - Kirchturm- und Konkurrenzdenken - politische Abhängigkeiten & starke politische Einflussnahme - Orientierung an politischen Grenzen - organisatorische Hemmnisse - Kommunikationsprobleme - Informationsprobleme/-defizite - Machtstrukturen, Einzelgeismen - Interessensgegensätze - mangelndes Vertrauen - mangelndes Bewusstsein über Wirtschaftsfaktor Tourismus bei den Leistungsträgern und der Bevölkerung - (...) 	<p>Spezifische Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heterogenität der Region - fehlende Klammerfunktion/USP - unterschiedliche Mentalität in den Teilregionen, Starrsinn, Engstirnigkeit - historisch bedingte Rivalitäten - Versäumnisse der Vergangenheit - keine regionale Identität, erschwerte Vermarktung als Gesamtregion - kein klares Profil - Finanz-/ Personal-/ Strukturprobleme - distanziertes Verhältnis zum TWT - Identifikations-/Akzeptanzprobleme - gescheiterte Projekte, enttäuschte Erwartungen - fehlende Zugperson - wenig Engagement und Ausdauer für regionale Belange - Umsetzungshemmnisse - fehlende Motivation der Akteure - fehlendes regionales Leitbild
Chancen	
<ul style="list-style-type: none"> - alle Mitglieder und Anspruchsgruppen mit einbeziehen und an einen Tisch holen - klare Entscheidung über Zukunft des Tourismus in der Region fällen - mit Kreativität und Durchsetzungsvermögen Lösungsmöglichkeiten finden - effiziente Strukturen finden, Finanz- und Organisationsprobleme lösen - Solidarität untereinander herstellen, gemeinsame regionale Ziele finden - Synergieeffekte mit OWL Marketing stärker nutzen - Mittel auf allen Ebenen gezielter einsetzen, Doppelarbeit vermeiden - regionales Bewusstsein schärfen, Angebote vernetzen - stärkere Kooperation und thematische Netzbildung ermöglichen - durch Innenmarketing-Aktivitäten Motivation und Wir-Gefühl stärken - Bekanntheitsgrad durch kontinuierliche Projekte mit guten Produkten erhöhen 	
Risiken	
<ul style="list-style-type: none"> - es wird keine gemeinsame Lösungsmöglichkeit gefunden - man sieht keine Notwendigkeit für einen regionalen touristischen Dachverband - die Zersplitterung der Akteure in der Region wird noch größer - der Bekanntheitsgrad der Region sinkt weiter 	

Quelle: Eigene Darstellung 2004.

Handlungsfelder und Einflussfaktoren in der Untersuchungsregion



Quelle: Eigene Darstellung 2004.

Fazit

Wie die Ergebnisse der Expertengespräche in der Untersuchungsregion zeigen, können gerade interne Unstimmigkeiten und mangelnde Kooperation bzw. Kommunikation unter den Akteuren dazu führen, dass der Außenauftritt der Destination geschwächt wird. Solange Widerstände und Probleme in den jeweiligen Destinationen überwiegen, können sich mögliche Erfolgsfaktoren nicht durchsetzen.

Theoretisch ist Destinationsmanagement in jeder Region durchsetzbar, doch oft hängt es von auf den ersten Blick völlig nebensächlichen Faktoren ab, ob Destinationsmanagement funktioniert oder nicht. „Die Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Destinationen beruht auf dem Verhältnis von Faktorbedingungen, Nachfragebedingungen, unterstützenden Branchen, Strategien und der Tourismuspolitik. Die einzelnen Bestimmungsfaktoren hängen von einander ab, denn die Wirkung des einen ist oft auf den Zustand anderer angewiesen.“¹⁶

In dieser Arbeit wurden vor allem interne Faktoren wie Akteurskonstellationen und Organisationsstrukturen als Bestimmungsfaktoren der touristischen Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen untersucht. Je problematischer diese internen Rahmenbedingungen sind, desto besser muss das Destinationsmanagement organisatorisch ausgestattet sein: „Gesetzliche Strukturen, Einbindung in das politische Geschehen, [...] starke mediale Einflüsse, Anspruchsdenken auf Grund gesetzlicher Pflichtmitgliedschaften, derzeit rückläufige Erfolgskennzahlen und abnehmende Marktanteile in wichtigen Märkten sind Umstände, welche die Erfüllung der gestellten Aufgaben nicht gerade erleichtern, aber doch ungemein spannend machen.“¹⁷

Solange folglich die internen Erfolgsfaktoren nicht stärker sind als die internen Widerstände, ist Destinationsmanagement langfristig nicht erfolgreich umsetzbar. Prinzipiell sind in der Untersuchungsregion trotz allem einige gute Ansätze und Ideen in den Köpfen der Akteure vorhanden, aus denen man gemeinsam – unter Berücksichtigung der aufgezeigten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren – ein Handlungskonzept für die touristische Zukunft ‚stricken‘ kann. Dazu ist jedoch unbedingt eine Verstärkung der Kommunikation, der Kooperationsbereitschaft und des Wissensaustausches notwendig

¹⁶ Pechlaner, 2003, S. 83.

¹⁷ Bieger, 2000, S. 135.