

Business Intelligence im Destinationsmanagement

Prüfung einer Funktion im Methodenset des
Managements von Reisegebieten

Dissertationsschrift zur Erlangung des akademischen Grades:

Doktor der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)

Vorgelegt an der Universität Flensburg von

Dipl. Kfm. (FH) Thomas Alpen

Prüfer:

Prof. Dr. Sven Groß, Hochschule Harz Wernigerode

Prof. Dr. Wolfgang Teschner, Universität Flensburg

Prof. Dr. Burkhard Müller, Fachhochschule Westküste
Heide/Holstein

Tag der Einreichung: 26.10.2011

Tag der Verteidigung: 17.02.2012

Schriftliche Versicherung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Dissertation von mir selbstständig angefertigt wurde, die benutzten Hilfsmittel vollständig angegeben und sämtliche dem Wortlaut oder dem Inhalt nach aus anderen Schriften übernommene Stellen unter genauer Quellenangabe als solche kenntlich gemacht sind.

Thomas Alpen

Danksagung

Ich danke meiner geliebten Frau, Birte Harder-Alpen, für die moralische Unterstützung und dass sie mich stets daran erinnert hat, meinen Traum weiterzuleben und nicht auf halber Strecke aufzugeben.

Ich danke meinen Kindern Kersten, Eike, Sisan und Elin. Sie haben Geduld bewiesen mit ihrem Vater, der nicht immer so aufmerksam für sie da sein konnte, wie sich kleine Zwerge das wünschen würden. Ich hoffe sie verstehen irgendwann, warum „Papa“ so viel gearbeitet hat.

Auch danke ich dem Rest meiner Familie, meinen Eltern und meiner Schwiegermutter sowie meinen Geschwistern und deren Familien, welche stets bereit waren auszuhelfen, wenn Not am Mann war und das Promotionsvorhaben mich von anderen Verpflichtungen abhielt.

Zu großem Dank bin ich meinem Prüfer Herrn Professor Groß verpflichtet, welcher mir mit Rat zur Seite stand, als ich das Vorhaben schon fast aufgegeben hatte.

Bei Herrn Professor Burkhard Müller möchte ich mich erneut bedanken, dass er mich mit Nachdruck als die richtige Besetzung der vakanten Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Tourismus empfohlen hat. Nur so bin ich überhaupt auf den Gedanken einer weiteren akademischen Ausbildung gekommen.

Ganz besonderer Dank gilt meinem Betreuer Herrn Professor Teschner. Er hat mir stets mit wissendem Rat zur Seite gestanden und gab durch seine Erfahrung und durch die nötige Kritik dieser Arbeit erst den rechten Schliff.

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung	13
1.1	Veränderte ökonomische Rahmenbedingungen	13
1.2	Veränderungen im Wettbewerb von Destinationen	15
1.3	Business Intelligence als Lösungsansatz	16
1.4	Zentrale Forschungsfragen	17
1.5	Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit	19
1.6	Vorgehensweise	25
2	Daten, Informationen und Wissen	30
2.1	Daten	30
2.2	Informationen	31
2.3	Wissen	32
2.4	Zusammenfassung und Zusammenhang der Begriffe	35
3	Business Intelligence	37
3.1	Historische Entwicklung	37
3.2	Definitionsvielfalt von Business Intelligence	42
3.3	Ordnungsrahmen von Business Intelligence	43
3.3.1	Enges BI-Verständnis	44
3.3.2	Analyseorientiertes BI-Verständnis	45
3.3.3	Weites BI-Verständnis	45
3.4	Business Intelligence als integrierter, organisationsspezifischer und IT-basierter Gesamtansatz	46
3.4.1	Integration	47
3.4.2	IT-basiert	48
3.4.3	Organisationsspezifisch statt unternehmensspezifisch	48

4	Destinationen und Destinationsmanagement	51
4.1	Definition von Tourismus	51
4.2	Die touristische Produktion	54
4.3	Die Destination als Wettbewerbseinheit	55
4.4	Das System Destination als Unternehmenspendant	56
4.5	Organisationsformen von Destinationen	59
4.5.1	Das Community-Modell	60
4.5.2	Das Corporate-Modell	60
4.5.3	Modell einer optimierten Destination	61
4.5.4	Kontinuum zwischen Community-Modell und dem Modell einer optimierten Destination	63
4.6	Die klassische Destination als interorganisationales Wertschöpfungsnetzwerk	64
4.7	Destinationsmanagement	67
5	Business Intelligence Methoden im Destinationsmanagement	72
5.1	Implizierte Business Intelligence Methoden in der Literatur über Destinationsmanagement	73
5.1.1	Analytische Kennzahlensysteme / Datenerfassung zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit	73
5.1.2	Kundenbindungsmanagement und CRM	75
5.1.3	Konsumentenanalyse	76
5.1.4	Managementimplikationen	77
5.1.4.1	Aus Immaterialität	78
5.1.4.1.1	Absatzplanungsforschung	79
5.1.4.1.2	Preisdifferenzierung	82
5.1.4.1.3	Kurzfristige Nachfragebelegung durch Marketingmaßnahmen	86
5.1.4.1.4	Primärerhebung zur Qualitätskontrolle	90
5.1.4.2	Aus Integration des externen Faktors	94
5.2	Existente praktische Methoden der EDV-gestützten Datengewinnung im Tourismus	97
5.2.1	Marktforschung am Beispiel des „Sparkassen Tourismusbarometer“	97

5.2.2	Regionale Bonuskartenprogramme am Beispiel der „HarzCard“	100
5.2.3	Satellitennavigationsgestützte Touristenführungen am Beispiel „Camineo Guide von Intend“	102
5.2.4	Balanced Scorecard auf Destinationsebene am Beispiel „Destination Six von Kappler Management AG“	104
5.2.5	Webbasierte Meldescheine am Beispiel „jMelde-schein“	106
5.3	Zwischenfazit zur Einordnung möglicher BI-Anwendungsgebiete im Destinationsmanagement	107
5.3.1	Differenziertes Nachfrageverständnis als Grundlage von BI im Destinationsmanagement	107
5.3.2	Unzureichende Datengewinnung aus operativen Systemen	110
5.3.2.1	Technische Probleme bei der Integration von Datenbeständen verschiedener Leistungsträger	111
5.3.2.2	Organisatorische Probleme bei der Integration von Datenbeständen verschiedener Leistungsträger	113
5.4	Resultierende Anforderungen zur Umsetzung der implizierten Methoden	114

6	Theoretische Methoden zur Datenerfassung in Destinationen	119
6.1	Vorgehen	119
6.2	Methoden zur Datenerfassung	120
6.2.1	Automatisierbarkeit	120
6.2.2	Gastraumbezug	120
6.2.3	Ausgewählte Methoden	121
6.2.4	Datenerfassung mittels Track Log	122
6.2.4.1	Was ist Track Log?	122
6.2.4.2	Problemfelder bei einer theoretischen Datenerfassung im Destinationsmanagement mittels Track Log	126
6.2.4.3	Überprüfung der Datenanforderungen	132
6.2.5	Datenerfassung mittels Bonusprogramm	134
6.2.5.1	Was ist ein Bonusprogramm?	135
6.2.5.2	Problemfelder bei einer theoretischen Datenerfassung im Destinationsmanagement mittels Bonusprogramm	136
6.2.5.3	Überprüfung der Datenanforderungen	143
6.2.6	Datenerfassung mittels automatisierter Gästebefragung	146
6.2.6.1	Grundlagen der automatisierten Gästebefragung	146
6.2.6.2	Problemfelder bei einer theoretischen Datenerfassung im Destinationsmanagement mittels automatisierter Gästebefragung	147
6.2.6.3	Überprüfung der Datenanforderungen	151

7	Gesamtmodell eines integrierten Business Intelligence Ansatzes im Destinationsmanagement	154
7.1	Zusammenfassendes Modell der Datenerhebung	154
7.2	Zuordnung gemäß BI-Konventionen	156
7.2.1	Datenerfassung entlang der Wertschöpfung	156
7.2.2	Einteilung in BI-Architekturbausteine	158
7.2.3	Informationsdichte und -verteilung	159
7.3	Gesamtmodell	161
8	Kritik am vorgeschlagenen Modell	163
8.1	Kritik an der Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen BI-Methoden	164
8.2	Kritik an der Notwendigkeit aus Sicht der Nutzer	166
8.3	Kritik seitens der Wirtschaftsethik	167
9	Empfehlungen zur weiteren Forschung	174
9.1	Ansätze zur weiteren Forschung aus touristischer Sicht	174
9.2	Ansätze zur Optimierung der Systeme	177
10	Fazit	179
	Glossar	180
	Literaturverzeichnis	185

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Allg.	Allgemeinen
BI	Business Intelligence
bzw.	beziehungsweise
ca.	Circa
CIS	Chefinformationssystem
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
DSS	Decision Support System
DV	Datenverarbeitung
d. V.	der Verfasser
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EIS	Executive Information System
E-Proc	Electronic Procurement
ERP	Enterprise Resource Planning
et al	und andere (von lat. Et alii, „und andere“)
etc.	und so weiter (von lat. et cetera, „und die Übrigen“)
ETL	Extract Transform Load
EUS	Entscheidungsunterstützungssystem
evtl.	eventuell
ff	fortfolgend
FIS	Führungsinformationssystem
FKK	Freikörperkultur
GPS	Global Positioning System
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnik
MIS	Managementinformationssystem
MUS	Managementunterstützungssystem
OLAP	Online Analytical Processing
resp.	respektive
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
sog.	so genannte
TMO	Tourismus Marketing Organisation
TV	Television -> Fernsehen
u.a.	Unter anderem
US	United States (of America)
vgl.	vergleiche
VIS	Vorstandsinformationssystem
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Eine Einteilung der Informatik	24
Abb. 2	Kapitelübersicht	27
Abb. 3	Gegenüberstellung von Definitionen des Begriffs „Wissen“	33
Abb. 4	Wissenspyramide Komponenten	35
Abb. 5	Wissenspyramide Zusammenhänge	36
Abb. 6	Systempyramide der Managementsupportsysteme	40
Abb. 7	Verständnisebenen von BI	44
Abb. 8	Einsatzebenen von BI-Anwendungen	49
Abb. 9	Das System Destination	56
Abb. 10	Organisationsformen von Destinationen	59
Abb. 11	Modell einer optimierten Musterdestination	62
Abb. 12	Organisationsformen der Destination – Das Community- und das Modell einer optimierten Destination	64
Abb. 13	Unterschiede zwischen traditioneller und optimierter Destination	65f
Abb. 14	Managementimplikationen aus Immaterialität	79
Abb. 15	Einfache vs. zweifache Preissetzung	82
Abb. 16	Der Glacier Express	88
Abb. 17	Hotelbewertung	91
Abb. 18	Hotelbewertungstrend	92
Abb. 19	Managementimplikationen aus Integration des externen Faktors	95
Abb. 20	Regionale Verteilung der Partnerbetriebe der HarzCard	101
Abb. 21	Charakteristika operativer und dispositiver Daten	108
Abb. 22	Touristische Dienstleistungskette	110
Abb. 23	IT Integration entlang der Wertschöpfungskette	112
Abb. 24	Grafische Zusammenfassung der bisherigen Aussagen	116
Abb. 25	GPS Star, Jeremy Wood	124
Abb. 26	London Taxis, BBC	125
Abb. 27	Messgenauigkeit in Abhängigkeit von Preis und Zeitraum	128
Abb. 28	Datenerfassung mittels Track Log	133
Abb. 29	Grundmechanik von Bonusprogrammen	134
Abb. 30	Nennungen von Kundenwünschen bei Bonuskarten	138
Abb. 31	Beispiele für Destinationskarten	143
Abb. 32	Datenerfassung mittels Bonusprogramm	145
Abb. 33	Datenerfassung mittels Onlinebefragung	152
Abb. 34	Mögliche Datenherkunft der benötigten Informationen	155
Abb. 35	Datenerfassung chronologisch parallel zur Wertschöpfung	157
Abb. 36	Schichten der BI-Architektur	158
Abb. 37	Informationsdichte	160
Abb. 38	Gesamtmodell	162

Vorwort

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Destinationsmanagement als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Tourismus der Fachhochschule Westküste wurde mir klar, dass in den bisherigen Abhandlungen über die Funktionen und Aufgaben von Destinationsmanagement in klassischen Destinationen nur ein Teil der gängigen Managementfunktionen behandelt wird. Die Bereiche Marketing, Vertrieb, Qualität sowie Lobbyismus und Public Relations, sowohl in der Innen- wie in der Außenwirkung, erscheinen detailliert beschrieben und untersucht.

Die Funktionen beschränken sich jedoch auf die Möglichkeit der Beeinflussung des Produktes bzw. der stark subjektiven Wahrnehmung desselben durch den Gast. Funktionen, welche sich mit der quantitativen Messung und Bereitstellung von Kennzahlen befassen, sind für das Management klassischer Destinationen nur wenig erforscht. Speziell die Bereiche Controlling und Business Intelligence, welche sich mit der Auswertung tatsächlicher Produktionsdaten befassen, sind in der bisherigen Diskussion kaum betrachtet worden. Im internationalen Vergleich von Reise- und Urlaubszielen, also Destinationen im weitesten Sinne, gibt es hier einen grundlegenden Unterschied zwischen dem Konstrukt eines Unternehmensnetzwerks einzelner eigenständiger Unternehmer auf der einen Seite und ganzer Reisegebiete mit Leistungsträgern der gesamten Wertschöpfungskette im Besitz eines Unternehmens, sowie destinationsähnlicher Produkte wie Kreuzfahrtschiffe und Freizeitparks mit „All-Inclusive-Angeboten“ auf der anderen Seite. In Unternehmungen in einer Hand ist der Einsatz von Business Intelligence und Controlling bereits gängig und dokumentierbar.

Durch die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen intensiviert sich der Wettbewerb der Destinationen. Ein Grund ist die Globalisierung und mit ihr die Globalisierung der touristischen Märkte. Immer mehr Destinationen konkurrieren hierbei um die Gunst des Gastes. Gleichzeitig hat sich die Nachfragestruktur geändert. Der Gast ist reiseerfahrener geworden. Die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie, speziell des Internet, macht Informationen über Angebote und Teilleistungen ständig verfügbar und den Markt

damit transparenter. Der klassischen Destination entsteht hierbei womöglich aus den nicht implementierten Funktionen im Methodenset ein Nachteil, welchen zu beschreiben und evtl. zu relativieren Anliegen dieser Arbeit ist.

1 Problemstellung

1.1 Veränderte ökonomische Rahmenbedingungen

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen des internationalen und daraus resultierend des nationalen ökonomischen Wettbewerbs gravierend geändert. Sinkende Kosten der Raumüberwindung, Deregulierung der Märkte sowie eine neue Markttransparenz durch die modernen Informations- und Kommunikationsmittel eröffnen sowohl den Nachfragern als auch den Anbietern den Zugang zu neuen Märkten (vgl. Pechlaner & Weiermair 1999, S. 81; Tschurtschenthaler 1999, S. 10; Bieger & Scherer 2003, S. 10f).

Die Diskussion um die veränderten Wettbewerbsbedingungen begann bereits in den 1980er Jahren. Jedoch steigt seit einiger Zeit sowohl die Dynamik als auch die Tragweite dieser Entwicklung. Die Strategie globalisierter Beschaffung und Vermarktung ist längst nicht auf wenige ambitionierte Unternehmen begrenzt. Vielmehr steht sie nahezu jedem Unternehmen, auch kleinen und mittelständischen Unternehmen, offen. Hierdurch treten laufend neue Wettbewerber in den Markt ein. Wirtschaftliche Akteure sehen sich zunehmend mit dynamischen Wettbewerbsschauplätzen und mobilen Ressourcen konfrontiert (vgl. Porter 1986, S. 19f; Picot, Reichwald & Wigand 2003, S. 3ff; Fischer 2009, S. 1).

Die zunehmende weltweite Marktöffnung ist Realität und drückt sich in den meisten Ländern der Welt in einem erhöhten Konkurrenzdruck aus. Auch führt der erhöhte Wettbewerb zu einer neuen Wettbewerbsqualität. Es handelt sich um einen Wettbewerb um die Konfiguration und Entwicklung dynamischer Kompetenzen im Sinne von Fähigkeit zur Entwicklung neuer Kompetenzen. Innovationsfähigkeit und Flexibilität sind zu entscheidenden Kriterien erfolgreicher Unternehmungen geworden. Information und Wissen sind hierbei elementar wichtige Instrumente der Unternehmensführung geworden. Das frühzeitige Erkennen von Entwicklungstrends und Tendenzen vermeidet bei Unternehmen die Gefahr, im Wettbewerb abgedrängt zu werden. In einer dominierten Wettbewerbssituation sind sie zur Reaktion gezwungen und können nur noch schwerlich selbst aktiv mitgestalten (vgl. Grothe & Gensch 2000, S. 22; Scholz 2006, S. 17; Fischer 2009, S. 1).

Neben den Wettbewerbsbedingungen des Marktes sehen sich Unternehmen zunehmend mit einem berechtigten Interesse weiterer Akteure konfrontiert. Börsennotierte Unternehmen sind ihren Aktionären Rechenschaft schuldig. Aber auch gemeinnützige Organisationen und behördliche Institutionen fallen in diese Kategorie der Anspruchsgruppen. So schreibt das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG vom 27.04.1998) den Einsatz von Risikomanagementsystemen in Deutschland vor. Umgekehrt wird auch für Unternehmungen ohne originäre Gewinnabsicht die Legitimation von Mitteleinsatz gegenüber Interessenvertretern zunehmend wichtiger. Entscheidungen müssen mehr und mehr begründbar und objektiviert gefällt werden und hierfür auf objektiven Informationen basieren (vgl. Kemper, Mehanna & Unger 2006, S. 6; Greiling 2009, S. 1ff; Böhle, Voß & Wachtler 2010, S. 474f; Bundesdrucksache 1998, S. 11f).

Durch die veränderten ökonomischen Möglichkeiten, welche sich durch die technische, gesellschaftliche und politische Entwicklung der letzten Jahre ergeben, hat sich die Wettbewerbssituation insgesamt verändert. Globale, multimediale Echtzeitkommunikation ermöglicht die kostengünstige Ansprache, Information und Koordination mit Kunden und Geschäftspartnern weit über Landes- und Kontinentalgrenzen hinaus. Der Rückgang von Raumüberwindungskosten, sowohl für Güter als auch für Menschen, fördert die Mobilität und den Warenaustausch. Politisch fördern das Ende der sozialistischen/kommunistischen Regierungen in Osteuropa und die resultierende Aufhebung der Ost-West Blockade sowie der voranschreitende Abbau von Handelsbarrieren den globalen ökonomischen Wettbewerb. Neue Marktteilnehmer sowie ein potentiell besser informierter Kunde verschärfen also insgesamt die Wettbewerbssituation. Der resultierende erhöhte Leistungsdruck im Management von Unternehmungen resultiert unter anderem in der Forderung von Entscheidungstransparenz gegenüber Anspruchsgruppen der Unternehmung. Hierbei ist die ökonomische Ausrichtung im Sinne einer Gewinnerzielungsabsicht nicht ausschlaggebend. Auch Unternehmungen ohne Gewinnerzielungsabsicht unterliegen direkt oder indirekt den aufgezeigten Mechanismen.

1.2 Veränderungen im Wettbewerb von Destinationen

Die aufgezeigten veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen wirken sich auch auf den Wettbewerb in der Tourismusbranche aus. Neben den einzelnen touristischen Leistungsträgern in beispielweise Beförderung und Beherbergung werden die Auswirkungen auch im Gesamtwettbewerb der Zielgebiete als Wettbewerbseinheit des Tourismus deutlich. Diese Wettbewerbseinheiten werden in der Tourismusforschung weitläufig als Destination bezeichnet. Hierbei können sich Destinationen in der Organisationsstruktur ihres Managements erheblich unterscheiden.

Im Vergleich von Destinationen ergibt sich hier ein grundlegender Unterschied zwischen dem Konstrukt eines Unternehmensnetzwerks einzelner eigenständiger Unternehmer, hauptsächlich vertreten in Mitteleuropa, und dem Wettbewerb durch Destinationen und destinationsähnliche Produkte im Besitz einer einzelnen Organisation oder eines einzelnen Unternehmens.¹ Die Besitzeinheit² eines Reisezielgebietes bietet hierbei die Möglichkeit der hierarchischen Weisung zur Entscheidungsdurchsetzung; ferner die Akkumulation von Mitteln und das gemeinsame Wirken mit einer Zielrichtung bei gewollter Aussetzung potentieller Zielkonflikte. Beides gilt als grundlegender Vorteil bei der Bildung von Destinationsmanagementorganisationen.

Diese Vorteile sind bei Destinationsvarianten in einer unternehmerischen Hand, wie zum Beispiel ausgewählten amerikanischen Skiresorts, aber auch bei destinationsähnlichen Produkten, wie Kreuzfahrtschiffen oder Freizeitparks mit „All-Inclusive-Angebot“, bereits vorhanden. Sie werden daher auch als Optimalmodell einer Destination bezeichnet (vgl. Flagestad & Hope 2001, S. 452ff; Bieger 2006, S. 151; Luft 2007, S. 25).

Unabhängig von ihrer Organisationsart müssen sich Destinationen den veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen stellen. Gerade traditionell gewachsene mitteleuropäische Destinationen im alpinen und mari-

¹ Eine genauere Betrachtung sowie eine für diese Arbeit gültige Abgrenzung des Kenntnisobjekts Destination erfolgt im Kapitel 4.

² Siehe Glossar

timen Raum geraten dabei zunehmend unter Druck. Sie sehen sich einem globalen Wettbewerb mit gesättigten Märkten, verkürzten Produktlebenszyklen und einem anspruchsvolleren Gast gegenüber gestellt. Natürliche Ressourcen allein sind kein Garant für gesicherten Absatz mehr (vgl. Eisenstein 2005, S. 21, 41ff; Fischer 2009, S. 3).

Auch die Notwendigkeit der Legitimation gegenüber einer Vielzahl verschiedener Anspruchsgruppen im Destinationsmanagement ist gegeben. Der öffentliche Charakter von Destinationsorganisationen, welche ein Unternehmensnetzwerk darstellen, verstärkt hierbei die Interessen. Zusätzlich wird der Effekt bei öffentlicher Finanzierung verstärkt (vgl. Eisenstein 2005, S. 21, 41ff; Bieger 2008, S. 99ff; Fischer 2009, S. 3).

1.3 Business Intelligence als Lösungsansatz

Die massive Veränderung des Marktes sowie die Notwendigkeit, Entscheidungen transparent und fundiert zu fällen, stellen neue Anforderungen an eine EDV-gestützte Managementunterstützung. Durch die Vernetzung und Integration von Beschaffung und Absatz mit Hilfe der neuen Kommunikationsmittel steht zur Entscheidungsfindung häufig eine Vielzahl von Daten zur Verfügung. Es erscheint jedoch, dass heutige Manager³ nicht immer wissen, wie man von Daten zur Information kommt.⁴ Das für die Unternehmenssteuerung relevante Geschehen wird scheinbar nur noch äußerst selektiv wahrgenommen. Die Selektion der verfügbaren Daten wird damit zu einem entscheidenden Kriterium. Isolierte Lösungsansätze, wie bei Managementunterstützungssystemen üblich, sind nicht mehr ausreichend, da sie nur einzelne Aspekte der unternehmerischen Gesamtorganisation behandeln. Es wird ein integrierter Lösungsansatz erforderlich, welcher eine Vielzahl verfügbarer Daten integriert, diese in geeigneter Form aufbereitet und dem Nutzer präsentiert. Diese Anforderungen werden vielfach unter dem Schlagwort Business Intelligence (BI) in Praxis und Wissenschaft behandelt.

³ Siehe Glossar.

⁴ Eine definitorische Abgrenzung von Daten und Informationen erfolgt im Kapitel 2.

BI ist demnach ein integrierter unternehmensspezifischer Gesamtansatz mit entscheidungsunterstützendem Charakter.⁵ Ziel ist eine bessere Einsicht in das eigene Geschäft sowie in die Mechanismen relevanter Wirkungsketten (vgl. Hannig 2002, S. 3; Malik 2003, S. 350; Kemper 2006, S. 6ff; Gluchowski 2008, S. 90).

Durch die Verdeutlichung der Wirkungszusammenhänge sowie die Aufbereitung von Daten zu entscheidungsunterstützenden Informationen kann Business Intelligence als Lösungsansatz für die Herausforderungen der geänderten ökonomischen Rahmenbedingungen fungieren. Die Kenntnis über Wirkungsketten ermöglicht theoretisch die Überprüfung von Entscheidungen anhand beeinflusster, messbarer Kennzahlen. Erfahrungswerte lassen hierbei eine modellhafte Simulation von unterschiedlichen Entscheidungen zu.

Die Anwendung von Kennzahlen und deren mögliche prognostische Einsätze dienen hierbei auch der Objektivierung und Transparenz von Managemententscheidungen und leisten so einen Beitrag zur Rechtfertigung gegenüber der zunehmenden Zahl von Anspruchsgruppen.

1.4 Zentrale Forschungsfragen

Aus den zuvor dargelegten Erkenntnissen wird deutlich, dass es geänderte ökonomische Rahmenbedingungen gibt und diese auch für traditionell gewachsene mitteleuropäische Destinationen und deren Management gültig sind. Sie führen zu einem geänderten Wettbewerb. Die Anwendung von Business Intelligence kann hierbei als ein Ansatz zur Bewältigung der resultierenden Anforderungen gesehen werden. Sie ermöglicht die Objektivierung von Entscheidungen anhand Kennzahlen und kann Mitteleinsätze legitimieren. Unter diesen Voraussetzungen erscheint die Anwendung von BI im Destinationsmanagement eine logische Konsequenz.

⁵ Die Definition und ein Überblick über den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Betrachtung von Business Intelligence folgen im Kapitel 3.

Zentrales Ziel dieser Arbeit ist die Darlegung der theoretisch möglichen Nutzung von Business Intelligence im Destinationsmanagement sowie deren praktische Umsetzung in Destinationen.

Mögliche Einsatzgebiete von Business Intelligence in Destinationen werden identifiziert. Die Voraussetzungen für den theoretischen Einsatz der erkannten Methoden in touristischen, räumlichen und interorganisationalen Wertschöpfungssystemen sollen skizziert werden. Am Ende soll ein theoretisches Modell zur Umsetzung von Business Intelligence in historisch gewachsenen mitteleuropäischen Destinationen stehen, um die Option zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu eröffnen. Im Einzelnen lassen sich folgende Forschungsfragen aufwerfen.

Es soll ein Erkenntnisgewinn für das Verständnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge im Destinationsmanagement erreicht werden. Business Intelligence kann einen Beitrag zur Erkenntnis über die Wirkungszusammenhänge leisten. Ein System, welches basierend auf messbaren Kennzahlen einen Zusammenhang zwischen der Arbeit eines Destinationsmanagements und den tatsächlichen Besucherzahlen darstellt, und dessen Existenz in der aktuellen Literatur teils angezweifelt wird, ließe sich mit Hilfe von BI-Methoden etablieren. (vgl. Dettmer 2005, S. 44; Pike 2004 zitiert nach Becher 2007, S. 3).

Die Methoden der Business Intelligence und ihrer Anwendung im Management von Reisegebieten wurden in der bisherigen Literatur weitestgehend zusammenhanglos beschrieben.⁶ Die Strukturierung von ausgewählten BI-Methoden und die Beschreibung der Voraussetzungen, welche für einen Einsatz notwendig wären, leisten an dieser Stelle einen theoretischen Beitrag.

⁶ Eine Auswahl an als Business Intelligence Methoden im Destinationsmanagement erkennbaren Literaturquellen sowie Praxisbeispielen wird im Kapitel 5 aufgeführt.

Konkret wird die Frage nach Funktionen und Aufgaben von Business Intelligence im Management von Destinationen in einem Modell beantwortet. Es sollen die unterschiedlichen Quellen strukturiert zusammengeführt werden, um so einen Definitionsrahmen über die potentiellen Aufgabengebiete von Business Intelligence im Management von Reisegebieten zu schaffen.

Es sollen ebenfalls konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, welche eine teilweise Praxisumsetzung der gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen. Basierend auf bereits funktionellen Methoden wird ein integriertes Model zur Umsetzung deduktiv abgeleitet und diskutiert. Es wird hiermit eine theoretische Möglichkeit aufgezeigt, wie die vorher aufgezeigten BI-Methoden praktisch im Destinationsmanagement implementiert werden können.

Damit wird versucht, als zweites die Frage nach einer möglichen Umsetzung von Business Intelligence im Destinationsmanagement zu beantworten. Dieser Teil der Arbeit ist hierbei deutlich praxisorientierter. Die generell an der Praxis orientierte Forschung der Tourismuswissenschaft bedingt diese Ausrichtung (vgl. Groß 2004, S. 245).

1.5 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist als wissenschaftlicher Beitrag an der Schnittstelle zwischen Tourismusforschung und hierbei speziell dem Management von Destinationen, sowie der Informatik in Form der Business Intelligence als Teil der Wirtschaftsinformatik angesiedelt. Beide Disziplinen zeichnen sich durch einen interdisziplinären Charakter aus.

Wissenschaftlich ist die Position der Tourismuswissenschaft als eigenständige Disziplin umstritten. Es herrschen zwei mögliche Positionierungen der Tourismuswissenschaft vor. Erstere ist die Tourismuswissenschaft als eigenständige Disziplin, basierend auf den Besonderheiten des Tourismus wie den zeitlich begrenzten Ortswechsel und den daraus resultierenden Beziehungen zu Menschen und Institutionen am Zielort.⁷

⁷ Die definitorischen Merkmale von Tourismus werden im Kapitel 4 näher dargestellt.

Hieraus folgen dann aufgrund der Komplexität des Themas Teildisziplinen wie Tourismussoziologie, Tourismusgeografie etc. Dazu im Gegensatz positioniert sich die additive Tourismuswissenschaft als Summe der Teiluntersuchungen jeweils anderer Mutterdisziplinen. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht die Reise mit ihren Auswirkungen auf die betroffenen Menschen, Institutionen etc. (vgl. Freyer 2007, S. 31f).⁸

Echtner und Jamal fassen dieses „disciplinary dilemma of tourism studies“ in der Ausgabe 24 No. 4 des *Annals of Tourism Research* zusammen. Demnach könnte ein dominantes touristisches Paradigma als Instrument der Integration für die vielfältigen Theorien und Philosophien der Legitimation von Tourismus als eigenständige Disziplin dienen. Jedoch ist aktuell deutlich, dass der Weg zur Etablierung eines einheitlichen Paradigmas schwierig ist. Die an der Erforschung des Phänomens Tourismus Beteiligten entstammen selber den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen. Dadurch bringt jeder Forschungsansatz ein eigenes Denkmuster und einen Vorrat an Methoden mit (vgl. Echtner 1997, S. 878). „This leads to ‚academic imperialism‘, with each discipline treating tourism from their own terms of reference“ (Leiper 1990, S. 17).

Deutlich wird dies unter anderem an der Definition von Tourismus. Entsprechend der Fachrichtungen haben sich unzählige Autoren um eine Tourismus-Definition bemüht. Als Ergebnis liegen Definitionen mit angebotsseitigem oder nachfrageseitigem Ansatz, wirtschaftswissenschaftlich, betriebswirtschaftlich orientierte, kommunalwissenschaftliche, geografische oder auch verkehrswissenschaftliche Definitionen vor (vgl. Gleichmann 1969, S. 55ff; Steinbach 2003 S. 10ff).

Die ökonomische Bedeutung des Tourismus, sowohl direkt als auch indirekt im Sinne einer Anschubs- und Multiplikatorenfunktion, resultiert in einer zentralen Thematisierung des Verhältnisses von Tourismus und Ökonomie. Durch eine praktisch, beratende Ausrichtung der Tourismus-

⁸ Einige Beiträge zur Vertiefung der Diskussion von Tourismuswissenschaft als eigenständige Disziplin bei: Freyer 1996, S. 53; Schäfer 2003; Groß 2004.

forschung bleibt diese überwiegend anwendungsbezogen und wenig grundlagenorientiert (vgl. Freyer 2007, S. 31f; Bleile 1996, S. 82ff).

Hiervon kann sich auch die vorliegende Arbeit nicht lossagen. Auch wenn sie als Bindeglied im Schnittstellenbereich von Tourismus und Informatik angelegt ist, so sind der Fokus und damit die Denkmuster des Autors eindeutig ökonomisch. Begründet werden kann diese meist einseitige und stark ökonomische Ausrichtung in der Notwendigkeit der Finanzierung tourismuswissenschaftlicher Forschung. Sie gilt verglichen mit ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Bedeutung als unterrepräsentiert mit zu geringen finanziellen und personellen Kapazitäten (vgl. Pompl 1994, S. 233ff; Freyer 2007, S. 31f).

Zugleich aber wird der durchgeführten Forschung vorgeworfen, dass sie, von Staat, Banken und Massentourismus-Unternehmen finanziert, gegen den Reisenden eingesetzt wird und nur dem Zweck dient, den Menschen auszuhorchen, noch gezielter zu lenken und auszupressen (vgl. Wilhelm 1994, S. 36).

Für die Etablierung einer eigenständigen, weniger ökonomisierten Tourismuswissenschaft müsste sich der Fokus der Fragestellung ändern. Während die aktuellen Definitionen weitestgehend versuchen den Gegenstand Tourismus als Summe der Gäste zu definieren, also die über eine Auswahl aller „Touristen“, bleibt die Ergründung des Phänomens Tourismus hierbei verwehrt. Losgelöst von ökonomisch durchaus relevanten und somit zu definierenden Zielgruppen, bleibt die Betrachtung des weitestgehend zweckfreien „Erholungsurlaub“. Jedoch wird bei dieser Definition die Motivation „Erholung“ als Fixum festgesetzt. Die „erklärende“ Urlaubsreisemotivationsforschung selbst ist vielmehr ein „blinder Fleck“ und es findet keine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Motivationsprozess statt (vgl. Braun 1993, S. 195; Krauss 1993, S. 85; Uysal & Hagan 1993, S. 798ff; Bödecker 2003, S. 10f).

Im Kontext der Diskussion um eine eigenständige Tourismuswissenschaft wird die neben der Motivationsforschung auch die Interdisziplinarität stets hervorgehoben. Tourismuswissenschaft kann als interdisziplinäre angewandte Wissenschaft verstanden werden, welche sich zur Abgrenzung von Forschungsobjekten und zur Erfassung der Wechselwirkungen der Systemtheorie bedient (vgl. Bieger 1993, S. 15ff; Müller 2008, S. 71f).

Dieses interdisziplinäre Wissen kann in einem BI Ansatz für den Tourismus strukturiert und bestenfalls quantifiziert werden. Die Integration Externer Daten, also nicht originär aus dem betrieblichen Wertschöpfungsprozess gewonnen, ist eines der Merkmale von BI (vgl. Kapitel 3) und spiegelt die Notwendigkeit von disziplinübergreifender Betrachtung bei der Suche nach Interdependenzen wieder. Der aktuelle Stand der Diskussion um eine eigenständige Tourismuswissenschaft, speziell der interdisziplinäre systemtheoretische Ansatz, unterstützen somit indirekt die gewählte Fragestellung der vorliegenden Arbeit.

Grundsätzlich ist das vorliegende Werk ein Beitrag zur ökonomisch motivierten Analyse von Gästeverhalten mit dem Ziel der Nutzenoptimierung. Sie trägt somit wenig bis gar nichts zur Etablierung einer eigenständigen Tourismuswissenschaft bei, sondern folgt dem aktuellen „Mainstream“ der ökonomisch motivierten, praxisorientierten Anwendungsforschung.

Die Praxisorientierung der Tourismusforschung in Verbindung mit vielfältigen ökonomischen Betrachtungen hat hierbei eine Vielzahl von theoretischen, mehr oder weniger praktisch erprobten, Managementimplikationen in Form von EDV-gestützten Handlungsempfehlungen hervorgebracht. Diese zielen vorwiegend auf den Bereich des Marketings, entsprechend der überwiegenden Anzahl der Beiträge in der Tourismuswissenschaft. Es gibt jedoch auch Ansätze zum Qualitätsmanagement, Controlling und zu anderen Managementfunktionen (vgl. Groß 2004, S. 248; Bieger 2008, S. 112f; Eisenstein 2005, S. 47).

Der systemtheoretische interdisziplinäre Ansatz, die Reise als gemeinsamer Untersuchungsgegenstand, die Destination als eigentliche Einheit der Wertschöpfung im Tourismus, welche gemeinschaftlich erstellt, geplant und geführt werden sollte, sowie die Prozessorientierung in der Betrachtung dieser Erstellung sind hierbei Ansatzpunkte der vorliegenden Untersuchung (vgl. Groß 2004, S. 28; Eisenstein 2005, S. 62).

Der Anspruch von Business Intelligence, Datenbestände der unterschiedlichen, an einer Wertschöpfung beteiligten Einheiten automatisiert zu erfassen und unter Einbindung externer Daten zu entscheidungsunterstützenden Informationen für das Management zu verdichten, ist hierbei der Grundgedanke eines integrierten BI-Modells für das Destinationsmanagement. BI integriert alle Phasen der Wertschöpfungskette in einem Datenbestand und zeigt Interdependenzen auf. Dies ist auch über die Grenzen einer einzelnen (rechtlich separaten) Unternehmung hinaus möglich und rechtfertigt somit die Forschungsfrage nach einer Übertragung auf die im Netzwerk erbrachte touristische Leistung „natürlicher“ Destinationen (vgl. Kemper 2006, S. 7).

Die Informatik ist als eigenständige wissenschaftliche Disziplin weitestgehend unstrittig. Sie steht in dichter Beziehung zur Entwicklung des Computers. Die freie Programmierbarkeit des Computers wiederum macht es möglich, diesen fast universell einzusetzen, so dass die Informatik in fast sämtlichen Belangen des heutigen Lebens als Grundlagenwissenschaft einen Beitrag leistet, von der Kommunikation im Internet über die Kunst in Form von Bildbearbeitung bis hin zur Warenwirtschaft in der Betriebswirtschaft (vgl. Rechenberg 2000, S. 11).

„Die Informatik ist wie die Mathematik eine auf alle anderen Wissensgebiete ausstrahlende Grundlagen- und Formalwissenschaft. Fasst man die Mathematik als die Wissenschaft vom „formal Denkbaren“ auf, so konzentriert sich die Informatik auf das „Realisierbare“, also auf Formalismen und Begriffe, die der maschinellen Verarbeitung zugänglich sind.“⁹

⁹ Vgl. Gesellschaft für Informatik 2003, S. 8.

Hierdurch hat die Informatik einen Umfang erreicht, welcher es als sinnvoll und notwendig erscheinen lässt, sie in Teildisziplinen zu unterteilen. Die Theoretische Informatik übernimmt die Grundlagenentwicklung für Technische und Praktische Informatik, welche wiederum dazu dienen, Probleme der Angewandten Informatik zu lösen. Für die Betrachtungen dieser Arbeit ist die Wirtschaftsinformatik als Teil der Angewandten Informatik der maßgebliche Untersuchungsgegenstand. Die Wirtschaftsinformatik weist, ebenso wie die Mutterdisziplin Informatik, einen stark interdisziplinären Charakter auf. Abbildung 1 verdeutlicht eine mögliche Einteilung.

INFORMATIK			
Technische	Praktische	Theoretische	Angewandte
Hardwarekomponenten	Algorithmen, Datenstrukturen, Programmiermethoden	Automatentheorie	Computergrafik
Schaltnetze, Schaltwerke, Prozessoren	Programmiersprachen und Übersetzer	Formale Sprachen	Datenbanken
Mikroprogrammierung	Betriebssysteme	Theorie der Berechenbarkeit	Künstliche Intelligenz
Rechnerorganisation und -architektur	Softwaretechnik	Komplexitätstheorie	Digitale Signalverarbeitung
Rechnernetze	Mensch-Maschine- Kommunikation	Formale Semantik	Simulation und Modellierung
	Verteilte Systeme	Automatische Pro- grammsynthese	Textverarbeitung und Büroautomatisierung
			Spezifische Anwendungen in Wirtschaft, Ver- waltung, Ingenieurwis- sensschaften, Naturwis- sensschaften, Medizin, Geisteswissenschaften und Kunst

Abb. 1: Eine Einteilung der Informatik¹⁰

¹⁰ Quelle: Rechenberg 2000, S. 20

Die hier übernommene Einteilung ist keinesfalls final oder als akademisches Allgemeinut zu betrachten. Die Informatik als junge Disziplin, welche zugleich einem konstanten Wachstum unterliegt, final zu unterteilen, ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht möglich. Für die weiteren Betrachtungen dieser Arbeit ist dies nicht von Relevanz, denn hier geht es im Wesentlichen um die Einordnung der Wirtschaftsinformatik als Teil der Angewandten Informatik, welche unstrittig ist.

Die Komponenten Datenbanken, Simulation und Modellierung sowie deren spezifische Anwendung in der Wirtschaft sind hierbei wesentliche Bestandteile von Business Intelligence als Funktion im Management und können so der angewandten (Wirtschafts-)Informatik zugeordnet werden.¹¹

1.6 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit ist, basierend auf den betroffenen wissenschaftlichen Fachrichtungen, qualitativ angelegt. Sie erzielt ihre Erkenntnisse nicht anhand quantitativ statistischer Methoden, sondern durch die Interpretation von bereits vorhandenen Werken, sowie der logischen Erklärung von Sachverhalten. Vergleiche mit existenten realen Beobachtungen dienen der empirischen Kontrolle. Die Einordnung an der Schnittstelle zweier bereits als interdisziplinär gekennzeichnete Disziplinen resultiert hierbei im „Borrowing“, also einem interdisziplinären Forschungsansatz. Es findet eine logische Übertragung von BI-Methoden auf Fragestellungen und Probleme im Destinationsmanagement statt (vgl. Reihlen 2009, S. 6, Schnell 2011, S. 54).

Grundlegend werden die wesentlichen empirischen Begriffe der Arbeit zu Beginn definiert, um eine Bedeutungsgleichheit der Kommunikation zu erlangen. Die zentrale Theorie der Arbeit wird anschließend hergeleitet. Sie stellt ein System von hypothetischen Aussagen dar, welche zwar an der Realität empirisch abgeglichen werden, jedoch hierdurch nur bedingt verifizierbar sind (vgl. Schnell 2011, S. 46, 68).

Die Vorgehensweise ist hierbei deduktiv, setzt also eine Überlegung über das mögliche Ergebnis der Arbeit voraus. Es wird der Einsatz von Business Intelligence als Funktion im Management von Reisegebieten auf ihre Eignung und Nutzbarkeit hin überprüft, bei der Annahme, dass er prinzipiell einen Nutzen hat. Die deduktive Methode beschreibt hierbei die Generierung von komplexerem Wissen anhand der Ableitung von bereits vorhandenem, weniger komplexem Wissen, der logische Schluss

¹¹ Eine detaillierte Zuordnung folgt mit der Definition von BI für diese Arbeit im Kapitel 3.

vom Allgemeinen auf das Besondere. (vgl. Haase 2006, S. 49ff, Naderer 2011, S. 222).

Es werden bereits beschriebene Methoden im Destinationsmanagement erfasst und potentiellen BI-Methoden zugeordnet. Die zusammengetragenen einzelnen Methoden erlangen hierdurch vorübergehend für den Zeitraum der Theoriebildung quasi axiomatische¹² Gültigkeit. Die Methodensammlung wird in einem theoretischen BI-Gesamtansatz für das Management von Destinationen zusammengefasst. Besonderes Augenmerk gilt hierbei den Voraussetzungen, die axiomatisch gültigen Methoden praktisch zu verwenden. Das Resultat ist ein Gesamtansatz, welcher als Theorie im lösungsorientierten Sinne im Zentrum der Arbeit steht (vgl. Haase 2006, S. 49ff).

Aus dem Gesamtansatz wiederum werden induktiv Handlungsempfehlungen für einen Einsatz von Business Intelligence im Destinationsmanagement abgeleitet, welche zu einem integrierten BI-Modell führen. Dieses stellt einen Lösungsansatz in der praktischen Anwendung von Business Intelligence Methoden im Destinationsmanagement dar. Die Induktion wird hierbei als Ableitung von Detailwissen von einer komplexeren Theorie verstanden. Im Sinne eines lösungsorientierten Wissenschaftsverständnisses in den Objektwissenschaften, also auch der Betriebswirtschaftslehre im weitesten Sinne und somit relevant für die Disziplinen dieser Arbeit, werden konkrete Methoden zur Umsetzung beschrieben (vgl. Haase 2006, S. 49ff).

Die tatsächliche praktische Umsetzung der beschriebenen Methoden im integrierten Ansatz wiederum stellt einen Ansatz zur empirisch quantitativen Überprüfung des Gesamtmodells dar. Die vorausgesetzte axiomatische Gültigkeit der zur Deduktion herangezogenen implizierten Methoden ließe sich hierbei ebenfalls logisch beweisen.

¹² Siehe Glossar

Als konstantes Ziel steht die Beantwortung der beiden Forschungsfragen. Es wird zuerst die erkenntnisfördernde Strukturierung des Ordnungsrahmens vorgenommen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden anschließend die praxisorientierten Handlungsempfehlungen abgeleitet. Abbildung 2 dient der Visualisierung.

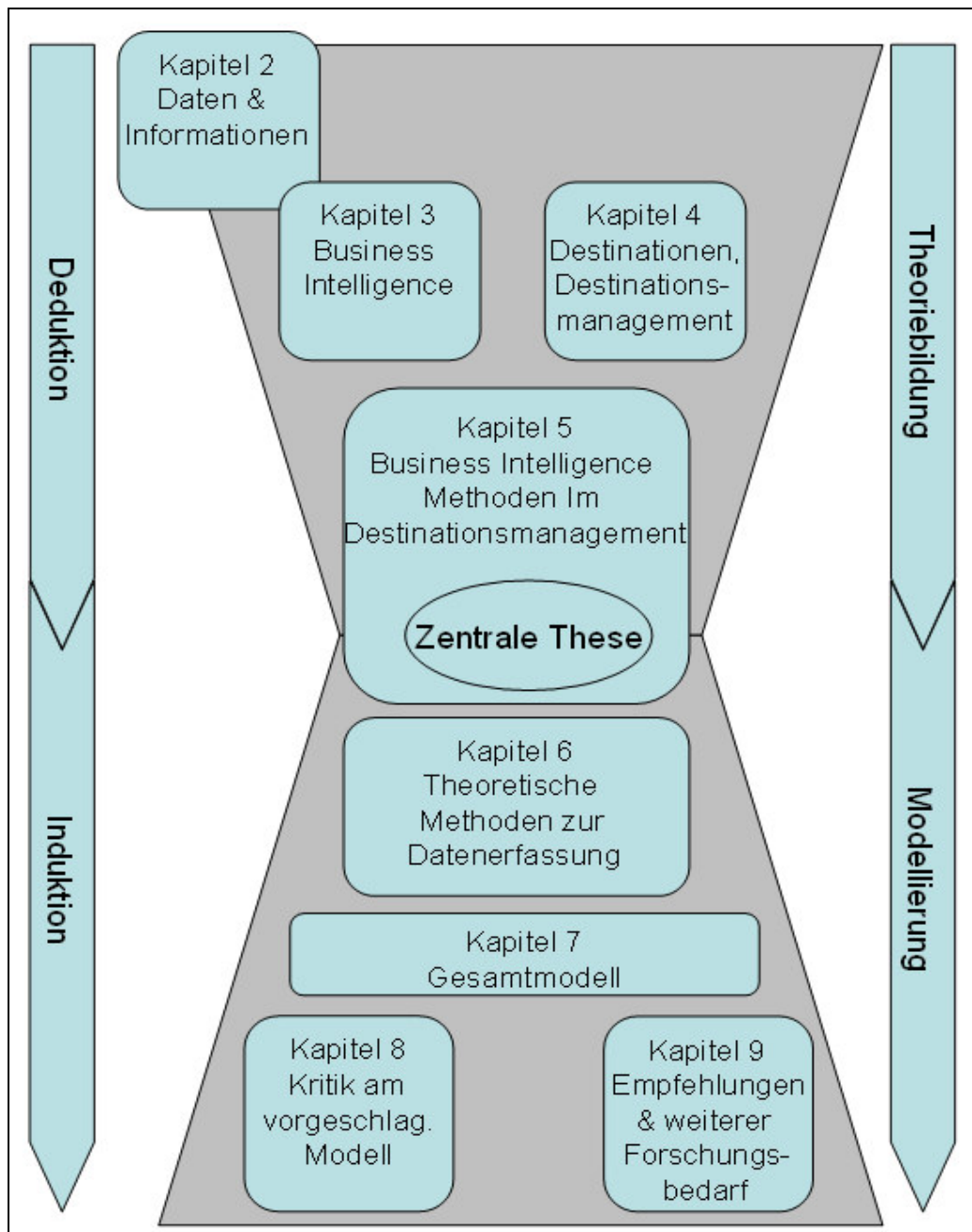


Abb. 2: Kapitelübersicht

Im ersten Kapitel wird das Problem beschrieben, die Zielsetzung genannt und die Vorgehensweise zur Zielerreichung erläutert.

Als Grundlage wird im zweiten Kapitel der wesentliche Gegenstand dieser Arbeit in Form von Daten und Informationen vorgestellt und für den weiteren Verlauf gültig definiert. Daten und Informationen sind hierbei die Basis für Business Intelligence und werden daher vor der Definition dieser Funktion eingeordnet.

Im dritten Kapitel wird Business Intelligence als wissenschaftliche Teildisziplin sowie als in der Praxis verwendeter Begriff näher beleuchtet, um zu einer für diese Arbeit gültigen Definition zu gelangen. Als Einstieg werden die Entwicklung des Begriffs und die damit verbundenen Anwendungen historisch dargelegt. Es folgt eine Auseinandersetzung mit den aktuell verfügbaren Definitionsansätzen. Eine begründete Auswahl und damit verbundene Definition steht am Ende dieses Kapitels.

Das vierte Kapitel stellt die Entsprechung zum dritten Kapitel für den Begriff Destination dar. Die Destination wird als Wettbewerbseinheit der touristischen Wertschöpfung anhand verschiedener Definitionen beschrieben und definiert. Als Grundlage wird hierfür die touristische Produktion näher erläutert. Die Unterschiede der verschiedenen Organisationsformen werden herausgearbeitet und die für die weitere Betrachtung relevante Form als interorganisationales Netzwerk herausgearbeitet. Eine Begründung für diese Eingrenzung ist Teil des Kapitels.

Inhalt des fünften Kapitels ist die Zusammenführung der Definitionen sowie die daraus theoretisch ableitbaren, potentiellen Einsatzgebiete von BI-Methoden in Destinationen. Da keine zusammenfassende Literatur vorliegt, wird auf bereits indizierte Methoden verschiedener Quellen zurückgegriffen. Die erkannten Methoden werden Business Intelligence Anwendungen zugeordnet und in einem Gesamtmodell zusammengeführt. Das resultierende Modell dient als weiterer Definitionsrahmen für BI-Methoden im Destinationsmanagement sowie als Grundlage für die abgeleiteten Praxisempfehlungen im zweiten Teil der Arbeit. Das fünfte Kapitel schließt mit der zentralen These der Arbeit.

Im sechsten Kapitel wird anhand des in Kapitel fünf erarbeiteten Modells, basierend auf einigen bekannten Methoden, die Datengewinnung in einem integrierten Modell skizziert. Eine theoretische Übertragung auf Reisegebiete wird aufgezeigt und, so möglich, belegt.

Das siebte Kapitel zieht ein Fazit aus den vorigen Überlegungen und stellt in Einzelschritten über ein Datenmodell und die Zuordnung zu den Bausteinen der Business Intelligence ein Gesamtmodell auf.

Das achte Kapitel widmet sich einer kritischen Prüfung der in Kapitel sechs skizzierten Methoden sowie dem daraus abgeleiteten Modell. Diese werden hinsichtlich ihrer technischen Machbarkeit und ihrer organisatorischen Umsetzbarkeit diskutiert. Mögliche Kritikpunkte werden aufgezeigt. Eine Begründung für den Einsatz trotz Kritikpunkten wird versucht. Da die angestrebte Erfassung von „Produktionsdaten“ einer Destination vielfach die Nutzung von Dienstleitungen beinhaltet, berührt das Thema den Bereich des ethisch vertretbaren Erfassens und Sammelns von personenbezogenen (persönlichen) Daten. Ein kleiner Ausschnitt der aktuellen Diskussion zu diesem Thema wird als Teil des Kapitels acht beige-steuert.

Kapitel neun stellt den Abschluss dieser Arbeit dar. Es werden aus technischer Sicht Ansätze zur Optimierung der aufgezeigten theoretischen Methoden aufgestellt. Mögliche weitere Forschungsansätze zur Bestätigung oder Falsifizierung der aufgestellten Theorie werden skizziert.

2 Daten, Informationen und Wissen

Eine der wesentlichen Aufgaben von BI ist die Bereitstellung von entscheidungsunterstützenden Informationen für das Management, basierend auf Produktionsdaten. Um diese Funktion im Detail zu erörtern ist es daher notwendig, die zugrundeliegenden Begriffe abzugrenzen und in ihrem Kontext zu definieren.

Hierbei werden die Begriffe Daten, Informationen und Wissen zumeist in einer hierarchischen Beziehung gesehen. Im folgenden Kapitel werden nacheinander die einzelnen Komponenten separat vorgestellt und definiert, um anschließend in ihrem Zusammenhang erläutert zu werden.

2.1 Daten

Die Basis für eine Informationsgewinnung stellen Daten dar. Sie werden in Form einer Zeichen- oder Signalfolge dargestellt und können mittels einer Interpretierungsvorschrift in eine Information transformiert werden. Die Speicherform ist hierbei zunächst mediumsunabhängig. Auch wenn Daten generell mit elektronischen Daten gleichgesetzt werden, welche in Binärform, also in elektronisch zu verarbeitendem Format bestehend aus NULL und EINS, gespeichert werden, geht die wissenschaftliche Definition darüber hinaus und kennt auch andere Speichermedien wie z.B. bedrucktes Papier (vgl. Goeken 2006, S. 8f, Witt 2008, S. 2).

Zur Verdeutlichung der Interpretationsnotwendigkeit kann folgendes Beispiel herangezogen werden: Die Zeichenfolge 123456 stellt ohne Kenntnis der Interpretationsregel ein reines Datum dar. Erst durch die Zusatzinformation „es handelt sich um eine Telefonnummer“ wird aus dem Datum eine Information. Die identische Zeichenfolge könnte hierbei ebenfalls eine Postleitzahl oder einen Kontostand beschreiben.

Die Definition von Daten ist weitestgehend einheitlich und unstrittig. Die Generierung und Speicherung von Daten nimmt im Laufe der Zeit zu. Speziell die Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung und damit Datenerstellung, -verbreitung und -vermehrung führen zu einem exponentiellen Wachstum von Daten. Es wird von einer Vervielfachung

der digitalen Datenmenge zwischen 2009 und 2020 um den Faktor 44 ausgegangen (vgl. EMCS 2010, S. 1).

2.2 Informationen

Die zunehmende Menge von Daten lässt der Gewinnung von Informationen aus der vorhandenen Datenmenge eine wachsende Bedeutung zukommen. In Abgrenzung zum Datenbegriff werden Informationen uneinheitlich definiert.

Die Definition als interpretierte Daten wurde bereits angesprochen. Hierbei wird eine Information durch Anwendung einer Interpretationsvorschrift abgeleitet. Bei einem Informationsaustausch müssen sowohl Sender als auch Empfänger dann über dieselbe Interpretationsvorschrift verfügen (vgl. Ferstl & Sinz 2006, S. 131f). Ähnlich einer Interpretationsvorschrift ist die Forderung nach der Berücksichtigung des Kontexts von Daten zu verstehen. Hierbei dient der Kontext zur Umwandlung von Daten in Informationen (vgl. Alpar et al. 2008, S. 10f).

Einen engeren Ansatz der Informationsdefinition findet man bei Wittmann. Seine Definition von Informationen als zweckorientiertes Wissen zieht nach sich, dass die Entscheidung über einen Informationsgehalt einzig auf Seiten des Empfängers liegt. Daten oder Wissen ohne Zweck, wie z.B. eine Handlungsvorbereitung, sind keine Informationen (vgl. Wittmann 1979, S. 2263). Dieser Ansatz definiert die Information anhand des Wissensbegriffs, welcher jedoch weitestgehend undefiniert bleibt. Auch fehlt eine Begründung, wann Wissen als zweckorientiert zu gelten hat.

Gemäß der Wissenspyramide nach Aamodt und Nygard¹³ soll der Informationsbegriff in der vorliegenden Arbeit hierarchisch aus dem Datenbegriff abgeleitet werden. Somit findet die Definition als interpretierte, in Kontext gebrachte Daten Anwendung. Besondere Bedeutung erlangt diese Festlegung vor dem Hintergrund der Anwendung im Bereich der Business Intelligence.

¹³ Die Wissenspyramide nach Aamodt und Nygard wird im Kapitel 2.4 in ihrem Zusammenhang näher betrachtet

BI nutzt vielfältig die Möglichkeiten von Datawarehouses¹⁴. Hierbei ist die Kontextualisierung und somit die Kopplung und Weitergabe von Interpretationsvorschriften durch Meta-Daten innerhalb des Datawarehouse möglich (vgl. Kemper 2006, S. 22).

„Die Metadaten beschreiben die Datenstruktur der gespeicherten [...] Daten. Sie können daher als „Daten über Daten“ bezeichnet werden und erlauben eine gezielte und strukturierte Auswertung von Informationen über Zusammenhänge eines komplexen Systems.“¹⁵

Das Datawarehouse ist somit nicht nur Mittel zur Erfassung und Sammlung von (Roh-)Daten als Basis, sondern ermöglicht partiell die EDV-gestützte Transformation von Daten zu Informationen.¹⁶

2.3 Wissen

Die Definition von Wissen ist vielschichtig und nicht eindeutig. Einen historischen Auszug der Wissensbegriffe in der Managementliteratur stellt Kalmring zusammen. Er wird in der folgenden Abbildung wiedergegeben.

¹⁴ Siehe Glossar

¹⁵ Vgl. Wieken 1999, S. 205

¹⁶ Der Zusammenhang mit dem Bereich Business Intelligence wird im Kapitel 3 verdeutlicht. Ausführliche Informationen finden sich bei Kemper 2006.

Wesentliche Aussagen	Titel und Autor
<ul style="list-style-type: none"> - Vorstellungsinhalte auf Basis angewandter Regeln - wahrgenommene Tatsachen sowie Wahrheitsüberzeugungen von Feststellungen 	Wittmann (1959)
<ul style="list-style-type: none"> - Menge an im Gedächtnis gespeicherten Informationen 	Kail & Pelligrino (1988)
<ul style="list-style-type: none"> - Werkzeug, mit dem Ergebnisse erzielt werden - ermöglicht es Individuen oder Institutionen, neue oder effektivere Aktionen auszuführen 	Drucker (1993)
<ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnis von Zusammenhängen - ermöglicht Einflussnahme und daher die Erzielung eines bestimmten Ergebnisses 	Bohn (1994)
<ul style="list-style-type: none"> - Grundlage einer Wissensrente - Wissen ermöglicht Wettbewerbsvorteile 	Spender (1994)
<ul style="list-style-type: none"> - Resultat von Erkenntnis - basiert auf subjektiver Wahrnehmung 	Klimecki & Laßleben (1995)
<ul style="list-style-type: none"> - Bestand an Modellen über Objekte bzw. Objektbereiche und Sachverhalte - Individuen verfügen über diesen Bestand bzw. haben Zugang zu ihm - wird mit einem zu belegenden Anspruch für wahr genommen 	Kuhlen (1996)
<ul style="list-style-type: none"> - verhaltensrelevant - kontext- und aspektabhängig - zweck- und subjektrelativ, perspektivisch 	Rehäuser & Krčmar (1996)
<ul style="list-style-type: none"> - Kenntnis über die Realität, Personen, Sachverhalte, Handlungen, Normen und Werte - nicht auf spezifischen Inhalt oder spezifisches Ziel ausgerichtet 	Oberschulte (1996)
<ul style="list-style-type: none"> - im Wissensspeicher niedergelegte Informationen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern - Gesamtheit aller Endprodukte von Lernprozessen 	Güldenbergl (1997)
<ul style="list-style-type: none"> - Kenntnisse und Fähigkeiten zur Problemlösung - Erwartungen über Ursache - Wirkungszusammenhänge - Theoretische Erkenntnisse, Alltagsregeln, Handlungsanweisungen - strukturiert und verankert - kontextabhängig und personengebunden 	Probst, Raub & Rombard (1997)
<ul style="list-style-type: none"> - fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen - Strukturrahmen zur Eingliederung neuer Informationen und Erfahrungen 	Davenport & Prusak (1998)
<ul style="list-style-type: none"> - vernetzte Information - ermöglicht dem Träger, Handlungsvermögen aufzubauen und Aktionen in Gang zu setzen 	Picot & Scheuble (2000)
<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit, aus Informationen Entscheidungen abzuleiten, Erfahrungen zu machen, zu nutzen und daraus zu lernen - Ergebnis der Verarbeitung und Interpretation von Informationen durch Intelligenz, Bewusstsein und Lernen 	Hopfenbeck et al. (2001)

Abb. 3: Gegenüberstellung von Definitionen des Begriffs „Wissen“¹⁷

¹⁷ Quelle: Kalmring 2003, S. 9f

Es wird deutlich, dass die Definitionen von Wissen unterschiedlich sind und sich teils sogar widersprechen. Eine Annäherung an den Wissensbegriff führt über die Kognitionsforschung. Hierbei werden Einzeldisziplinen wie Psychologie, Linguistik, Neurobiologie, künstliche Intelligenz und andere durch die Zielsetzung geeint, theoretische und empirische Besonderheiten kognitiver Prozesse zu ergründen (vgl. Krallmann, Frank & Gronau 2002, S. 361).

Innerhalb der Wissenspsychologie ist „Wissen“ ein Konzept, mit dessen Hilfe die kognitive Steuerung des Handelns erklärt wird. Das Wissen regelt hierbei sowohl die eingehende Interpretation der Informationen als auch die daraus resultierende Reaktionen. Es ist somit die Basis für Wahrnehmung und Handeln (vgl. Bude 1981, S. 1229).

Besonders relevant im Zusammenhang mit der Zielsetzung dieser Arbeit im Schnittstellenbereich von IT und Destinationsmanagement ist die Definition von Wissen seitens der künstlichen Intelligenz, also ebenfalls eines EDV-gestützten Ansatzes. Hierbei ist Wissen der Inhalt der Wissensbasis eines Systems und gilt (im Rahmen der Operationen ebendieses Systems) als wahr. Dieses Wissen kann durchaus unzutreffend sein, was jedoch eine Revision der Wissensbasis erfordert (vgl. Petkoff 1998, S. 123).

Die Wissenspyramide nach Aamodt & Nygard ist eine Interpretation des Wissensbegriffs der künstlichen Intelligenz aus Sicht der Semiotik¹⁸. Demnach entsteht Wissen, wenn Kenntnisse über Zusammenhänge mehrerer Informationen und der Anwendung in einem relevanten Umfeld vorliegen. Die Vernetzung der zur Verfügung stehenden Informationen, um einen bestimmten Zweck effizient zu verfolgen, wird so ermöglicht (vgl. Steinmüller 1993, S. 236).

Den gewählten Definitionen sowie den meisten neueren Definitionen der Abbildung 4 ist gemein, dass sie Wissen als Bindeglied zwischen Information und Aktion interpretieren. Somit stellt Wissen nicht nur die vernetzte Zusammenführung von Informationen dar, sondern ist auch

¹⁸ Siehe Glossar

die Grundlage zu zielgerichtetem Handeln. Diese Form der Definition soll in dieser Arbeit als Interpretation von Wissen gelten.

2.4 Zusammenfassung und Zusammenhang der Begriffe

Den gewählten Einzeldefinitionen folgend, lässt sich der Zusammenhang der Begriffe, wie bereits zu Beginn des Kapitels gewählt, in einer hierarchischen Struktur darstellen.

Um diese Struktur zu verdeutlichen, wurde in Abbildung 4 eine pyramidale Visualisierung in Anlehnung an Aamodt und Nygard gewählt. Hierbei stellen die Daten das Rohmaterial dar. Durch ihre Strukturierung und Interpretation werden aus Daten Informationen. Die intelligente, zielgerichtete Vernetzung von Informationen wiederum führt zu Wissen (vgl. Aamodt & Nygard 1995, S. 199ff).

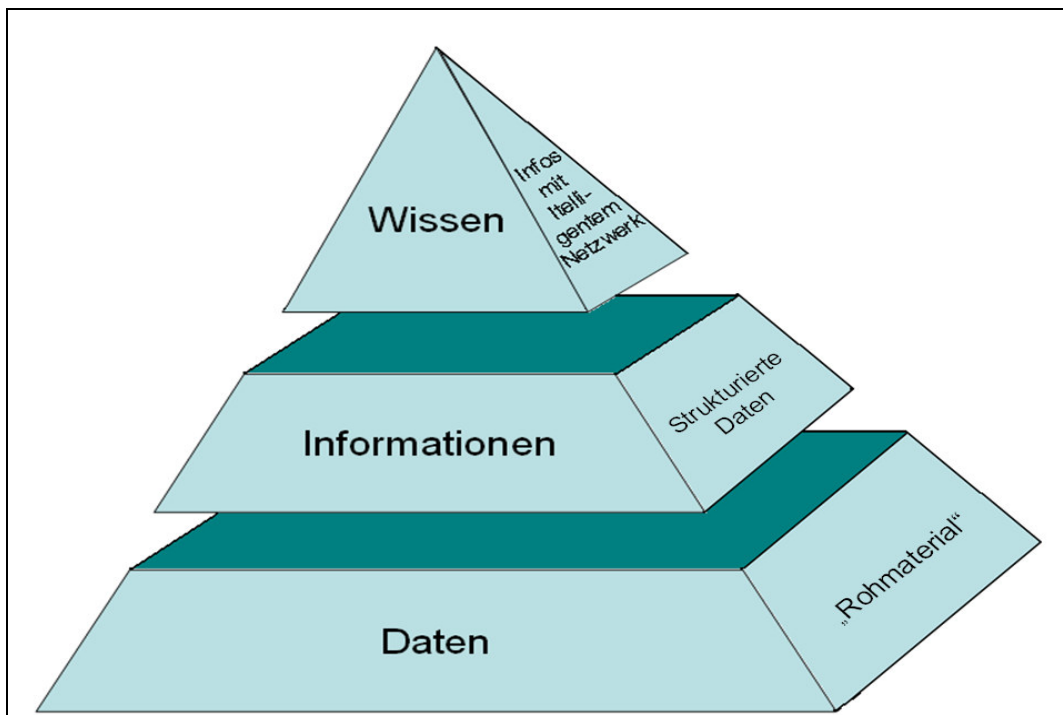


Abb. 4: Wissenspyramide Komponenten¹⁹

¹⁹ Quelle: Eigene grafische Darstellung

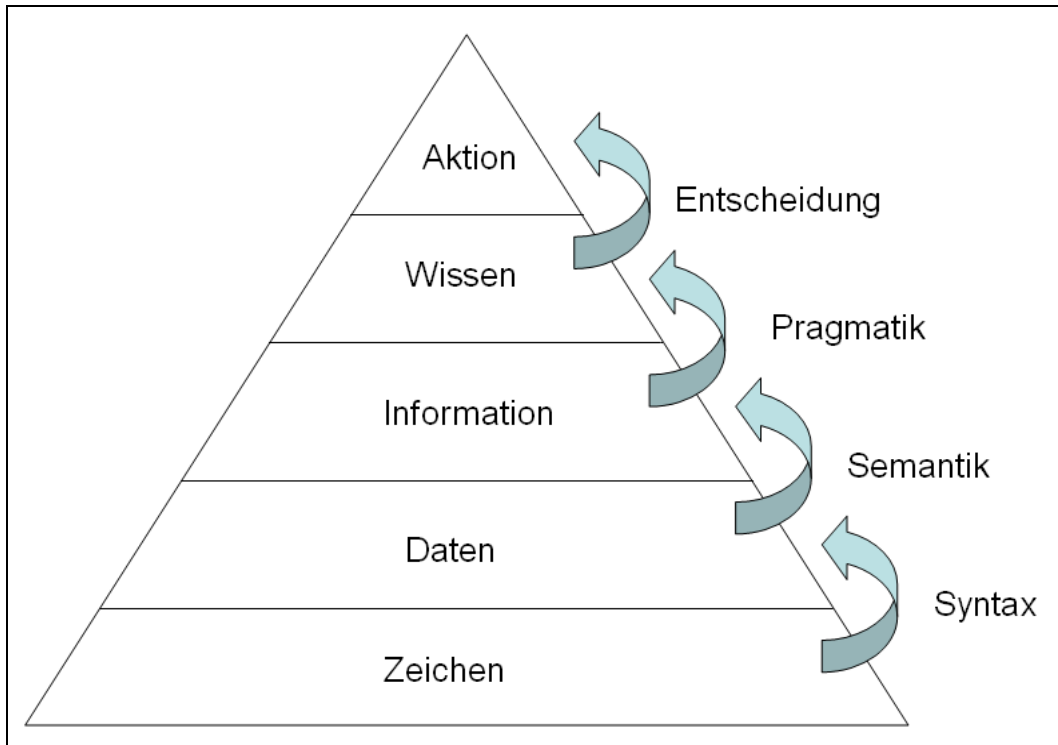


Abb. 5: Wissenspyramide Zusammenhänge²⁰

Die bei Aamodt und Nygard zugrunde liegende Semiotik benennt diese Prozesse mit den Fachbegriffen Semantik und Pragmatik. Der hierbei gewählte Wissensbegriff dient zur Entscheidung von Aktionen. Bei der Betrachtung von Wissen als knappe Ressource im unternehmerischen Sinne wird die durch Wissen initiierte Aktion in den Mittelpunkt gesetzt. Die Zusammenhänge werden in Abbildung 5 visualisiert. Besonders vor dem Hintergrund veränderter ökonomischer Rahmenbedingungen und dem resultierenden Druck, Aktionen zu legitimieren und Entscheidungen zu objektivieren, erscheint das gewählte Definitionsmodell als geeignet (vgl. Aamodt & Nygard 1995, S. 195ff).

Business Intelligence unterstützt und strukturiert ebendiesen Prozess von den (Roh-)Daten bis zur Entscheidung im wirtschaftlichen Unternehmen. Um dies zu verdeutlichen und um eine für diese Arbeit angewandte Definition von Business Intelligence festzuhalten, wird im folgenden Kapitel 3 BI erklärt und definiert.

²⁰ Quelle: Aamodt & Nygard 1995, S. 195

3 Business Intelligence

3.1 Historische Entwicklung

Der Bedarf an Unterstützung für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen seitens der Informationstechnologie hat bereits früh zur Entwicklung entsprechender Systeme geführt. Mit dem Aufkommen von Dialog- und Transaktionssystemen in den 1960er Jahren und der gleichzeitigen elektronischen Speicherung betrieblicher Datenmengen wuchs der Wunsch nach automatisiert generierten Führungsinformationen im Sinne von direkt aus der Datenbasis abgeleiteten Informationen, welche für Planungs- und Kontrollzwecke eingesetzt werden können (vgl. Hanig 2002, S. 3f; Anandarajan et al. 2004, S. 15ff; Kemper 2006, S. 1; Gluchowski 2008, S. 55).

Die beginnende Euphorie, getragen durch naive Technikgläubigkeit und einem mechanisch ausgerichteten Organisationsverständnis, führte schnell zu ersten EDV-gestützten Systemen zur Führungsunterstützung. Sie wich jedoch schon ein Jahrzehnt später einer Phase der Ernüchterung und Frustration, da die technische Machbarkeit nicht die hochgesteckten Erwartungen erfüllen konnte (vgl. Anandarajan et al. 2004, S. 15ff; Kemper 2006, S. 1; Gluchowski 2008, S. 55).

Im Laufe der Zeit entwickelten sich trotz dieser ersten Frustration verschiedene benutzergruppenspezifische und aufgabenorientierte, funktionsfähige Systeme, welche im Management dauerhaft eingesetzt wurden. Vor allem die weitere Entwicklung der Datenbanktechnologie sowie des Computers an sich und dessen Vernetzungsmöglichkeiten führten zu einem Konglomerat verschiedener EDV-Hilfsmittel. Diese werden unter den unterschiedlichsten Namen behandelt, wie z.B. Management Information System (MIS), Decision Support System (DSS), Executive Information System (EIS) und Managementunterstützungssystem (MUS).

Es wird eine mehr oder weniger einheitliche, chronologische Reihenfolge der Entstehung und organisatorische Hierarchie der Systeme ausgewiesen. Gluchowski führt als frühesten Vertreter die Managementinformationssysteme (MIS) an. Er definiert diese hierbei als „operative Kontrollinstrumente mit kurz- und mittelfristigem Entscheidungshorizont für das

untere und mittlere Management“ (Gluchowski 2008, S. 58). Die Entstehung wird auf die 1960er Jahre datiert. Ihm zufolge schließt sich an die Entstehung eine Phase des Scheiterns und der Ernüchterung an. Durch technische Verbesserungen gibt es aktuell eine Renaissance der MIS, auch wenn der Begriff MIS hierbei weitestgehend vermieden wird und als diskreditiert gilt (vgl. Ackhoff 1967, S. 6; Möllmann 1992, S. 366; Chamoni 2006, S. 6; Gluchowski 2008, S. 57).

Auch Anandarajan beschreibt Systeme zur Automatisierung von Prozessen, der Generierung von historischen Daten sowie der daraus resultierenden Unterstützung des Managements im Zeitfenster der 1950er bis zu den späten 1960er Jahren (vgl. Anandarajan 2004, 14ff).

Hierarchisch greift das MIS direkt auf Basisdaten operativer Systeme zurück, offeriert dem Nutzer periodisch standardisierte Berichte und stellt die Verfügbarkeit der relevanten Informationen auf allen Ebenen sicher. Die Informationsbereitstellung erfolgt ohne (aufwändige) Modellbildung und ohne Anwendung von anspruchsvollen mathematischen (logisch-algorithmischen) Methoden (vgl. Chamoni 2006, S. 6; Gluchowski 2008, S. 56).

Im Anschluss an die MIS-Entwicklung steht das Decision Support System (DSS, auch Entscheidungsunterstützungssystem EUS) in den 1970er bzw. 1980er Jahren (vgl. Anandarajan 2004, S. 17; Chamoni 2006, S. 6; Gluchowski 2008, S. 63). „Als interaktive EDV-gestützte Systeme streben die DSS an, den Entscheidungsträgern im Sinne einer Assistenz mit Modellen, Methoden und problembezogenen Daten bei der Lösung von Teilaufgaben in einer eher schlecht-strukturierten Entscheidungssituation zu helfen.“ (Chamoni 2006, S. 6)

Als Charakteristikum der DSS wird die ausgeprägte Modell- und Methodenorientierung gesehen. Hierarchisch ordnet Gluchowski die DSS über dem MIS an, wobei die Aufgabengebiete von DSS und damit auch die Begrifflichkeit, sehr weit gefasst werden. Sie gehen von einfachen Tabellenkalkulationsprogrammen mit integrierter linearer Regression als prognostische Komponente bis hin zum Einsatz wissensbasierter Techniken der künstlichen Intelligenz zur Repräsentation und Modellierung von

Wissen, sowie der quasi intelligenten Lösungsfindung (vgl. Anandarajan 2004, S. 18f; Chamoni 2006, S. 7; Gluchowski 2008, S. 64).

Ab Mitte der 1980er Jahre wurde, getrieben durch Softwareanbieter und Beratungsgesellschaften, ein weiterer Ansatz der Managementinformation gewagt. Dieser firmierte unter dem Titel Executive Information System (EIS). Als eingedeutschte Varianten finden sich: Führungsinformationssystem (FIS), Chefinformationssystem (CIS) oder auch Vorstandsinformationssystem (VIS) (vgl. Chamoni 2006, S. 8; Gluchowski 2008, S. 74). Das EIS zeichnet sich durch eine starke Endanwenderorientierung aus.

„Sie sind dialog- und datenorientierte Informationssysteme für das Management mit ausgeprägten Kommunikationselementen, die Fach- und Führungskräften aktuelle entscheidungsrelevante, interne und externe Informationen über intuitiv benutzbare und individuell anpassbare Benutzungsoberflächen anbieten.“²¹

Auch wenn das EIS hierarchisch an der Spitze der Informationssysteme gesehen wird, ist der breite Zugang der eigentlichen Zielgruppe im Sinne des Top Managements weitestgehend verwehrt geblieben. Vielmehr haben EIS in den entscheidungsvorbereitenden Abteilungen Einzug gehalten (vgl. Chamoni 2006, S. 8; Gluchowski 2008, S. 75). Ähnlich dem MIS-Ansatz wird auch dem EIS-Ansatz ein partielles Scheitern diagnostiziert. Die Systeme gelten als im täglichen Gebrauch zu starr und unflexibel. Ferner wird kritisch hinterfragt, ob Manager als Nutzer als *DV-mündig* angesehen werden können und somit in der Lage sind, die Systeme auch wirklich zu nutzen (vgl. Chamoni 2006, S. 8; Gluchowski 2008, S. 75).

²¹ Vgl. Gluchowski 2008, S. 75

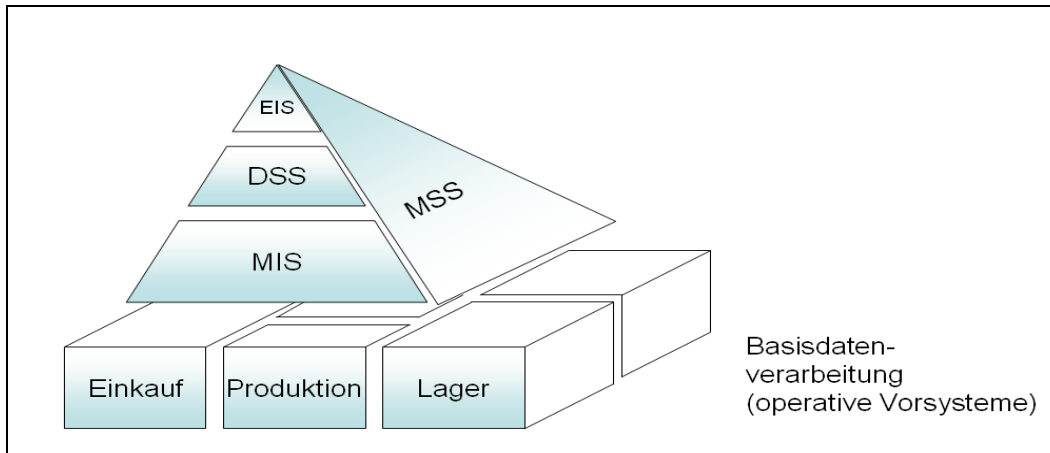


Abb. 6: Systempyramide der Managementsupportsysteme (MSS)²²

Die hierarchische Zuordnung der Systeme wird in Abbildung 6 verdeutlicht. Die Tatsache, dass die EIS nicht ausschließlich den Executive Managern vorbehalten sind, sowie die Umsetzung als faktische Weiterentwicklung der MIS, jedoch mit einem vernetzten und nutzerfreundlicheren intuitiven Ansatz, widersprechen der hierarchischen Interpretation. Chamoni verzichtet an dieser Stelle auf die Hierarchie und fasst die Systeme als „analytische Informationssysteme“ in einer „betrieblichen Informationspyramide“ zusammen (vgl. Chamoni 2006, S. 11).

Kemper löst sich von einer pyramidalen Darstellung vollständig und kritisiert, dass

- angedeutet würde, dass die Anwendungssysteme in abgrenzbare Systemklassen differenzierbar wären. Diese Klassen lassen sich in der Praxis nicht erkennen.
- eine eindeutige Zuordnung der Systemklassen zu Managementebenen vorgenommen wird, welche als Phänomen überholt ist und für moderne Analysesysteme nicht länger gilt.
- eine hierarchische Abhängigkeit der Systeme suggeriert wird, welche zwar datenseitig in älteren Konzepten durchaus bestand, jedoch in eigenständigen harmonisierten Datenbeständen moderner Konzepte nicht länger Bestand hat (vgl. Kemper 2006, S. 81).

Einigkeit besteht jedoch darin, dass die historisch gewachsene Systemvielfalt unter dem Oberbegriff der Management Support Systeme (MSS),

²² Quelle: Eigene grafische Darstellung in Anlehnung an Gluchowski 2008, S. 87, Abb. 3/12

übersetzt Managementunterstützungssysteme (MUS), zusammengefasst wird (vgl. Anandarajan et al. 2004, S. 15ff; Kemper 2006, S. 1; Gluchowski 2008, S. 55).

Als letzter Schritt der historischen Entwicklung hat sich seit den 1990er Jahren in der betrieblichen Praxis der Begriff **Business Intelligence (BI)** entwickelt und etabliert. Zurückzuführen ist dieser Begriff soweit dokumentiert auf die Veröffentlichung von Hans Peter Luhn aus dem Jahr 1958. Zur Etablierung und Verbreitung trugen die Veröffentlichungen der Gartner Group bei. Als Begründer wird hierbei der Analyst Howard Dresner im Jahre 1989 angeführt.

„Data analysis, reporting, and query tools can help business users wade through a sea of data to synthesize valuable information from it – today these tools collectively fall into a category called Business Intelligence.“²³

Es wird deutlich, dass die Entwicklung der BI auf dem Streben des automatisierten, EDV-gestützten Gewinnens von Informationen basiert. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.4 gewählten Definition stellen BI und die Vorgänger den Versuch dar, die Interpretation von Daten im Sinne einer Semantik²⁴ sowie auch die eigentliche Integration in ein intelligentes Netz zur Zweckerfüllung vom Nutzer auf den Computer zu übertragen. Diese Aufgaben spiegeln sich in den Namensgebungen als „Informations-“ oder „Managementunterstützungssystem“ wider. Ebenfalls deutlich wird die Problematik der tatsächlichen Möglichkeiten dieses Versuchs. Das vielfache Scheitern sowie Hinterfragen der DV-Mündigkeit von Managern kann als Indiz verstanden werden, dass die tatsächliche Rolle von BI und den Vorgängern durch den Endanwender missverstanden wird. Die Aufbewahrung und Bereitstellung von Rohdaten, partiell die Verdichtung zu Informationen, gehören hierbei zum real Umsetzbaren. Die Generierung von Wissen hingegen sowie die darauf basierende Entscheidung bleiben jedoch ad dato Aufgaben des Nutzers.

²³ Vgl. Anandarajan et al. 2004, S. 19

²⁴ Siehe Glossar

3.2 Definitionsvielfalt von Business Intelligence

Der Begriff Business Intelligence hat sich sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis verbreitet und wird vielfach verwendet. Es besteht jedoch bis zum heutigen Zeitpunkt Uneinigkeit im Begriffsverständnis. Diese Unsicherheit führt zu einer nicht geklärten Definitionsvielfalt. Eine genaue Abgrenzung erweist sich hierbei als schwierig, da jede gewählte Definition angreifbar bleibt (vgl. Gluchowski 2008, S. 90).

Mertens identifiziert 2002 sieben verschiedene Varianten einer Abgrenzung des BI-Begriffs (vgl. Mertens 2002, S. 4):

- BI gilt als Fortsetzung der betrieblichen Daten- und Informationsverarbeitung für die Unternehmensführung.
- BI dient als Filter in der Informationsflut im Sinne einer angewandten Informationslogistik.
- BI wird mit Managementinformationssystemen gleichgesetzt. Der Fokus liegt hierbei auf besonderer Flexibilität und schnellen Auswertungen.
- *Alerting* Funktion in der BI übernimmt die Aufgabe eines Frühwarnsystems.
- BI wird mit dem Datawarehouse Begriff gleichgesetzt.
- BI dient der Informations- und Wissensspeicherung im Betrieb.
- Prozessorientierter Ansatz von BI: Symptomerhebung führt zu Diagnose, führt zu Therapie, führt zu Prognose, führt zu Therapiekontrolle.

Kemper greift diese Definitionen auf und stellt heraus, dass ein Gros der BI-Definitionen über die verwendeten Systeme erfolgt. Als typische Definition zitiert er hierbei Chameni und Gluchowski, denen zufolge BI ein Sammelbegriff zur Kennzeichnung von Systemen ist, welche auf Basis interner und externer Daten in der Lage sind, das Management in seiner planenden, steuernden und koordinierenden Tätigkeit zu unterstützen (vgl. Gluchowski 2004, S. 119; Kemper 2006, S. 3 mit Bezug auf Chameni).

Hannig erweitert den BI-Begriff und fasst Softwarewerkzeuge zur Extraktion und Auswertung der unternehmensweit vorhandenen Daten und auch deren Umwandlung in entscheidungsrelevante Informationen in ihm zusammen (vgl. Hannig 2002, S. 6).

Einen eher aufgabenbezogenen Definitionsansatz liefern z. B. Grothe und Gensch. Sie fassen Ansätze unter dem Begriff BI zusammen, welche dem Nutzer über die reine Bereitstellung der Daten hinaus gewissermaßen intelligente Instrumente und Infrastrukturen zur Verfügung stellen. Diese sollen den Anwender in die Lage versetzen, Beziehungen und Muster in den Datensammlungen zu erkennen (vgl. Grothe & Gensch 2000, S. 10).

Über die Bedeutung des Wortes Intelligence nähern sich Hansen und Neumann dem BI-Begriff. Sie stellen heraus, dass Intelligence nicht gleichzusetzen ist mit dem deutschen Intelligenzbegriff und Business Intelligence nicht mit Geschäftszintelligenz zu übersetzen ist. Vielmehr sollte die Interpretation in Analogie zur Central Intelligence Agency erfolgen. Der Intelligence Begriff also im Sinne von Auskunfts- und Nachrichtendienst übersetzt werden (vgl. Hansen & Neumann 2005, S. 831).

3.3 Ordnungsrahmen von Business Intelligence

Eine Strukturierung der verschiedenen Sichtweisen hat sich mit Hilfe eines zweidimensionalen Ordnungsrahmens etabliert, wie in Abbildung 3 visualisiert. Dieser geht auf Gluchowski zurück und wird in der aktuellen Literatur bereits mehrfach zitiert und als Strukturierungshilfe akzeptiert (vgl. Kemper 2006, S. 4; Zimmermann 2006, S. 1).

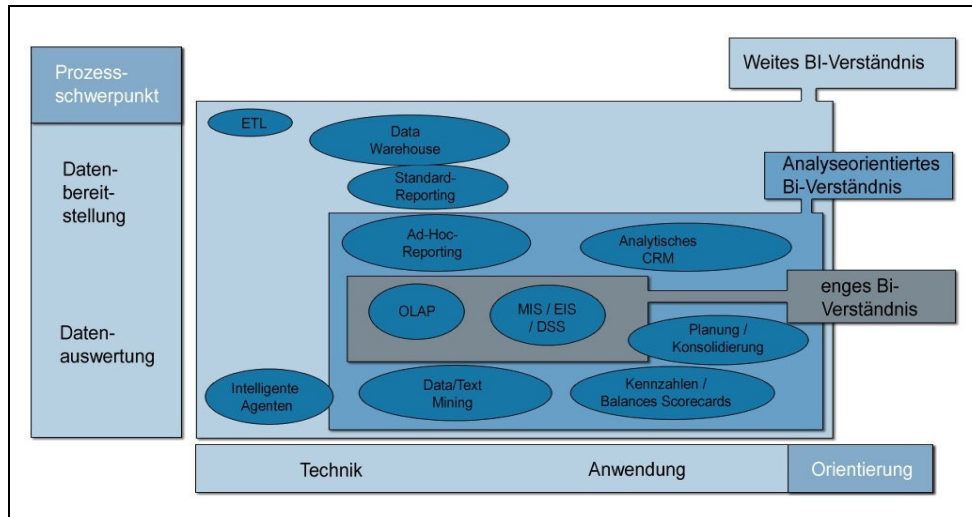


Abb. 7: Verständnisebenen von BI²⁵

Die vertikale Achse bezeichnet hierbei die Phaseneinteilung des analytischen Datenverarbeitungsprozesses von der Bereitstellung bis zur Auswertung. Die horizontale Achse dient zur Orientierung zwischen Technik- und Anwenderorientierung. Aus der Positionierung der Anwendungen lassen sich drei Typen von Definitionsansätzen unterscheiden.

3.3.1 Enges BI-Verständnis

BI im engeren Sinne umfasst lediglich einige wenige Kernapplikationen. Diese dienen einer unmittelbaren Entscheidungsunterstützung, wie das Online Analytical Processing (OLAP) und die Managementinformationssysteme (vgl. Kemper 2006, S. 3). Die Applikationen sind gekennzeichnet durch ihre Fähigkeit, mehrdimensional organisiertes Datenmaterial aufzubereiten und zu präsentieren. Beispiele sind EXCEL Add-Ins und Browser-Erweiterungen. Explizit ausgenommen werden dabei Anwendungen, welche zur Generierung von Reporting-Anwendungen genutzt werden können oder Data Mining ermöglichen (vgl. Gluchowski 2008, S. 90).

²⁵ Quelle: Zimmermann 2006, S. 1 in Anlehnung an Gluchowski 2001, S. 7

3.3.2 Analyseorientiertes BI-Verständnis

Im analyseorientierten Sinne umfasst der BI-Begriff nach diesem Ordnungsrahmen darüber hinaus auch die Systeme, welche Text- und Data-Mining erlauben sowie Ad-hoc-Reporting Systeme und den Bereich des analytischen Customer Relationship Managements als auch Balanced Scorecard Systeme, so sie durch eine Strategie Map den Geschäftszusammenhang analytisch ergründen, sowie weitere Systeme zur Planungsunterstützung und Konsolidierung (vgl. Kemper 2006, S. 4; Gluchowski 2008, S. 90f mit Bezug auf Jung & Winter 2000; Gladen 2005).

Grundvoraussetzung in dieser Betrachtungsweise ist die analytische Arbeit des Anwenders. Die inkludierten Systeme müssen die Unterstützung des Anwenders bei dieser Aufgabe als Ziel haben, um zugeordnet zu werden.

3.3.3 Weites BI-Verständnis

Im weitesten Sinne werden unter BI alle direkt und indirekt für die Entscheidungsunterstützung eingesetzten Anwendungen verstanden. Neben der Auswertungs- und Präsentationsfähigkeit umfasst dieses Verständnis auch den Prozess der Datenaufbereitung sowie theoretische Ansätze zur Datenspeicherung (vgl. Kemper 2006, S. 4).

Business Intelligence kann so ebenfalls prozessorientiert betrachtet werden. Es wird interpretiert als ein Prozess, welcher aus fragmentierten, inhomogenen Unternehmungs-, Markt- und Wettbewerberdaten Wissen über die eigene Position und über fremde Positionen, Potentiale und Perspektiven generiert. Der Prozess kann hierbei in Zeit und Umfang variieren; von operativen Einzelmaßnahmen bis hin zu weit reichenden Modifikationen in Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens (vgl. Grothe & Gensch 2000, S. 11; Gluchowski 2008, S. 91).

Der BI-Prozess im weitesten Sinne umfasst hiermit die gesamte Kette der Wissensbildung und Entscheidungsunterstützung, von der Rohdatenspeicherung bis hin zur entscheidungsunterstützenden Informationsvernetzung und Aufbereitung.

3.4 Business Intelligence als integrierter, organisations-spezifischer und IT-basierter Gesamtansatz

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit soll als Begriffsverständnis für BI eine Definition in Anlehnung an Kemper gewählt werden.

„Unter Business Intelligence (BI) wird ein integrierter, unternehmensspezifischer, IT-basierter Gesamtansatz zur betrieblichen Entscheidungsunterstützung verstanden.

- BI-Werkzeuge dienen ausschließlich der Entwicklung von BI-Anwendungen.
- BI-Anwendungssysteme bilden Teilaspekte des BI-Gesamtansatzes ab.“²⁶

Im Gegensatz zu vielen anderen Definitionen ist diese Definition einem weiten BI-Verständnis zuzuordnen. Erwerbbar und in Eigenregie entwickelte BI-Werkzeuge besitzen hierbei lediglich mittelbaren Charakter. Sie dienen ausschließlich dem Zweck der Entwicklungshilfe für spezielle BI-Anwendungen. BI-Anwendungen bilden einen Teilaspekt der Informationsgewinnung zur betrieblichen Entscheidungsunterstützung ab (vgl. Kemper 2006, S. 8). Sie dienen nicht dazu, das Management zu ersetzen und Entscheidungen zu fällen, sondern sind Mittel zur Unterstützung im Entscheidungsprozess sowie in der Objektivierung der Entscheidung.

Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Destination nach dem klassischen mitteleuropäischen Modell eines interorganisationellen Netzwerkes fokussiert.²⁷ Für die Betrachtungen der Umsetzungen von BI in klassischen Destinationen sind deren Struktur zu beachten. Dies wurde bei der Wahl der Definition berücksichtigt. Folgend werden die wesentlichen definitiven Merkmale im Einzelnen betrachtet und vorausgreifend auf die Definition der Destination im Kapitel 4 analysiert.

²⁶ Vgl. Kemper 2006, S. 8

²⁷ Die für diese Arbeit gültige Definition wird im Kapitel 4 vorgenommen.

3.4.1 Integration

Die klassische Destination hat im Gegensatz zu einer integrierten Unternehmung keine klaren organisatorischen Grenzen bezüglich Eigentum und Kontrollstrukturen.

Selbstständige, unabhängige Leistungsträger erbringen einzelne Elemente des Destinationsproduktes. Die Grenzen werden durch die Bedürfnisse der Gäste festgelegt und orientieren sich nicht an Arbeitsstrukturen der erbringenden Leistungsträger (vgl. Fischer 2008, S. 72). Strategisches Management²⁸ von Destinationen gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung und übernimmt unter anderem die Aufgabe, den normativen Rahmen sicherzustellen um den langfristigen Zusammenhalt der verschiedenen Interessengruppen zu gewähren (vgl. Bieger 2008, S. 107). Der Erfolg einer Destination hängt nicht zuletzt von der Fähigkeit des Destinationsmanagements ab, mit den Leistungsträgern ein System zu bilden und konsequent auf ein gemeinsames Ziel hin zu arbeiten. Unterstützende Prozesse, wie zum Beispiel die informationsbasierte Forschung, können die Bemühungen zum Zusammenhalt indirekt erweitern (vgl. Fischer 2008, S. 87).²⁹

Die Integration der Leistungsträger im interorganisationellen Netzwerk der Destination ist also ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Aufgaben eines Destinationsmanagements. Eine Unterstützung durch informationsbasierte Forschung, dem analyseorientierten Aufgabengebiet nach also Business Intelligence im weitesten Sinne, muss hierzu ebenfalls auf Informationen zurückgreifen, welche den gesamten Produktionsprozess betreffen. Eine Betrachtung von BI-Anwendungen, welche sich mit Teilleistungen des Destinationsproduktes befassen, zum Beispiel der Auslastungsprognose eines einzelnen Hotels, stellen nur einen Teilaspekt der gesamten Wertschöpfung dar. Die sinngemäße Betrachtung als Teilaspekt eines integrierten BI-Ansatzes erscheint logisch.

²⁸ Siehe Glossar: „Manager“

²⁹ Eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Destinationsbegriff erfolgt im Kapitel 4

3.4.2 IT-basiert

Betriebswirtschaftlich gesehen ist BI nichts Neues. Seit jeher ziehen Unternehmen aus ihren Geschäftsprozessen Rückschlüsse auf ihr Geschäft. BI hat also in erster Instanz gar nichts mit IT zu tun. Auch ein handgeschriebener Zettel aus der Produktion mit den Zahlen der Tagesproduktion ist ein Weg, Informationen zur Produktivität des Unternehmens den Entscheidungsträgern zu übermitteln (vgl. Zimmermann 2006, S. 1).

Ein wesentlicher Grund des BI-Ansatzes ist der zunehmende Anfall von Daten. Die explosionsartig steigende Datenmenge erfordert neue und verfeinerte Reporting- und Auswertungsmöglichkeiten. Handgeschriebene Zettel werden der Datenmenge und der häufigen Notwendigkeit zur Ad-hoc-Bereitstellung von Informationen nicht mehr gerecht (vgl. Zimmermann 2006, S. 1; Kemper 2006, S. 5ff).

Nur die Nutzung von IT-Lösungen kann die benötigte Performance bei gleichzeitiger Effizienz und im Verhältnis geringen Kosten sicherstellen, welche zur Erreichung der Ziele von BI erforderlich ist. Als Basis, auch für die Überlegungen eines BI-Ansatzes für klassische Destinationen, ist die Informationstechnologie damit zwingend.

3.4.3 Organisationspezifisch statt unternehmensspezifisch

Im Gegensatz zur Definition nach Kemper fällt der Passus „unternehmensspezifisch“ in der angewandten Definition weg. Auch wenn klassische Destinationen zum Teil in ihrer Gesamtheit als Unternehmen bezeichnet werden (vgl. Bieger 2008, S. 106), so ist touristische Produktion meist nicht auf ein einzelnes Unternehmen begrenzt, sondern vielmehr als kollektive Produktion zu bezeichnen (vgl. Freyer 2007, S. 96). Eine unternehmensspezifische Definition ist hiermit für die folgenden Betrachtungen nicht ausreichend.

Jedoch können Kempers Erläuterungen über eine rein unternehmensspezifische Sichtweise hinaus Gültigkeit haben. Vielmehr liegt ihm zufolge der Einsatzbereich von BI-Anwendungssystemen im gesamten Führungssystem einer Organisation. Die Adressaten für BI-Lösungen sind Mitarbeiter aller Managementebenen (vgl. Kemper 2006, S. 9). Die Einsatzbereiche für BI werden in Abbildung 8 verdeutlicht.

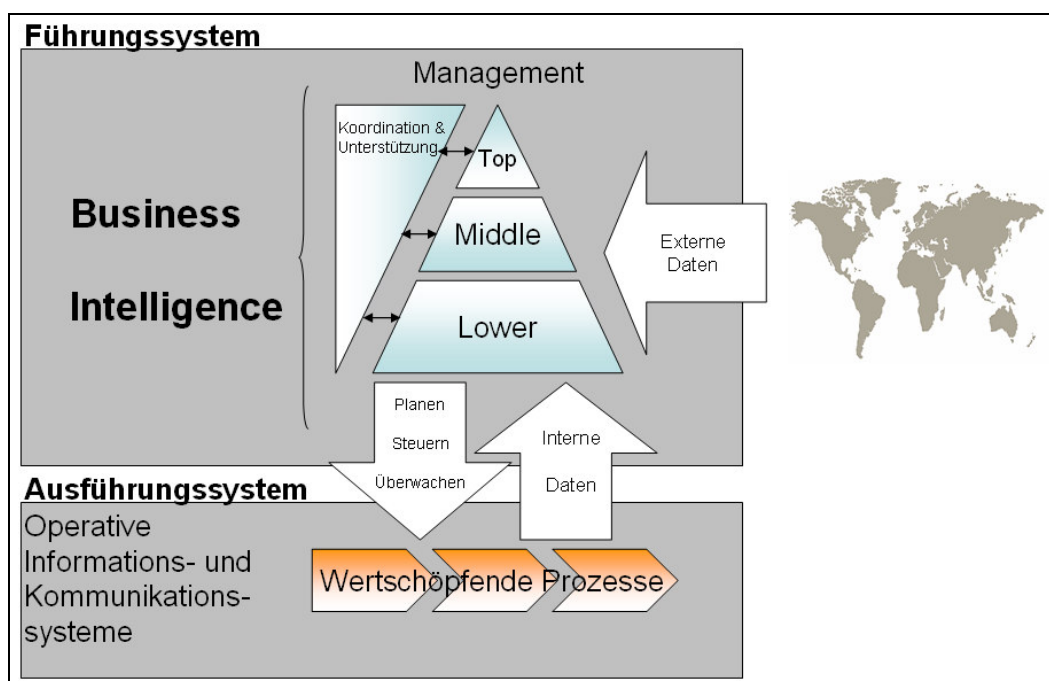


Abb. 8: Einsatzebenen von BI-Anwendungen³⁰

Speziell die Ebene des Top Managements³¹ bedarf hierbei der Unterstützung, um nicht-delegierbare Entscheidungen von strategischer Bedeutung zu treffen (vgl. Kemper 2006, S. 9).

Auch Destinationen sind strategisch zu führen, um sich im globalen Wettbewerb glaubhaft positionieren und differenzieren zu können. So können sie einen verlässlichen Rahmen für Marketingaktivitäten der Leistungsträger bieten und der Bedeutung des ursprünglichen Angebots gerecht werden (vgl. Dettmer 2005, S. 63). Zu den Aufgaben des Managements von Destinationen gehören in diesem Zusammenhang auch die Festlegung einer Unternehmens-/Destinationsstrategie, einer Geschäftsfeldstrategie und einer Wettbewerbsstrategie (vgl. Bieger 2008, S. 107). Bezieht man die notwendige strategische Führung also nicht allein auf ein Unternehmen sondern vielmehr auf die geführte Wettbewerbseinheit auch im Sinne eines Unternehmensnetzwerkes, so ist die Definition von

³⁰ Quelle: Kemper 2006, S. 9

³¹ Siehe Glossar: „Manager“

ihrer Unternehmensspezifität zu einer Organisationspezifität abgewandelt für Destinationen annehmbar.

Als Gegenstand der vorliegenden Arbeit wird nun die Destination als eigentliches touristisches Produkt und die mögliche Anwendung von Business Intelligence betrachtet. Die in der gewählten Definition bereits aufgezeigten Merkmale der Destination, wie z.B. ihre netzartige Organisation sind hierbei nur ein Teil der Merkmale, welche eine Destination kennzeichnen. Im folgenden Kapitel sollen Destinationen und deren Management daher mit ihren Merkmalen erläutert und für die vorliegende Arbeit gültig definiert werden.

4 Destinationen und Destinationsmanagement

Die historisch gewachsene, mitteleuropäische Destination als Gegenstand der Betrachtungen dieser Arbeit fällt unter den Sammelbegriff der Destinationen generell. Diese werden als Wettbewerbseinheit des Tourismus gesehen. Es gilt daher, den Tourismus an sich und den Wettbewerb im Tourismus kurz zu erläutern, bevor die Besonderheiten und Merkmale der klassischen Destination herausgearbeitet werden können.

4.1 Definition von Tourismus

Die Tourismuswissenschaft mit ökonomischer Auslegung stimmt weitestgehend überein in der Verwendung von insgesamt drei konstitutiven Elementen wie im Kapitel 1.5 als Grundlage der vorliegenden Arbeit herausgestellt. Die Auslegung der Elemente an sich wiederum variiert hierbei, z.B. ab welcher Distanz von einem Ortswechsel auszugehen ist. Eine Schwäche dieser Definition liegt in der weitreichenden Gültigkeit in Abhängigkeit der gewählten Auslegung. Einige der durch die konstitutiven Elemente umfassten „Reisenden“ sind nur schwerlich dem Tourismus zuzuordnen und werden auch von der Wissenschaft nicht in demselben Umfang behandelt wie die „klassische“ Urlaubsreise. Beispielhaft wären militärische Truppenbewegungen, welche alle Elemente erfüllen, aber nur selten Eingang in die Statistiken oder Forschung finden. Die Definition des Tourismus über die drei konstitutiven Elemente kann also als zu weitreichend betrachtet werden (vgl. Freyer 2006, S. 4; Mundt 2006, S. 4ff).

Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Wahl der konstituierenden Elemente an sich. „Weder mit der Entfernung, noch mit der an quantitativen Maßstäben festgelegten Verweildauer lassen sich Qualitätsmerkmale festmachen“ (Schwark 2002, S. 95). Tatsächlich kann mit zunehmender technischer Entwicklung die Notwendigkeit des Ortswechsels an sich hinterfragt werden. Angefangen bei der „naheliegenden“ Vision von virtuellen und taktilen Reizen mittels Ganzkörperanzügen bis hin zur

„Sience Fiction“ von „im Gedächtnis implantierten Erinnerungen“³² sind Szenarien vorstellbar in denen die gewünschten Emotionen ohne einen tatsächlichen Ortswechsel hervorgerufen werden (vgl. Schwark 2006, S. 56). Folgt man der in Kapitel 1.5 generellen kritischen Betrachtung, so stellt sich die Frage des Untersuchungsgegenstandes einer Tourismusforschung an sich. Nichts desto trotz wird für die vorliegende Arbeit die „formal-etablierte“ Definition wie sie in ökonomisch dominierten Werken vielfach Verwendung findet angewandt. Folgende Elemente werden angeführt:

- **Ortswechsel** von Personen, der über den normalen Aufenthaltsort hinausgeht und somit nicht in das gewohnte Arbeits- und Wohnumfeld fällt. Schwerlich ist hierbei eine Definition des **Normalen** sowie resultierend, ab welcher Distanz von Ortswechsel ausgegangen werden kann. Eine einheitliche Definition von Radian würde nicht den unterschiedlichsten lokalen, infrastrukturellen und kulturellen Mobilitäten gerecht werden. Die United Nations World Travel Organisation schlägt hierbei eine jeweils national vorzunehmende Definition vor, um diesen lokalen Gegebenheiten gerecht zu werden (vgl. Freyer 2006, S. 2; Bieger 2008, S. 2; UNWTO 2008, S. 12; Eisenstein 2010, S. 8).
- **Aufenthalt an einem fremden Ort (vorübergehend)**, z. B. in einem Hotel, einer Pension oder einer Kurklinik sowie bei Freunden und Bekannten, beginnend bei einer Übernachtung bis hin zu einem Jahr (vgl. UNWTO 2008, S. 12), aber auch der stundenweise Aufenthalt in einer anderen Stadt, z. B. bei einem Einkaufbummel als sogenannter Tagestourismus (vgl. Freyer 2006, S. 2; Bieger 2008, S. 2; Eisenstein 2010, S. 8).
- **Motive**, also die Frage nach dem „Warum wird gereist?“ können sein: Erholung, Regeneration, Gelderwerb, Heilung, Vorbeugung, sportliche Aktivitäten und andere. Während Motive der Freizeit und Erholung unstrittig sind, wird dies bei geschäftlichen Reisen unterschiedlich betrachtet. Ein mögliches Unterscheidungskriterium ist die potentielle Anstellung am fremden Ort. Ein touristisches Motiv liegt dem-

³² Z.B. in Paul Verhoevens Kino Film „Total Recall – Die totale Erinnerung“ aus dem Jahr 1990 basierend auf der Kurzgeschichte „Erinnerungen en gros“ von Philip K. Dick

nach nur vor, wenn die Person zwar mit geschäftlichem Motiv, aber nicht von einem ortsansässigen Unternehmen angestellt, reist. (vgl. Freyer 2006, S. 2; Bieger 2008, S. 2; UNWTO 2008, S. 10; Eisenstein 2010, S. 8).

Der jeweilige „fremde Ort“ stellt also das Zielgebiet, einen Raum mit entsprechenden Einrichtungen und Dienstleistungen, zur Erfüllung der Bedürfnisse, also der Motive, zur Verfügung (vgl. Eisenstein 2010, S. 8). Zielgebiete können demnach mit Destinationen aus nachfrageorientierter Sicht gleichgesetzt werden.

Die Unterscheidung von Reisemotiven spielt bei der Gewinnung eines differenzierten Nachfrageverständnisses im Tourismus eine wesentliche Rolle. Die räumlich funktionale Nutzung des für die Reise gewählten Zielgebietes steht in direktem Zusammenhang und resultiert in der „Destination“ als Wettbewerbseinheit, welche im Kapitel 4.3 beschrieben wird. Unabhängig von der Definition des Motivs (Erholung, Geschäft, etc.) und resultierender Einteilungen, sind die Betrachtungen der Arbeit für alle Arten von Motiven gültig. Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird weder bei der Motivation noch bei der Distanz des Ortswechsels unterschieden. Vielmehr ist die Erfassung ebendieser Daten eine der Möglichkeiten, die Business Intelligence bietet.

4.2 Die touristische Produktion

Als eine Besonderheit des touristischen Produktes ist die Zusammensetzung aus vielen Einzelkomponenten zu nennen. Ein Gast konsumiert eine ganze Kette unterschiedlicher Einzelleistungen, welche von mehreren, rechtlich unabhängigen Unternehmen erbracht werden können und in ihrer Gesamtheit der Bedürfnisbefriedigung dienen (vgl. Smeral 2003, S. 25; Freyer 2006, S. 113f; Dettmer 2006, S. 15; Bieger 2008, S. 58).

Der Gast fokussiert jedoch nicht primär auf die einzelnen Komponenten, sondern priorisiert die Bedürfnisbefriedigung. Er möchte Erholung, Kontakte, Bildung, Erlebnisse usw., also Inhalte, die in seiner Reisemotivation Niederschlag finden. Zum eigentlichen Grundprodukt des Tourismus wird somit die Reise als aus Sach- und Dienstleistungen zusammengesetztes Produkt (vgl. Bernkopf 1983, S. 63; Freyer 2006, S. 113f; Eisenstein 2010, S. 6-8).

Die Erstellung der Reise kann dabei in drei Phasen unterschieden werden.

- 1.) Die Vorbereitungsphase (am Heimatort)
 - 2.) Die Durchführungsphase (unterwegs, in der Fremde)
 - 3.) Die Nachbereitungsphase (zu Hause)
- (vgl. Freyer 2006, S. 40; Eisenstein 2010, S. 9).

Ein Großteil des Angebots mit Beherbergung, Verpflegung, Reiseleitung, Animation und ähnlichen Leistungen sowie den natürlichen örtlichen Attraktionen und Angeboten wird hierbei am Zielort konsumiert. Der Tourist nutzt die innerhalb eines definierten geografischen Raumes angebotenen Leistungen, um seine persönlichen Bedürfnisse optimal zu befriedigen. Er definiert damit zugleich das Reiseziel aus seiner Perspektive. Der Konsum eines überwiegenden Teils der Reisekomponenten sowie die Tatsache, dass der Aufenthalt im Zielgebiet häufig den wichtigsten Teil einer Reise darstellt, haben zur Folge, dass die Zielgebiete somit zu den eigentlichen Wettbewerbseinheiten im Tourismus werden (vgl. Ritchie & Crouch 2000, S. 1).

4.3 Die Destination als Wettbewerbseinheit

Als gängige Bezeichnung für die Nachfrage eines Leistungsbündels innerhalb der geografischen Grenzen eines Reiseziels hat sich die Destination in Theorie und Praxis weitestgehend durchgesetzt.

„Eine Touristische Destination [wird; d. V.] definiert als Geografischer 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.“³³

Die Destination wird überwiegend aus Sicht der touristischen Nachfrage definiert. Die räumlichen Grenzen einer Destination werden in erster Linie durch die Bedürfnisse der Nachfrage und dem resultierenden Aktionsraum festgeschrieben (vgl. Tschurtschenthaler 1999, S. 18; Pechlaner 2003, S. 5; Dettmer 2005, S. 15; Bieger 2008, S. 55f). Neben dieser räumlichen Betrachtung wird der Destinationsbegriff geprägt durch seine Prozessorientierung. Im Vordergrund stehen nicht die Dienstleistungen einzelner Segmente, wie Hotellerie, Gastronomie, Bergbahn und Strandkorbvermietung, sondern die Leistungserbringung entlang der gesamten Dienstleistungskette³⁴ für ein Gästesegment (vgl. Dettmer 2005, S. 19; Bieger 2008, S. 58). Es wird davon ausgegangen, dass der Gast die Gesamtleistung der Destination als Produkt wahrnimmt und beurteilt, weil erst der Produktionsapparat der gesamten Destination die vom Kunden nachgefragte Leistung erbringt. Eine Beurteilung der Einzelleistungen der Leistungsträger bleibt hierbei aus. Das Produkt steht mit anderen Produkten im Wettbewerb. Eine Optimierung der Teilleistungen und deren verbesserte Abstimmung aufeinander führen in diesem Wettbewerb zu Vorteilen. Sowohl Produkt als auch Markt sind in diesem Wettbewerb zeitlich stabil. Die Destination muss daher langfristig als Wettbewerbseinheit geführt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Sie kommt damit einem strategischen Geschäftsfeld gleich und ist als solches zu managen (vgl. Dettmer 2005, S. 19; Flagestad & Hope 2001, S. 451; Luft 2007, S. 24; Bieger 2008, S. 76; Fischer 2009, S. 65f).

³³ Vgl. Bieger 2008, S. 56

³⁴ Siehe Glossar

Im Vergleich zum strategischen Management eines Unternehmens ergeben sich für die Wettbewerbseinheit Destination jedoch strukturelle und organisatorische Unterschiede. Diese gilt es zu beschreiben, um sie in den weiteren Betrachtungen zu berücksichtigen. Das folgende Kapitel dient diesem Zweck.

4.4 Das System Destination als Unternehmenspendant

Destinationen stellen Systeme verschiedener Elemente dar, welche in intensiver Beziehung zueinander stehen. Innerhalb dieses Systems stehen die Leistungsträger der touristischen Produktion sowie deren Zulieferer und andere Anspruchsgruppen. All diese Elemente wiederum sind mit Umweltsphären in Interaktion, welche die rechtlichen, technologischen, kulturellen, ökologischen und weiteren Rahmenbedingungen stellen (vgl. Pechlaner 2001, S. 451; Bieger 2008, S. 60f; Fischer 2009, S. 66). Abbildung 9 stellt die Leistungsträger der Produktion im Einflussbereich der Umweltsphären dar.

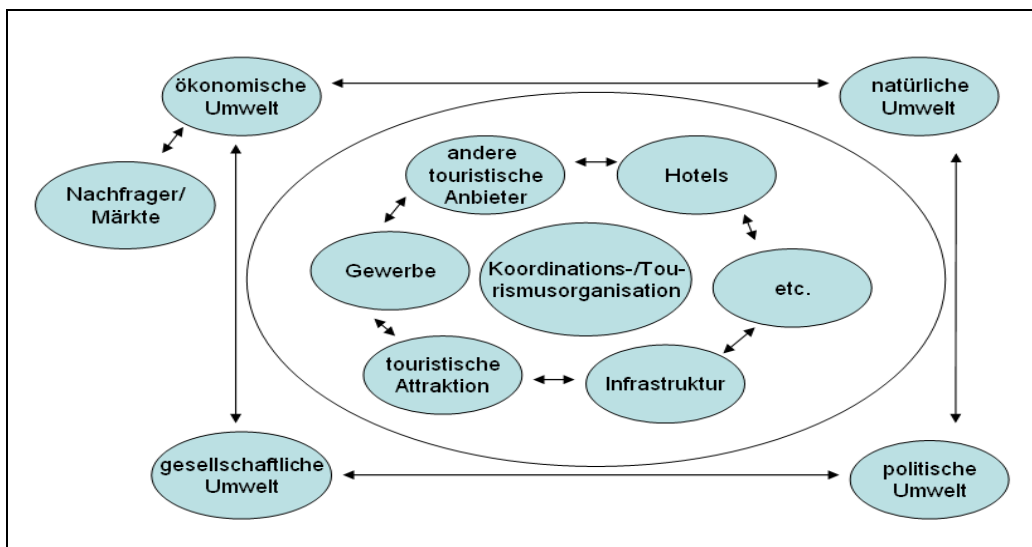


Abb. 9: Das System Destination³⁵

³⁵ Quelle: Bieger 2008, S. 61

Zu den Akteuren im Kern der Destination gehören hierbei die vornehmlich auf touristische Produktion ausgelegten Leistungsträger wie die Hotellerie, Parahotellerie³⁶, Gastronomie und touristische Attraktionen. Eine zentrale koordinierende Aufgabe wird in der Regel durch eine separate Organisation übernommen (vgl. Freyer 2004 S. 180; Bieger 2008, S. 64f; Fischer 2009, S. 66).

Auch ein Unternehmen kann als System dargestellt werden. Innerhalb dieses Systems Unternehmen stehen die verschiedenen Abteilungen und Gruppen als Elemente in Beziehung. Der Einfluss externer Umweltsphären ist ebenso gegeben. Als zentrale koordinierende Einheit dient in einem Unternehmen die Unternehmensleitung. Überträgt man die Eigenschaften eines Unternehmens als Wettbewerbseinheit, die Leistungen für Dritte mit Hilfe von Personen und Technologie gegen Entgelt erbringt, auf die Destination, kann unter Vernachlässigung der politischen und gesellschaftlichen Prozesse ein Unternehmensmodell für Destinationen herangezogen werden (vgl. Bieger 2008, S. 61f mit Bezug auf Ulrich 1968).

Auch wenn eine prinzipielle Übertragung des Unternehmensmodells anhand der Kriterien von Ulrich durchgeführt wird, also die Destination als Wettbewerbseinheit, welche Leistungen für Dritte mit Hilfe von Personen und Technologie gegen Entgelt erbringt definiert wird, so arbeitet Bieger im direkten Vergleich einige wesentliche Unterschiede heraus.

„Es ist leicht ersichtlich, dass im Gegensatz zu einem privaten Unternehmen in einer Destination keine klaren Weisungsbefugnisse und Leistungswege sowie unklare, schwer messbare Erfolgsindikatoren bestehen. [...] Wesentliche strategische Ressourcen sind kollektiv resp. in ihrer Nutzung einem kollektiven Entscheidungsprozess auch nicht touristischer Stakeholder unterworfen. Der Einfluss der verschiedenen Umfeldler ist damit wesentlich ausgeprägter.“³⁷

Die Unterschiede zeigen bereits, dass eine Übertragung der Unternehmensdefinition auf Destinationen ganz generell nicht ohne Definitionsverluste möglich ist. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die einschlä-

³⁶ Siehe Glossar

³⁷ Bieger 2008, S. 62

gige tourismuswissenschaftliche Literatur neben der aufgezeigten Übertragung des Unternehmensbegriffs auch andere Interpretationen liefert.

Freyer spricht unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich innerhalb der geografischen Grenzen eines Reisegebietes auch unterschiedliche Destinationen ausbilden können, von Multi-Produkt-Unternehmen mit kollektiver Produktion. Die Produktion erfolgt hierbei weitestgehend unkoordiniert und unabhängig (vgl. Freyer 2004, S. 180 mit Bezug auf Krippendorf 1971 und Kaspar & Kunz 1982).

Weniger hierarchisch organisierte Destinationen bezeichnet Bieger auch als „Virtuelle Unternehmen“. Er hebt die gemeinsame Produktion sowie die Nutzung und Weiterentwicklung gemeinsamer Ressourcen hervor. Als Beispiel zieht er hierbei gemeinsames tradiertes Wissen mit Kernkompetenzcharakter sowie ein gemeinsames Image heran (vgl. Bieger 2008, S. 93f).

Pechlaner verwendet die Bezeichnung als prozessorientiertes, auf den Wettbewerb ausgerichtetes Netzwerk des Tourismus und eröffnet somit die Betrachtung als interorganisationales Netzwerk (vgl. Pechlaner 2003, S. 5).

Luft stellt heraus, dass sich hinter dem Begriff Destinationsmanagement, welcher sich für die Planung und Steuerung der Destinationen als Wettbewerbseinheiten etabliert hat, nicht zwingend das suggerierte „Konzernmodell“ verbirgt. Eine Übertragung, wie in amerikanischen Tourismusstandorten möglich, wird für die gängige Angebotsstruktur in Deutschland verneint. Zum einen fehlen, wie bereits angesprochen, Weisungs- und Eigentumsbefugnisse, zum anderen fließen neben privaten Gütern auch öffentliche Mittel in die Tourismusförderung einer Destination (vgl. Luft 2007, S. 25).

Es wird deutlich, dass die Organisation von Destinationen stark unterschiedlich gestaltet werden kann. Eine einheitliche Interpretation ist nicht gegeben, so dass es notwendig ist, die unterschiedlichen Organisationsformen näher abzugrenzen, um den in der Arbeit verwendeten Begriff klassische Destination als Untersuchungsgegenstand einteilen zu können.

4.5 Organisationsformen von Destinationen

Die Interpretationsvielfalt der Organisationsform von Destinationen gemäß der gewählten Definition macht eine nähere Betrachtung der möglichen Ausprägungen nötig. Hierfür wurde ein organisatorisches Modell zur strategischen Analyse von Destinationen entwickelt. Dem Modell zufolge unterscheiden sich die unternehmensübergreifenden Organisationsstrukturen wesentlich im Vergleich zu Unternehmen. Sie können hierbei einem Kontinuum zwischen zwei extremen Polen zugeordnet werden, welche als Community-Modell und Corporate-Modell bezeichnet werden (vgl. Flagestad & Hope 2001, S. 452). Abbildung 10 dient der Visualisierung.

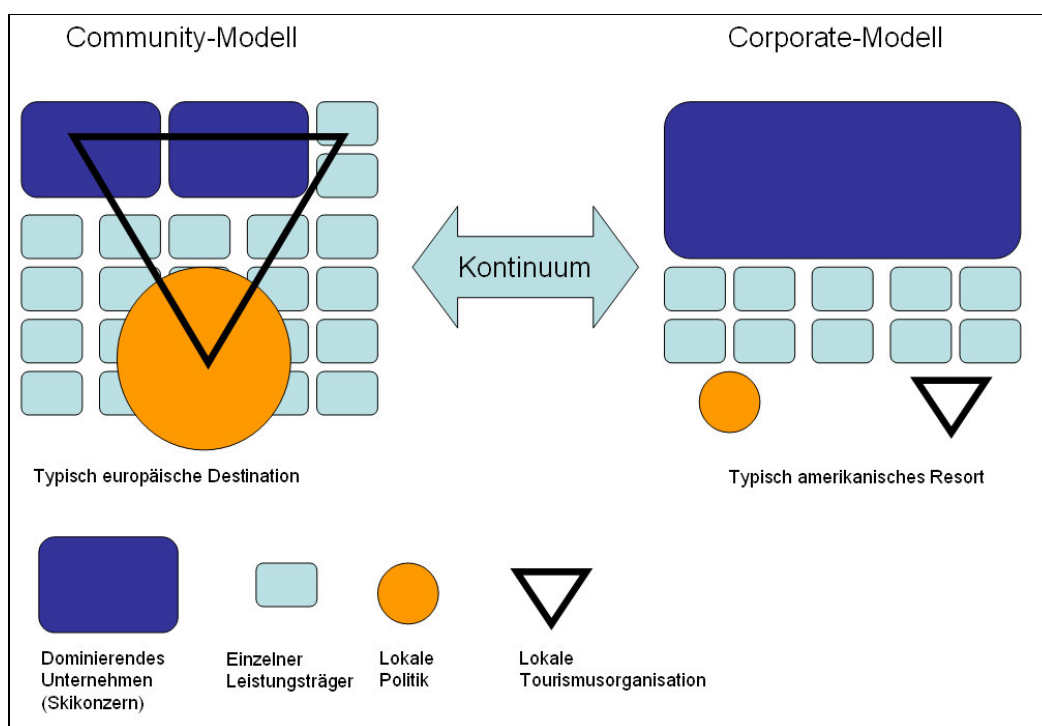


Abb. 10: Organisationsformen von Destinationen³⁸

³⁸ Quelle: Grafische Darstellung in Anlehnung an Flagestad & Hope 2001, S. 452

4.5.1 Das Community-Modell

Der Community-Ansatz ist nach Flagestad und Hope als Organisationskonzept bereits mehrfach beschrieben. Als Autoren können hier Kaspar (1995), Bieger (1996) und Freyer (1993) genannt werden.

Im Community-Ansatz erfolgt die Leistungserstellung der komplementären Elemente des Destinationsproduktes durch unterschiedliche, autonome, meist private Leistungsträger. Die Tourismusbranche vor Ort, im weitesten Sinne also der Destinationskern, ist geprägt von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Unterstützt werden die Leistungsträger durch (meist) nichtgewerbliche, öffentliche Organisationen, welche koordinierende Funktionen innerhalb der Destinationen übernehmen. Als weitere Aufgaben dieser Tourismusorganisation werden überlagerte Aktivitäten wie Marketing, Planung, Angebotskoordination und Qualitätskontrolle genannt (vgl. Flagestad & Hope 2001, S. 452ff; Freyer 2004, S. 177ff; Bieger 2008, S. 58ff).

Das entstehende System von Anbietern und Organisationen produziert gemeinsam das Destinationsprodukt als das nachgefragte Leistungsbündel des Gastes. Typischerweise ist dieses System von Beziehungen privater und öffentlicher Unternehmen historisch gewachsen. Als Organisation hat dieses Konzept wenig Substanz. Das Management in Form der Tourismusorganisation steht unter starkem politischem Einfluss und beschäftigt sich überwiegend mit Marketing und Planung. Die Entscheidungen sind hierbei stark stakeholderorientiert und müssen vielfach als Kompromiss der Anspruchsgruppen umgesetzt werden. Das Community-Modell ist die in Europa vorherrschende Destinationsorganisation (vgl. Fischer 2009, S. 70 mit Bezug auf Bieger 2008).

4.5.2 Das Corporate-Modell

Als gegenüberliegendes Extrem nach Flagestad und Hope gilt der Corporate-Ansatz. Hierbei gibt es in der Destination meist einen dominanten Konzern. Dieser ist auf (privat-)wirtschaftlichen Profit ausgerichtet und hat eine Auswahl von Leistungsträgern für die wesentlichen Leistungselemente unter Vertrag oder sogar in seinem wirtschaftlichen Besitz. Die zentralen Leistungen entlang der Dienstleistungskette, wie zum

Beispiel in einer Ski-Destination Lift, Skischule, Materialverleih, Gastronomie und Unterkunft, werden somit zentral von einem Konzern gesteuert und gemanagt. Als typisches Merkmal des dominierenden Unternehmens wird der Besitz eines Großteils der Bettenkapazität genannt. Die Dominanz des Konzerns führt dazu, dass dieser eine starke politische Macht und darüber Einfluss auf die gesamte Destinationsentwicklung ausübt. Auch wenn es keine formalen Weisungsbefugnisse gibt, kann bei dem Corporate-Modell von quasi Konzernstrukturen ausgegangen werden, welche über die wirtschaftliche und politische Dominanz ausgeübt werden. Auch wenn sich in Mitteleuropa mittlerweile Beispiele für eine Organisationsform nach dem Corporate-Modell identifizieren lassen, so gilt dieses als typisch für amerikanische Resorts, im gewählten Beispiel von Flagestad und Hope für Skiressorts (vgl. Flagestad & Hope 2001, S. 453f; Fischer 2009, S. 71).

4.5.3 Modell einer optimierten Destination

Flagestad und Hope haben in ihrer Modellierung des Analysemodells das Community- und das Corporate-Modell als die Extrema des Kontinuums von Destinationsorganisationsstrukturen gewählt. Diese sind, gemäß der Zielvorgabe des Werkes, ersichtlich aus dem Titel „*Strategic success in winter sports destinations*“ für Wintersportdestinationen absolut ausreichend und decken die gesamte Bandbreite des Kontinuums ab. Bei der Betrachtung von Destinationen insgesamt gibt es jedoch Ausprägungen, welche durch diese Vorgaben nicht abgedeckt sind. So stellt Bieger auch ein Modell einer optimierten Musterdestination aus Produktionssicht auf (vgl. Bieger 2006, S. 151).

Die Vorteile dieses Modells werden in der Optimierung der Qualität und der Kosten entlang der gesamten Dienstleistungskette gesehen. Hierdurch können Kosten gesenkt und Erträge gesteigert werden. Die strategische Ausrichtung auf Kompetenzfelder, die Umweltsphären und die Bedürfnisse der Gäste erlaubt eine Optimierung der Investitionen. Diese können wiederum dank der Internalisierung der Wertschöpfung entlang der gesamten Dienstleistungskette quersubventioniert und somit leichter finanziert werden. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 11 skizziert (vgl. Bieger 2006, S. 151).

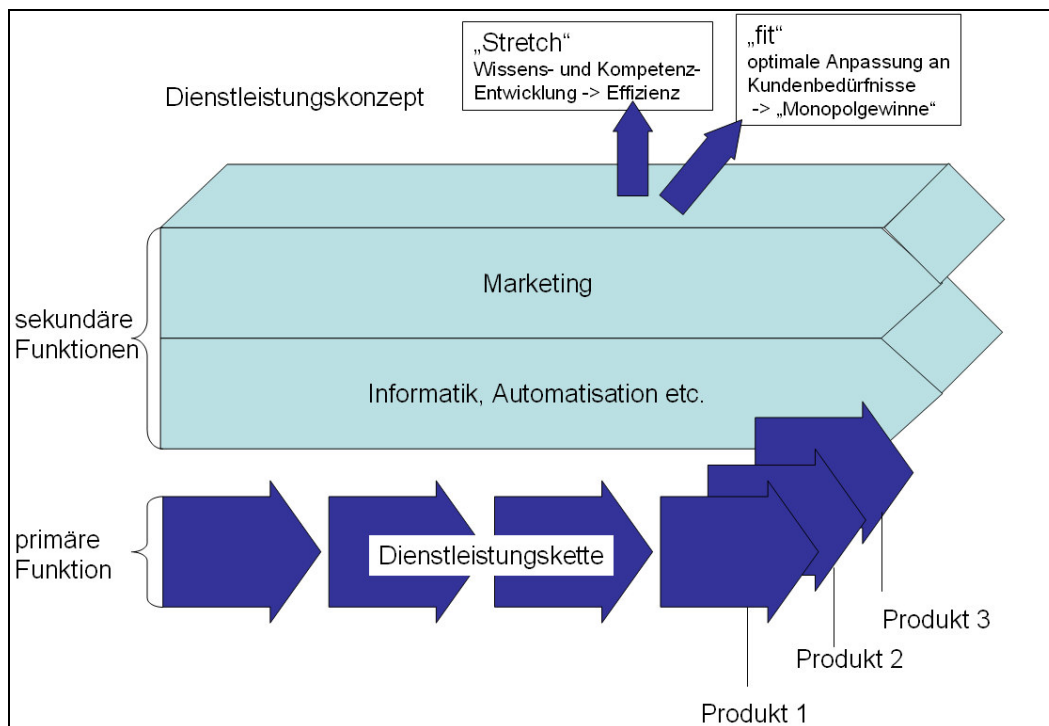


Abb. 11: Modell einer optimierten „Musterdestinationen“³⁹

Dem skizzierten Optimalmodell am nächsten kommen im Moment Kreuzfahrtschiffe, welche mit den Angeboten an Multi-Optionalität, Soft-Culture und Atmosphäre die Bedürfnisse der Nachfrageseite optimal befriedigen. Die Umsetzung dieser Vorteile wird deutlich in der Renaissance der Kreuzfahrten im europäischen Markt seit Mitte der 1990er Jahre. Angepasst an die Nachfrage wurde hierbei das „Club“-Konzept, welches situativ als abgeschlossene Anlage einer Schiffssituation schon sehr ähnlich ist, auf Kreuzfahrtschiffe übertragen. Der größtenteils zu erkennende wirtschaftliche Erfolg dieser Übertragung bestätigt die optimale Bedürfnisbefriedigung (vgl. Bieger 2006, S. 152; Mundt 2006, S. 322f; Eisenstein 2010, S. 107).

Wehrt man sich gegen die Betrachtung eines Schiffes als Destination, da es kein „geografischer Raum“ ist und somit auch als destinationsähnliches Produkt bezeichnet wird, so gibt es auch an Land, also mit geografischem Bezug, entsprechende Beispiele. Die Clubanlagen, welche als Vorbild für die Clubschiffe dienen, sind an dieser Stelle anzuführen.

³⁹ Quelle: Bieger 2008, S. 125 mit Bezug auf Bieger & Weibel 1998

Ähnlich sind die Bedingungen in verschiedenen sog. „Park“-Anlagen. Bungalowparks, Vergnügungs- und Themenparks mit angeschlossener Hotellerie bieten ähnliche Organisationsstrukturen, wie sie auf einem Kreuzfahrtschiff vorzufinden sind. Die gesamte Wertschöpfungskette befindet sich hierbei in der Hand eines einzelnen Konzerns oder ist sogar nur eine Filiale dieses Konzerns (vgl. Mundt 2006, S. 334ff). Die betriebswirtschaftliche Orientierung ist hierbei nach innen gerichtet. Der Besucher braucht das Parkgelände während des gesamten Aufenthalts nicht zu verlassen. Einkaufs-, Dienstleistungs- und Gastronomie-Einrichtungen sind neben der (Para-)Hotellerie Bestandteil des Parks. Themenwelten sowie Badewelten bieten Attraktionspunkte für die Gäste. Somit ist eine landabhängige Destination mit allen definitorischen Merkmalen in der Hand eines einzelnen Konzerns. Die aufgezeigten Vorteile der optimierten Destination wie in Abbildung 11 können ebenfalls verwirklicht werden (vgl. Strasdas 1992, S. 18ff; Mundt 2006, S. 344; Steinecke 2009, S. 82).

4.5.4 Kontinuum zwischen Community-Modell und dem Modell einer optimierten Destination

Zur Strukturierung der Organisationsformen von Destinationen, mit dem Ziel der Bestimmung des Untersuchungsgegenstandes in Form einer klassischen Destination, wird nun folgendes Analysemodell verwandt.

Sinngemäß zum Ausgangsmodell nach Flagestad und Hope werden hierbei Destinationen entlang eines Kontinuums eingeteilt. Das Extrema des Community-Modells als marktlich organisiertes, loses regionales Netzwerk wird übernommen. Als Gegenpol wird jedoch das vorgestellte Modell einer optimierten Destination als Destination mit vollständig konzernalisierten Strukturen gewählt. Realtypisch können Destinationen jegliche Form von Organisationsstruktur auf dem sich ergebenden Kontinuum annehmen. Auch das Corporate-Modell ist als Ausprägung auf demselbigen identifizierbar. Die vorgenommene Änderung an dem Grundmodell von Flagestad und Hope wird in der Abbildung 12 visualisiert.

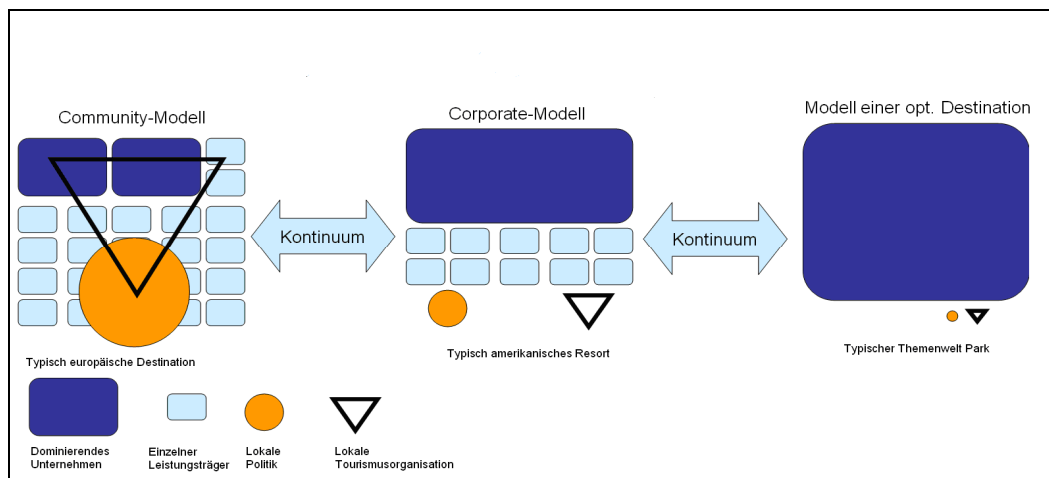


Abb. 12: Organisationsformen der Destination – Das Community- und das Modell einer optimierten Destination⁴⁰

Anhand des aufgezeigten Modells wird nun die für die vorliegende Arbeit gültige Einteilung des Betrachtungsgegenstandes vorgenommen und im kommenden Kapitel ausgeführt.

4.6 Die klassische Destination als interorganisationales Wertschöpfungsnetzwerk

Gegenstand der Betrachtung dieser Arbeit ist hinsichtlich der Destination die klassische europäische Destination in ihrer Ausprägung als historisch gewachsenes, hybrides Netzwerk von selbstständigen und unabhängigen Leistungsträgern, wie es im Community-Modell dargestellt wird. Als klassische Destination sollen somit Organisationsstrukturen gelten, welche eher an diesem Extrem des Kontinuums orientiert sind.

Das Destinationsprodukt und damit die Bedürfnisbefriedigung des Gastes werden in einzelnen Leistungselementen durch die unabhängigen Leistungsträger erbracht, jedoch oft als Gesamterlebnis wahrgenommen. Im Gegensatz zum Optimal-Modell hat eine klassische Destination damit keine klaren organisationalen Grenzen im Hinblick auf Eigentum und Weisungsbefugnis. Die Grenzen der Destination werden durch die

⁴⁰ Quelle: Eigene grafische Darstellung in Anlehnung an Flagestad & Hope 2001, S. 452

Bedürfnisse der Gäste definiert und können weit weniger durch den Anbieter bestimmt werden. Leistungsprozesse sind nicht klar definiert und die Machtstrukturen sind wesentlich komplexer, als es bei einer integrierten Unternehmung der Fall ist (vgl. Bieger 2008, S. 62; Fischer 2009, S. 72).

Die traditionelle Destination wird damit zu einem offeneren System. Wesentliche strategische Produktionsfaktoren sind in einer klassischen Destination kollektive Güter, wie zum Beispiel die natürliche Umwelt. Die Nutzung dieser Güter ist einem gemeinsamen Entscheidungsprozess unterworfen, bei dem auch nichttouristische Anspruchsgruppen ihren Einfluss geltend machen. Die Umfeldsphären (ökonomisch, ökologisch, und soziokulturell) haben dabei ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf das Produkt einer klassischen Destination. Sie unterscheiden sich von einem Unternehmen bezüglich sozialer Strukturen, Einbindung der Öffentlichkeit und der Beziehung zu den Anspruchsgruppen (vgl. Fischer 2009, S. 72). Zur Abgrenzung der traditionellen Destination sind wesentliche Unterschiede in Abbildung 13 dargestellt.

„traditionelle Destination“	„optimierte Destination“
Struktur	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ sind beschränkt auf einen Ort ▪ sind aus unterschiedlichen historischen Entwicklungen entstanden und nicht allein durch touristische Bedürfnisse bestimmt ▪ haben überwiegend oder teilweise vom Tourismus unabhängige Wirtschaftsstrukturen ▪ umfassen Tourismusunternehmen verschiedener Interessen- und Größenordnungen und sind meist von kleinen und mittelständischen Unternehmen dominiert ▪ weisen deutliche Unterschiede bezüglich Professionalität und Qualifikation auf ▪ umfassen starke auch nicht touristische Anspruchsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ können multipliziert werden ▪ wurden ausschließlich und nur von einem Unternehmen für den touristischen Zweck gebaut und konzipiert ▪ haben die Möglichkeit der Auslagerung (Outsourcing) von Teilen der Leistungserstellung ▪ Anspruchsgruppen wie bei jedem anderen Unternehmen

„traditionelle Destination“	„optimierte Destination“
Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstorganisation ist wegen unterschiedlichen Interessenlagen der Anbieter nicht möglich ▪ es existieren keine umfassenden, von allen akzeptierten Organisationsstrukturen. ▪ Tourismusorganisationen in Form öffentlicher Tourismusstellen haben nur eingeschränkten Einfluss auf Marketingentscheidungen. ▪ öffentlich-private Partnerschaften können resultierende Probleme mindern, jedoch nicht vollständig lösen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ einheitliche geplante Strukturen mit klar umrissenen Verantwortlichkeiten ▪ Unterordnung von Subauftragnehmern unter ein Geschäftskonzept durch dominierendes Unternehmen möglich
Wahrnehmung von außen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ unscharf und verschwommen aufgrund von Vorerfahrungen im Sinne von Geschichte und sozialen Klischees ▪ aufgrund der unterschiedlichen Funktionen eines Ortes oftmals vielfältig und widersprüchlich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klare Charakteristik der Destination durch die Anwendung professioneller Kommunikationstechniken
Handeln	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr gegenläufiger, untereinander konkurrierender Anbieter ▪ Beschränkung gemeinsamer Aktionen auf den kleinsten gemeinsamen Nenner oder fremdfinanzierte Maßnahmen ▪ Marketing bleibt weitestgehend auf den Kommunikationsmix beschränkt, da der Tourismusorganisation andere Instrumente nicht zur Verfügung stehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ einheitlich und voll abgestimmt ▪ volle Nutzung aller Marketinginstrumente ▪ Einbeziehung von Subauftragnehmern in die Marketingaktivitäten entsprechend vertraglicher Weisungsbefugnis ▪ Verteilung der Kosten auf das Unternehmen

Abb. 13: Unterschiede zwischen traditioneller und optimierter Destination⁴¹

⁴¹ Quelle: Mundt 2006, S. 352f

Diese wesentlichen Unterschiede müssen bei der Anwendung bestehender Theorien strategischen Managements⁴² auf klassische Destinationen beachtet werden. Die besonderen Gegebenheiten des räumlich definierten Netzwerks als klassische Destination machen das Management und die Steuerung der Destination damit zu einem heiklen Thema (vgl. Flagestad & Hope 2001, S. 450; Fischer 2009, S. 72f). Es wird erforderlich, das Management klassischer Destinationen gesondert zu betrachten.

4.7 Destinationsmanagement

Im Optimal-Modell können alle betrieblichen Operationen über die gesamte Dienstleistungskette optimiert werden. Dies ist aufgrund mangelnder Weisungs- und Besitzverhältnisse in der klassischen Destination nicht möglich (vgl. Bieger 2006, S. 152). Synthetische Destinationen, also Bungalow-, Themen- und Freizeitparks sowie ähnliche Einrichtungen, sind als Einrichtungen eigens konzipiert und gebaut worden, um die speziellen Bedürfnisse von Touristen zu befriedigen. Es handelt sich bei diesen Optimal-Destinationen tatsächlich um Unternehmen, welche unter einheitlicher Leitung stehen (vgl. Mundt 2006, S. 354). Um die Lenkungsvorteile für eine professionellere und kundenorientierte Destinationsentwicklung sowie zur Implementierung destinationsübergreifender Strategien zu nutzen, ist es notwendig, eine kritische Masse an Leistungsträgern zu kontrollieren. Dies ist in klassischen Destinationen nicht der Fall (vgl. Fischer 2009, S. 71).

Trotzdem, oder gerade deswegen, befasst sich ein Großteil der destinationsspezifischen Literatur, speziell im Hinblick auf Destinationsmarken, mit den historisch gewachsenen Orten und Regionen, also traditionellen Destinationen (vgl. Mundt 2009, S. 354).⁴³

⁴² Vgl. Kapitel 4.3 Die Destination als Wettbewerbseinheit

⁴³ Als Grund könnte angenommen werden, dass die Produkteigenschaften des touristischen Produktes an sich nicht zu einer Alleinstellung ausreichen, welche es zu analysieren gilt. Vielmehr werden diese durch den Produktionsprozess von Dienstleistungsunternehmen bereits hinreichend beschrieben. Erst die Kombination von Leistungsbündel und interorganisationalem Netzwerk rechtfertigt die Auseinandersetzung mit dem Destinationsmanagement.

Das Management klassischer Destinationen gewinnt aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen und dem daraus resultierten intensivierten Wettbewerb zunehmend an Bedeutung. Eine Diskussion auch in der tourismusspezifischen Literatur versucht die Frage zu beantworten, wie das Management den geänderten Anforderungen gerecht werden kann (vgl. Sainaghi 2006, S. 1053; Fischer 2009, S. 73; Eisenstein 2010, S. 113).

Wie auch im Management von Unternehmen, lässt sich für Destinationsmanagement eine Unterteilung in Ebenen vornehmen, welche anhand ihrer Aufgaben unterschieden werden. Eine mögliche Einteilung ist in normative, strategische und operative Ebene zu untergliedern.

Normatives Management zeichnet sich durch einen langfristigen Planungshorizont (5 bis 10 Jahre) aus und wird auch umgangssprachlich als Unternehmenspolitik bezeichnet. Geht man von der Aufgabe der Erstellung eines Unternehmensleitbildes nach eingehender Analyse der unternehmerischen Umwelten und Anspruchsgruppen aus, so lässt sich diese Managementebene im Destinationsmanagement als „Mitwirken an der Erarbeitung von Entwicklungspolitischen und touristischen Konzepten der Region“ übersetzen. Wie im Kapitel 4.4 aufgezeigt, ist die Destination in Wechselwirkung mit verschiedenen Umweltsphären und muss diesen in Form des touristischen Leitbildes Rechnung tragen. Dabei ist die Vertretung der touristischen Interessen im Willenbildungsprozess ebendieser Umweltsphären eine Möglichkeit der Aufgabenwahrnehmung (vgl. Bieger 2008, S. 109ff).

Bei der Aufgabenwahrnehmung im Sinne von gezielter Lobbyarbeit kann Business Intelligence durch seine objektivierende Wirkung zur Legitimation beitragen.⁴⁴ Normatives Management einer Destination vertritt die Interessen der Produzierenden des Tourismusprodukts gegenüber den Umwelten und Anspruchsgruppen. Da es bei der Erstellung dieses Produktes zahlreiche positive wie auch negative Effekte gibt, gilt für eine Interessenvertretung diese möglichst exakt beziffern zu können. Hiermit liegen für eine positive Lobbyarbeit objektivierte Argumente vor, negative hingegen laufen nicht Gefahr überbewertet zu werden.

⁴⁴ Vgl. Kapitel 1.2 Veränderungen im Wettbewerb von Destinationen

Die strategische Ebene zeichnet sich durch einen mittelfristigen Planungshorizont (3 bis 5 Jahre) aus und gibt Auskunft über die Nutzung von Kernkompetenzen, die Positionierung gegenüber dem Wettbewerb sowie der Produktplatzierung in Geschäftsfeldern (vgl. Bieger 2008, S. 109ff).

Um diese Planungen durchzuführen, werden folgende Aufgaben an das Destinationsmanagement genannt. Eine laufende Analyse der Umwelt insbesondere der Nachfrage, sowie der eigenen Ressourcen und dem Wettbewerb. Die Ergebnisse resultieren in der Festlegung einer Strategie der Destination, sowie damit zusammenhängend der touristischen Organisation (vgl. Bieger 1997, S. 129). Im weiteren Verlauf der Arbeit, vornehmlich im Kapitel 5 und hierbei besonders im Kapitel 5.1.4 wird deutlich, dass für die Erfüllung dieser Aufgaben ein differenziertes Nachfrageverständnis von zentraler Bedeutung ist. Der Einsatz von BI im weiten Verständnis ermöglicht hier die Aufgabenunterstützung durch Bereitstellung von relevanten Daten.

Die erarbeitete Strategie wird in der operativen Ebene kurzfristig umgesetzt (bis zu 1 Jahr). Operative Aufgaben im Destinationsmanagement können sein:

- Gast-Information
- Produkt- und Angebotsentwicklung
- Betreuung und Animation
- Management von Infrastrukturen
- Administration
- Marketing und Distribution
- Branding

Innerhalb dieser Aufgaben werden zur Umsetzung Ziele festgesetzt sowie Maßnahmen und notwendige Mittel geplant (vgl. Bieger 2008, S. 109ff, Eisenstein 2010, S. 118).

Sowohl zur Aufgabenerfüllung als auch zur Maßnahmen und Mittelplanung im operativen Management kann ebenfalls BI eingesetzt werden. Die entsprechenden Methoden werden im weiteren Verlauf näher betrachtet. Beispielhaft würde Database Marketing und Adressermittlung die Aufgaben des Marketings unterstützen.

In der klassischen Destination übernimmt die Tourismusorganisation, z.B. in Form des Fremdenverkehrsvereins, der Kurverwaltung oder Hotel- und Gaststättenvereinigung, meist die Rolle des Destinationsmanagements. Sie übernimmt zentrale koordinierende Aufgaben und unterstützt ortsansässige Leistungsträger bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Ferner generiert sie in einer Doppelfunktion Wettbewerbsvorteile für die gesamte Destination durch Positionierung am Markt (vgl. Dettmer 2005, S. 35ff; Bieger 2008, S. 107; Fischer 2009, S. 73; Eisenstein 2010, S. 113).

Um dies zu gewährleisten, widmet sich das moderne Destinationsmanagement dem Aufbau von leistungsfähigen Strukturen zur Durch- und Umsetzung von am Markt erfolgsversprechenden Strategien. Entsprechend der Destinationsdefinition sind hierbei zentrale Charakteristika des Destinationsmanagements:

- eine verstärkte Nachfrageorientierung, welche dem Übertritt in den Käufermarkt Rechnung trägt;
- eine intensivere Prozessorientierung, welche sich aus der Netzwerkproduktion des Gesamtproduktes im Netzwerk unabhängiger Leistungsträger ergibt. Ziel ist hierbei eine qualitätssteigernde Koordination der Einzelkomponenten im Leistungsbündel „Destinationsprodukt“ (vgl. Pechlaner & Weiermair 1999, S. 3; Bieger 2008, S. 62, 109; Eisenstein 2010, S. 113).

Aufgrund der herausgearbeiteten Besonderheiten als regionales Wertschöpfungsnetzwerk folgen Ansprüche an das Management einer klassischen Destination.

Die Tourismusorganisation⁴⁵ als Inkarnation des Destinationsmanagements hat neben dem Management der eigenen Unternehmung auch die Koordination des touristischen Angebotes der gesamten Destination zu verantworten. Diese Doppelfunktion kann leicht zu Konflikten führen, da eine Zielerreichung der eigenen Unternehmung oftmals mit der notwendigen Kooperation mit den touristischen Leistungsträgern kollidiert. Es wird vielfach gefordert, diesem Konflikt einer Konkurrenzsituation

⁴⁵ Siehe Kapitel 4.4 Das System Destination als Unternehmenspendant

zu begegnen. Eine mögliche Variante ist hierbei die Tourismusorganisationen als Nonprofit-Organisationen⁴⁶ zu führen. Ziel ist dann ein Ausbalancieren zwischen wirtschaftlicher Effizienz und gesellschaftlicher Legitimation (vgl. Dettmer 2005, S. 43; Haedrich 1998, S. 40; Bieger 2008, S. 97; Fischer 2009, S. 74).

Hieraus resultiert, dass für das Management klassischer Destinationen nur unklare und schwer messbare Ziele bestehen. Als Nonprofit-Organisation kann Destinationsmanagement nicht an Rendite oder Gewinnzielen gemessen werden. Vielmehr muss sie daran gemessen werden, inwieweit das Ziel der Umsetzung erfolgsversprechender Strategien am Markt erreicht wird. Als Voraussetzung gilt die Fähigkeit, die Mitglieder zusammenzuhalten und zur Kooperation zu bewegen. Eine Messung der Erreichung dieser Ziele oder Voraussetzungen ist nur bedingt umsetzbar (vgl. Dettmer 2005, S. 43f; Bieger 2008, S. 97f; Fischer 2009, S. 74).

Für das Management klassischer Destinationen gilt weiterhin, dass der Einfluss der Politik als Anspruchsgruppe groß ist. Tourismusorganisationen werden oftmals öffentlich finanziert und nehmen öffentliche Aufgaben wahr, was den Einfluss der Politik als Vertretung der öffentlichen Interessen bedingt. Die Tourismusorganisation ist damit gefordert, den Ausgleich zwischen unternehmerischen und öffentlichen Interessen zu finden. Der unternehmerische Handlungsspielraum ist eingeschränkt (vgl. Dettmer 2005, S. 43f; Bieger 2008, S. 97f; Fischer 2009, S. 74).

Jedoch ist gerade auch gegenüber den öffentlichen Interessenten Legitimation notwendig. Aus diesen geänderten Ansprüchen an das Management klassischer Destinationen resultieren unterschiedliche Umsetzungsmöglichkeiten bei der Anwendung von weiteren Managementmethoden. Im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit sollen die Managementmethoden, welche sich der Business Intelligence im weitesten Sinne zuordnen lassen, im folgenden Kapitel herausgearbeitet und auf ihre Anwendbarkeit hin geprüft werden.

⁴⁶ Siehe Glossar

5 Business Intelligence Methoden im Destinationsmanagement

Wie in der Einleitung bereits aufgezeigt, müssen sich auch der Tourismus und hierbei auch die Destinationen als touristische Produkte einem geänderten Wettbewerb stellen. Auch wird klar, dass Business Intelligence in der weit gefassten Definition, wie sie für dieses Werk Gültigkeit hat, Entscheidungsprozesse unterstützen kann. (Roh-)Daten werden erfasst und verwaltet. Durch die Verknüpfung mit Interpretationsregeln sowie durch geeignete Aufbereitung können Komponenten, welche zur BI gezählt werden, Daten zu Informationen transformieren. Diese werden dem „wissenden“ Nutzer präsentiert und bilden somit eine Grundlage von Entscheidungen für Aktionen im wirtschaftlichen Handeln. Es ist also zu erwarten, dass auch im Destinationsmanagement bereits BI-Anwendungen genutzt und akademisch beschrieben wurden.

Im folgenden Kapitel sollen einige Methoden über das Destinationsmanagement aus der wissenschaftlichen Literatur sowie der betrieblichen Praxis aufgezeigt werden, welche sich der Business Intelligence zuordnen lassen. Nachfolgend wird ein Überblick verschiedener Ansätze aufgestellt, um ein zusammenfassendes integriertes Modell für einen integrierten BI-Gesamtansatz im Destinationsmanagement abzuleiten. Die Aufzählung ist hierbei keinesfalls vollständig, zeigt aber exemplarisch auf, dass es durchaus erkennbare Business Intelligence Anwendungen in der Literatur zum Destinationsmanagement gibt. Für den weiteren Verlauf der Arbeit, also zur Ableitung eines integrierten Modells, ist hierbei der Augenmerk auf die zu ermittelnden (Roh-)Daten von wesentlicher Bedeutung. Diese sind hierbei unabhängig von der angewandten Methode, da sie sich an der Produktion orientieren. Eine vollständige Analyse aller in der Literatur beschriebenen Methoden ist daher nicht notwendig.

Die beschriebenen Methoden haben in der Literatur allgemeingültigen Charakter, sind also für Destinationsausprägungen entlang des gesamten in Kapitel 4 dargestellten Kontinuums gültig. Jedoch bekommen sie im Community-Modell mit der Besonderheit der Leistungserbringung im Netzwerk einen besonderen Wert, da bei ebendieser Form die Anwendung durch die Organisation erschwert wird. Vor dem Hintergrund des in Kapitel 4 genannten Fokus auf ebendiese Organisationsform, werden

die folgenden Betrachtungen nicht für alle Destinationen gemacht, sondern sind gültig für Destinationen im Sinne eines Netzwerkes von Leistungsträgern (Community-Modell).

5.1 Implizierte Business Intelligence Methoden in der Literatur über Destinationsmanagement

Auch wenn Business Intelligence als Managementmethode im Destinationsmanagement bisher weitestgehend unbeschrieben ist, so werden doch eine Reihe von Anwendungen in der Literatur über Destinationsmanagement vorgestellt, welche sich dem für diese Arbeit gültigen Business Intelligence Begriff zuordnen lassen. Für die weitere Modellierung werden einige dieser Beispiele im Folgenden vorgestellt.

5.1.1 Analytische Kennzahlensysteme / Datenerfassung zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit

Bieger beschreibt die aktuelle Situation der Erfassung und Berechnung der Wertschöpfung als Messgröße für Wettbewerbsfähigkeit und kritisiert sie als aufwendig bezüglich Zeit und Geld. Als Vision stellt er folgende Anforderungen an ein praktikables System (vgl. Bieger 2008, S. 112):

„Ideal wäre deshalb ein Indikatorensystem, das eine exakte Schätzung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit einer Destination ermöglicht. Dieses Indikatorensystem sollte folgende Bedingungen erfüllen:

- Die Daten sollten rasch verfügbar sein, damit sie aktuell sind und regelmäßig erhoben werden können.
- Das Indikatorensystem muss an theoretischen Modellen/Theorien orientiert sein, damit es Erklärungskraft besitzt und damit es als strategische Entscheidungsgrundlage taugt.
- Zudem muss es einfach, überblickbar und für den Praktiker verständlich sein.“⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Bieger 2008, S. 112

Der von ihm abgeleitete *Diskussionsvorschlag für ein Indikatoren-System*, basierend auf dem sog. Diamantkonzept von Porter und Borner, stellt hierbei in seinen Grundzügen bereits eine BI-Anwendung dar. Es entspricht in seiner Konzeption einem analyseorientierten Kennzahlensystem und ist somit dem analyseorientierten Verständnis von BI zuzuordnen.

Generell wird als Ausprägung von analyseorientierten Kennzahlensystemen oftmals die Balanced Scorecard im aufgestellten Ordnungsrahmen für Business Intelligence herangezogen. Diese wird in der Praxis am häufigsten als „Performance Measurement System“ verwandt (vgl. Neely 2005, S. 1266f; Becher 2007, S. 75).

Die Anwendbarkeit existierender Performance Measurement Systeme auf Destinationen wird in der Tourismusforschung zum Teil hinterfragt. Die Komplexität einer Wertschöpfung in Netzstrukturen erschwert die Aufstellung der Grundstrukturen zur Performancemessung. Hinzu kommen dienstleistungsspezifische Charakteristika des Destinationsproduktes wie die Immaterialität, Heterogenität und Simultaneität von Produktion und Konsum, welche zu zusätzlichen Herausforderungen führen (vgl. Fitzgerald et al. 1991, S. 3; Becher 2007, S. 76).

Dies hat beispielsweise zur Folge, dass der Wahrheitsgehalt von zugrunde gelegten kausalen Beziehungen angezweifelt wird. Die Komplexität führt zu unzähligen zusätzlichen Interdependenzen, welche bei einer einfachen kausalen Betrachtung nicht genügend berücksichtigt werden (vgl. Gleich 1997, S. 423).

Eine empirische Kontrolle der aufgestellten Kausalitäten ist aufgrund mangelnder Primärdaten oftmals nicht möglich (vgl. Becher 2007, S. 80 mit Bezug auf Wall 2001 sowie Pfaff et al. 2000). Auch wenn es verschiedene für das Destinationsmanagement adaptierte Lösungen zur Anwendung von Performance Measurement Systemen in Theorie und Praxis gibt, so ist die tatsächliche betriebswirtschaftlich sinnvolle Anwendung bisher eher zweifelhaft (vgl. Becher 2007, S. 81).

Als ein grundlegendes Problem ist hierbei die Beschaffung der Primärdaten zu sehen, welche mit den bisherigen Methoden der empirischen Er-

hebungen zu aufwendig und kostspielig für einen periodischen Einsatz sind (vgl. Bieger 2008, S. 112). Insgesamt ist damit die BI-Anwendung von analytischen Kennzahlensystemen im Sinne einer Datenerfassung zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit zwar für das Destinationsmanagement indiziert, jedoch nur partiell in der Praxis umgesetzt. Die verfügbare Datenbasis ermöglicht keine Messungen auf operativer Managementebene und erfüllt damit nicht die Anforderungen an ein Analytisches Kennzahlensystem (vgl. Becher 2007, S. 89ff).

5.1.2 Kundenbindungsmanagement und CRM

Als ein weiteres mögliches BI-Einsatzfeld wird das Kundenbindungsmanagement genannt, welches gerade im Dienstleistungsmarketing als wesentliche Aufgabe betrachtet wird (vgl. Bieger 2008, S. 177). „Es werden dazu integrierte, IT-gestützte Managementsysteme entwickelt und eingesetzt.“ (Bieger 2008, S. 177) Diese haben einen zweifachen Nutzen: Einerseits eine verbesserte Kundenkenntnis mit der Option maßgeschneiderter Angebote, andererseits die Möglichkeit zum Verkauf zusätzlicher Leistungen zur Erhöhung der Leistungsqualität aber auch des Gesamtumsatzes. Zur Umsetzung wird eine Standard-IT-Plattform empfohlen.

„Es geht insbesondere um den sinnvollen Einsatz von IT-Instrumenten und die Implementierung, allenfalls Anpassung bestehender interner Arbeitsprozesse. Ein wichtiges Thema ist in diesem Zusammenhang das Data-Warehousing. Alle Kunden und Leistungsdaten werden in einem integrierten System zusammengefasst. Mit Ansätzen des „Data Mining“ können diese nach verschiedenen Gesichtspunkten ausgewertet und dem Management in aggregierter Form zugänglich gemacht werden.“⁴⁸

Die Forderung entspricht einem Customer-Relationship-Management-System in allen Bestandteilen. CRM-Systeme werden gemäß dem für diese Arbeit gewählten weiten BI-Verständnis zu den BI-Anwendungen gezählt. Mit der bereits von Bieger vorgenommenen Zuordnung zum Data Mining und der Beschreibung des dafür vorausgesetzten Data-Warehouse ist der Zugehörigkeitsbestimmung zum Methodenset der Bu-

⁴⁸ Vgl. Bieger 2008, S. 181

siness Intelligence bereits vorgegriffen (vgl. Homburg & Bruhn 1999, S. 8; Kemper 2006, S. 106f; Gluchowski 2008, S. 236).

CRM-Systeme sind in der Praxis erprobte und gängige Anwendungen, welche auch im Destinationsmanagement eingesetzt werden. Sie stellen damit eine praktisch angewandte BI-Anwendung im Destinationsmanagement dar. Es gibt jedoch in Hinblick auf die Vertretungsfunktion des Managements für alle Leistungsträger der Destination einen Kritikpunkt. Da die Datenbasis durch die Tourismusorganisation als Vertreter des Destinationsmanagements selbst generiert wird (Gastkontakt), entspricht sie nicht der Gesamtheit der Destinationsgäste. Es besteht das Risiko, dass definierbare Gästesegmente nicht in direkten Kontakt mit der Tourismusorganisation kommen und somit in der Anwendung des CRM nicht berücksichtigt werden. Die Integration einer Mehrzahl von Gästedaten aller Leistungsträger wäre für einen destinationsweiten Einsatz notwendig, welche bisher meist nicht möglich ist.

5.1.3 Konsumentenanalyse

Freyer eröffnet in seinen Überlegungen zur Marktforschung einige mögliche Einsatzfelder der BI, darunter auch in der Konsumentenanalyse. Diese beinhaltet hierbei die quantitative und qualitative Erfassung der Nachfrage. Den Betrieben selbst stehen durch einfache Maßnahmen bereits Möglichkeiten zur Erforschung des Kundenverhaltens offen (vgl. Freyer 2006, S. 239). Im Einzelnen nennt er:

- Die Beobachtung und Auswertung der Vergangenheit,
- Auswertung von Buchungsunterlagen aus der Vergangenheit (nach Buchungszahl und -häufigkeiten, Preisklassen usw.),
- Führen von Strichlisten (hinsichtlich der zeitlichen Buchungsschwerpunkte usw.),
- Auswertung von Sekundärmaterial.⁴⁹

Mit der *Auswertung aus der Vergangenheitsanalyse* wird ein oft genutztes Instrument der BI genannt - die *Zeitreihenanalyse*. Zeitreihen präsentieren neben vergleichenden Darstellungen von Soll-/Ist-Größen quantitative

⁴⁹ Vgl. Freyer 2006, S. 239

Daten in Standardreports (vgl. Gluchowski 2008, S. 106). Die Möglichkeiten der Segmentierung (z.B. nach Preisklassen) können an die Aufgabe des CRM, wie Bieger sie beschreibt, angelehnt werden. Kemper nennt die Möglichkeit der Segmentierung (Gruppenbildung) als eine der Anwendungen des Data Mining (vgl. Kemper 2006, S. 109). Die Auswertung von Sekundärmaterial ist mit der Anreicherung von externen Daten, wie sie in der BI gängig ist, gleichzusetzen. Bei der technischen Umsetzung bleibt Freyer jedoch deutlich hinter den Anforderungen an ein BI-System (Strichliste) zurück. Die in dieser Arbeit gewählte Definition setzt den Einsatz von IT-Instrumenten zwingend voraus. Einen Schritt weiter geht hierbei Luft. Er verbindet die Notwendigkeit der Marktforschung und die Möglichkeit der eigenen Datenerhebung mit den Vorteilen der Datenbank und damit des Datawarehousings. Dies entspricht der Grundlage von BI im Bereich der Datenbereitstellung und ist Bestandteil eines weiten BI-Verständnisses (vgl. Luft 2007, S. 275).

5.1.4 Managementimplikationen

Mögliche Felder der Managementunterstützung im Destinationsmanagement werden in den Ausführungen von Eisenstein über die Besonderheiten des Destinationsmanagements aufgrund der Dienstleistungseigenschaft als wesentliche Charakteristika und den resultierenden Implikationen für das Management erarbeitet. Als ehemaliger Mitarbeiter des Instituts für Management der Fachhochschule Westküste unter der Leitung desselben, ergibt sich für den Autor hieraus die besondere Möglichkeit, eine Einteilung nicht nur aus der Literatur zu übernehmen, sondern auch im persönlichen Gespräch zu vertiefen. Der Schwerpunkt auf die Dienstleistungseigenschaften und resultierende Implikationen ist für die Betrachtung ebenfalls von besonderem Interesse. Im Gegensatz zu produzierenden Gewerbe ist die Gewinnung von operativen Daten aus der Produktion bei Dienstleistungen erschwert da der Grad der Automatisierbarkeit geringer ist. Die Ausführungen bekommen daher eine besondere Gewichtung in der vorliegenden Arbeit. Dieser Einteilung folgend, lassen sich einige wesentliche BI-Anwendungen im Destinationsmanagement identifizieren (vgl. Eisenstein 2005, S. 45ff).

5.1.4.1 Aus Immaterialität

Der überwiegende Teil des in der Destination erbrachten Leistungsbündels besteht aus Dienstleistungen und ist als solches durch Immaterialität gekennzeichnet. Immaterialität wiederum zeichnet sich aus durch die Merkmale:

- nicht greifbar
- nicht lagerfähig
- nicht transportfähig

(vgl. Eisenstein 2005, S. 45; Meffert & Bruhn 2006, S. 63).

„Für den Leistungsersteller ergibt sich aus der Nicht-Lagerfähigkeit ein relativ hohes Absatz-(Auslastungs-)Risiko, da angebotene, aber nicht genutzte Leistungen „verfallen“.“ (Eisenstein 2005, S. 45)

Die abgeleiteten Managementimplikationen „Absatzplanungsforschung“, „Preisdifferenzierung“ und „kurzfristige Nachfragebelebung durch Marketingmaßnahmen“ können durch BI-Anwendungen unterstützt werden. Ähnlich verhält es sich mit der Qualitätskontrolle und hierbei insbesondere mit den „Primärerhebungen“. Die Managementimplikationen, welche aus dem Problem der „Beurteilung und Dokumentation der Leistungsfähigkeit“ resultieren, gehören hingegen bereits zum klassischen Portfolio der Aufgaben eines Destinationsmanagements und werden daher nicht weiter erörtert. Abbildung 14 ermöglicht einen Überblick.

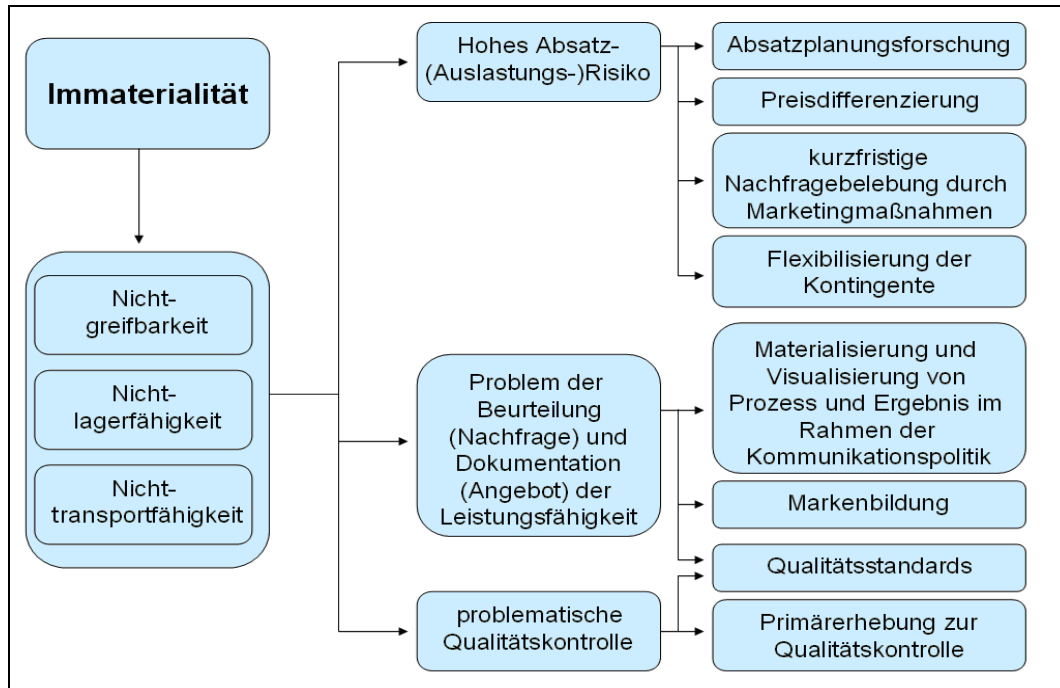


Abb. 14: Managementimplikationen aus Immaterialität⁵⁰

5.1.4.1.1 Absatzplanungsforschung

Als erste Möglichkeit der Minderung des Absatzrisikos aufgrund der Immaterialität wird bei Eisenstein die Absatzplanungsforschung genannt.

„Durch eine intensive Abstimmung der Dienstleistungsproduktion und -nachfrage kann dieses Problem [des Auslastungsrisikos; d. V.] verringert werden. Voraussetzung ist eine Absatzplanungsforschung, um abgesicherte Kenntnisse über die Nachfrageschwankungen und die Möglichkeiten diese zu beeinflussen zu erhalten.“⁵¹

Hierzu empfiehlt Meffert die enge Koordination von Kapazität und Nachfrage (vgl. Meffert & Bruhn 2006, S. 68). Mit Verweis auf „viele Branchen“ wird das Kapazitätsmanagement als zentraler Bereich des Dienstleistungsmarketings eingeführt.

⁵⁰ Quelle: Eigene grafische Darstellung in Anlehnung an Dettmer 2005, S. 46

⁵¹ Vgl. Dettmer 2005, S. 45

Eine auf den ersten Blick absolut unverwandte Branche hat für ein ähnliches Problem einen Lösungsansatz gefunden. Die Verderblichkeit von Produkten ist ein Charakteristikum im Handel und Verkauf von Agrarprodukten, speziell wenn es sich um Frischware (Obst, Gemüse, etc.) handelt. Dies betrifft neben dem Agrarsektor auch die nachfolgenden Stufen der Wertschöpfung wie Groß- und Einzelhandel. Der produktionsoptimierende Gedanke des Supply Chain Managements konnte in dieser Kette nur bis zu einem gewissen Grad die Effizienz steigern und somit Kosten senken. Die Effizienzsteigerung verliert jedoch ihren Nutzen an dem Punkt, wo kein weiterer Absatz besteht. Im Gegensatz zu klassischer Industrieproduktion und damit vergleichbar der Dienstleistungsproduktion sind Frischwaren nur sehr begrenzt haltbar und damit lagerfähig (vgl. Duarte Canever 2006, S. 45).

Als eine mögliche Lösung hat sich die Erweiterung der Supply Chain auf die Nachfrageseite herausgestellt. Dieser Ansatz wird als sog. Demand Chain Management diskutiert. Demand Chain ist hierbei „the complex web of business processes and activities that help firms understand, manage and ultimately create consumer demand.“ (Langabeer & Rose 2001, S. 6)

Es geht also in erster Linie darum, Nachfrage zu verstehen und aus diesem Verständnis heraus Nachfrage zu prognostizieren sowie weitere Nachfrage zu erzeugen. Im Zusammenwirken von Demand- und Supply-Chain werden die Logistik der Produktion sowie die Produktion selbst optimal an die erwartete Nachfrage angepasst. Nachfragetäler können entweder durch gezielte Kapazitätsanpassung oder gezielte Nachfragerhöhung vermieden werden. Im Zusammenhang mit dem Demand-Chain Ansatz werden historische Nachfragedaten mit kalendari-schen Besonderheiten wie Feiertagen, Sportereignissen, Ferien und anderen Faktoren mit Hilfe von Software gekoppelt und auf Korrelationen hin geprüft. Dies ist als BI-Methode gemäß der Definition erkennbar (vgl. Kemper 2006, S. 109).

Auch für eine touristische Absatzplanungsforschung ist dieser Ansatz vorstellbar. Basierend auf historischen Werten, verbunden mit kalendari-schen Besonderheiten mit Einfluss auf die touristische Nachfrage, lässt

sich eine Prognose für kommende Saisonabschnitte berechnen. Die Kapazitäten der einzelnen Leistungsträger könnten auf diese Vorhersage abgestimmt werden.

Bei einer Umsetzung eines solchen Modells gibt es Einschränkungen, speziell wenn die zu prognostizierende Nachfrage sich auf ein Leistungsbündel bezieht. Die Zusammenarbeit von vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfung wird hierbei zunehmend wichtiger für den Produkterfolg. Verständnis über die wichtigsten Einflussfaktoren auf Kundenzufriedenheit und -loyalität bei allen Beteiligten ist entscheidend.

„Besondere Bedeutung erlangt diese Problemstellung im Kontext von Unternehmensnetzwerken, in welchen verschiedene Unternehmungen direkt Leistungen für den Endkunden erbringen und daher die Koordination sowie das zentrale Controlling der Leistungsqualität erschwert wird.“⁵²

Auch das Produkt einer Destination besteht aus einem Leistungsbündel von Sach- und Dienstleistungen. Im Gegensatz zum Agrarsektor steht jedoch nicht nur ein beteiligtes Unternehmen der Wertschöpfungskette in direktem Kontakt zum Endkunden (Einzelhandel), sondern es gibt eine Vielzahl von Interaktionen.

Die Entwicklung eines einheitlichen Controllingansatzes aller beteiligten Unternehmen steckt in den Anfängen und bietet nicht die benötigten Kennzahlen in entsprechendem Umfang, wie sie für fundierte Absatzplanungsforschung notwendig wäre. Es besteht bis heute kein System, welches in der Lage wäre, die Beziehungen zwischen der Arbeit und Leistung der Tourismusorganisation, den Besucherzahlen, deren Aufenthaltsdauer oder Ausgaben in der Destination zu quantifizieren (vgl. Becher 2007, S. 3 mit Bezug auf Pike 2004).

Das heißt, es gibt noch kein System, das den Absatz retrospektiv erfassen und die Anteile und Leistungen etwaiger absatzsteigernder Maßnahmen erkennen oder gar quantifizieren kann. Eine valide Prognose, wie sie in einer prospektiven Absatzplanungsforschung zu erwarten wäre,

⁵² Vgl. Marbacher 2001, Einband

erscheint in diesem Zusammenhang bisher nur als theoretische Managementimplikation zu existieren, ist also als konkrete BI-Anwendung zwar impliziert, jedoch nicht praktisch umgesetzt.

5.1.4.1.2 Preisdifferenzierung

Eine weitere Möglichkeit der Beeinflussung von Nachfrageschwankungen ist die Preisdifferenzierung. Als Preisdifferenzierung (englisch: price discrimination) bezeichnet man das Phänomen, dass ein Gut zu verschiedenen Preisen veräußert wird, wobei die Preisabweichungen nicht auf höheren oder geringeren Kosten beruhen. Grundsätzliches Ziel der Preisdifferenzierung ist es, jedem Kunden die maximale individuelle Zahlungsbereitschaft abzuverlangen und so den Gesamtgewinn zu optimieren (vgl. Helmedag 2001, S. 1; Meffert & Bruhn 2006, S. 567; Mundt 2006, S. 294f).

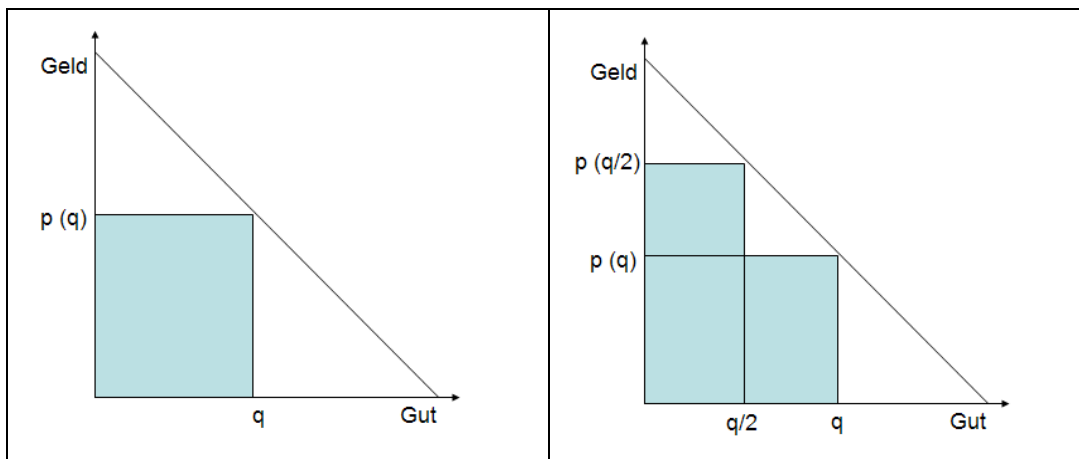


Abb. 15: Einfache vs. zweifache Preissetzung⁵³

Der Bereich über der Preissetzung, die Konsumentenrente, verringert sich hierbei mit jeder weiteren Preissetzung, wie in Abbildung 15 verdeutlicht. Mit einer vollständigen Preisdifferenzierung lässt sich also der gesamte potentielle Tauschvorteil der Konsumentenseite abschöpfen. Voraussetzung ist, dass die Preisdifferenzierung keine Kosten verursacht

⁵³ Quelle: Eigene grafische Darstellung in Anlehnung an Helmedag 2001, S. 14

und ferner zu jedem gesetzten Preis auch die notwendige Nachfrage herrscht (vgl. Helmedag 2001, S. 2ff; Mundt 2006, S. 295f).

Im Rahmen dieser Differenzierung, ein und dasselbe Gut zu unterschiedlichen Preisen anzubieten, sind die Möglichkeiten für das Destinationsprodukt mannigfaltig. Im Einzelnen oder Verbund können dies sein:

- nach Saisonzeiten
- nach Abreisetermin
- nach Reisedauer
- nach Buchungszeitpunkt
- nach Zielgruppe (z.B. Kinderermäßigung)
- nach Teilnehmerzahl pro Buchung (Gruppentarife)
- nach Nachfragekonkretisierung (vgl. Haedrich 1998, S. 341).

„Eine Sonderform der zeitlichen Preisdifferenzierung stellt die ertragsorientierte Preis-Mengen-Steuerung (Yield-Management) dar. [...] Diese bietet insbesondere Dienstleistungsanbietern mit unflexiblen Kapazitäten und hohen Fixkosten (z.B. Fluglinien, Transport- und Reiseunternehmen) Vorteile. Hinter diesem Begriff, der sich mit Ertragsmanagement übersetzen lässt, verbirgt sich ein preisgesteuertes Kapazitätsmanagement.“⁵⁴

Im Yield-Management kommt die eigentlich gewollte Nachfragesteuerung der Preisdifferenzierung als Ziel zum Tragen. Ein frühzeitiger Überblick des Dienstleistungsanbieters über Auslastungsquoten seiner Potentiale ermöglicht eine kostengünstigere Angebotsanpassung, als wenn kurzfristige Spitzennachfrage befriedigt werden müsste (vgl. Meffert & Bruhn 2006, S. 570).

Es wird also deutlich, dass eine Preisdifferenzierung im Dienstleistungsgewerbe generell und speziell auch in der touristischen Branche (Transportunternehmen) bereits gängig ist und sich zum preis-ertragsgesteuerten Yield-Management weiterentwickelt hat. Yield-Management wird verstanden als die Summe von Verfahrensweisen, die an dem Grundsatz der gezielten Kapazitätsauslastungsteuerung zur Ma-

⁵⁴ Vgl. Meffert & Bruhn 2006, S. 570

ximierung des Gesamtumsatzes eines Unternehmens ausgerichtet ist. Ziel ist ein optimales Gleichgewicht zwischen Auslastung und Durchschnittspreis zur Umsatzmaximierung (vgl. Pepels 2004, S. 573; Mundt 2006, S. 297).

Für den sinnvollen Einsatz von Yield-Management ist eine Reihe von Kriterien zu erfüllen. Diese sind im Einzelnen:

- Die Leistungspotentiale verfallen bei Nicht-Inanspruchnahme der Dienstleistung.
- Eine Kontrahierung kann bereits vor Inanspruchnahme der Dienstleistung erfolgen.
- Die Nachfrage unterliegt hohen Schwankungen, die a priori weitgehend unbekannt sind, d.h. ohne systematische Erfassung von Buchungsverläufen schwer zu prognostizieren sind.
- Eine Stimulierung der Nachfrager durch Variation der Preisgestaltung ist grundsätzlich möglich.
- Der Dienstleistungsanbieter sieht sich mit einem hohen Fixkostenblock konfrontiert.
- Der Dienstleistungsanbieter verfügt über eine bestimmte Größe, so dass sich der erforderliche, kostenintensive IT-Einsatz lohnt

(vgl. Friege 1996; McMahon-Beattie & Donaghy 2001; Daudel & Vialle 1989, 1994 zitiert nach Meffert & Bruhn 2006, S. 572).

Das Verfallen der Leistung bei Nicht-Inanspruchnahme ist Teil des Charakteristikums der Destinationsleistung, wie bereits angesprochen. Ferner liegt der Fixkostenanteil bei einer Vielzahl der touristischen Leistungsträger sehr hoch. Eine Summierung dieser Eigenschaften auf das Leistungsbündel als Gesamtprodukt kann abgeleitet werden (vgl. Pepels 2004, S. 573; Dettmer 2005, S. 45).

Differenzierter ist der Punkt einer weitestgehend unbekanntem Nachfrageschwankung zu betrachten. Destinationen und mit ihnen die betroffenen Leistungsträger unterliegen zwar generell einer ausgeprägten Saisonalität (vgl. Dettmer 2005, S. 45), jedoch verläuft diese zum Teil in äußerst vorhersagbaren, saisonalen Kurven. Ebenso verhält es sich mit der Kontrahierbarkeit vor Inanspruchnahme der Leistung. Dies ist nur bei Komponenten der Destinationsleistung möglich. Eine Unterkunft zu buchen ist gängige Praxis, jedoch den Aufenthalt in einem Schwimmbad

vorab zu reservieren schon weniger. Bei Leistungsträgern der touristischen Randindustrie, wie einem Friseur im Reisegebiet, eine Bestellung vor der Inanspruchnahme zu kontrahieren, wird nur in Ausnahmefällen vorkommen.

Letztlich gilt die Forderung nach einer Mindestgröße, um den Einsatz von EDV zu rechtfertigen. Die klassische europäische Destination ist durch Kleinteiligkeit geprägt; es dominieren Klein- und Mittelbetriebe, oft in Form von Familiengesellschaften. Diese Kleinteiligkeit steht der Mindestgröße, die notwendigen EDV-Investitionen zu tätigen, entgegen (vgl. Bieger 2008, S. 219). „Yield-Management wird interpretiert als ein IT-gestütztes Expertensystem zur Optimierung einer preisgesteuerten Kapazitätsauslastung, welches von vielen anderen Systemen mit Informationen gespeist werden muss.“ (Berg 2006, S. 485) Zu diesen Informationen zählen, speziell im Bereich der Dienstleistungen, die Erfassung historischer Daten inklusive der Kundenhistorie mit sämtlichen Daten zur Dienstleistungsnutzung. Falls diese Dienstleistung in Kooperation erbracht wird, wie es in der Destination der Fall ist, sind alle Daten bezüglich dieser Zusammenarbeit zu erfassen. Bei einem integrierten System zur Umsetzung von Yield-Management auf Destinationsebene müssten also die Mehrzahl der beteiligten Akteure Daten liefern. Dies bedingt die Implementierung oder Anbindung von Systemen bei den einzelnen Leistungsträgern, welches Kosten nach sich zieht und eine große Vertrauenshürde aufweist.

Ebenfalls problematisch bei einem destinationsweiten Yield-Management erscheint die Tatsache, dass Destinationsmanagement in klassischen Destinationen, welches Yield-Management in seiner Gesamtheit nutzen und umsetzen könnte, keinen direkten Einfluss auf die Preise der Einzelkomponenten hat. Hier müssten Lösungen über Preisberatung oder zu vermarktende Kontingente mit eigener Preisbildungsverantwortung durch das Destinationsmanagement etabliert werden. Das Destinationsmanagement übernimmt hierbei die Funktion eines Reiseveranstalters (vgl. Bieger 2008, S. 219).

Yield-Management für das touristische Gesamtprodukt eines Reisegebietes, und damit ein BI-gestütztes System zur preisdifferenzierten Nachfragesteuerung, erscheint unter den gegebenen Voraussetzungen als eher

theoretisches Konstrukt. Neben den Problemen im Bereich der BI ergeben sich zusätzliche organisatorische Hürden.

5.1.4.1.3 Kurzfristige Nachfragebelegung durch Marketingmaßnahmen

Eine weitere Möglichkeit, das Absatz- oder Auslastungsrisiko kurzfristig zu beeinflussen, sieht Eisenstein in einer Nachfragebelegung durch Marketingmaßnahmen (vgl. Eisenstein 2005, S. 46; Meffert & Bruhn 2006, S. 69 sowie S. 469). Marktforschung und Marketing werden als Kernaufgaben des Destinationsmanagements gesehen. Strategische Positionierung und Ableitung taktischer Maßnahmen sind erarbeitet und bedürfen keines besonderen Augenmerks im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der Business Intelligence. Als Besonderheit der Managementimplikation nach Eisenstein ist die Kurzfristigkeit zu nennen. Im Bereich der Marketingmaßnahmen bietet vor allem die Direktwerbung die terminliche Flexibilität, um kurzfristig eingesetzt zu werden und wird daher genauer betrachtet (vgl. Grothues 2005, S. 14).

Direktmarketing ist der Prozess der Anbahnung und Aufrechterhaltung einer direkten, personalisierten Interaktion mit dem Kunden oder Gast. Zielsetzung ist, die Beziehung zum Kunden dauerhaft zu gestalten und den Kundenwert zu maximieren. Als Instrumente werden sämtliche Elemente des Marketingmix in integrierter Form genutzt. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologie wird hierbei zunehmend eingesetzt (vgl. Bruhn 2003, S. 302; Wirtz 2005, S. 14; Meffert & Bruhn 2007, S. 513).

Es geht also in erster Linie darum, den Gast/Kunden direkt, nach Möglichkeit personalisiert, anzusprechen und darüber eine dauerhafte Kundenbeziehung aufzubauen. Diese Option spielt gerade in der kleinteilig strukturierten Tourismusbranche eine nicht zu unterschätzende Rolle. Gerade in dem überwiegend mittelständisch strukturierten Hotel- und Gaststättengewerbe ist der Einsatz von Massenmedien eingeschränkt. Während schon Insertionswerbung, die größer als eine Kleinanzeige ist, Kosten von mehreren hundert Euro verursacht, kann der Werbende bei Mailings die Etatkosten beliebig gering halten, da er selbst die Adressanzahl bestimmt (vgl. Grothues 2005, S. 14).

„Im Extremfall bedeutet dies, nur einen Adressaten mit einem Mailing zu bedenken. Dies gilt beispielsweise für die individuelle Werbeaktion, bei der der Empfänger einen Geburtstagsgruß evtl. verbunden mit einem Geschenk erhält.“⁵⁵

Übertragen beginnt die Direktwerbung, welche bei langjähriger Beziehung zwischen Kleinvermieter und regelmäßigem Stammkunden durchaus den Charakter einer Brieffreundschaft haben kann, also bereits bei einem regelmäßigen Briefkontakt. Direktwerbung ist in diesem Fall nichts anderes als die betriebswirtschaftliche Interpretation dieses Vorgangs.

Für die kurzfristige Nachfragebelebung sind Direktmarketingaktionen zur Stammkundenerhaltung, wie der angesprochene Geburtstagsgruß, eher von nachrangiger Bedeutung. Kurzfristige Nachfrage kann zum einen generiert werden durch die direkte Ansprache von Altkunden mit Angeboten und zum anderen durch die Ansprache von Neukunden. Ein für die Ansprache von Neukunden besonders gut geeignetes Instrument ist die Bewerbung mit Pauschalangeboten oder auch *Packages* (vgl. Mefert & Bruhn 2007, S. 515; Bieger 2008, S. 270).

„Ausgangspunkt für die Gestaltung eines Pauschalangebotes muss die Überlegung sein, welches Gästesegment damit angesprochen werden soll, die Positionierung muss festgelegt werden. Aufgrund dieser Positionierung ergibt sich dann der Kernnutzen, den das Angebot vermitteln soll. So ist es etwas vollkommen anderes, ob eine Glacier-Express-Reise von Zermatt nach St. Moritz, angeboten durch das lokale Verkehrsbüro, auf den Zielmarkt Eisenbahnfreake oder Naturliebhaber ausgerichtet ist.“⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Grothues 2005, S.14

⁵⁶ Vgl. Bieger 2008, S. 270

Der Glacier Express



Mit den berühmten Schweizer Gebirgsbahnen von St. Moritz/Davos nach Zermatt oder umgekehrt, vom Piz Bernina zum Matterhorn. Eine 7 1/2- Stundenbahnfahrt über 291 Brücken, durch 91 Tunnel, über den 2033 m hohen Oberalppass. Eine Panoramafahrt durch die Hochalpen im Herzen der Schweiz.

Glacier Express - der schönste Reiseweg zwischen den Sehenswürdigkeiten in der Ferienstube Graubünden, dem Hochtal Engadin und der höchsten Stadt Europas, Davos, dem sonnigen Wallis mit seiner Gletscherwelt und den südlich anregenden Regionen. Ein komfortabler Zug führt durch ein Stück reine Natur mit würzigen und urchigen Bergwäldern, stillen Alpweiden, rauschenden Bergbächen, durch traditionsreiche Bergtäler mit Jahrhunderte alter Kultur.

Abb. 16: Der Glacier Express⁵⁷

Der Ausschnitt aus der Internetseite des Glacier Express in der Abbildung 16 verdeutlicht dies. Während der erste Abschnitt mit Informationen über Brücken, Tunnel und Passhöhen sich eher an Eisenbahnfans wendet, sind die Beschreibungen der Sehenswürdigkeiten, Gletscher und Bergwälder im zweiten Absatz eher auf die Naturliebhaber ausgerichtet.

Bei der Ansprache von Neukunden kann hierbei auf die Business Intelligence Funktion des „Database Marketing“ zurückgegriffen werden, welches dem veränderten Verbraucherverhalten mit geringer werdender Marken- und Unternehmenstreue Rechnung trägt. Mit den Möglichkeiten, die das Database Marketing liefert, kann das strategische Ziel permanenter Neukundenakquisition verfolgt werden. Zum Beispiel können Adressen von Restpotentialen potentieller Neukunden über unterschiedliche statistische Analysemethoden ermittelt und weiterqualifiziert werden. Diese können mittels der erfolgsversprechendsten werblichen Methode angesprochen und zur gewünschten Reaktion gebracht werden (vgl. Breitschuh 1999, S. 16 mit Bezug auf Huldi 1997; Kreutzer 1992; Hilgers 1989; Gluchowski 2008, S. 167).

Auch für Destinationen sind die veränderten Wettbewerbsbedingungen und das Kaufverhalten als Aktionsfelder gültig (vgl. Dettmer 2005, S. 21ff; Bieger 2008, S. 215). Hierbei ist Database Marketing als direkte Kontaktaufnahme mit ausgewählten potentiellen Kunden mit den

⁵⁷ Quelle: <http://www.glacierexpress.ch/derglacierexpress.php>, 04.03.2009

individuellen Kontaktmöglichkeiten (Telefon, Brief, E-Mail etc.) als Distributionsaufgabe im Destinationsmanagement erkannt und beschrieben (vgl. Bieger 2008, S. 217). Als Voraussetzung wird eine „aktuelle, nach segmentspezifischen Merkmalen gegliederte Datenbank“ genannt (vgl. Bieger 2008, S. 217).

Ausgehend von der Verfügbarkeit vorselektierter Adressdaten sind Kundendatenmanagement und Adressdatenberater in der Lage, die vorhandenen Informationen zu profilieren. Hierbei werden die bekannten Adressen mittels prägnanter Eigenschaften wie Status, Milieu, Lebensstil und Konsumneigung weiter geschärft. Anhand der resultierenden Kundenprofile können aus dem Gesamtpool der verfügbaren Adressen (z.B. des Adressdatenhändlers) weitere Kunden mit ähnlichem Profil ermittelt werden. Diese wiederum können mit auf das Destinationsprodukt zugeschnittenen Pauschalangeboten direkt beworben werden. Eine weitere Optimierung wäre die Kombination der vorselektierten Daten mit Kundenzufriedenheitsdaten, da sie eine Selektion nicht nur nach dem Kriterium des Besuchs einer Destination erlaubt, sondern auch nach einem gastdefinierten, subjektiven Reiseempfinden. Die Möglichkeit, „Stammgäste“, also Mehrfachbesucher, zu identifizieren, substituiert diese Option unter der Voraussetzung, dass Stammgäste wiederkehren, da sie die Reise als Positiverlebnis empfanden.

Als Voraussetzung für den Einsatz des BI-Instrumentes Database Marketing an der Schnittstelle des Customer Relationship Management und des Data Minings ist also die Sammlung von Adressdaten der Gäste essentiell. Die Aufgabe der Selektion und Profilierung kann delegiert werden. Eine Anreicherung der Adressdaten um Zufriedenheitsaspekte sowie möglicherweise psychografische Werte und tatsächliche Aktionsräume erscheint vor dem Hintergrund hybrider Gästestrukturen jedoch ratsam (vgl. Mundt 2006, S. 76f; Bieger 2008, S. 174).

5.1.4.1.4 Primärerhebung zur Qualitätskontrolle

Als eines der Merkmale von Dienstleistung und somit auch den meisten Komponenten der Destination, gilt die Immaterialität.

„Schließlich erschwert die Eigenschaft der Immaterialität die Qualitätskontrolle in der Destination, so dass periodische Primärerhebungen zur Evaluation der subjektiv von den Touristen wahrgenommenen Qualität notwendig sind.“⁵⁸

Primärerhebungen im Tourismus finden aus den unterschiedlichsten Gründen und zu den verschiedensten Zeitpunkten statt:

- bei der Beförderung durch den Leistungsträger, wie zum Beispiel Passagierlisten einer Fluggesellschaft;
- beim Grenzüberschritt von den Behörden der angrenzenden Länder;
- während des Aufenthalts werden von den Beherbergungsbetrieben die Gäste erfasst, zum Beispiel beim „Check in“ in einem Hotel;
- die Bundesbank zählt die Devisenausgaben und –einnahmen im Reiseverkehr;
- verschiedene Meinungsforschungsinstitute interessieren sich für die Reisegründe und das Reiseverhalten;
- im Rahmen der amtlichen Statistik werden Fremdenverkehrsbetriebe und einige der ökonomischen Kennzahlen (Umsatz, Beschäftigte, etc.) erfasst (vgl. Freyer 2001, S. 315).

Im Rahmen der Qualitätssicherung innerhalb der Destination sind aus der Vielzahl der Primärerhebungen die Erhebung durch die Leistungsträger und Daten der Meinungsforschungsinstitute von besonderem Interesse. Beide ermöglichen es, den Gast gezielt nach seiner subjektiven Qualitätswahrnehmung zu befragen. Die Zusammenführung der einzelnen Betriebsdaten ist jedoch aufgrund von heterogenen Strukturen und Erhebungsmethoden meist nicht möglich, so dass die Befragung die gängigste Methode der Erhebung im Destinationsmanagement ist (vgl. Luft 2007, S. 262). Die Aufgabe der Auswertung wird hierbei vielfach an Meinungsforschungs- oder Marktforschungsinstitute vergeben, da die benötigte Kompetenz in empirischer Sozial- und Marktforschung in den Betrieben vielfach nicht vorliegt (vgl. Freyer 2001, S. 238f).

⁵⁸ Vgl. Dettmer 2005, S. 47

Unabhängig von der Anwendung als Datengrundlage und gemäß dem weiten BI-Verständnis, wie es für diese Arbeit aufgestellt wurde, kann die Informatik die Erhebung und Auswertung von Primärerhebungen hierbei vereinfachen und automatisieren.

Deutlich wird dies bei den Hotelbewertungsplattformen im Internet. Hier werden aus einzelnen Beurteilungen verschiedener Gäste in standardisierten Skalen für unterschiedliche Kategorien der Leistungsqualität einige statistische Parameter gebildet. In den meisten Fällen ist dies der Mittelwert, jedoch sind weitere Lageparameter (Standardabweichung, Varianz) möglich.



Abb. 17: Hotelbewertung⁵⁹

Eine EDV-gestützte Befragung im Tourismus entspricht hierbei in den meisten Merkmalen einer schriftlichen Befragung, welche wiederum zur Ermittlung der Urlaubszufriedenheit am ehesten geeignet ist, da sie dem Probanden Anonymität gewährleistet und in der Regel kein direkter Einfluss durch einen Interviewer ausgeübt wird (vgl. Luft 2007, S. 267).

EDV-gestützte Befragungen sind also sowohl technisch als auch organisatorisch in der Lage, eine Gästebefragung durchzuführen. Sie können dabei den Aufwand und damit die Kosten minimieren, sowie die Effizienz der Auswertung optimieren.

So wird ein kontinuierlicher Einsatz ermöglicht, der zu einer größeren Stichprobe gegenüber den gängigen Gästebefragungen führt, welche nur periodisch wiederholt werden können. Auch hier wird anhand der Bewertungsportale sichtbar, dass sich mit dieser Kontinuität der Datenerhebung Trends und Zeitvergleiche darstellen lassen, wie in Abbildung 18 erkennbar.

⁵⁹ Quelle: <http://www.holidaycheck.de>, 01.04.2009

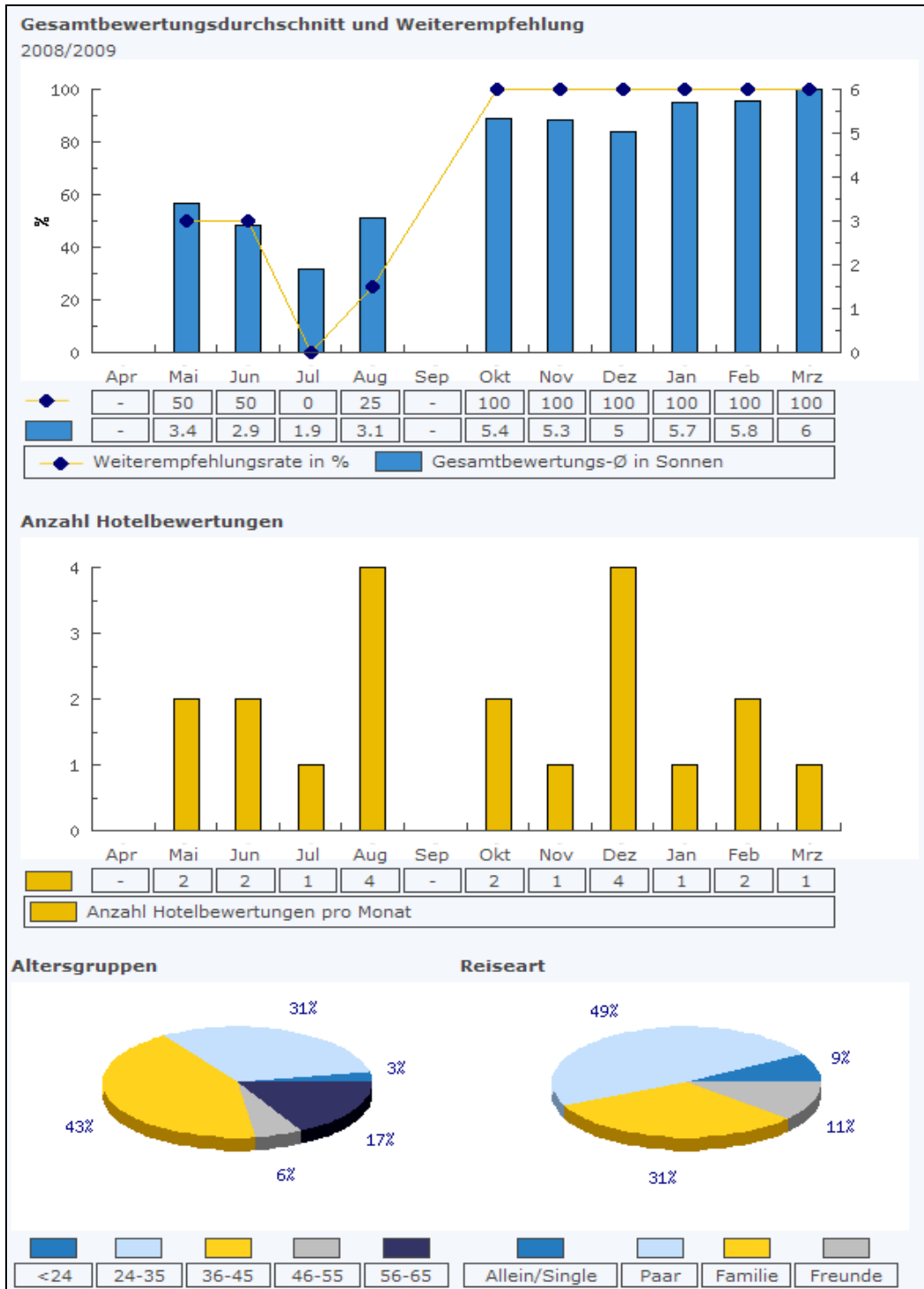


Abb. 18: Hotelbewertungstrend⁶⁰

⁶⁰ Quelle: <http://www.holidaycheck.de>, 01.04.2009

Eine Beobachtung der verschiedenen befragten Merkmale im Zeitvergleich anhand automatisierter grafischer Darstellungen ermöglicht die Auswertung und Kontrolle von Qualitätswahrnehmung. Ein kausaler Abgleich mit Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Erhaltung, zum Beispiel im Zeitvergleich, ermöglicht potentielle Rückschlüsse auf die Wirksamkeit.

Mit der Erfassung, Verdichtung und Aufbereitung von Daten in einem System werden bereits die wesentlichen Merkmale des ETL Prozesses⁶¹ und damit des weiteren BI-Verständnisses erfüllt (vgl. Kemper 2006, S. 23f; Gluchowski 2008, S. 133f).

Ebenso sind weitere Untersuchungen möglich, wie zum Beispiel regionale Verschiebungen im Zeitverlauf, Qualitätsempfinden im Saisonverlauf, kumulierte Betrachtungen in Stadt, Kreis oder Region. Die aufgezeigten Beispiele der Internetbewertungsplattformen sind also durchaus als BI-Anwendung zu erkennen und integrieren tatsächlich die Leistungsträger einer Region, zumindest im Bereich der Hotellerie.

Jedoch wird diese Datenquelle in der Literatur des Destinationsmanagements ad dato nicht hinreichend gewürdigt. Faktisch gehen die Befragungen der Bewertungsplattformen mittlerweile weit über den eigentlichen Hotelaufenthalt hinaus und lassen ebenfalls Parameter bewerten, wie beispielsweise die Lage oder das voraussichtlich nächste Urlaubsziel. Eine Erweiterung der Beurteilung auf weitere Komponenten des Destinationsproduktes stellt technisch keine Herausforderung dar.

Die Inklusion bereits vorhandener Informationen, wie zum Beispiel von Hotelbewertungsplattformen, ist bereits gängig und wird in Partnerprogrammen der Anbieter gezielt forciert.⁶² Die Etablierung eines kontinuierlichen EDV-gestützten Qualitätsbewertungssystems für Destinationen kann also als einsetzbares BI-System gewertet

⁶¹ Siehe Glossar

⁶² Das OHG Programm von Holidaycheck zum Beispiel ermöglicht es, eine Webseite in ein Bewertungsportal umzuwandeln, liefert und bezieht die gezeigten Daten jedoch aus der zentralen Plattform des Holidaycheck Datawarehouses. Der synergetische Nutzen liegt in einer größeren Reichweite für Holidaycheck und einer inhaltlichen Aufwertung der Webseite.

werden und findet als solches bereits Anwendung in der Praxis. So wirbt die touristische Unternehmensberatung IRS Consult mit der Möglichkeit einer weitestgehend standardisierten Online-Befragung.⁶³ Neben der durch Beratungsunternehmen vermarkteten Variante gibt es eine Vielzahl von gängigen Softwarelösungen, welche zum Erstellen und Auswerten einer Online-Befragung geeignet sind. Das Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften listet einige unterschieden in „Einsteiger“, „Fortgeschrittene“ und „Freie Software“ auf.⁶⁴

5.1.4.2 Aus Integration des externen Faktors

Dienstleistungen, d.h. auch die meisten Teilkomponenten des Destinationsproduktes, sollen die Bedürfnisse des Dienstleistungsnehmers, also des Gastes, befriedigen. Hierfür ist es notwendig, den Gast in den Erstellungsprozess zu integrieren. Er erhält eine Doppelfunktion als Konsument und Co-Produzent. Aufgrund der Wettbewerbsintensität gilt es, über die Standardisierung der Produkte Kosten zu reduzieren und beim Nachfrager durch gleichbleibende Qualität der Leistung, Sicherheit und Vertrauen aufzubauen, um diesen als Wiederholungsgast und Stammkunden zu gewinnen. Gleichzeitig kann aufgrund der Heterogenität der Nachfrage nur über individuell ausgerichtete Leistungserstellung eine optimale Bedürfnisbefriedigung erreicht werden (vgl. Dettmer 2005, S. 47; Meffert & Bruhn 2006, S. 38).

⁶³ Vgl. <http://irs-consult.de/irs-consult/gaestebefragung.html>, 11.03.2012

⁶⁴ Vgl. <http://www.gesis.org/unser-angebot/studien-planen/online-umfragen/software-fuer-online-befragungen/>, 11.03.2012

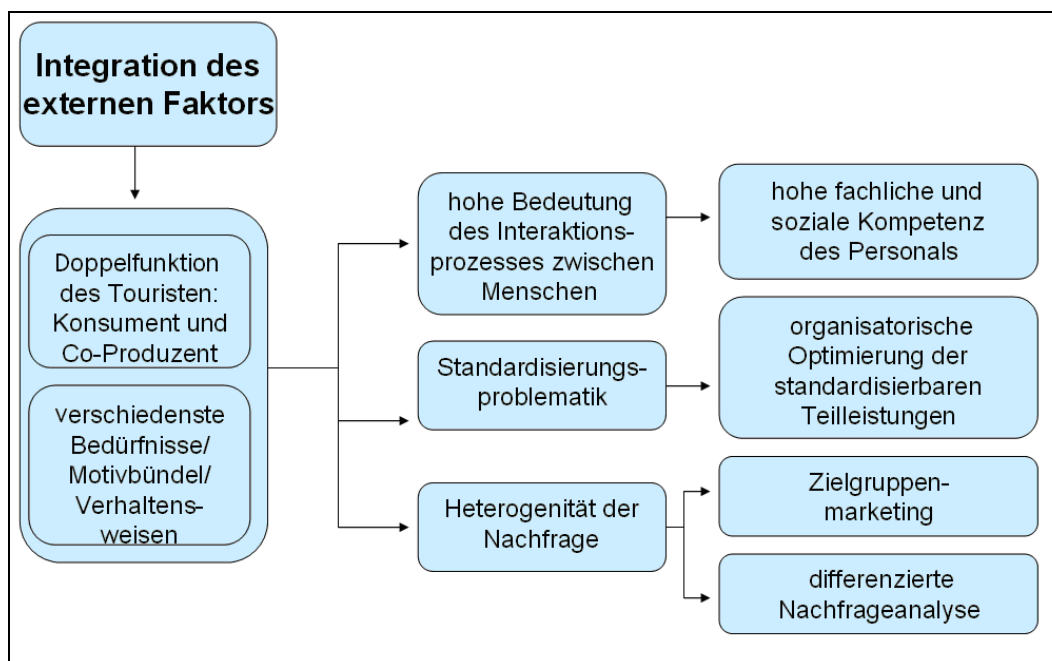


Abb. 19: Managementimplikationen aus Integration des externen Faktors⁶⁵

Im Bereich der hohen fachlichen und sozialen Kompetenz sind die Methoden der BI nur begrenzt einsetzbar. Soziale Interaktion ist vom Denken und Handeln des Individuums abhängig, welches sich der Automation weitestgehend entzieht. Die Managementimplikationen *differenzierte Nachfrageanalyse* sowie die *organisatorische Optimierung standardisierbarer Teilleistungen* oder *Zielgruppenmarketing* können jedoch durch Methoden der BI unterstützt werden und werden in diesem Zusammenhang näher betrachtet.

Die Ausdifferenzierung der Käuferwünsche in Kombination mit wachsender Kaufkraft hat die Entwicklung des Marketings vom Massen- zum Zielgruppenmarketing forciert. Ein Umdenken in der Kundenorientierung bis hin zur Einzelansprache (*one-customer-approach*) ist ebenso notwendig wie eine Anpassung der Marketinginstrumente (vgl. Meffert 1999, S. 20). Um die Effizienz von Marketingkampagnen zu steigern, müssen potentielle Neukunden gezielter angesprochen werden. Es gilt ferner, die profitabelsten Kunden zu identifizieren und diesen optimierten Service anzubieten. Basis hierfür ist die exakte Auswertung von

⁶⁵ Quelle: Eigene grafische Darstellung; Vgl. Dettmer 2005, 48

Kundendaten und Kaufverhalten.⁶⁶ Das Kaufverhalten innerhalb eines Reisegebietes wird durch die Heterogenität der Gästesegmente und ihrer Bedürfnisse bestimmt und schlägt sich in unterschiedlichen Destinationen nieder. Eine Segmentierung anhand ähnlicher Reisemotive und Aktionsräume setzt jedoch die Erfassung ebendieser Informationen voraus, ist also Teil einer differenzierten Nachfrageanalyse.

Es besteht eine Abhängigkeit der Managementimplikationen. Zielgruppenmarketing wird erst durch differenzierte Nachfrageanalyse ermöglicht. Organisatorische Standardisierungen können am ehesten für Gästesegmente mit ähnlicher Erwartung erreicht werden, setzen also ebenso eine klar abgegrenzte Zielgruppe voraus. Das Verständnis der Nachfrage im Sinne einer Nachfrageanalyse ist für die Umsetzung der weiteren Implikationen also essentiell.

Wie zu Beginn des Kapitels aufgezeigt, wird anhand der Beispiele deutlich, dass die implizierten Managementmethoden, welche sich der Business Intelligence zuordnen lassen, im Wesentlichen auf einem detaillierten Verständnis der Nachfrage basieren. Da die Destination nachfrageorientiert definiert wird, entspricht dieses Nachfrageverständnis dem Verständnis der eigentlichen Produktionsprozesse, welche zum touristischen Produkt führen. Neben den theoretisch aufgezeigten Methoden gibt es auch eine Reihe bereits praktizierter Verfahren, um die Nachfrage in Reisegebieten zu ermitteln und zu analysieren. Im folgenden Kapitel sollen einige exemplarisch vorgestellt werden, um den Zusammenhang von BI-Methoden und Nachfrageverständnis auch vor der existenten Praxis zu dokumentieren.

⁶⁶ Vgl. <http://www.cio.de/index.cfm?pid=182&pk=833579>, 05.03.2009

5.2 Existente praktische Methoden der EDV-gestützten Datengewinnung im Tourismus

Neben den aufgezeigten, theoretisch und literarisch implizierten Methoden, welche sich der Business Intelligence zuordnen lassen, gibt es im Management von Destinationen eine Reihe von praktischen angewandten Ansätzen zur EDV-gestützten Ermittlung und Verwendung von Daten. Von diesen sollen im Folgenden exemplarisch einige vorgestellt werden. Hierbei liegt ein Augenmerk auf der möglichen Zuordnung der Ansätze zu den implizierten BI-Methoden. Ferner wird geprüft, inwieweit die gefundenen Ansätze sich in einem integrierten System zur Unterstützung des Destinationsmanagements einordnen lassen. Die Auswahl der Beispiele Sparkassen Tourismusbarometer, Regionalticket „HarzCard“, satellitengestützte Touristenführung „Camineo Guide“ und Balanced Scorecard auf Destinationsebene (Destination Six) erfolgt hierbei zum einen nach Bekanntheit, zum anderen nach der Zugänglichkeit der Informationen und wird jeweils separat erläutert.

5.2.1 Marktforschung am Beispiel des „Sparkassen Tourismusbarometer“

Das „Tourismusbarometer“ des Sparkassenverbandes beobachtet kontinuierlich, problembezogen und handlungsorientiert die Tourismusedwicklung einiger deutscher Bundesländer und Regionen sowie auf Bundesebene. Es macht auf Erfolge, Misserfolge und strukturelle Veränderungen aufmerksam. Problematische Entwicklungen und resultierender Handlungsbedarf werden aufgezeigt.⁶⁷

Basierend auf der Auswahl von allgemeinen touristischen Studien, welche vom deutschen Tourismusverband auf seiner Internetpräsenz vorgestellt werden, stellen die Reisestudie der Commerzbank, das Sparkassen Tourismusbarometer sowie der Travel & Tourism Competitiveness Report Studien ohne zusätzliche Gastinterviews dar.⁶⁸ Sie basieren im deutschsprachigen Raum unter anderem auf den Monatserhebungen der statistischen Ämter, welche separat ebenfalls aufgeführt sind.

⁶⁷ Vgl. <http://www.s-tourismusbarometer.de/idee.html> , Stand 14.03.2011

⁶⁸ Vgl. <http://www.deutschertourismusverband.de/themen/marktforschung/allgemeine-touristische-studien.html> , Stand 29.02.2012

Die Nutzung von Interviews wäre im Bereich Marktforschung wesentlich detaillierter nutzbar, wenn sie explizit für die Destination durchgeführt würden. Hieraus resultierende Probleme und Chancen sind im Kapitel 5.1.4.1.4 bereits beschrieben und werden im Laufe der Arbeit weiter vertieft. Für die Betrachtung von existenten, allg. touristischen Studien soll jedoch aufgrund der erschwerten Datenerhebung bei Interviews verzichtet werden.

Von den drei genannten Studien wird das Sparkassen Tourismusbarometer in der genutzten Literatur genannt und somit als Beispiel herangezogen. (vgl. Freyer 2007, S. 235; Becher 2007, S. 92)

Das Tourismusbarometer wird federführend durch die Sparkassen finanziert und beauftragt. Die Durchführung obliegt der dwif consulting GmbH, welche als Beratungsunternehmen für die Tourismus- und Freizeitbranche firmiert. Als wesentliches Merkmal zeichnet sich die dwif consulting GmbH hierbei nach eigenen Angaben durch einen Fundus exklusiver Daten aus, welche die Kunden sonst nirgendwo bekommen.⁶⁹

Als ein Teil dieser exklusiven Daten gelten die durch die Zusammenarbeit mit den Sparkassen verfügbaren Geldautomatendaten. Hierbei wird beim Abheben von Geld an einem Automaten der Sparkasse erfasst, aus welcher Region Deutschlands der Kunde kommt.

Somit lassen sich innerdeutsche Touristenströme inklusive saisonaler Schwankungen erkennen.⁷⁰ Abgesehen von den Geldautomatendaten stützt sich das Sparkassen Tourismusbarometer auf allg. zugängliche Sekundärdaten wie die der Statistischen Landesämter und dem Statistischen Bundesamt sowie auf eigene Primärerhebungen und Sekundärforschungen.

⁶⁹ Vgl. http://www.dwif.de/images/stories/pdf/dwif_imageflyer.pdf , Stand 14.03.2011

⁷⁰ Wobei die Erfassung nur für Betriebe mit mehr als 8 Betten zwingend ist. Diese wird durch regionale Akkumulation gezielt anonymisiert.

Bei einer Überprüfung der für Business Intelligence charakteristischen Daten aus operativen Arbeitsabläufen können die aufgezählten Informationen nicht dem primär notwendigen Datenbestand zugeordnet werden. Die Primärdaten der statistischen Ämter sind nicht der Erbringung des Destinationsproduktes in Form einzelner Leistungskomponenten zuzuordnen. Sie sind zwar ein Indikator der Gästeübernachtungen⁷¹, lassen aber neben den Übernachtungen keinen Rückschluss auf die weiteren konsumierten Komponenten zu. Ebenso sind die Geldautomatendaten ein Indikator zur Ermittlung von Reisesströmen. Sie ermöglichen eine Aussage über die Anzahl von Personen, welche in Distanz zum eigenen Wohnort Geld an einem Automaten der Sparkassen abgehoben haben, sowie den Umsatz, also Bargeldbedarf ebendieser Personen. Die genaue Geldverwendung im Zielgebiet und damit eine Aussage über die Nutzung der Angebote einzelner Leistungsträger sind jedoch nicht möglich. Am ehesten geeignet als Grundlage für Business Intelligence Methoden sind die Daten aus eigener Erhebung. Diese können im weitesten Sinne Gästebefragungen darstellen und ermöglichen somit eine gezielte Abfrage der relevanten Informationen. Es bleibt jedoch die Schwachstelle der nicht kontinuierlichen Erhebung.⁷²

Zusammenfassend lässt sich das „Sparkassen Tourismusbarometer“ als Trend- und Marktforschungsinstrument für die Branche umschreiben. Die Daten, welche hierbei erhoben und genutzt werden, haben nicht den Anspruch operativer Geschäftsdaten einer einzelnen Destination im Sinne nachfrageseitig definierter Gastraubewegungen, sondern erlauben viel eher eine strategische, regional übergreifende Interpretation.

⁷¹ Vgl. <http://www.dwif.de/de/referenzen/geldautomatenauswertungen-der-sparkassen.html>, Stand 14.03.2011

⁷² Siehe Kapitel 5.1.4.1.4

5.2.2 Regionale Bonuskartenprogramme am Beispiel der „HarzCard“

Die HarzCard wird als bundesländerübergreifendes Marketingprojekt durch die Harz AG für die gesamte Harzregion betrieben. Sie bietet freien Eintritt oder Ermäßigung in einer Reihe von Partnerbetrieben innerhalb der geografischen Region des Harzes.⁷³

Die Betreuung an der Hochschule Harz war hierbei ausschlaggebend für die Wahl der HarzCard, aufgrund des direkten regionalen Bezugs sowie der Möglichkeit der Informationsgewinnung aufgrund persönlicher Kontakte. Der Harz als Reisegebiet ist eine klassisch gewachsene Mitteleuropäische Destination mit einer regionalen Ausprägung über Verwaltungsgrenzen von Gemeinden und Bundesländern hinaus. Zusätzlich wurde die Entwicklung der Destination als zusammenhängendes Reisegebiet bis 1989 durch die Zonengrenze verhindert. Heutiges Destinationsmarketing etabliert den Harz als Reisegebiet in seiner Gesamtheit. Die HarzCard ist eines der Projekte, welches durch seinen Verwaltungsgrenzenunabhängigen Charakter der nachfrageseitig definierten Destination mustergültig Rechnung trägt wie in Abbildung 20 erkennbar. Sie erfüllt somit alle Voraussetzungen eines Bonusprogramms in einer nach Community Modell organisierten klassischen mitteleuropäischen Destination und steht exemplarisch für eine Vielzahl von Bonusprogrammen im mitteleuropäischen Tourismus.

⁷³ Über 100 Partnerbetriebe, Stand 15.03.2011

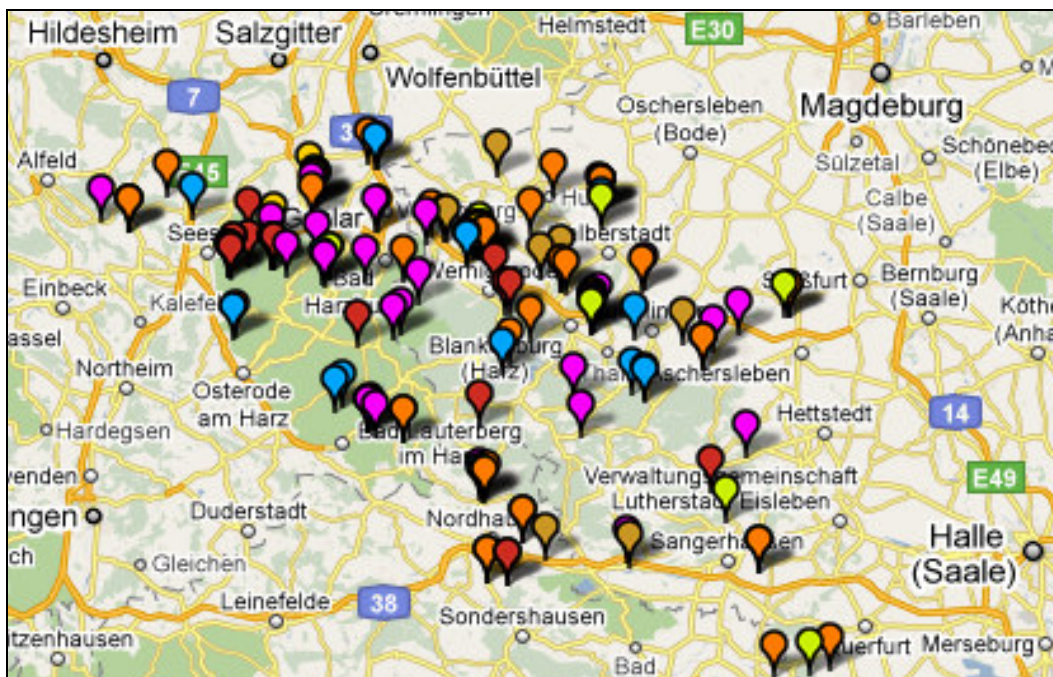


Abb. 20: Regionale Verteilung der Partnerbetriebe der HarzCard⁷⁴

Die HarzCard kann mit unterschiedlichen zeitlichen Gültigkeiten erworben werden und wirbt mit einer durchschnittlichen Ersparnis von 30-40%.⁷⁵

Zum Erwerb der HarzCard werden keine, seit 2010 mit der Postleitzahl eine wesentliche Gastinformation, erfragt, welche anschließend mit der Nutzung bei den Partnerbetrieben in Verbindung gebracht werden können. Die Ausstattung der HarzCard mit einem integriertem Schaltkreis (Chip) ermöglicht die eindeutige Identifikation der HarzCard. Es ist jedoch nicht möglich, die Karte einem Gast zuzuordnen.⁷⁶

Durch die zeitliche Limitierung auf 48 aufeinanderfolgende Stunden bzw. vier nicht nötigerweise direkt aufeinanderfolgende Tage, ist der resultierende Aktionsraum ebenfalls nicht aussagekräftig für den gesamten Aufenthalt im Reisegebiet. Somit sind der „Gastraum“ und die damit

⁷⁴ Quelle: <http://www.harzcard.info/live/karte/index.php> , Stand 15.03.2011

⁷⁵ Vgl. <http://www.harzcard.info/live/harzcard/index.php>, Stand 15.03.2011

⁷⁶ Vgl. Telefoninterview mit Kati Müller, Projektmanagerin der HarzCard, Harz AG vom 23.03.2011

definierte Destination unvollständig und können dem Gast als Prosumenten⁷⁷ nicht zugeordnet werden.⁷⁸

Nichtsdestotrotz stellt die Generierung von Bewegungsdaten zu einem „erfassten“ Gast mittels Regionsticket wie der HarzCard eine Möglichkeit zur Anwendung von Business Intelligence Methoden dar. Die gesammelten Daten könnten potentiell zu Informationen über den Gast verdichtet werden und eröffnen die Nutzung einer Zielgruppe gerichteten CRM⁷⁹ sowie des Database Marketing.⁸⁰ Vertiefend werden die sich ergebenden Möglichkeiten im Kapitel 6 der Modellbildung integriert. Hierbei werden Destinationskarten generell auf ihre Eignung als Datenquelle für ein integriertes Business Intelligence System geprüft und innerhalb des modellbildenden Teils dieser Arbeit angewandt.

5.2.3 Satellitennavigationsgestützte Touristenführungen am Beispiel „Camineo Guide von Intend“

Der „Camineo Guide“ der Firma Intend wird als ein GPS gestützter Multimedia Guide beschrieben. Hierbei wird dem Gast ein tragbarer Computer mit einem Programm als digitaler Wanderführer zur Verfügung gestellt. Mittels Satellitenortung ist dieser in der Lage, die aktuelle Position des Gerätes zu ermitteln und eine vorher definierte Route anzuzeigen. Im Verlauf der Route werden multimediale Informationen zu Sehenswürdigkeiten, der Pflanzen- und Tierwelt und Einkehrmöglichkeiten, also Gastronomieempfehlungen, entsprechend der aktuellen Position eingespielt.⁸¹

⁷⁷ Siehe Glossar

⁷⁸ Vgl. Telefoninterview mit Kati Müller, Projektmanagerin der HarzCard, Harz AG vom 23.03.2011

⁷⁹ Siehe Kapitel 5.1.2

⁸⁰ Siehe Kapitel 5.1.4.1.3

⁸¹ Vgl. http://www.gapa.de/_garmisch_partenkirchen_routen_plaene_camineo_guide, Stand 22.03.2011

Der Einsatz des „Camineo Guide“ als Pilotprojekt des Blinden- und Sehbehindertenvereins Schleswig-Holstein e. V. hat zur Folge, dass der Einsatz zum einen sehr gut dokumentiert, zum anderen diese Dokumentation öffentlich zugänglich ist. Somit war die einfache Gewinnung von Informationen über diese exemplarische, „satellitengestützte Touristenführung“ ausschlaggebend für die Auswahl.

Als primäres Ziel der satellitengestützten Touristenführung ist die Reduzierung von Personalaufwand für die Tourismusorganisation⁸² und damit eine effizientere oder für ein breiteres Publikum verfügbare Dienstleistung im Sinne von Führungen zu nennen. Eine weitere Nutzung kann zum Beispiel eine Audioführung für Blinde sein. Hierbei wird mittels Ortsbestimmung eine detaillierte, gesprochene Umgebungsbeschreibung abgerufen.⁸³

Ähnlich der regionalen Bonuskartensysteme wird bei der satellitengestützten Touristenführung keine Verbindung zwischen soziodemografischen Gastdaten und dem Bewegungsraum hergestellt. Der Gast bleibt anonym. Auch dient die Nutzung des Gerätes nicht der unbeeinflussten Erfassung von Gastbewegungen innerhalb des geografischen Raumes und somit dem Gastraum, sondern vielmehr der aktiven Steuerung des Gastes. Auch wenn es technisch gesehen möglich wäre, dem Gast nicht nur eine Route vorzugeben, sondern diese zeitgleich auch zu erfassen und zu speichern, so ist diese Möglichkeit nicht Bestandteil des aktuellen Produktes.⁸⁴

Diese Möglichkeit macht den Camineo Guide zu einem interessanten Projekt im Sinne der möglichen Datenerfassung für BI im Destinationsmanagement. Die geografische Positionsbestimmung ist vollkommen unabhängig von Produktkonsum oder anderer Leistungsträgerfrequentie-

⁸² Der Camineo Guide wird beispielsweise in Garmisch Partenkirchen kostenlos in der Tourist Information verliehen. Die Nutzung ist nicht zwingend auf Tourismusorganisationen beschränkt.

⁸³ Ein entsprechendes Pilotprojekt auf der Hallig Hooge wird durch den Blinden und Sehbehindertenverein Schleswig-Holstein e.V. durchgeführt. Vgl. <http://www.bsvsh.org/index.php?menuid=101&reproid=149>, Stand 23.03.2011

⁸⁴ Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den technischen Möglichkeiten folgt im Kapitel 6.

rung. Auch natürliche Ressourcen der Destination, wie z.B. Strand, Wald und Naturparks könnten auf diese Weise erfasst werden. Aus diesem Grund werden die Optionen, welche sich durch den exemplarisch aufgezeigten satellitengestützten Tourismusführer ergeben, näher untersucht und im modellbildenden Teil der Arbeit weiter vertieft.

5.2.4 Balanced Scorecard auf Destinationsebene am Beispiel „Destination Six von Kappler Management AG“

Als ein der Business Intelligence im weiten Sinne zugeordneter Managementansatz gilt die in den 1990er Jahren durch Kaplan und Norton etablierte „Balanced Scorecard“. Sie dient dazu, strategisch formulierte Ziele zu operationalisieren und deren Umsetzung zu messen (vgl. Kaplan 1996, S. 10ff).

Der Balanced Scorecard Ansatz wurde ebenfalls für das Management von Destinationen überprüft und weiterentwickelt. Zu nennen ist hier beispielsweise das Projekt SET (Strategische Erfolgskennziffern im Tourismus) der Fachhochschule Westküste, welches eine prinzipielle Eignung nachweist (vgl. SET 2001, S. 1ff).

Es resultiert eine Reihe von Balanced Scorecard Ansätzen für Destinationen, welche vorwiegend von Beraterfirmen vermarktet werden. Beispielhaft wird der Destination Six Ansatz der Firma Kappler Management aufgeführt. Als Besonderheit sind hier zu den klassisch in einer BSC verwendeten vier Dimensionen (Finanzielle Dimension, Prozess- und Ressourcendimension, Mitarbeiter- und Lerndimension sowie Markt- und Kundendimension) zwei weitere Dimensionen (Innovation und Marketing-Kommunikation) einbezogen worden.⁸⁵

⁸⁵ Vgl. http://www.kappler-management.ch/g3.cfm/s_page/51400, Stand 27.04.2012

Als Ziel wird auch im Beratungsbereich die Unterstützung des Managements bei der Operationalisierung von Strategien genannt. Über den Prozess der Implementierung der Balanced Scorecard werden in Einzelschritten aus dem Leitbild strategische Ziele abgeleitet, Messgrößen entwickelt und diese mit Maßnahmen zur Beeinflussung konkretisiert. Es wird versucht, die Zusammenhänge mittels einer Kausalkette zu erfassen und in der Konkretisierung zu berücksichtigen.

Problematisch ist die tatsächliche Messung mittels Kennzahlen. Es muss vielfach auf vorhandene Kennzahlen zurückgegriffen werden, welche meist nur unzureichende Aussagekraft besitzen oder aber deren kausaler Zusammenhang mit dem zu messenden Ziel nicht eindeutig ist. Es fehlt ein Vorgehensmodell zur Operationalisierung der Ursachen-Wirkungsbeziehung (vgl. Schmeisser 2009, S. 62).

Somit sind die Balanced Scorecard generell und der „Destination Six Ansatz“ speziell zwar der BI zuzuordnende Modelle, jedoch stellen sie vielmehr eine strukturierende Umsetzungshilfe dar, als eine Möglichkeit zur Datengewinnung. Vielmehr ist auch die Balanced Scorecard auf eine effektive und kontinuierliche Messung zur Wirkungs- und Kausalitätskontrolle angewiesen. „If you can't measure it, you can't manage it!“ (Kaplan 1996, S. 20)

5.2.5 *Webbasierte Meldescheine am Beispiel „jMeldeschein“*

Prinzipiell umfasst die Konsumentenanalyse die quantitative und qualitative Erfassung von Nachfrage. Die Fragestellung erfolgt nach unterschiedlichen Konsumentengruppen sowie einer Analyse der Kaufentscheidung (vgl. Freyer 2006, S. 321, Kapitel 5.1.3). Dies kann in Destinationen auf vielfältige Weise geschehen, z.B. über Meldescheine oder Kurkarten. Hierbei wird die Gästestruktur zwar erfasst, jedoch findet die Kaufentscheidung und damit das Element der Motivation keine Berücksichtigung. Nichtsdestotrotz gibt es für die Konsumentenanalyse und speziell für die Erfassung von Gästestrukturen im Destinationsmanagement EDV-gestützte Lösungen, welche zur Datengewinnung beitragen können.

Als Weiterentwicklung lokal angewandter Systeme, z.B. in der Touristinformation oder Kurverwaltung, sind hierbei webbasierte Anwendungen zu nennen. Die Anwendung „jMeldeschein“ der AVS GmbH wird exemplarisch vorgestellt. Mit dem „jMeldeschein“ werden die Vorteile von EDV-gestützter Erfassung von Gastdaten mit der Effizienz verteilter Anwendungen verknüpft.

Nach einmaliger Implementierung und Definition des Systems können teilnehmende Leistungsträger, speziell der Beherbergung, über ein im Internet erreichbares Portal die notwendigen Gastdaten eingeben. Die Nutzeroberfläche bietet hierbei die Möglichkeit der Validierung auf Vollständigkeit. Anschließend kann der Beherberger die Meldescheine, Kur- oder Gastkarten lokal erstellen und auf einem handelsüblichen Drucker ausdrucken, um sie dem Gast auszuhändigen. Es ist weder ein postalischer noch persönlicher Kontakt mit der Kurverwaltung oder der Touristinformation nötig. Aus den übermittelten Daten kann seitens der Verwaltung wiederum die Abrechnung der einzelnen Leistungsträger erstellt werden.⁸⁶

⁸⁶ Vgl. http://www.avs.de/avs/2leistungen/meldeschein_kurkartensysteme.jsp, Stand 09.03.2012

Der „jMeldeschein“ bietet damit die Möglichkeit der weitestgehend dezentralisierten Erfassung von Gastdaten in einem EDV-System. Die genutzte Webtechnologie erlaubt zudem den Einsatz von weitestgehend standardisierter Hardware. Sie stellt somit eine praktikable und eindeutig dem weiten BI-Verständnis zuzuordnende Anwendung dar.

5.3 Zwischenfazit zur Einordnung möglicher BI-Anwendungsgebiete im Destinationsmanagement

Im vorangegangenen Kapitel wurden sowohl aus Literatur als auch aus der betrieblichen Praxis des Destinationsmanagements Beispiele aufgezeigt, wie Methoden im Destinationsmanagement bereits erarbeitet wurden, welche sich der Business Intelligence zuordnen lassen. Zusammenfassend sollen die wesentlichen Ergebnisse nun in einem Zwischenfazit aufgezeigt werden.

5.3.1 Differenziertes Nachfrageverständnis als Grundlage von BI im Destinationsmanagement

Bei der Vermarktung der Destination als kundenrelevanter Produktraum ergeben sich aus der Wettbewerbssituation und den Dienstleistungscharakteristika des touristischen Produktes verschiedene theoretische Managementimplikationen, welche durch die Unterstützung von BI-Methoden praktisch umsetzbar wären. Als zentraler Aspekt kristallisiert sich hierbei ein differenziertes Nachfrageverständnis heraus.

Dies ist begründbar in der definitorisch verankerten Nachfrageorientierung der Destination und damit des Destinationsproduktes und des Destinationsmanagements. Die Destination ist aus Sicht der touristischen Nachfrage zu definieren und somit nicht an politischen Grenzen festzumachen. Auch bei der Definition von Produkten touristischer Destinationen muss eine konsequent kundenorientierte Denkweise zum Tragen kommen. Der Begriff Destinationsmanagement orientiert sich hierbei an der Gästewahrnehmung eines Standortes als Zielgebiet. Es wird unter Destination, abhängig von der Bedürfnislage bzw. der Reisemotivation eines Gastes, jeweils etwas ganz anderes verstanden. Destinationsmanagement zeichnet sich daher durch das Charakteristikum der verstärkten

Nachfrageorientierung aus (vgl. Dettmer 2005, S. 15; Mundt 2006, S. 324; Luft 2007, S. 23; Bieger 2008, S. 58; Eisenstein 2010, S. 113).

Im Zusammenhang mit dem Dienstleistungscharakter des touristischen Produktes erhält die Nachfrage einen noch höheren Stellenwert, denn der Gast als Nachfragender ist nicht alleine Konsument der Leistung, sondern gleichzeitig Co-Produzent. Die Integration des Gastes erfolgt hierbei in der Destination häufig durch persönliche Interaktion. Die intensive Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager wiederum erfordert ein hohes Maß an Kundenorientierung und macht die gezielte Erforschung von Kundenwünschen nötig. Wettbewerbsvorteile können nur über die Kundenorientierung und resultierende Anpassungen im Produktionsprozess erlangt werden (vgl. Dettmer 2005, S. 47; Meffert & Bruhn 2006, S. 3).

BI-Anwendungen sollen entscheidungsunterstützende Informationen liefern und greifen hierzu auf interne und externe Datenbestände zurück. Als wichtige unternehmensinterne Quelle werden hierbei die operativen Daten der Informations- und Kommunikationssysteme der wertschöpfenden Prozesse gesehen. Für die Nutzung in BI-Anwendungen werden diese in dispositive Daten überführt. Die Charakteristika und Unterschiede werden in der folgenden Abbildung gegenübergestellt (vgl. Kurz 1999, S. 131f; Kemper 2005, S. 14ff; Gluchowski 2008, S. 5f).

	Charakteristika operativer Daten	Charakteristika dispositiver Daten
Ziel	Abwicklung der Geschäftsprozesse	Informationen für das Management; Entscheidungsunterstützung
Ausrichtung	detaillierte, granulare Geschäftsvorfalldaten	verdichtete, transformierte Daten; umfassendes Metadatenangebot
Zeitbezug	aktuell; zeitpunktbezogen; auf die Transaktion ausgerichtet	unterschiedliche, aufgabenabhängige Aktualität; Historienbetrachtung
Modellierung	Altbestände, oft nicht modelliert (funktionsorientiert)	sachgebiets- o. themenbezogen, standardisiert u. endnutzertauglich
Zustand	häufig redundant; inkonsistent	konsistent modelliert; kontrollierte Redundanz
Update	laufend und konkurrierend	ergänzend; Fortschreibung abgeleiteter aggregierter Daten
Queries	strukturiert; meist statisch im Programmcode	Ad-hoc für komplexe, ständig wechselnde Fragestellungen und vorgefertigte Standardauswertungen

Abb. 21: Charakteristika operativer und dispositiver Daten⁸⁷

Operative Daten entstehen aus der Abwicklung der Geschäftsprozesse und werden durch die operativen Systeme generiert. Sie stellen die Grundlage jeder IT-basierten Bemühung zur Entscheidungsunterstützung dar, unabhängig ob als BI-Anwendung, MIS, EIS oder DSS.

Für die Destination bedeutet dies, dass die Bewegungen und Konsumentscheidungen des Gastes innerhalb der Destination sowie die Beurteilungen der einzelnen Leistungssegmente wesentlicher Bestandteil des Produktes und somit auch des Produktionsprozesses sind. Die Heterogenität der touristischen Nachfrage macht somit differenzierte Nachfrageanalysen notwendig. Systematisch gewonnene Informationen über die Tourismuskonsumentscheidungen und ihre Entwicklung sind hierbei eine Grundlage und entsprechen sinngemäß dem BI-Ansatz einer Informationsbeschaffung als Entscheidungsgrundlage (vgl. Dettmer 2005, S. 47f; Luft 2007, S. 60).

⁸⁷ Quelle: Eigene grafische Darstellung in Anlehnung an Kemper 2006, S. 14

5.3.2 Unzureichende Datengewinnung aus operativen Systemen

Die Geschäftsprozesse im Destinationsprodukt werden vielfach als Dienstleistungskette dargestellt, angelehnt an Porters Wertschöpfungskette (vgl. Dettmer 2005, S. 59; Bieger 2008, S. 20; Müller 2008, S. 140; Eisenstein 2010, S. 113).

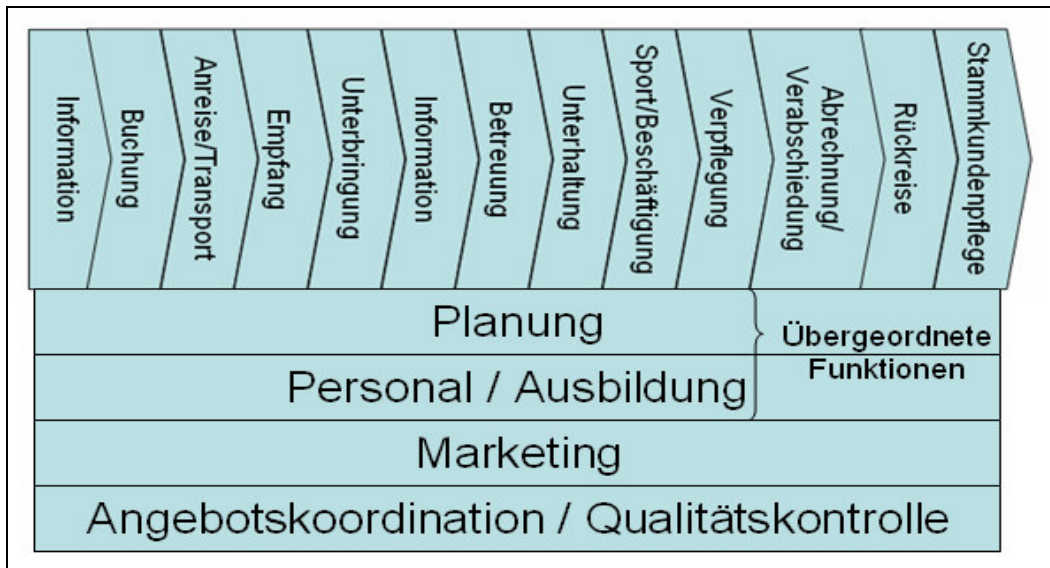


Abb. 22: Touristische Dienstleistungskette⁸⁸

Weitere Interpretationen der Geschäftskette sind die Wertschöpfungsmodelle als Wertshop, Wertnetzwerk und Wertfächer (vgl. Stabell & Fjeldstad 1998, S. 420f; Flagestad & Hope 2001, S. 454ff; Woratschek et al. 2002, S. 60ff; Becher 2007, S. 37ff; Fischer 2009, S. 80f).

Unabhängig vom Wertschöpfungsmodell gilt für klassische Destinationen, dass die Stufen der Wertschöpfung von zum Teil unterschiedlichen Leistungsträgern erbracht werden. Eine Destination ist ein Gemeinschaftsprodukt, bestehend aus einer Vielzahl von Einzelleistungen der größtenteils örtlich an die Destination gebundenen Leistungsträger (vgl. Becher 2007, S. 19).

⁸⁸ Quelle: Bieger 2008, S. 59

Bedingt durch diese Struktur gibt es für klassische Destinationen keine operativen Systeme, welche den gesamten Wertschöpfungsprozess abwickeln und so die benötigten Daten bereitstellen könnten. Auch wenn einzelne Leistungsträger der Destination für sich betrachtet durchaus in der Lage sind, relevante Daten zu generieren, so ist ein organisationsweit integrierter Datenbestand einer klassischen Destination nur mit Problemen realisierbar.⁸⁹ Vielmehr wird dieser Mangel mehrfach in der Literatur beklagt. Wie bereits zuvor erwähnt, kosten empirische Erhebungen zur Wertschöpfung Zeit und Geld und können daher nur in mehrjährigen Intervallen durchgeführt werden. Probleme durch unterschiedliche Definitionen führen generell zu einer Ungenauigkeit der vielfach regelmäßig veröffentlichten Zahlen wie bei Gästeübernachtungen und bei Ankünften (vgl. Mundt 2006, S. 10; Bieger 2008, S. 112).

5.3.2.1 Technische Probleme bei der Integration von Datenbeständen verschiedener Leistungsträger

Für die Ausweitung der unternehmensinternen Datenbestände, welche zur Nutzung in BI-Anwendungen führte, sind unter anderem die Möglichkeiten der IT-basierten Integration der Wertschöpfungskette verantwortlich. Abbildung 22 zeigt die typischen operativen Anwendungssysteme im Bereich des Business-to-Business, Business-to-Customer und innerhalb der Unternehmung. Während die ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) vor allem auf die Abwicklung der operativen Prozesse innerhalb der Unternehmung abzielen, umfassen die anderen Systeme Aktivitäten zur Unterstützung des Leistungsaustauschprozesses (vgl. Kemper 2005, S. 6).

⁸⁹ Erste Ansätze der Datengenerierung, wie bei „Destinationskarten“ erkennbar, sind zumeist mit einer unterschiedlichen Zielsetzung implementiert und daher nicht konsequent genug an die Wertschöpfung angelehnt um diese datenseitig abzubilden.

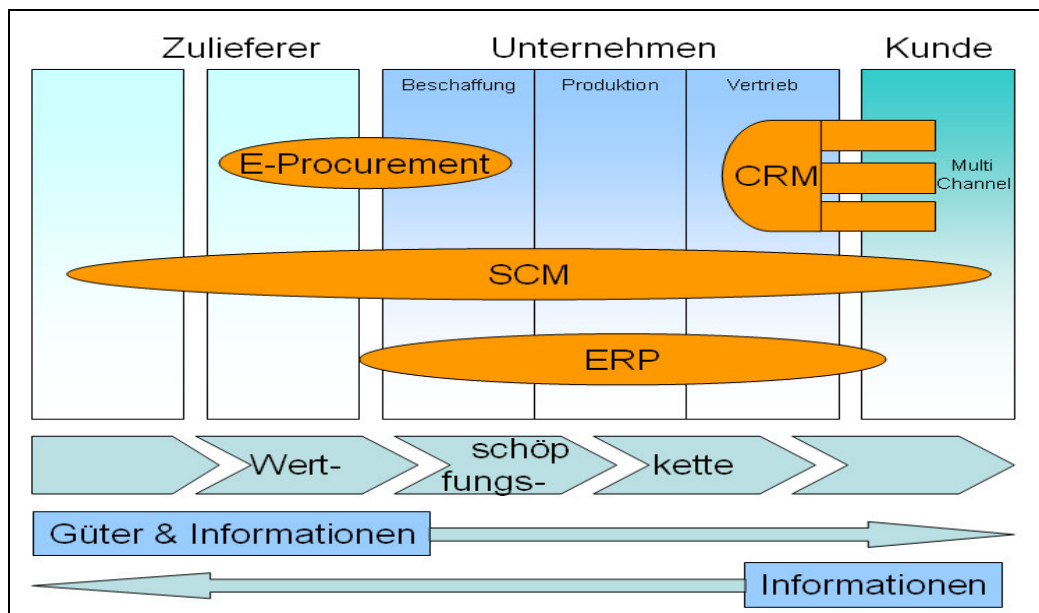


Abb. 23: IT-Integration entlang der Wertschöpfungskette⁹⁰

Eine Integration einzelner Datenbestände der Leistungsträger einer Destination, zum Beispiel der Buchungsbestände der einzelnen Hotels, erscheint hingegen unwahrscheinlich. Technisch gesehen ist die Zusammenführung verschiedener Datenbestände meist massiv behindert. Unternehmensinterne Informationsstrukturen sind historisch gewachsen und basieren typischerweise auf vielfältigen Insellösungen. Geeignete Schnittstellen fehlen meist, so dass ein Datenaustausch zeit- und kostenintensive Abstimmungsprozesse und Schnittstellendefinitionen nach sich ziehen würde (vgl. Anderl & Katzenmaier 1995, S. 7; Abramovici et al. 1996; Gronau 1996, S. 24ff; Faisst & Stürken 1997, S. 4).

Das oft genannte Problem der zunehmenden Vielfalt der eingesetzten (Standard-)Software mit in der Regel proprietären Formaten wird im Zeitverlauf und durch zunehmende Diversifikation der Softwareanbieter eher verschärft. Die kleinteilige Tourismusbranche klassischer Destinationen wäre folglich sowohl quantitativ als auch qualitativ mit den zu leistenden technischen Aufgaben überfordert.

5.3.2.2 Organisatorische Probleme bei der Integration von Datenbeständen verschiedener Leistungsträger

⁹⁰ Quelle: Eigene grafische Darstellung in Anlehnung an Kemper 2006, S. 7

Damit das Destinationsprodukt als Tourismusangebot den Anforderungen der Gäste genügen kann, müssen die einzelnen Beziehungen zwischen den jeweiligen Angebotselementen besonders ausgebaut und organisiert werden. In diesem Zusammenhang wird der Begriff **Kooperenz** als Verbindung von Kooperation und Konkurrenz verwendet. Innerhalb des Netzwerkes Destination können gleiche oder ähnliche Leistungen von verschiedenen Anbietern erbracht werden. Die Komplexität der Kooperenz wird besonders deutlich in den völlig unterschiedlichen Logiken der Wechselbeziehungen. So führen gleiche Interessen zu Harmonie, während gegensätzliche Interessen zu Rivalität führen. Auch wenn die Koordination innerhalb der Destination als Aufgabe des Destinationsmanagements wahrgenommen wird und somit die Zusammenarbeit forciert ist, so ist doch die Rivalität im Sinne eines Wettbewerbs steter Bestandteil dieser Beziehungen. Informationen, basierend auf Daten, sind hierbei ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Diesen im Wettbewerb quasi den Mitwettbewerbern preiszugeben, ist speziell bei erfolgskritischen Daten im Leistungsnetzwerk Destination nicht selbstverständlich (vgl. Bengtsson & Kock 2000, S. 411; Woratschek et al. 2003, S. 256; Becher 2007, S. 19f).⁹¹

⁹¹ Umsatzdaten oder auch nur umsatzrelevante Daten, wie zum Beispiel die Übernachtungs- oder Gästezahlen, werden von Unternehmen oftmals nicht veröffentlicht (vgl. Mundt 2006, S. 32). Im Zusammenhang mit der Offenbarung eben solcher Zahlen gegenüber dem direkten Wettbewerb sei auf die Situation des Gefangenendilemmas innerhalb der Destination und der notwendigen Vertrauensbasis hingewiesen (vgl. Dettmer 2005, S. 51ff).

5.4 Resultierende Anforderungen zur Umsetzung der implizierten Methoden

Aus den vorangegangenen Kapiteln lassen sich Anforderungen für die Umsetzung der implizierten Methoden näher spezifizieren. Die wissensbildende, da entscheidungsunterstützende Funktion von Business Intelligence baut hierbei gemäß des eingangs definierten Verständnisses von Daten, Information und Wissen in hierarchischer Form aufeinander auf (siehe Kapitel 2). Wesentliche Voraussetzung ist darum die Bereitstellung der notwendigen Basisdaten. Eine Zusammenführung der bereits vorhandenen Daten aus operativen Systemen der Leistungsträger erscheint sowohl technisch als auch organisatorisch fraglich. Für eine Nutzung von BI-Methoden durch das Destinationsmanagement sollte daher ein separater, eigener Datenbestand generiert werden. Hierbei wird zur Voraussetzung, dass die Tourismusorganisation über quasi eigene operative Systeme verfügen muss, welche den Wertschöpfungsprozess in der Destination operativ abwickeln oder dokumentierend nachverfolgen. Dies gewährleistet die Möglichkeit einer differenzierten Nachfrageanalyse ohne die Nachteile von periodischen empirischen Erhebungen. Im Einzelnen sind hierbei folgende Daten zu ermitteln bzw. folgende Voraussetzungen zu erfüllen.

- **Reisemotive:**
Da sich innerhalb eines Reisegebietes unterschiedliche, nachfrageorientierte Destinationen anhand der Reisemotivation ausbilden können, ist es für eine Segmentierung und sinnvolle Gruppierung notwendig, die Reisemotive zu erfassen (vgl. Tschurtschentahler 1999, S. 18; Dettmer 2005, S. 18).
- **Aktionsräume:**
Um einzelne Destinationsprodukte genauer zu bestimmen, ist es notwendig, die Aktionsräume der Gäste zu kennen und zu betrachten. Hierbei sind Gewichtungen anhand unterschiedlicher Faktoren als zusätzliche Segmentierungsoption vorstellbar und können helfen, eine Destination in einen Kern und eine Peripherie zu unterteilen. Gewichtungsfaktoren können zum Beispiel sein:

- absolute Gästezahlen:
Aktionsraum pro Gast aus dem Segment
 - relative Gästezahlen:
Aktionsraum pro Gast aus dem Segment im Verhältnis zu
Gesamtgästezahlen eines Leistungsträgers
 - absoluter Gästeumsatz:
Umsätze der Gäste aus dem Segment pro Leistungsträger
 - relativer Gästeumsatz:
Umsätze der Gäste aus dem Segment im Verhältnis zum
Gesamtumsatz eines Leistungsträgers
 - Gewichtung durch den Gast:
Subjektive Bewertung der Relevanz eines Leistungselemen-
tes durch den Gast, sowie Beurteilung der Qualität des ent-
sprechenden Leistungselementes
- Soziodemografie:
Auch wenn soziodemografische Elemente für eine Segmentierung
zunehmend ungeeignet erscheinen und Wertepprofile eher den Anfor-
derungen in der heterogenen Nachfrage entsprechen, so können die
Angaben über Name, Geschlecht, Alter, Wohnort, Lebensstil und
Lebenslage wichtige Bestandteile zur Profilierung der Gästesegmente
sein und sollten daher ebenfalls Bestandteil der zu erfassenden Daten
sein.
 - Kontrahierung der Reise vor dem eigentlichen Ereignis:
Soll die Option des destinationsweiten Yield-Managements eröffnet
werden, so besteht die Notwendigkeit einer Kontrahierung der Reise,
z.B. Buchung, vor dem eigentlichen Reiseereignis. Es muss möglich
sein, die Bestände an Gästebuchungen mit der konkreten Reiseabsicht
ins Zielgebiet und dem angestrebten Reisezeitraum zu erfassen und zu
historisieren.

Die bisherigen Ergebnisse werden in Abbildung 24 zusammengefasst. Zur praktischen Umsetzung der aufgelisteten Managementimplikationen sind hierbei entsprechende BI-gestützte Methoden genannt. Die Absatzplanungs-forschung und Nachfrageanalyse sind als Grundlage für die operativen Maßnahmen zu verstehen und bündeln sich in einem differenzierten Nachfrageverständnis. Dieses stellt die wesentliche Aufgabe in der Business Intelligence dar. Die Auswertung von Produktionsprozessdaten zur Erkennung von Zusammenhängen mit dem Ziel der Managementunterstützung ist im nachfrageorientierten Destinationsmanagementansatz gleichzusetzen mit diesem differenzierten Nachfrageverständnis. Es ist zugleich Grundlage für die vorgeschlagenen Methoden:

- Adressenermittlung für Direktwerbung über Gästesegmentierung
- Database Marketing
- Yield-Management

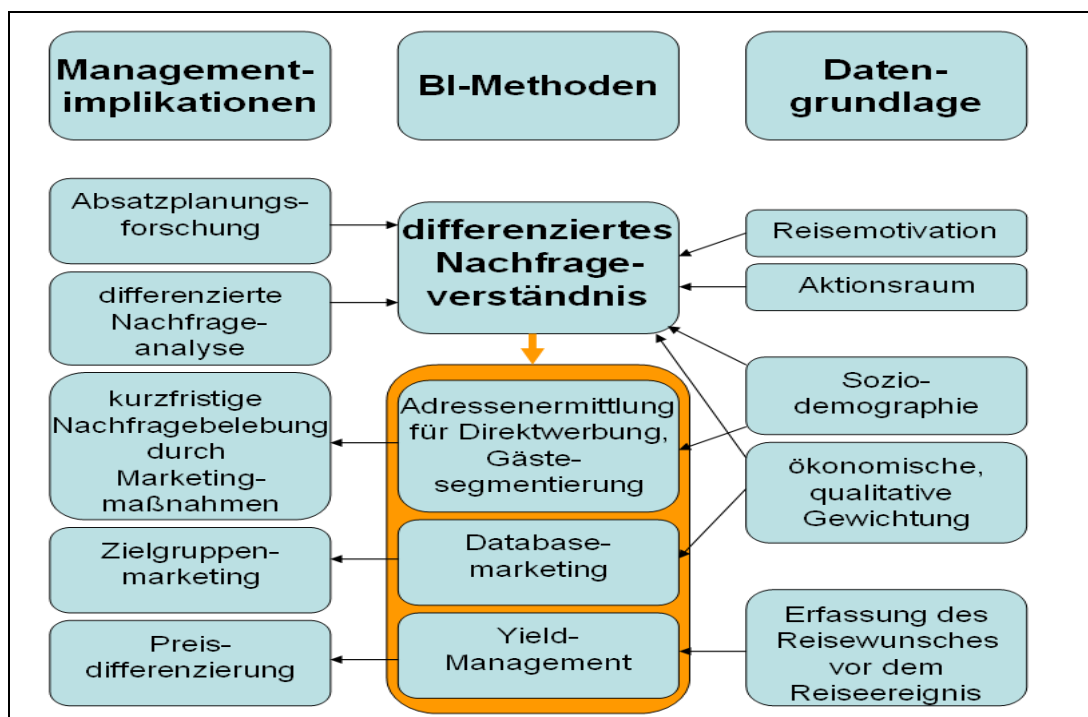


Abb. 24: Grafische Zusammenfassung der bisherigen Aussagen⁹²

⁹² Quelle: Eigene grafische Darstellung

Um ein differenziertes Nachfrageverständnis zu erlangen und die indizierten Methoden mit der nötigen Datengrundlage zu ermöglichen, ist eine Datenbeschaffung weit über das bisherige, gängige Maß im Destinationsmanagement nötig. Sowohl die Erfassung der kundenrelevanten Produkträume als auch die Bereitstellung von Daten zur Anwendung der implizierten BI-Anwendungen gehen über die bisher verbreitet angewandten Marktforschungsmethoden im Destinationsmanagement hinaus oder werden nur in Ansätzen beschrieben (vgl. O’Conner 2008, S. 475ff).

Hierbei ist eine Erfassung der Reisemotivation und des Aktionsraumes des Gastes für das Verständnis des Destinationsproduktes essentiell. Angereichert werden sollte die Datengrundlage um soziodemografische Informationen. Im Zusammenhang mit der Soziodemografie ist die Erfassung der Adresse zu nennen, welche als Information allein bereits die Möglichkeit bietet, potentielle Neukundenadressen zu generieren. Ähnlich verhält es sich mit der Erfassung von ökonomischen und qualitativen Gewichtungen durch den Gast. Diese sind geeignet, im Rahmen von Database Marketing die Kunden nach Wertigkeiten zu segmentieren, liefern aber auch wichtige Daten für das Gesamtverständnis der Nachfrage.

Die Erfassung des Reisewunsches im Voraus ist für ein Nachfrageverständnis nicht von Bedeutung. Sie ist jedoch wesentlicher Bestandteil eines potentiellen Yield-Managements. Ferner ist eine Analyse des Verhältnisses von Reisewunsch zu tatsächlicher Reise vorstellbar, so dass im Rahmen eines integrierten BI-Ansatzes die sich ergebenden Möglichkeiten eines Frühwarnsystems zur Destinationsmanagementunterstützung gewahrt bleiben sollen. Die Möglichkeit einer vorzeitigen Kontrahierung wird daher in die Datenanforderungen aufgenommen.

Zur Implementierung eines BI-Ansatzes muss also zuerst eine Methode zur Bereitstellung der benötigten Daten gefunden werden. Auch wenn dies keine originäre Aufgabe von Business Intelligence ist, sondern generell dem ETL Prozess vorangestellt wird, wird dieses Thema im Rahmen dieser Arbeit weiter erörtert.

Ist die Problematik der Datenerhebung gelöst, lassen sich die BI-Methoden auf das Destinationsmanagement übertragen.

Der eigentliche Beitrag zur Etablierung von BI im Destinationsmanagement liegt nicht in der Entwicklung spezieller Methoden, sondern vielmehr in der Schaffung der Datengrundlage und damit der Voraussetzung zur Anwendung derselben.

6 Theoretische Methoden zur Datenerfassung in Destinationen

Gemäß der Zielsetzung dieser Arbeit soll ein theoretisches Modell zur Implementierung eines integrierten, IT-basierten und organisationsweiten Ansatzes für das Management von klassischen mitteleuropäischen Destinationen erarbeitet werden. Als wesentliche Voraussetzung ist hierbei ein differenziertes Nachfrageverständnis durch die Ermittlung relevanter Daten erkannt. Zur Ermittlung dieser Daten sollen von den verschiedenen Leistungsträgern unabhängige Systeme möglichst unter der Hoheit des Destinationsmanagements dienen.

6.1 Vorgehen

Zur theoretischen Aufstellung eines Business Intelligence Ansatzes in Destinationen werden im folgenden Kapitel drei mögliche Methoden der (Roh-)Datenerfassung ausgewählt, beschrieben und auf ihre Funktionalität geprüft. Im Einzelnen wird hierbei wie folgt vorgegangen.

Im Kapitel 6.2 werden drei ausgewählte Systeme, welche die Aufgabe einer Erfassung relevanter Daten theoretisch bewältigen könnten, funktionell vorgestellt und auf ihre Eignung hin diskutiert und bewertet.

Anschließend werden die Methoden an sich separat vorgestellt und auf ihre Eignung in einem integrierten Modell der Datenerfassung im Destinationsmanagement kritisch überprüft. Die Ergebnisse werden den Datenanforderungen in dem bisher aufgestellten Modell gegenübergestellt und in einer dreifach abgestuften Bewertung eingeteilt. Bei einer vollen Übereinstimmung wird diese durch ein „X“ gekennzeichnet. Können (Roh-)Daten gar nicht durch die vorgestellte Methode bereitgestellt werden, so bleibt entsprechende Kategorie frei. Für eine mögliche Erfassung mit Einschränkungen, also allen Ausprägungen zwischen den eben genannten, wird die Kategorie mit „Bedingt“ eingeführt. Eine Begründung der Auswahl folgt separat pro Methode.

Die resultierenden Erkenntnisse werden in dem Modell integriert und in einem Fazit übernommen.

6.2 Methoden zur Datenerfassung

Als Grundlage der Auswahl dienen die Kriterien Automatisierbarkeit und Gastraumbezug. Beide werden im Folgenden auf ihre Relevanz hin dargestellt und anschließend mit den gewählten Methoden in Einklang gebracht.

6.2.1 *Automatisierbarkeit*

Die Erfassung von (Roh-)Daten als Basis der entscheidungsunterstützenden, wissensbildenden Funktion von Business Intelligence ist die wesentliche Voraussetzung. Hierbei stützt sich Business Intelligence hauptsächlich auf den Massenansturm von im operativen Geschäft erzeugten Produktionsdaten. Dieser Massenansturm ist nur durch automatisierte Erfassung zu bewerkstelligen. Die Generierung von Daten in der Destinationmarktforschung durch klassische Befragungen, also mittels Interview oder physisch auszufüllenden Fragebögen, sind hingegen stets mit großem, nicht automatisierbarem Aufwand verbunden. Eine als Massenansturm zu bezeichnende Menge von Daten würde ein ökonomisch sinnvolles Maß an Marktforschung übersteigen. Selbiges gilt für die Primärdatenerfassung mittels Marktbeobachtung oder Wettbewerbsanalyse.

6.2.2 *Gastraumbezug*

Die gewählte Definition von Destination als nachfrageorientierter Bewegungsraum bedingt die Notwendigkeit des Gastraumbezugs. Das touristische Produkt im Mittelpunkt dieser Arbeit ergibt sich durch die vom Gast konsumierten Leistungen innerhalb des von ihm gewählten Bewegungsraumes. Die Produktion wird also direkt durch die vom Gast gewählten Leistungskomponenten bestimmt. Diese definieren die vom Gast nachgefragte Leistung. Um ein Nachfrageverständnis zu gewinnen, ist also ein direkter Gastraumbezug herzustellen. Hierdurch entfallen die Marktforschungsmethoden wie Marktbeobachtungen oder Wettbewerbsanalyse. Beide können nur indirekt mit dem Gastraum in Verbindung gebracht werden. Befragungen können auf den Gastraum eingehen indem sie diesen als Attribut abfragen, führen hierbei aber meist zu nicht unerheblichem Erfassungs- und Verarbeitungsaufwand.

6.2.3 *Ausgewählte Methoden*

Durch die in Kapitel 6.2.2 aufgezeigten Einschränkungen wird die Auswahl an anzuwendenden Methoden zur Datenerfassung erheblich reduziert. Bei der Auswahl werden ferner eine Verteilung der Datenerfassung über die chronologische Abfolge der Reise in ihren Phasen (vor, während und nach der Reise) sowie ein möglichst synergetischer Datenbestand aus verschiedenen Blickwinkeln angestrebt.

Kapitel 5.2.3 gibt mit dem satellitengestützten Tourismusführer am Beispiel Camineo Guide einen ersten Eindruck der technischen Möglichkeiten moderner geografischer Gastbewegungsermittlung. Neben der hier verwandten Methode der Satellitennavigation sind weitere Optionen vorhanden. Mittels Triangulation oder Kreuzortung von Sendemasten kann z.B. auch die Position eines Mobiltelefons bestimmt werden. Die Genauigkeit liegt hierbei jedoch deutlich unter der von Satellitennavigation. Abhängig von den unterschiedlichen Verfahren und den örtlichen Bedingungen (geografisches Höhenprofil, Störsender, Dichte von Sendemasten, etc.) kann die Bestimmung um mehrere Kilometer von der tatsächlichen Position abweichen. Da die tatsächliche geografische Gastbewegung gerade auch im „ungünstigen“ Naturraum aber ein wesentlicher Bestandteil der Erfassung des Gastraums ist, erscheint eine Nutzung der Satellitentechnik als sinnvoll. Diese sollte im Gegensatz zum „Touristenführer“ jedoch nicht eine Route bevorzugen oder gar vorgeben, sondern die unbeeinflussten Bewegungen erfassen. Als reale geografische Erfassung von Gastbewegungen wird darum das Track Log-Verfahren vorgestellt.

Im Kapitel 5.2.2 wird mit der HarzCard ein regionales Bonusprogramm als Förderung der Bekanntheit von Leistungsträgern vorgestellt. Es wird deutlich, dass die Option zur Erfassung von Leistungsträgerfrequentierungen eröffnet wird. Die HarzCard wird bei ihrer Nutzung identifiziert und ermöglicht so die Rückverfolgung und automatisierte Speicherung von Konsumdaten des Nutzers. Für die weiteren Betrachtungen und das aufzustellende Modell ist es erforderlich, diese Daten nicht anonym zu ermitteln. Darum wird eine ökonomische Betrachtung über das Konsumverhalten des Gastes, ebenso wie eine zusätzliche Information über

die Nutzung von Leistungskomponenten, über die Funktion eines Bonusprogramms gewählt.

Als dritte Komponente wird die Bewertung des Gastes anhand einer automatischen, internetbasierten Befragung des Gastes aufgenommen. Hierbei dienen die bereits im Kapitel 5.1.4.1.4 aufgezeigten Möglichkeiten von Hotelbewertungsportalen zur Qualitätskontrolle als Vorbild. Diese werden dem Destinationsprodukt angepasst und stellen, neben der geografischen und ökonomischen Betrachtung, eine Gewichtung durch den Gast in seiner Funktion als Prosument sicher.

6.2.4 Datenerfassung mittels Track Log

6.2.4.1 Was ist Track Log?

Track Log bezeichnet eine Möglichkeit der Wegaufzeichnung basierend auf einem geografischen Positionierungssystem, meist dem US-amerikanischen NAVSTAR-GPS. Die offizielle Bezeichnung dieses Systems ist hierbei „**N**avigational **S**atellite **T**iming and **R**anging – **G**lobal **P**ositioning **S**ystem“. NAVSTAR wird manchmal auch als Abkürzung für „**N**avigation **S**ystem using **T**iming and **R**anging“ genutzt. GPS wurde am 17. Juli 1995 offiziell in Betrieb genommen. Hierbei erlaubt ein Netz von Satelliten, welche in unterschiedlichen Orbits die Erde regelmäßig umkreisen, die Berechnung der eigenen Position auf der Erdoberfläche. Das System NAVSTAR-GPS wurde ursprünglich für militärische Zwecke entwickelt und erlaubte eine zivile Nutzung nur mit einem künstlich erhöhten Ortungsfehler von 100 Metern. Seit dieser Fehler am 1. Mai 2000 vom US Militär in allen NAVSTAR-GPS Satelliten abgeschaltet wurde, ist eine Positionsbestimmung mit einer Genauigkeit von 10-15 Metern möglich (vgl. Seeber 2003, S. 211ff).

Die erhöhte Genauigkeit forcierte die Verbreitung von Navigationssystemen im Auto sowie mit fortschreitender Miniaturisierung und fallenden Preisen für Motorrad, Fahrrad und Fußgänger. Aktuell findet die GPS-Technologie zunehmend Einzug in mobilen Telefonen und Computern und ermöglicht somit den Zusatznutzen ebendieser Geräte als Navigationsgerät. Zivile Anwendungen sind neben der Navigation von See-, Luft- und Landverkehr heute unter anderem die Wegaufzeichnung

als fälschungssicheres, automatisierbares Fahrtenbuch. Ein Track Log ist eine in wiederkehrenden Abständen, entweder nach zeitlichen Intervallen oder nach einer bestimmten zurückgelegten Wegstrecke, aufgezeichnete Positionsbestimmung. Die Informationen liegen in zwar meist proprietären, jedoch konvertierbaren Dateiformaten vor und enthalten neben den Informationen zu Längen- und Breitengrad sowie der Höhe meist noch einen Zeitstempel.

Rund um die handlichen, mobilen GPS-Geräte haben sich neue Anwendungen und Hobbys entwickelt. Beim so genannten Geocaching, einer Variante der Schnitzeljagd, werden die zu findenden Punkte, die manchmal mit einem verstecktem Gegenstand versehen sind, nur als Längen- und Breitengrad bekannt gegeben und müssen mit Hilfe von GPS-Empfängern gefunden werden.⁹³

GPS-Drawing wird als eine Kunst verstanden. Hierbei bewegt sich der Künstler zweidimensional (auf der Oberfläche) oder dreidimensional (fliegend) über die Erdoberfläche und zeichnet in regelmäßigen Abständen mittels GPS-Positionierung die eigene Position auf (Track Log). Die Auswertung des Wegs soll hierbei ein zu erkennendes Bild liefern. Der in der Abbildung 24 dargestellte GPS-Star von Jeremy Wood wurde durch ein Track Log während des Abfliegens fünf verschiedener Flüge über dem europäischen Festland erstellt. Die Möglichkeiten der digitalisierten, also EDV-gestützten Verarbeitung in Verbindung mit Karten, erlauben Bewegungsräume zu visualisieren. Hierbei ist die Darstellung nicht nur auf einzelne Track Logs begrenzt, sondern sie lässt auch die Kumulation mehrerer Wegaufzeichnungen zu. Auf diese Weise kann eine Übersicht des Aktionsraums mehrerer Tage oder unterschiedlicher Personen erstellt werden.

⁹³ Quelle: <http://www.geocaching.de>, 23.11.2009

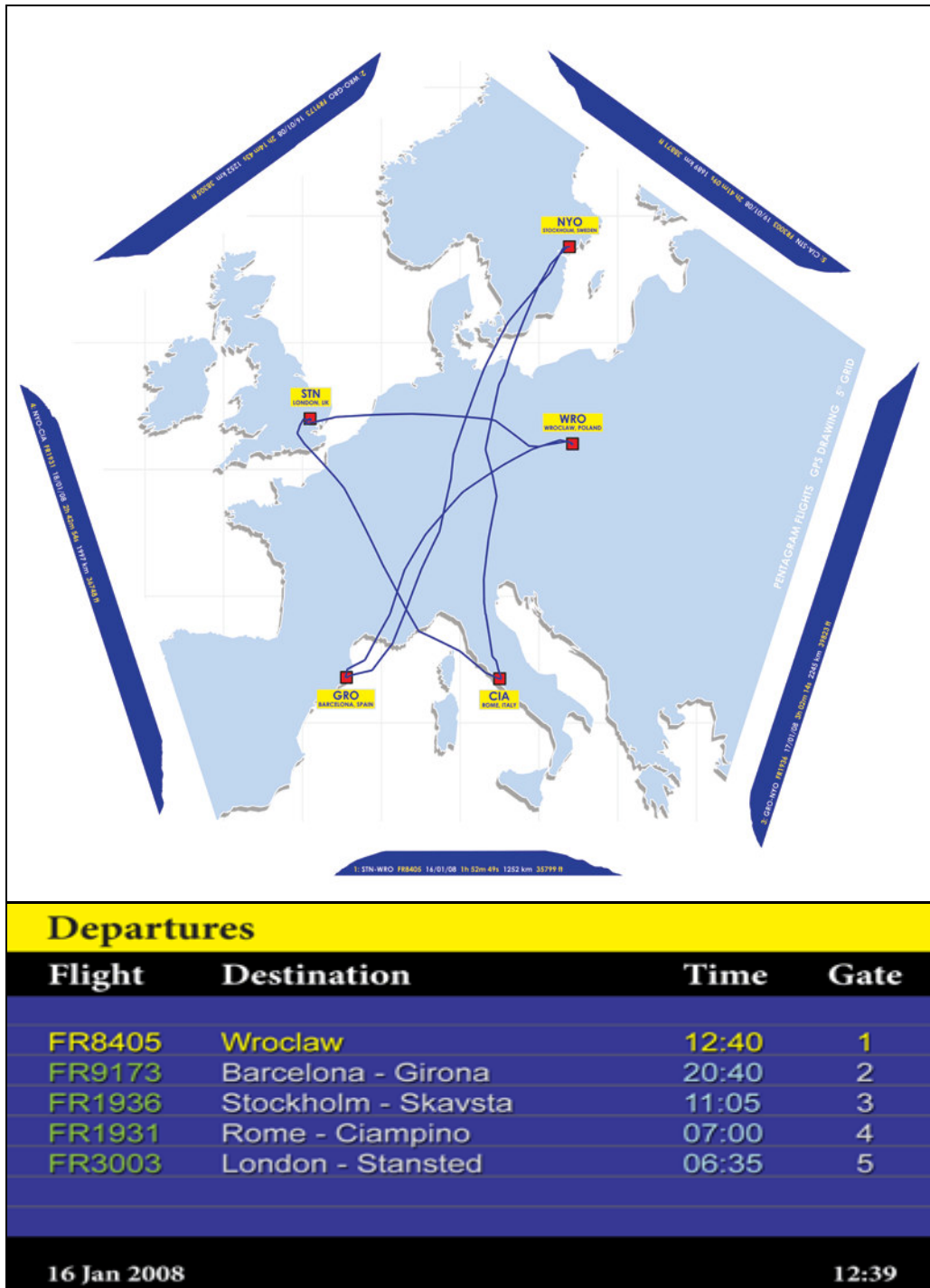


Abb. 25: GPS Star, Jeremy Wood⁹⁴

Auch für diese Funktion sind bereits GPS Drawing Werke bekannt, wie „London GPS Map“ oder „ASC Cobham Residency“ von demselben

⁹⁴ Quelle: Wood, <http://www.gpsdrawing.com/gallery/air/star.html>, 23.11.2009

Künstler. Die BBC greift dies Thema in ihrer Dokumentationsserie „Britain from above“ ebenfalls auf. So zeigt die Visualisierung von 380 durch Satellit nachverfolgten Taxis in London über den Verlauf eines Tages die Funktion und Kapazitätsauslastung des Straßennetzes wie in Abbildung 26.⁹⁵



Abb. 26: London Taxis, BBC⁹⁶

Eine prinzipielle Funktionalität und Praktikabilität ist also nachgewiesen. Der ebenfalls gespeicherte Zeitstempel erlaubt zudem nicht nur eine Erfassung der Aktionsräume, sondern ebenfalls eine Betrachtung der Aktionszeiten. Dies ermöglicht eine qualitative Gewichtung nach der Aufenthaltsdauer der Gäste an einem bestimmten Ort.

6.2.4.2 Problemfelder bei einer theoretischen Datenerfassung im Destinationsmanagement mittels Track Log

⁹⁵ Quelle: BBC,
<http://www.bbc.co.uk/britainfromabove/stories/visualisations/taxis.shtml>,
20.11.2009

⁹⁶ Quelle: BBC,
<http://www.bbc.co.uk/britainfromabove/stories/visualisations/taxis.shtml>,
20.11.2009

Die Nachteile des GPS-Tracking und des Track Log als praktikables Instrument der Gastaktionsraumermittlung liegen vor allem in der organisatorischen Umsetzung eines solchen Vorhabens. Die Geräte selbst, speziell deren Größe, spielen hingegen keine entscheidende Rolle. Sie sind vom Format her kaum größer als eine Streichholzschachtel und können wie ein Schlüsselanhänger mitgeführt werden. Vielmehr sind die Stichprobengröße, ihre Auswahl und die mögliche Abhängigkeit der Teilnahme als Variable mit den resultierenden Ergebnissen als problematisch anzuführen.

Bei der Stichprobengröße ist der nicht unerhebliche Aufwand, welcher zur Datenermittlung betrieben werden muss, der limitierende Faktor. Während bei der Anschaffung von ausreichend ausgerüsteten Track Log-Geräten bei aktuellen Preisen, beginnend mit 230€⁹⁷, noch die Möglichkeit einer größeren Menge von Geräten gegeben ist, sind die Möglichkeiten der automatisierten Datenerfassung ohne den Einsatz aktiver Echtzeitortung mittels der Geräte eingeschränkt.

So sind GPS-Tracker zwar in der Lage, die Position zu bestimmen und auch zu speichern, jedoch senden sie ohne Zusatzinstrumente kein aktives Signal aus, welches eine Echtzeitnachverfolgung ermöglichen würde. Beispiele hierfür sind im Flottenmanagement von Speditionen und Taxi-betrieben zu finden, aber auch als Überwachung von Haustieren und Strafgefangenen auf Freigang. Aufgrund der negativen Assoziation, welche hierdurch ausgelöst wird, wird auf eine weitere detaillierte Untersuchung dieser Methode verzichtet.

⁹⁷ Garmin eTrex Legend HCx mit 25 Stunden Betriebsdauer und 500 Trackpunkten. Unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers 229€ auf der Internetseite www.garmin.de am 20.03.2009. Garmin wurde als Marktführer im Bereich der Track Log-Geräte als Referenz gewählt.

Technisch würde ein solches Verfahren die Notwendigkeit des Datentransfers überflüssig machen und die Möglichkeiten einer Echtzeitsteuerung im Destinationsmanagement eröffnen. Erste Projekte befassen sich mit der praktischen Umsetzung und Erprobung.

Das Positum Barometer beispielsweise erfasst die Aktionsräume ausländischer Gäste in Estland anhand der Ortungsdaten von Mobiltelefonen. Es wird eine gezielte Echtzeitsteuerung bei Veranstaltungen angestrebt (vgl. O'Conner 2008, S. 475ff). Eine Übertragung dieser Methode auf das mitteleuropäische Destinationsmanagement kann nicht vorgenommen werden, da dieses weit mehr vom Inlandstourismus abhängig ist.

Unter Nutzung von GPS- und GSM- (Handy-) Ortung werden einige Projekte im Konferenzband „Information and Communication Technologies in Tourism 2010“ zur ENTER Konferenz 2010 vorgestellt. Shoval und Russo nutzen die Technologie zur Erfassung von Raum-Zeit-Bezügen von Gästen in Freizeitparks. Van der Speck eröffnet die mögliche Nutzung für Stadtzentren (vgl. Gretzel 2010, S. 159ff).

Auf dem 15ten Jahrestag der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V. an der Unternehmerischen Hochschule Innsbruck wird der Beitrag von H. J. Weber zum Thema „Möglichkeiten und Grenzen der GPS-basierten Analyse von Personenmobilität im Städtetourismus“ mit dem „Best Paper Award 2011“ ausgezeichnet. Dieser befasst sich mit der Nutzung von GPS-Ortung von Gastraubewegungen am Beispiel Berlin (vgl. Weber 2011, S. 1).⁹⁸ Bauder greift die Ergebnisse auf und analysiert die Stärken und Schwächen einzelner Analysemethoden sowie deren Visualisierung (vgl. Bauder 2011, S. 3).

Bei allen Beiträgen besteht weitestgehend Einigkeit, dass sich die Erfassung von Gasträumen durch die Nutzung der GPS-Technologie etablieren bzw. gegenüber bisherigen Methoden (unbewusstes Beschatten durch einen Beobachter) verbessern lässt. Dies gilt unabhängig von der Art der Datenübertragung. Ferner werden mögliche Synergien aufgezeigt, wie die zeitnahe und lokalisierte Gastbefragung zu den anhand durch Track Log ermittelten Aufenthaltsorten. Weitestgehend unberück-

⁹⁸ Quelle: http://www.geographie.uni-freiburg.de/ikg/mitarb/weber_hj, 02.05.2012

sichtig bleibt bei wissenschaftlichen Pilotprojekten jedoch die für einen dauerhaften Betrieb notwendige Auseinandersetzung mit den legalen Aspekten (vgl. Gretzel 2010, S. 159ff; Bauder 2011, S. 75; Weber 2011, S. 1).

Neben den datenschutzrechtlichen Einschränkungen, welche bei der Nachverfolgung zu bedenken sind und die ein Einverständnis des Gastes, wenn nicht sogar seine proaktive Mitarbeit erforderlich machen, gibt es auch einige technische Limitationen. Zum Auslesen des Track Logs muss das Gerät ohne aktive Datenübermittlung mit einem Computer verbunden werden. Die maximale Anzahl von Datensätzen, welche auf dem GPS-Empfängergerät gespeichert werden können, bestimmt hierbei die Genauigkeit (Intervallabstand) des Track Logs. Dies wird in der Abbildung 27 verdeutlicht.

Tage	Minuten bei 16 Stunden Aktivität am Tag	Messpunkte	Minuten pro Messung	Preis pro Gerät
1	960	500	1,92	230,00 €
7	6720	500	13,44	230,00 €
14	13440	500	26,88	230,00 €
1	960	10000	0,10	530,00 €
7	6720	10000	0,67	530,00 €
14	13440	10000	1,34	530,00 €

Abb. 27: Messgenauigkeit in Abhängigkeit von Preis und Zeitraum⁹⁹

Ausgehend von 16 Stunden Aktivität am Tag ergeben sich jeweils aktive Minuten für 1, 7 und 14 Tage. Durch die Division der Minuten durch die Messpunkte wird ein mögliches Intervall für das Track Log und damit seine Genauigkeit ermittelt. Es wird deutlich, dass die Messdichte von ca. 500 Messpunkten, gemessen alle 2 Minuten, für einen Tag ausreichend ist, jedoch bei einem Aufenthalt über eine oder gar zwei Wochen die Genauigkeit nicht mehr ausreicht, um einen Aktionsraum z.B. innerhalb einer Ortschaft genau zu bestimmen. Die bisherigen Pilotprojekte in Themenparks und Innen- & Großstädten haben hierbei also den klaren Vorteil eines limitierten Aufenthalts.

⁹⁹ Quelle: Eigene grafische Darstellung; Preise aus <http://www.garmin.de>

Auch die maximale Arbeitszeit im Batteriebetrieb führt zu Problemen, welche organisatorisch gelöst werden müssen. Aktuelle Geräte verfügen über eine maximale Betriebsdauer von 36 Stunden und müssen anschließend aufgeladen werden oder benötigen einen Batteriewechsel. Beim aktuellen Stand der technischen Entwicklung muss also jedes Gerät einmal täglich ausgelesen und neu geladen werden. Dies sollte den Tagesaktionsraum, das eigentlich gewünschte Resultat des Trackings, nicht beeinflussen, also nach Möglichkeit beim Gast und zu einer Zeit ohne Aktivität, also nachts, durchgeführt werden.

Diese Probleme löst das Projekt „MyServiceFellow“ des MCI Innsbruck durch einen prinzipiell geänderten Ansatz der Datenerhebung bei ähnlichem Resultat. Die Positionsbestimmung, die Auswahl der zu bestimmenden Orte als auch damit verbunden, eine direkte subjektive Bewertung des wahrgenommenen Leistungselementes, werden dem Gast überlassen. MyServiceFellow ist hierbei als SmartPhone Application¹⁰⁰ ausgelegt und wird somit vom Gast in Eigenregie auf dem eigenen Mobiltelefon installiert und betrieben.¹⁰¹ Jedoch wird der Gast hierbei gezielt als Urlaubstester angesprochen. Eine wertungsfreie Aufnahme der Gastbewegungen ist nicht primäres Ziel.

Organisatorisch lassen sich diese Voraussetzungen am ehesten in der Hotellerie erfüllen. Das Track Log-Gerät könnte an der Rezeption abgegeben, über Nacht geladen und ausgelesen und am nächsten Tag dem Gast beim Verlassen des Hotels erneut ausgehändigt werden. Ein solches Vorgehen würde eine größtmögliche Unabhängigkeit vom Gast gewährleisten, limitiert jedoch die Auswahl auf Hotelgäste und hierbei auf Hotels mit einer nach Möglichkeit nachts besetzten Rezeption. Eine Repräsentativität für die Destination ist hierdurch stark abhängig von der Angebotsstruktur und wird deshalb im Allgemeinen nicht gegeben sein. Die zusätzliche Arbeitsbelastung für das Hotelpersonal limitiert zusätzlich die Stichprobengröße, da nur eine begrenzte Anzahl von Geräten zusätzlich zu den eigentlichen Aufgaben bearbeitet werden kann.

¹⁰⁰ Siehe Glossar

¹⁰¹ Quelle: <http://www.myservicefellow.com>, 02.05.2012

Die Alternative dieses Vorgehens, den Datentransfer und Batteriewechsel durch Personal des Destinationsmanagements durchzuführen, bedeutet entweder, den Gast an seiner Unterkunft aufzusuchen, was einen hohen Koordinationsaufwand nach sich zieht, um eine passende Zeit abzustimmen und einzuhalten, oder den Gast zu einer zentralen Stelle zu bestellen, wie einem Service-Center der TMO oder dem Tourismusbüro. Beides würde ermöglichen, die Teilnehmergruppen aus allen Unterbringungsgruppen zu bilden und damit eine höhere Repräsentativität im Bezug auf die Gästestruktur zu gewährleisten. Die Koordination bei einer „vor Ort“-Erfassung durch Personal des Destinationsmanagements ist jedoch äußerst fehleranfällig. Vergessene Termine und Verkehrsprobleme können die Einhaltung gefährden und würden so zu Misstimmungen beim Gast führen. Schlimmstenfalls würden einzelne Aufzeichnungen nicht generiert oder transferiert und somit die Konsistenz der Daten gefährdet. Bei einer zentralen Einbestellung würde das Aktionsraumergebnis maßgeblich beeinflusst. Es ist absehbar, dass die nähere Umgebung des Übergabeortes überrepräsentiert ist. Auch Folgeentscheidungen des Gastes über seinen weiteren Aktionsraum werden durch die Anlaufstelle beeinflusst.

Eine andere Option ist die stärkere Integration des Gastes in das Track Log-Verfahren. Die freiwillige Mitarbeit des Gastes als Prosument, welcher das Gerät mitzuführen hat, ist für die Durchführung bereits erforderlich. Eine vorstellbare Alternative wäre, die Aufgaben des Ladens und Transferierens an den Gast zu delegieren. Dieser müsste in Eigenregie die Batterien laden, die Daten transferieren und diese dann wahlweise auf ein Medium (Speicher) bis zum Ende der Reise ablegen oder der auswertenden Stelle zukommen lassen (E-Mail, File-Transfer). Problematisch ist die Notwendigkeit der dafür zu gewährleistenden Kenntnisse im Umgang mit dem Gerät. Eine entsprechende Schulung könnte zwar in den Übergabeprozess integriert werden, jedoch steigt hierbei die Fehleranfälligkeit durch Nutzer-/Bedienerfehler. Die Datenkonsistenz würde gefährdet. Zusätzlich ist anzunehmen, dass bei steigender Integration des Gastes in den Prozess der Aktionsraumerfassung einer Selektion in der Grundgesamtheit vorgegriffen wird. Es besteht die Gefahr, dass die Bereitschaft zur Teilnahme in direkter Abhängigkeit zu den Ergebnissen steht.

Durch das zu erwirkende Einverständnis des Gastes und der Notwendigkeit seiner proaktiven Mitarbeit ist davon auszugehen, dass eine Vielzahl der Gäste vor der Erfassung ihres Aktionsraumes zurückschreckt. Neben den üblichen Problemen bei Rückschlüssen aus einer Stichprobe auf die Gesamtheit aller Gäste besteht die Frage der Abhängigkeit der Bereitschaft zur Teilnahme und dem tatsächlichen Aktionsraum. Ebenso kann der Aktionsraum durch den Teilnehmer wesentlich beeinflusst werden. Frequentierungen von Räumen, welche wahrscheinlich als peinlich angesehen werden (FKK-Strand, Rotlichtviertel, etc.), fallen so teilweise aus der Betrachtung heraus und sind im Ergebnis unterrepräsentiert (vgl. Bauder 2011, S. 18f).

Eine praktikable Möglichkeit der Probandengenerierung wäre es, generell mit Reiseunterlagen Informationsmaterial über die Möglichkeit der Teilnahme am Track Log-Verfahren zukommen zu lassen. Bewerber könnten dann mittels Quoten ausgewählt werden. Incentives¹⁰² können die Anzahl der Bewerber positiv beeinflussen. Die Bewerbung zum Verfahren kommt einer Kontrahierung vor Inanspruchnahme gleich und bietet den synergetischen Zusatznutzen zur Datenbereitstellung. Mischformen der aufgezeigten Varianten sind ebenso vorstellbar. Der Gast könnte nur zum Batteriewechsel bzw. zum Laden des Gerätes integriert werden. Die Daten würden nur einmal die Woche oder mit Ablauf der Reisezeit ausgelesen werden. Eine Verlängerung der Messperiode reduziert dabei stets die Genauigkeit der Messung oder erhöht die Anschaffungskosten für die benötigten Geräte.

Insgesamt ist der Aufwand der Datenerfassung und vor allem die Transfers der Daten vom Gerät in ein Datawarehouse ein entscheidendes Manko. Mit der weiteren Entwicklung im Bereich der Miniaturisierung und der fortschreitenden Verbesserung von Speichermedien, sowohl für Energie als auch für die Daten, werden sich diese Probleme relativieren und es wird möglich werden, einem Gast ein Track Log-Gerät für die gesamte Reisezeit zur Verfügung zu stellen (vgl. Schultmann 2003, S. 307f; Trueb & Rüetschi 1998, Vorwort; Kollmann 2009, S. 1ff).

¹⁰² Siehe Glossar

Das Zusammenfügen der einzelnen Track Logs lässt sich mit der aktuell verfügbaren Software nur mäßig automatisieren und erfordert einen nicht zu unterschätzenden manuellen Aufwand im Prozess der Datenaufbereitung. Dies bindet Kapazitäten im Destinationsmanagement, welche nicht zur Verfügung stehen. Die Möglichkeiten, maßgeschneiderte Software zu erstellen, sind jedoch technisch unproblematisch und ließen sich in ein integriertes Gesamtkonzept zur Datenhaltung eines Destinationsmanagements (Datawarehouse) ohne Einschränkungen einbinden.

6.2.4.3 Überprüfung der Datenanforderungen

Für die Überprüfung der Anforderungen, wie sie im Kapitel 5 aufgestellt wurden, wird von einer Stichprobenerfassung von Rohdaten nach vorheriger Auswahl aus einem Bewerberpool für die Aktionsraumerfassung ausgegangen. Diese ermöglicht die gezielte Abfrage einiger notwendiger Informationen vom Probanden, wie z.B. dem Reisemotiv und die soziodemografischen Merkmale. Sie kann auch Informationen über einen geplanten Reisezeitraum beinhalten. Diese sind für die Koordination der verfügbaren Track Log-Geräte über den Saisonverlauf ebenso relevant wie für die Einhaltung von Quoten für die verschiedenen Saisonzeiten. Eine Gewichtung der Reisekomponenten durch den Gast ließe sich durch die bereits eingeleitete Kommunikation mit dem Gast leicht integrieren. Eine entsprechende Befragung kann zum Ende der Reise durchgeführt werden, evtl. im Zusammenhang mit einer Geräterückgabe. Diese Komponenten sind jedoch keine originären Bestandteile des Track Log-Verfahrens sondern Bestandteil einer notwendigen Kommunikation.

Beschränkt man sich auf die Daten, welche durch das Track Log an sich generiert werden, so steht an erster Stelle der Aktionsraum. Durch die absoluten Häufigkeiten der Frequentierung bestimmter Räume der Destination wird ferner eine Aussage über eine qualitative Gewichtung des Destinationskerns und der Peripherie ermöglicht.

Die Bewerbung auf eine aktive Teilnahme an einer Aktionsraumerfassung mittels GPS-Track Log lässt ebenfalls potentiell eine Aussage über den Reisewunsch vor der eigentlichen Reise zu.

Informationen über Umsätze und damit die Möglichkeit einer ökonomischen Gewichtung der Leistungskomponenten anhand Wertigkeit sind ausgeschlossen, da im Track Log-Verfahren keine Informationen über Gästeumsätze erfasst werden. Die Möglichkeiten der Gewichtung sind also nicht voll umsetzbar wie gefordert und werden daher nur als „Bedingt“ erfüllt angesehen. Abbildung 28 dient der Visualisierung.

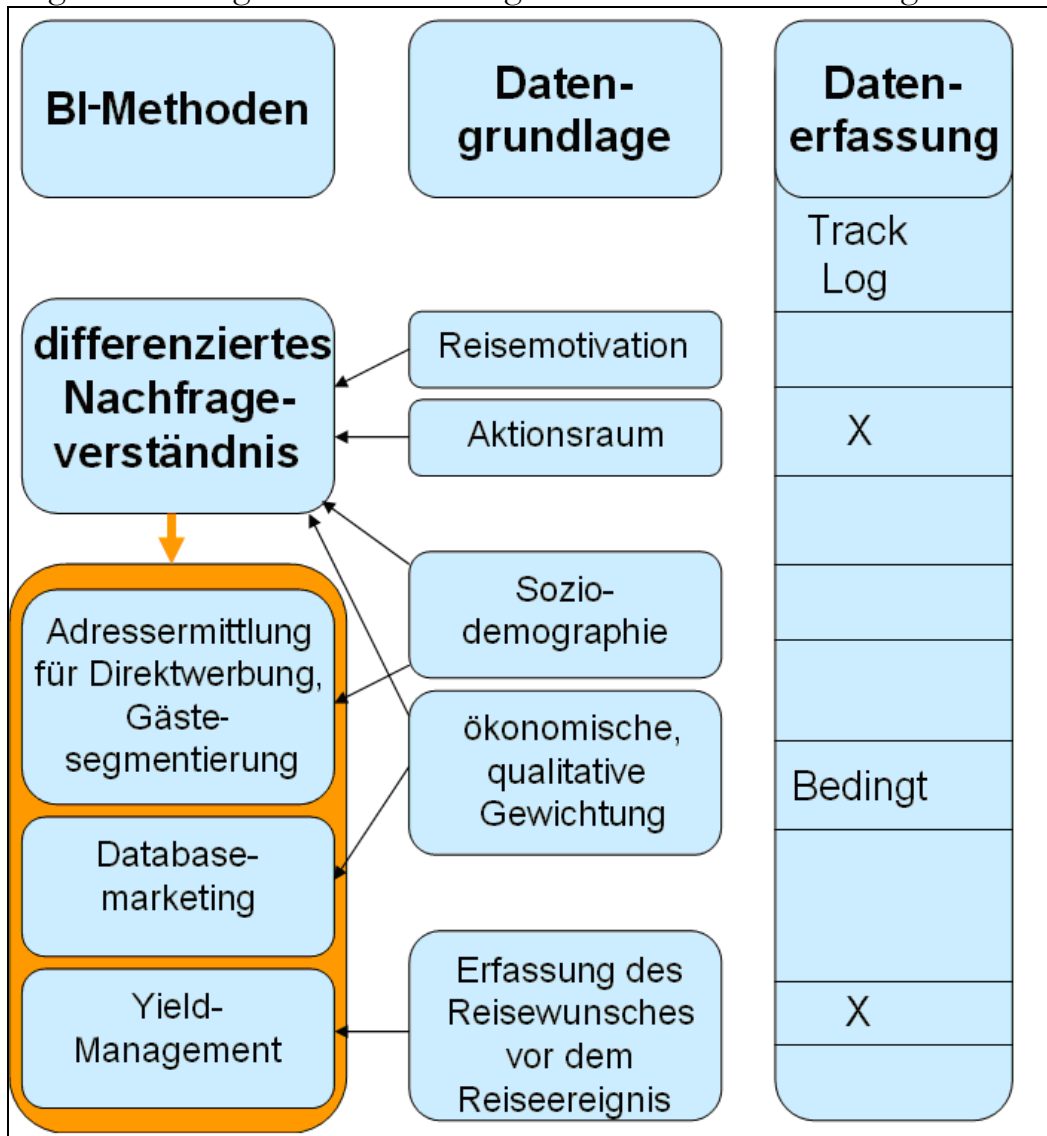


Abb. 28: Datenerfassung mittels Track Log¹⁰³

¹⁰³ Quelle: Eigene grafische Darstellung

6.2.5 Datenerfassung mittels Bonusprogramm

6.2.5.1 Was ist ein Bonusprogramm?

Bonusprogramme sind ein systematisches Angebot von Unternehmen an Kunden, für bestimmte Verhaltensweisen spezifisch kreierte Werteeinheiten (Bonuspunkte) zu sammeln, die ab einer bestimmten Größenordnung (Einlöseschwelle) in Vorteile umgewandelt werden können. Bonusprogramme sind hiermit abzugrenzen von Rabattsystemen, welche meist nicht das Element des Bonusaufschubs beinhalten, oder von Kundenclubs, welche nicht zwingend an Verhaltensweisen gebunden sind (vgl. Lauer 2004, S. 4; Feistel 2008, S. 101).

„Am Anfang der Wirkungskette von Bonusprogrammen steht ein wie auch immer geartetes Kundenverhalten, welches sich dadurch auszeichnet, dass es vom Programmbetreiber gewünscht ist. Oftmals handelt es sich hier um den Kauf eines Produktes [...]. Für die Ausführung des Verhaltens erhält der Kunde Bonuspunkte [...]. Diese Bonuspunkte können je nach Programm in zweifacher Form auftreten als Rabatt- oder Statuspunkte. Rabattpunkte werden angespart, um eine einmalige lieferbare Prämie in Form von Geld, eines Produktes oder einer Dienstleistung zu erhalten.“¹⁰⁴

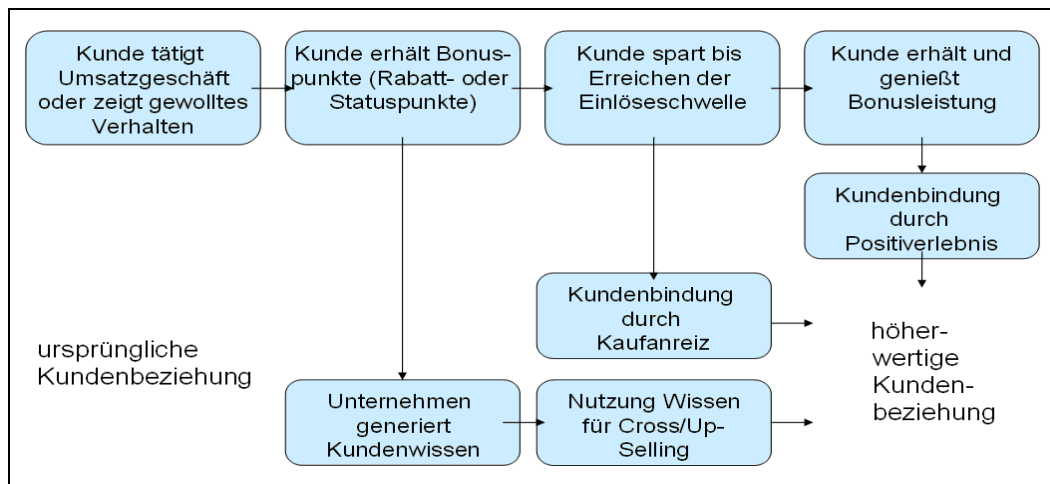


Abb. 29: Grundmechanik von Bonusprogrammen¹⁰⁵

¹⁰⁴ Vgl. Lauer 2004, S. 5

¹⁰⁵ Quelle: Lauer 2004, S. 4

Wie in Abbildung 29 verdeutlicht wird, hat das Bonussystem hierbei zwei Ziele: Zum einen die Kundenbindung und zum anderen die Generierung von Kundenwissen, im Sinne von Wissen über den Kunden.

Dadurch unterscheidet es sich wesentlich von dem in Kapitel fünf vorgestellten Destinationskarten. Unternehmensübergreifende Bonusprogramme wie das im März 2000 gestartete PAYBACK-Programm liefern allen beteiligten Unternehmen Kundendaten und erlauben Rückschlüsse auf mögliche Zusammenhänge im Nachfrageverhalten. Bonussysteme erreichen hierbei eine hohe Marktdurchdringung. Das System PAYBACK zum Beispiel vereint Kaufhäuser, Drogeriemärkte, Tankstellen, Optikerketten, Hotels und andere Dienstleister und ist mittlerweile in 22 Millionen Haushalten präsent. Nach eigenen Angaben entspricht das ungefähr 60% aller deutschen Haushalte (vgl. Lauer 2004, S. 7; Funk 2005, S. 37).

Für ein funktionierendes Bonusprogramm ist eine Reihe von Bestandteilen notwendig, welche sich in zwei Komponentengruppen unterteilen lassen. Dies sind die Infrastruktur und die Kommunikation (vgl. Lauer 2004, S. 7; Funk 2005, S. 12ff).

Die Kommunikation ist hierbei für das Erscheinungsbild des Programms beim Kunden verantwortlich. Sie kann, muss aber nicht, aus folgenden Bestandteilen bestehen.

- Die Programmwerbung, welche dazu dient, potentielle Teilnehmer aufmerksam zu machen. Sie kann über die klassischen Kommunikationswege laufen oder aber über Direktwerbung.
- Die Anmeldekommunikation; sie umfasst alle Kommunikationsmedien und -prozesse, die als Voraussetzung zur Teilnahme genutzt werden müssen. Dies kann telefonisch, postalisch über ein Anmeldeformular oder online auf einer Plattform geschehen.
- Der Kontoauszug, welcher dem Kunden eine Übersicht über die aktuell gesammelten Punkte liefert, sofern dies nicht offensichtlich ist, wie z.B. bei einem Couponheft.
- Das Kundenmagazin als periodisch wiederkehrendes Informationsmedium.

- Ein Internetauftritt, ohne den heutige Programme kaum auskommen. Der Internetauftritt kann Inhalte wie den Kontostand und die Informationen des Magazins enthalten.
- Ein Kunden-Service-Center als ausführendes Organ des Programms. Es übernimmt alle Leistungen des Programms, wie die reibungslose Verbuchung der Geschäftsvorfälle, die oben genannte Kommunikation sowie den mit der Kommunikation und generell anfallenden Schrift- und Kommunikationsverkehr.

Im weitesten Sinne kann das Service-Center bereits als Bestandteil der Infrastruktur betrachtet werden. Weitere Infrastrukturbestandteile sind:

- Ein Medium zur Sammlung der Bonuspunkte. Dies sind häufig Plastikkarten, können aber auch herkömmliche Rabattheftchen sein. Die weitere Infrastruktur ist abhängig vom Medium, z. B. der mögliche Einsatz von Kartenlesegeräten am Ort des Verkaufs durch einen angeschlossenen Leistungsträger.
- Ein spezifisches Datenbanksystem zur Sammlung von Kundeninformationen, wie demografischen Daten, Kaufdaten, Kontaktdaten etc., aber auch zur Abwicklung der Punktekonto mit Ein- und Auszahlungsvorgängen (vgl. Lauer 2004, S. 7).

6.2.5.2 Problemfelder bei einer theoretischen Datenerfassung im Destinationsmanagement mittels Bonusprogramm

Bei der Übertragung dieser Komponenten auf ein Bonussystem für ein Reisegebiet gilt es einige Besonderheiten des touristischen Produktes zu beachten. Eines der ersten deutschen Bonusprogramme, *Miles and More* der Lufthansa, spricht gezielt Vielflieger an und vergütet die gesammelten Statuspunkte (Meilen) auch in Statusbezeichnungen und daraus resultierenden Produktvorteilen, welche einen besonderen Reiz für regelmäßige Kunden haben. Das Bonussystem PAYBACK wurde in seiner Keimzelle gegründet für Geschäfte des täglichen Lebens, wie Discounter und große Kaufhäuser sowie Tankstellen-Ketten. Ein Bonusprogrammteilnehmer hat somit die Chance, regelmäßig Punkte zu sammeln und die geforderte Einlöseschwelle zu erreichen. Diese Regelmäßigkeit der Aktionen dient hauptsächlich der Kundenbindung, da sie den Kunden dazu

verleiten sollen, gezielt auf die Unternehmen des Programms zurückzugreifen und diese konkurrierenden Unternehmen vorzuziehen (vgl. Glusac 2005, S. 146ff; Feistel 2008, S. 102f).

Das touristische Produkt Reise, vor allem wenn es sich um die meist nur einmal jährlich anfallende „Jahresurlaubsreise“ handelt, hat eine deutlich geringere Frequenz als die Geschäftsvorfälle der angesprochenen Vielflieger oder gar die Einkäufe des täglichen Bedarfs. Zudem stagniert die tatsächliche Zahl der regelmäßig in ein Reisegebiet wiederkehrenden Gäste im deutschlandweiten Trend. Ein Bonusprogramm kann hier zwar prinzipiell unterstützend wirken, jedoch ist der zu erwartende Effekt auf Reisegebietsebene nicht ähnlich groß wie es bei bekannten Systemen der Fall ist. Dem Kunden gegenüber kann aufgrund der mangelnden Frequenz nicht der gleiche subjektive Nutzen vermittelt werden (vgl. Poon 1993; Drucksache 14/1100 Deutscher Bundestag 21.05.1999; Freyer 2006, S. 94).

Trotzdem sind die durch ein Bonusprogramm ermittelten Daten eine wertvolle Ressource und ermöglichen eine generelle Optimierung der Sortiments- und Preispolitik (vgl. Feistel 2008, S. 104). Tatsächlich sind Bonusprogramme mittlerweile so vielfältig, dass die eigentlich beabsichtigte Anhebung von Mitbewerbern nicht mehr gegeben ist. Vielmehr werden die gewonnenen Daten auch bei Bonusprogrammen mit einer ursprünglichen Ausrichtung der Kundenbindung zunehmend zum Hauptnutzen, auch wenn sie bisher nur im geringen Ausmaß verwertet werden.¹⁰⁶

Hauptziel des Bonusprogramms eines Reisegebietes muss also die Ermittlung von Informationen über den Kunden (Nachfrageverständnis) sein, so wie es für die Zielsetzung dieser Arbeit von Relevanz ist. Das Bonusprogramm muss also nicht zwingend auf langfristige Bindung ausgelegt sein. Vielmehr muss es dem Gast ermöglichen, sich für eine Reiseperiode an dem Programm zu beteiligen und anschließend die Teilnahme wieder zu beenden.

¹⁰⁶ Vgl. <http://www.computerwoche.de/1883320>, 15.01.2009 sowie Pechlaner & Zehrer 2005, S. 72f

Dies bedeutet, dass der Aufwand in der Kommunikation reduziert werden kann. Ohne eine langfristige Bindung, wie sie durch die zeitliche Limitierung des Destinationsproduktes reisebedingt nicht nötig und sinnvoll ist, würde dies einen Aufwand bei nur geringem Nutzen darstellen. Regelmäßige Kundenmagazine und Kontoauszüge würden bei einer Teilnahme innerhalb der Reisezeit nur einen Bruchteil der Gäste erreichen. Im Rahmen eines integrierten Ansatzes sollte diese Kommunikation der Teilnehmer eher in die bereits bestehenden Kommunikationsmedien integriert werden.

Um die Attraktivität eines Bonusprogramms für den Gast trotz des geringen Kommunikationsaufwands zu steigern, sollten die wesentlichen Kundenwünsche an Bonussysteme berücksichtigt werden. Die Roland Berger Studie *Kundenbindung* liefert Erkenntnisse aus dem Jahr 2003, welche in Abbildung 30 dargestellt sind.

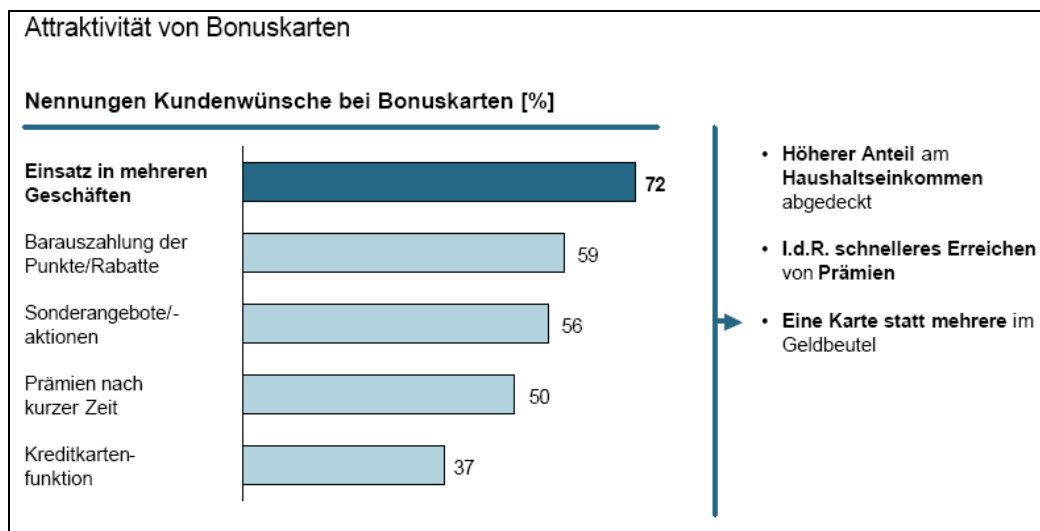


Abb. 30: Nennungen von Kundenwünschen bei Bonuskarten¹⁰⁷

So ist beim Aufstellen der Prämientabelle darauf zu achten, dass der Teilnehmer seine gesammelten Punkte schon nach kurzer Zeit einlösen kann. Eine Möglichkeit, dies zu gewährleisten, ist die Option der Barauszahlung oder Umwandlung in die Punkte eines anderen Systems. Als Beispiel kann hier die Kooperation der beiden Marktführer PAYBACK

¹⁰⁷ Quelle: RB Studie Kundenbindung 2003, S. 20

und *Miles and More* angeführt werden. Es ist möglich, angesammelte PAYBACK-Punkte ab dem Erreichen einer definierten Einlöseschwelle in Bonusmeilen umzutauschen.¹⁰⁸ Der gewährte Wechselkurs von 1:1 indiziert hierbei, dass beide Programme mit einem Bonus von ungefähr gleichem Geldwert arbeiten. Dies ließe sich über den Wechselkurs problemlos programmspezifisch anpassen. Auch die Möglichkeit von *kleinen Prämien*, welche noch während der Reise eingelöst werden, sollte berücksichtigt werden, denn sie beinhalten die Option eines *Positiverlebnisses*. Beispiele für kleine Prämien in einer Destination könnten sein:

- Ein Getränk oder Dessert in der Gastronomie bis hin zur optionalen Einlösbarkeit von Punkten für das gesamte Programm auf der Speisekarte.
- Postkarten oder Merchandising-Artikel im Einzelhandel oder dem Service-Shop der Tourismusgesellschaft.

Der Forderung nach dem Einsatz in mehreren Geschäften sollte durch eine flächendeckende Verbreitung bei den Leistungsträgern innerhalb des Reisegebiets Rechnung getragen werden. Hierbei ist von der Ausstrahlung als Hygienefaktor eines Bonussystems auszugehen. Der Kunde ist die Belohnung mit Bonuspunkten in dem Reisegebiet durch einige Leistungsträger gewohnt. Eine „Nicht-Incentivierung“ wird zum Negativfaktor bei einer Kaufentscheidung (vgl. Lauer 2004, S. 89). Die Verbreitung eines Bonussystems wird auf diese Weise durch die Nachfrageseite forciert und muss nicht nur durch das Destinationsmanagement ohne Weisungsbefugnis argumentativ begründet werden. Es ist jedoch notwendig, eine genügend große und für das Destinationsprodukt relevante Anzahl von Leistungsträgern in der Entstehungsphase zu gewährleisten.

Als problematisch in der Implementierung kann angesehen werden, dass ein Bonussystem flächendeckenden mit einem Preisverfall in Höhe der Bonusvergabe einhergeht. Die Möglichkeit der Ertragssteigerung durch gleichzeitige Preissteigerung ist begrenzt, da der Preis im Markt der touristischen Reisegebiete eines der wichtigsten Entscheidungskriterien ist (vgl. Opaschowski 2008).

¹⁰⁸ Vgl. <http://www.payback.de/pb/milesandmore/id/3156/index.html>, 16.03.2009

Während die Programmwerbung verhältnismäßig einfach in den bereits existenten Marketing-Mix zu integrieren ist und die notwendigen Kompetenzen im Allgemeinen in einer Tourismusorganisation bereits vorzufinden sind, benötigen die Konzeption der Anmeldekommunikation, des Kontoauszuges, sowie der gesamten Infrastruktur im Sinne eines Mediums und einer Datenbanklösung neben einer Startinvestition auch Know-how der Informatik. Diese gehört bisher in der Tourismusbranche selber und speziell in den klein- und mittelständisch geprägten, klassischen Destinationen nicht zum täglichen Geschäft.

Aus dem anschließenden Betrieb des Kunden-Service-Center resultieren ebenfalls Folgekosten, auch wenn er synergetisch mit anderen Aufgaben der Gästebetreuung gestaltet werden kann. Ferner besteht die Notwendigkeit zur permanenten technischen Aktualisierung der Internetplattform, was ebenfalls zu Folgekosten führt. Auch unter Berücksichtigung des reduzierten Kommunikationsaufwandes durch eine eventuell nur temporäre Teilnahme durch den Gast an einem Bonusprogramm, würde die Implementierung des Programms also zu nicht unerheblichen direkten und indirekten Kosten führen. Es entsteht die Notwendigkeit einer möglichst effizienten und im vollen Umfang einsetzbaren Variante eines Bonusprogramms. Diese ist technisch verhältnismäßig einfach zu gestalten, um die Startinvestitionen und den Folgebetrieb für das Destinationsmanagement günstig zu halten. Ferner dürfen die Bedienung und Bearbeitung von Inhalten keine Spezialkenntnisse erfordern, um die Notwendigkeit, fachfremdes „Know-how“ zu rekrutieren, auf ein Minimum zu reduzieren. Die Möglichkeiten der Automatisierung, zum Beispiel bei einer internetbasierten Punktekontoanzeige, sind weitestgehend zu nutzen, um diesen Forderungen nachzukommen und die Bindung zusätzlicher Personalressourcen im Destinationsmanagement zu vermeiden.

Die Kleinteiligkeit der mitteleuropäischen Tourismusanbieter steigert die Notwendigkeit eines einfach zu handhabenden Systems auch auf Seite der Punktevergabe. Die Bedienung sollte ins Tagesgeschäft einfach zu integrieren sein und ebenfalls keine besonderen technischen Kenntnisse erfordern. Zur Reduktion der Startinvestition, quasi der Hürde zur Teilnahme, sollte diese ohne besondere technische Investitionen auskommen. Eine weitestgehende Integration der Mitglieder- und Leistungsträgerverwaltung sowie eine einfache und günstige technische Möglichkeit

der Punktesammlung und des Punkteeinlösen, der Kontostandsanzeige und der Kommunikation, könnte durch eine internetbasierte Plattform erfolgen. Hierbei stellt die Plattform ein zentrales Datawarehouse zur Verfügung. Die Oberfläche könnte durch das Destinationsmanagement gestaltet und in bestehende Webauftritte integriert werden. Teilnehmende Leitungsträger melden sich in einem dafür vorgesehenen geschützten Bereich an und können Punkte gutschreiben. Hierfür identifizieren sie den Teilnehmer (Gast) anhand einer zu vergebenden eindeutigen Identifikationsnummer, z. B. auf einer Karte mit seinem getätigten Umsatz, inklusive Zeitpunkt des Umsatzes. Die Punktevergabe erfolgt gemäß einem festgelegten Schlüssel, z. B. prozentual und somit vollautomatisch.

Die Einlösung von Punkten ist in dieselbe Oberfläche integrierbar. Es sind keine Zusatzgeräte neben einem internetfähigen Rechner notwendig. Ebenso kann der Gast in einem dafür vorgesehenen Bereich von Webseiten sein eigenes Punktekonto einsehen. An dieser Stelle wären die Ansatzpunkte für personalisierte Kommunikation gegeben. Für Gäste ohne Internetzugang könnte ein entsprechender ausdrucksfähiger Report geschaffen werden, welcher nach Identifikation anhand der eindeutigen Identifikationsnummer durch Hotelrezeption, Destinationsmanagement oder andere Leistungsträger ausgedruckt und ausgehändigt werden kann.

Ein weiterer Kritikpunkt bei der Datenerfassung mittels Bonussystem, speziell bei der Implementierung einer Kundenkarte als Identifikationsmittel, ist die Tatsache, dass es bereits Kundenkarten für Destinationen gibt. Einige Beispiele folgen im Laufe dieses Kapitels. Ihr Einsatz hat nicht zu einem vermehrten oder verbesserten Einsatz von Business Intelligence im Destinationsmanagement geführt. Hierbei gilt es, die als Bonussystem vorgeschlagene Methode zur Datenerfassung gegen die vorhandenen Destinationskarten abzugleichen. Entsprechend der bisherigen Kernaufgaben im Destinationsmanagement, welche auf die Kommunikation und das Marketing fokussiert sind, wurden bisherige Ansätze von Destinationskarten vornehmlich als Markenbildungs- und Markenbindungsinstrument gesehen.

„Eines der obersten Ziele der Markenbildung ist die Markentreue bzw. die Kundenbindung. Diese lässt sich durch verschiedene Strategien verfolgen. Kundenkarten und Bonussysteme als Beitrag dazu erleben derzeit einen Boom. Ziel des Kundenbindungsmanagements ist es, die Bereitschaft zum Markenwechsel zu verringern, also die Loyalität zu steigern.“¹⁰⁹

Insgesamt werden die Möglichkeiten der Kartensysteme im Tourismus unterschätzt. Die vorhandenen Karten nutzen nur selten die Möglichkeiten im Hinblick auf Bonus- und Kundenbindungsprogramme, obwohl sich hieraus erheblichen Chancen für das Destinationsmanagement ergeben könnten. Gründe sind fehlender unternehmerischer Mut und Umsetzungs-, also technisches, Know-how. Die sich bietenden EDV-gestützten Möglichkeiten in Marketing, Gästedialog, Angebotsentwicklung und vor allem in der Informationsgewinnung über das Gästeverhalten werden selten erkannt (vgl. Pechlaner & Zehrer 2005, S. 71).

Beispiele wie die *Bodensee-Erlebniskarte*, die *RuhrpottCard* und die *SchwarzwaldCard* beinhalten nicht die Komponente des Bonusprogramms. Vielmehr sind sie der Definition von Lauer folgend als Kundenclub zu erkennen, welcher nicht zwingend ein Kundenverhalten voraussetzt. Ähnliches gilt für bisherige Rabattangebote, welche vielfach in Form von Rabattheften auftreten und somit nicht geeignet sind, einen Gast zu markieren und seinen Bewegungsraum und seinen Umsatz nachzuvollziehen. Es kommt zu keinem Bonusaufschub, sondern vielmehr wird der Rabatt im Augenblick des Konsums gewährt. Die gewählte Form des Coupons oder Gutscheins ist nicht geeignet, eine zentrale Datenbank mit automatisierten Bewegungsdaten über die einzelnen Konsumvorfälle zu erstellen. Vielmehr müsste eine Kumulation aus den Daten der beteiligten Leistungsträger zusammengeführt werden (vgl. Lauer 2004, S. 4f).

¹⁰⁹ Löffler 2003, S. 81



Abb. 31: Beispiele für Destinationskarten¹¹⁰

Die Kritik am fehlenden Erfolg vorhandener Kartensysteme und speziell in ihrer Funktion als Katalysator für BI ist also in erster Linie nicht auf das vorgeschlagene System übertragbar, da zwar das äußere Erscheinungsbild ähnelt, die Zielsetzung jedoch grundlegend unterschiedlich ist. Der Fokus des in dieser Arbeit vorgeschlagenen Bonussystems liegt weniger in der Markenbildung und -bindung als vielmehr im gezielten Erfassen von Kundeninformationen (vgl. Pechlaner & Zehrer 2005, S. 93 und S. 121).

6.2.5.3 Überprüfung der Datenanforderungen

Im Gegensatz zur Aktionsraumerfassung durch Track Log stellt ein Bonusprogramm ein Mittel dar, eine breite Masse von Bewegungsdaten weitestgehend automatisiert zu erfassen. Dies wird beispielsweise anhand der Durchdringung des bundesdeutschen Verbrauchermarktes beim PAYBACK-System erkennbar. Angepasst an die Anforderungen im Destinationsmanagement, also wenig komplex, effizient und kostengünstig bei eher geringer Kommunikation und mit einfacher Bedienung für die Leistungsträger, könnte eine Vielzahl von Gästeaktionsräumen und Umsätzen erfasst werden. Die Möglichkeit der Anforderung des Bonusmediums, z. B. einer Karte durch den Gast vor dem eigentlichen Reiseterrmin, eröffnet dem Destinationsmanagement die Erfassung von Reiseabsichten vor dem eigentlichen Vorgang. Im Gegensatz zur Erfassung mittels Track Log besteht jedoch kein zwingender Grund, eine Anmel-

¹¹⁰ Quelle: <http://www.bodensee-erlebniskarte.info> 09.04.2009 sowie <http://www.inselticket-gutschein.de/html/index.php?site=foehr>

derung vor die Reiseabsicht zu setzen, da eine Koordination von Geräten ausbleibt. Die Teilnahmebekundung inklusive der Anmeldekommunikation kann ebenso *vor Ort*, z. B. in einem Service-Center der Tourismusorganisation oder an einer Hotelrezeption, stattfinden. Es ist abzuwägen, ob die Anmeldung vor dem eigentlichen Reiseternin als Teilnahmevoraussetzung vorgeschrieben wird, um potentielles Yield-Management zu ermöglichen oder ob dem Gast die Teilnaneanmeldung flexibel auch vor Ort gewährt wird. Das Reisemotiv und die soziodemografischen Faktoren zu erfassen, ist als Bestandteil der Teilnehmerdaten in der Anmeldekommunikation leicht zu integrieren.

Die eigentliche Erfassung der Aktionsräume ist mit einem Bonusprogramm nur bedingt möglich. Zwar lässt sich aus den getätigten Umsätzen bei den einzelnen Leistungsträgern und den resultierenden Bonuspunkten ermitteln, welche Leistungsträger frequentiert wurden; eine Aussage gerade im Hinblick auf Kulturraum und Umwelt ist aber nur indirekt möglich. Für die Zusammenstellung von Destinationsprodukten entstehen zwar eindeutige Präferenzen in der Leistungsträgerzusammensetzung, jedoch ist eine Aussage über die bevorzugten natürlichen Komponenten nur mit Einschränkungen möglich.

Für die Leistungsträger hingegen lassen sich die unterschiedlichsten Gewichtungen errechnen. Absolute und relative Gästezahl eines Segmentes sind anhand der Anzahl der Bonusvorkommnisse zu ermitteln. Rückschlüsse auf den Umsatz sind anhand der anfallenden Punkte möglich. Es lässt sich sogar eine Aussage über die Ausgabeverhalten verschiedener Segmente für das gesamte Reisegebiet zusammenführen.

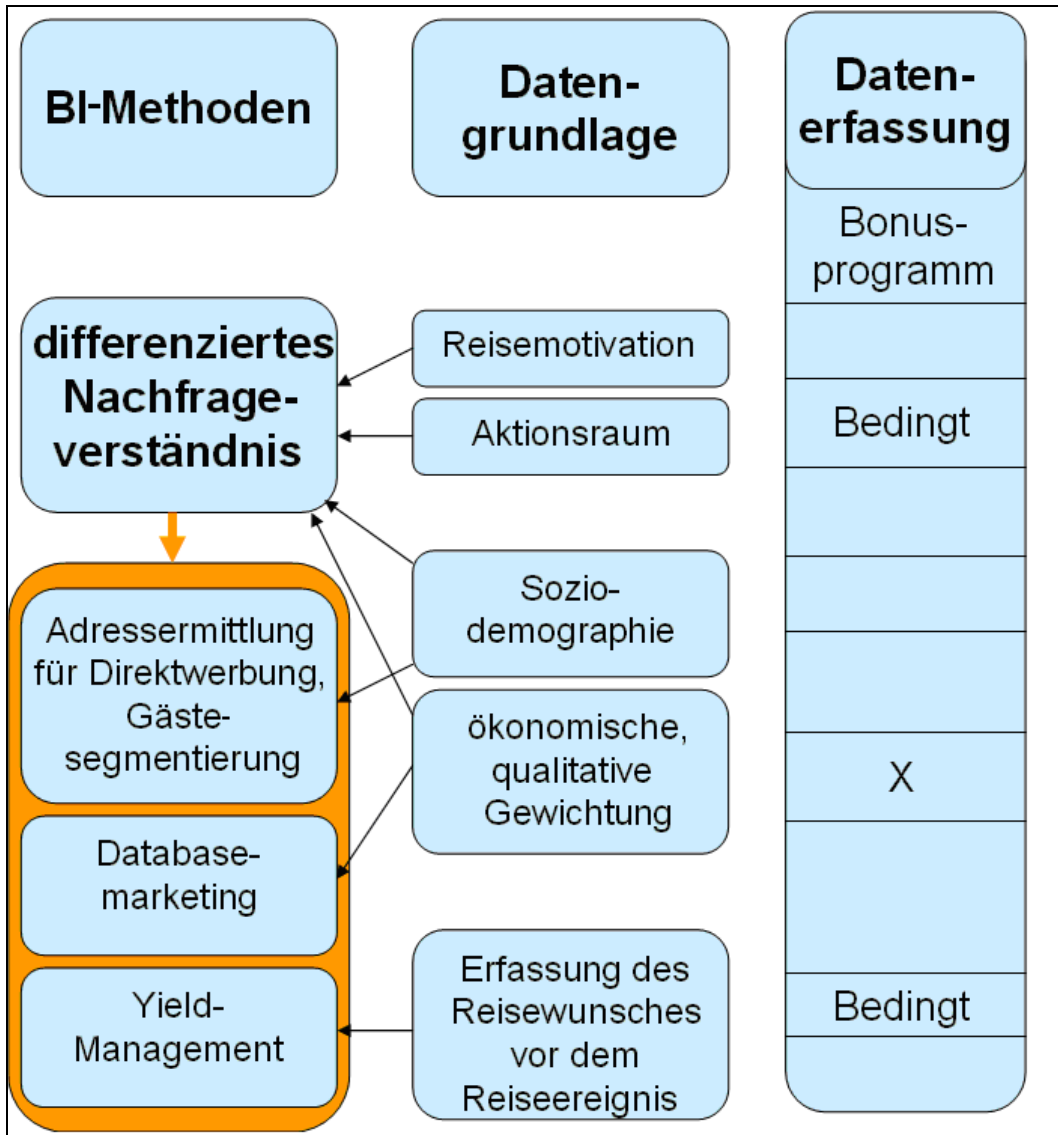


Abb. 32: Datenerfassung mittels Bonusprogramm¹¹¹

Die vorhandene Kommunikation mit dem Gast über das Bonusprogramm ermöglicht auch in diesem Fall eine abschließende Befragung zu den subjektiv zu bewertenden Leistungselementen der Reise, ist aber kein originärer Bestandteil des Bonusprogramms an sich.

¹¹¹ Quelle: Eigene grafische Darstellung

6.2.6 Datenerfassung mittels automatisierter Gästebefragung

6.2.6.1 Grundlagen der automatisierten Gästebefragung

Um einen Eindruck über die Gewichtung der einzelnen Leistungskomponenten des Destinationsproduktes zu bekommen gilt es, neben den Möglichkeiten der indirekten Bewertungen anhand von Kennzahlen, die subjektive Beurteilung durch den Gast zu erfahren. Zentral sind hierbei die Fragestellungen „Was hat dem Gast gefallen?“ und „Wie wichtig war dieses Element für das Gesamterlebnis?“. Um einen optimalen Mitteleinsatz in der Destination über eine Priorisierung zu gewährleisten, sollte hierbei neben der subjektiv wahrgenommenen Qualität auch die entsprechende Gewichtung der Leitungselemente durch den Gast ermittelt werden. Als Beispiel ist eine Investition in einen zwar insgesamt nur unwesentlich schlecht beurteilten Strand, der jedoch stark zur Gesamtwahrnehmung beiträgt, deutlich effektiver als eine Verbesserung an einem maroden Bahnhof, den zwar alle betroffenen Gäste schlecht beurteilen, der aber in der Gesamtbeurteilung der Reise auch so gut wie keine Rolle spielt. Um also die subjektiven Gästemeinungen zu bewerten, müssen diese durch Primärerhebung ermittelt werden (vgl. Luft 2007, S. 261 ff).

Primärerhebungen, sei es per mündlichem oder telefonischem Interview, schriftlich postalisch oder als ausgelegte Fragebögen, sind meist mit hohem Aufwand und folglich hohen Kosten verbunden. Diese bedingen, dass es nur in verhältnismäßig großen Abständen zu einer Erfassung kommt. Im Allgemeinen liegen die Intervalle zwischen den einzelnen Erfassungen für ein Reisegebiet bei 3-5 Jahren. Hauptsächlicher Kostenpunkt und damit Hauptgrund für die Intervalle sind die benötigten Personalressourcen. Generell entstehen diese durch die Übertragung der Fragebögen in für die Auswertung geeignete Medien, wie zum Beispiel die Software SPSS. Bei telefonischer und mündlicher Befragung kommen die Kosten für Interviewer hinzu (vgl. Mundt 2006, S. 21; Luft 2007, S. 261 ff). Es ist darum nicht verwunderlich, dass die Möglichkeit der Onlinebefragung generell als Erhebungsmethode an Bedeutung gewonnen hat. Sie verknüpft die Möglichkeit einer schnellen Abwicklung und Durchführung mit einer gleichzeitig großen Stichprobe (vgl. Taddicken 2008, S. 91).

Ähnlich wie in anderen Branchen sind die Möglichkeiten der Beteiligung des Konsumenten am Prozess der Gästebefragung prinzipiell gegeben. Sie werden im Destinationsmanagement weitestgehend noch nicht im vollen Umfang ausgenutzt (vgl. Luft 2007, S. 265).

Bei Prozessen, wie zum Beispiel dem Onlinebanking, übernimmt der Konsument einen Großteil der ansonsten durch Schalterpersonal durchgeführten Aufgaben in Eigenregie. In der Tourismusbranche können als Beispiel die Funktionen von Onlinebuchungsplattformen herangezogen werden. Der Gast übernimmt hierbei die Suche und Buchung von wesentlichen Leistungsbestandteilen selbst und reduziert somit den Personalaufwand zum Beispiel bei Reisemittlern. Bei Befragungen wird dieser Prozess durch EDV-gestützte Befragungen umgesetzt. Der Proband füllt den Fragebogen direkt an einem Rechner in einer entsprechenden grafischen Benutzerschnittstelle (Maske) aus. Um räumliche Unabhängigkeit zu gewährleisten, kann auf die Möglichkeiten des Internets zurückgegriffen werden. Die Maske ist hierbei im Internet adressierbar und somit für jeden Rechner mit Internetzugang und der Software zur Anzeige (Browser) verfügbar. Die Ergebnisse EDV-gestützter Befragungen können direkt in eine Datenbank eingestellt werden und bieten somit die Option der automatisierten Auswertung oder der Umwandlung in Dateiformate anderer Softwareprogramme. Der Personalaufwand wird drastisch reduziert (vgl. Schmidt 2008, S. 252).

6.2.6.2 Problemfelder bei einer theoretischen Datenerfassung im Destinationsmanagement mittels automatisierter Gästebefragung

Um die Rohdaten, welche mittels Online-Gästebefragung erfasst werden, anderen Daten zuordnen zu können, müssten diese die Möglichkeit einer Verknüpfung bieten. Eine unabhängige Online-Gästebefragung, zum Beispiel als Bestandteil des Internetauftritts, liefert ohne diese Verknüpfung zwar ebenfalls Rohdaten, welche für BI-Methoden zur Anwendung kommen können, ist jedoch nicht in einem integrierten System nutzbar. Als potentielle Verknüpfung bietet sich die Adresse als sowohl rechtlich mögliches, als auch eindeutiges Schlüsselattribut an.

Für eine Datenerfassung mittels automatisierter Gästebefragung in einem integrierten System ist eine direkte Abhängigkeit von der Erfassung der Gäste in einem zentralen Datawarehouse vorstellbar. Die beiden vorgestellten Methoden, GPS-Track Log und Bonusprogramm, bieten hierbei die Möglichkeit, neben den soziodemografischen Daten der Probanden ebenfalls vorhandene E-Mail-Adressen zu erfassen. Diese wiederum ermöglichen es, den Kunden zur eigentlichen Befragung zu kontaktieren.

„Der Unterschied [zu einer telefonischen Befragung] besteht lediglich darin, dass der Kunde nicht telefonisch, sondern per E-Mail kontaktiert wird. Und die eigentliche Befragung beantwortet der Kunde auf einer Internet-Plattform“ (Schmidt 2008, S. 252).

Diese Internetplattformen können sowohl inhaltlich als auch funktionell verglichen werden mit Komponenten der Bewertungsplattformen für Hotels.¹¹² Dem Gast wird die Möglichkeit gegeben, sich in der Befragung über seine Qualitätswahrnehmung zu äußern und seine subjektive Gewichtung der einzelnen Leistungselemente vorzunehmen. Dies sollte möglichst in geschlossenen Fragen geschehen, um eine weitestgehend automatisierte Auswertung zu erlauben.

Der Versand einer E-Mail mit der Einladung, an einer Befragung teilzunehmen, kann und sollte hierbei im Anschluss an die Reise erfolgen. Er ist somit Bestandteil einer Urlaubsnachbereitung (vgl. Luft 2007, S. 266). Die Terminierung kann hierbei ebenfalls weitestgehend automatisiert erfolgen, da der Reisezeitraum möglichst Bestandteil der Datenhaltung sein sollte - beim Track Log, um die Geräte vorzuhalten; beim Bonusprogramm, um einer Dauernutzung durch Ortsansässige vorzubeugen. Insgesamt kann eine webbasierte Anwendung, welche E-Mail-Einladungen versendet, die Maske zur Befragung vorhält und die Antworten zur Auswertung grafisch aufbereitet, die Primärdatenerhebung durch Gästebefragung weitestgehend automatisieren. Eine permanente Gästebefragung wäre ohne größere Kosten nach einmaliger Implementierung realisierbar.

¹¹² Siehe Kapitel 5.1.4.1.4

Eine Integration in vorhandene Customer Relationship Systeme oder die bereits vorgestellten Modelle *GPS-Track Log* und *Bonusprogramm* ist hierbei anzustreben und eröffnet zusätzliche Synergieeffekte. Im Gegensatz zu den bereits vorgestellten Methoden zur Feststellung des Aktionsraumes ist eine automatisierte Gästebefragung keine Funktion zur Feststellung des Aktionsraumes. Sie kann jedoch unterstützend eingesetzt werden und ermöglicht zusätzliche Selektionskriterien, ist aber auch als separates BI-Instrument im Destinationsmanagement, basierend auf Gästekontakten, implementierbar.

Eines der wesentlichen Probleme der skizzierten Befragung, also online-gestützt und durch automatisierten E-Mail-Aufruf initiiert, ist die fehlende Repräsentativität. Die Internet-Penetrations-Rate liegt in Deutschland im Jahr 2011 bei insgesamt 67,0%.¹¹³ Eine Onlinebefragung kann also zwingend nicht gesamtbevölkerungsrepräsentativ sein.

Die Möglichkeit der permanenten, automatisierten Gästebefragung wird trotzdem in Betracht gezogen, da sich auch für klassische Primärerhebungsarten ähnliche Probleme aufwerfen lassen. Da eine Vollerhebung aufgrund der Anzahl von Probanden meist nicht in Frage kommt, greift die Marktforschung auch im Tourismus vor allem im Zielgebiet meist auf das Quotenauswahlverfahren (Quota-Verfahren) zurück (vgl. Luft 2007, S. 264).

„Was die vorausgehende Zusammensetzung der Stichprobe anbetrifft, so empfiehlt es sich, für die Auswahl der zu befragenden Personen die bisherige Verteilung der Gäste nach Unterkunftsarten zugrunde zu legen. Die Wahl der Unterkunftsart ([...]) ist – bezogen auf die Grundgesamtheit der Gäste – ein typisches Unterscheidungskriterium, denn in der getroffenen Auswahl der Unterkunftsart zeichnen sich durchweg ganz bestimmte tourismusrelevante Merkmale ab (ohne/mit Kinder, Altersklasse, soziale Verhältnisse, Aufenthaltszweck).“¹¹⁴

Angesichts der steigenden Heterogenität der Nachfrage ist der Zusammenhang zwischen Unterkunftsart und den genannten Merkmalen jedoch zunehmend fraglich. Ebenso basieren die Quoten jeweils auf historischen Werten, können also auch nur die Gästestruktur der Vergangen-

¹¹³ Quelle: <http://www.internetworldstats.com/list4.htm#high>, 08.08.2011

¹¹⁴ Luft 2007, S. 264

heit abbilden. Aktuelle Trends werden so nicht berücksichtigt. Vielfach werden zur Quotenermittlung die Werte der amtlichen Statistik herangezogen, welche in Deutschland jedoch nur Betriebe mit mehr als acht Betten erfasst. Kleinbetriebe und Gäste, welche bei Verwandten/Bekanntem logieren, sind so unterrepräsentiert.

Bisher ist nicht hinreichend geklärt, ob die Nutzung des Internets in einer kausalen Abhängigkeit zu touristisch relevanten Merkmalen, wie zum Beispiel einer bestimmten Unterkunftsart, steht. Bisherige Forschungsvorhaben in diesem Bereich, z. B. die Reiseanalyse 2010, setzen sich meist mit der Nutzung des Internets generell als Informationsquelle oder Buchungskanal auseinander. Eine Gegenüberstellung von z. B. Reisezielen oder Unterbringungsart und der Internetaffinität hingegen bleibt aus. Es kann also nicht abschließend davon ausgegangen werden, dass der genutzte Befragungskanal Internet einen Einfluss auf die Ergebnisse hat. Die tatsächliche Aussagekraft von automatisierten online-gestützten Umfragen kann nur im Vergleich zu tradierten Methoden geklärt werden. Dies legitimiert den versuchsweisen Einsatz und eröffnet zugleich weiteren Forschungsbedarf im Feld der angewandten BI im Destinationsmanagement.

Ein weiterer möglicher Kritikpunkt an einer automatisierten Onlinebefragung ist die potentiell niedrige Rücklaufquote. Diese gilt ebenso für schriftliche Befragungen, welche funktionell ähnlich sind. Dieser Kritik kann entgegengesetzt werden, dass auch eine nur mäßige Rücklaufquote aller kontaktierten Gäste immer noch eine deutlich größere Stichprobe liefert als beim gängigen Verfahren möglich. Ferner ist eine Versendung einer Einladung zur Teilnahme an einer Befragung im Anschluss an den Urlaub bei entsprechender Kommunikation eine Option, die Rücklaufquoten positiv zu beeinflussen.

„Die überaus große Bereitschaft der Gäste zum Ausfüllen eines Fragebogens zeigt sich i. d. R. auch dann, wenn den Gästen ein Fragebogen nach ihrem Urlaubsaufenthalt an ihre Heimatadresse zugesandt wird. Dieses Nachfragen zu Eindrücken sowie zur Bewertung der Aufenthaltsqualität wird von den Gästen durchweg als nette Geste empfunden und verfestigt i. d. R. die positiven Erinnerungen an den Urlaubsraum.“¹¹⁵

¹¹⁵ Luft 2007, S. 266

Eine Automatisierung und somit vergrößerte Reichweite unter den Gästen führt hierbei über die positive Erinnerung zu einem wünschenswerten Nebeneffekt und kann als Bestandteil einer Reisenachbereitungskommunikation in die Aufgaben des Destinationsmanagements integriert werden.

Auch der generelle Trend zur Verbreitung von Webseiten mit nutzergeneriertem Inhalt, weitläufig als WEB 2.0 bekannt, und hierbei speziell die Verbreitung der Bewertungsportale für Hotels, indiziert, dass es durchaus aus Sicht des Gastes den Bedarf gibt, Hotels zu empfehlen oder negative Reiseerlebnisse mitzuteilen. Eine Übertragung dieses Kommunikationsbedürfnisses vom Hotel auf das gesamte Reisegebiet ist anzunehmen. Eine weitere Steigerung der Akzeptanz und somit der Rücklaufquoten kann also potentiell durch eine erweiterte Transparenz der Gästebefragungen für andere Gäste erreicht werden. Die Ergebnisse müssten hierfür jedoch zumindest partiell publiziert werden.

Technisch gesehen stellt eine solche Publikation kein Problem dar. Eine vertiefende Diskussion der Möglichkeiten wird im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen, da sie nicht in erster Linie eine Anwendung im Sinne der Business Intelligence darstellt, sondern vielmehr eine Erweiterung des Kommunikationsmix des Reisegebietes. Ein Einsatz als Referenz durch Gäste für Gäste im Rahmen der Marketingstrategie ist eine Option und sollte im Rahmen weiterer Forschungen diskutiert werden.

6.2.6.3 Überprüfung der Datenanforderungen

Eine automatisierte, permanente Onlinebefragung liefert im Rahmen der aufgestellten Anforderungen an Daten nur einen Bestandteil der benötigten Informationen. Im Wesentlichen gibt sie Aufschluss über die subjektiven Präferenzen der Leistungsbestandteile sowie die entsprechende Wahrnehmung des konsumierten Elements.

Diese sind Voraussetzung für qualitative Gewichtungen der einzelnen Komponenten des Destinationsproduktes. Neben diesen Daten kann eine automatisierte und permanente Gästebefragung aber auch die Masse der sonst per Primärerhebung ermittelten Daten erfassen. Auch wird es

möglich, das soziodemografische Profil des einzelnen Gastes durch weitere abgefragte Informationen zu verfeinern und so eine detaillierte Segmentierung vorzunehmen (vgl. Mundt 2006, S. 78f).

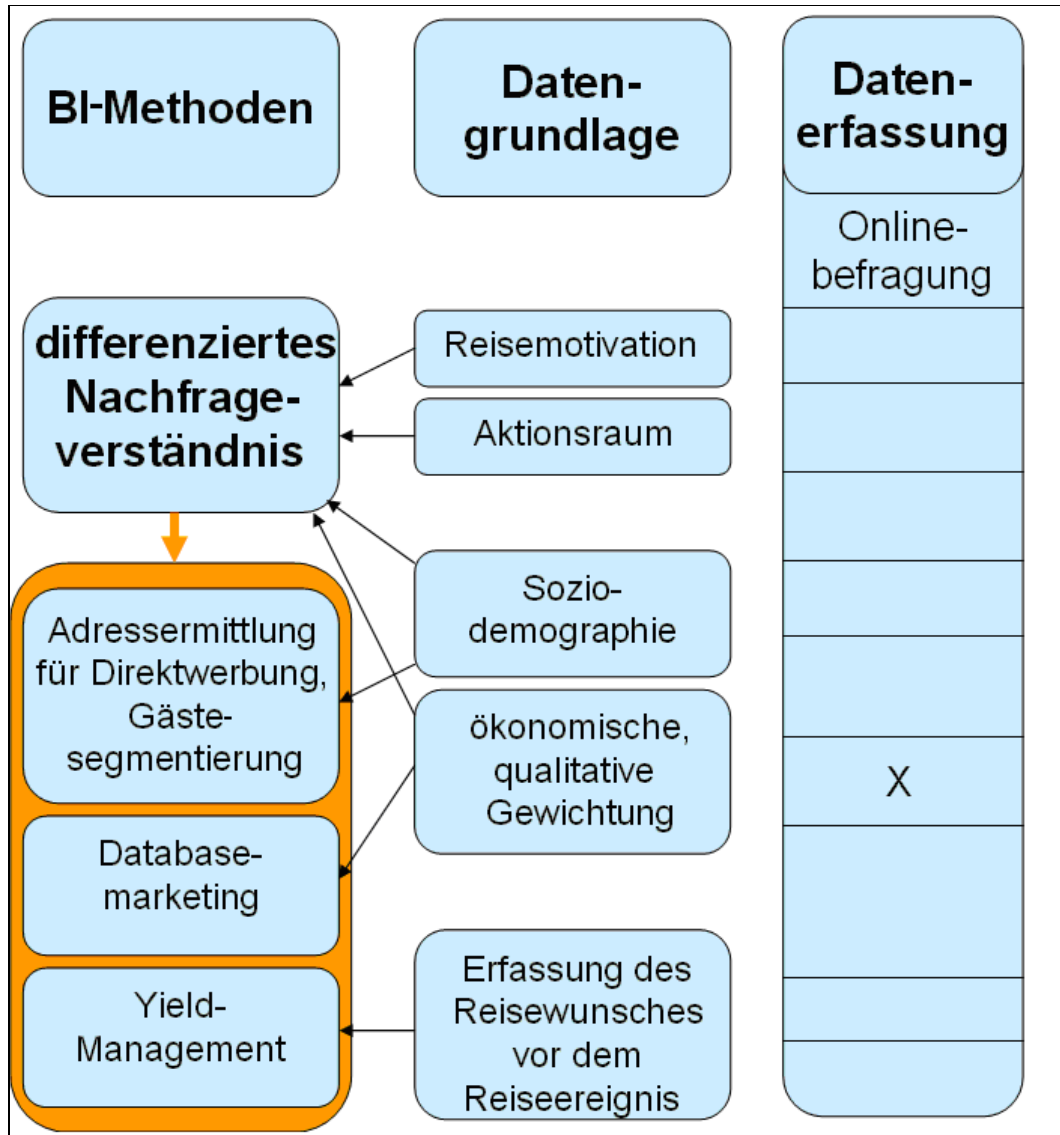


Abb. 33: Datenerfassung mittels Onlinebefragung¹¹⁶

Zusätzliche Informationen wie die Adresse, E-Mail Adresse, Reisezeitraum etc. sind als Bestandteil der Kommunikation auch für eine automatisierte Onlinegästabefragung integrierbar. Ähnlich der Methoden des

¹¹⁶ Quelle: Eigene grafische Darstellung

Track Logs und des Bonusprogramms sind dies jedoch auch bei einer Gästebefragung nicht originär der Befragung zuzuordnende Informationen. Vielmehr entstehen sie aus der Kommunikation und Verwaltung, welche notwendig sind, um die Befragung durchzuführen.

7 Gesamtmodell eines integrierten Business Intelligence Ansatzes im Destinationsmanagement

7.1 Zusammenfassendes Modell der Datenerhebung

Die in Kapitel 6.2 vorgestellten Methoden zur Erfassung der Daten bieten separat nicht die Möglichkeit, alle in den Datenanforderungen genannten Informationen zu erheben. Vielmehr werden nur Teile der gesamten Informationen durch die einzelnen Methoden abgebildet. Eine Auffälligkeit ist hierbei, dass die Informationen, welche durch alle drei Methoden erfasst werden, abhängig sind von der Kundenkommunikation. Die Erfassung der Reisemotivation, ebenso wie die soziodemografischen Parameter, steht nicht in Abhängigkeit der Funktionsweise der vorgeschlagenen Modelle.

Vielmehr würden die vorgeschlagenen Methoden auch in absoluter Anonymität und ohne jegliche Kenntnis der aufgeführten soziodemografischen Informationen die von der jeweiligen Methode unbedingt und bedingt erfassbaren Daten liefern. Lediglich für die automatisierte Onlinebefragung wäre die Erfassung der E-Mail-Adresse zwingend notwendig, welche jedoch ebenfalls unabhängig von Motivation und Soziodemografie ausreichen würde.

Aus den in Kapitel 5 herausgearbeiteten Managementimplikationen gehen jedoch ebenfalls BI-Methoden hervor, welche durch die auf diese Weise gewonnenen Daten nicht zu realisieren sind. Adressermittlung für Direktmarketing setzt zwingend die Erfassung von Adressen voraus. Eine Gästesegmentierung, zumindest bei Segmenteinteilung nach soziodemografischen Faktoren, ist auf anonymen Daten basierend nicht umsetzbar. Es ist also notwendig, die Kundenkommunikation als Methode zur Erfassung dieser Gastdaten ebenfalls in die Betrachtungen einzubeziehen.

Strebt man ein integriertes Modell zur Datengenerierung, -haltung und -verarbeitung an, wie es im BI-Ansatz gefordert ist (siehe Kapitel 3), so kann der Kommunikationsprozess von den einzelnen Methoden gelöst betrachtet werden und stellt vielmehr eine separate Aufgabe zur Erhebung der Datenbasis dar. Diese wird vielfach bereits in Form von Gäste-

verzeichnissen und Datenbanken wahrgenommen und ist Teil des CRM-Ansatzes (vgl. Bieger 2008, S. 142, 181). Es erscheint also sinnvoll, die erforderliche Kommunikation bei der Ermittlung der Daten als separate Methode zu betrachten. In Anlehnung an Abbildung 23 werden die Ergebnisse in Abbildung 34 zusammengefasst.

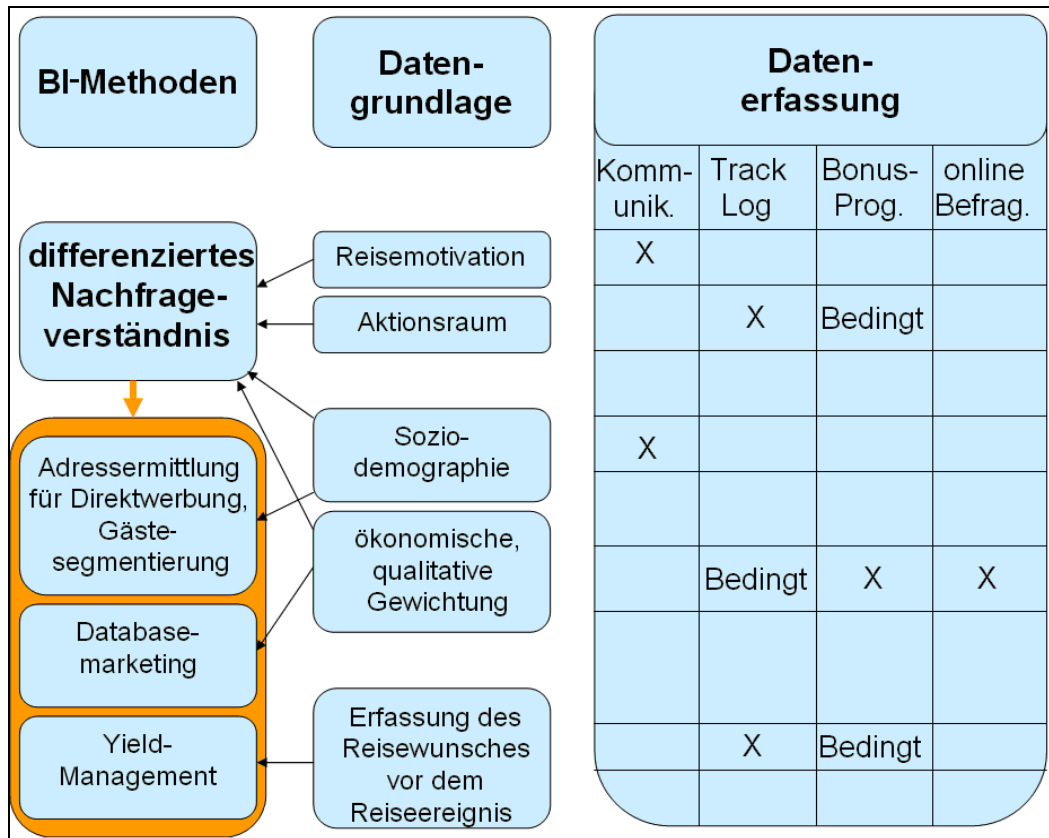


Abb. 34: Mögliche Datenherkunft der benötigten Informationen¹¹⁷

Die Erfassung von allen aufgestellten Gewichtungsfaktoren, also qualitativ und ökonomisch, wie im Kapitel 5.4 beschrieben, kann hingegen in keinem der Systeme allein erfolgen. Die Auswertungsmöglichkeiten sind je nach System unterschiedlich und liefern einen Ausschnitt der potentiellen Gewichtungen. So liefert das Track Log-Verfahren die Möglichkeit einer quantitativen Betrachtung von Gästefrequenzen. Im Bonusprogramm kann aufgrund des Zusammenhangs zwischen vergebenen Bonus und getätigtem Umsatz eine ökonomische Gewichtung vorge-

¹¹⁷ Quelle: Eigene grafische Darstellung

nommen werden. Eine qualitative Bewertung durch den Gast kann mit Hilfe einer Gästebefragung erfolgen, ist also von den vorgestellten Methoden durch eine automatisierte Onlinebefragung gewährleistet.

7.2 Zuordnung gemäß BI-Konventionen

7.2.1 Datenerfassung entlang der Wertschöpfung

Die vorgestellten Methoden zur Datengenerierung schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können sowohl parallel als auch nacheinander durchgeführt werden. Hierbei wird die Kommunikation mit dem Gast der erste Schritt sein, welcher potentiell vor Antritt der Reise (Telefon/Fax/E-Mail) oder mit Eintreffen in der Destination (Service-Center der TMO) zustande kommt. Unter der Voraussetzung, dass eine Buchung prinzipiell vor dem Reiseantritt erwünscht ist, kann die zweite Option jedoch vernachlässigt werden.

Neben der Erfassung einiger soziodemografischer Daten, z. B. der Adresse bei Versand von Informationsmaterial, könnte an dieser Stelle die Möglichkeit zur Teilnahme an den Methoden Track Log und Bonusprogramm an den Gast kommuniziert werden. Bei einem Einverständnis des Gastes können die notwendigen Kommunikationsbestandteile folgen, z. B. Einverständnis, Ermittlung des Reisezeitraums, Einrichten und Freigabe eines Internet-Bonuskontos etc. Im übertragenden Sinne werden zu diesem Zeitpunkt die Stammdaten des einzelnen Gastes (des Produktes) angelegt. Die Erfassung ist bereits vor Beginn der Reise abgeschlossen.

Die eigentliche Erfassung der Bewegungsdaten erfolgt parallel zur Reise in der Destination. Den Aktionsraum sowie die ökonomischen Gewichtungsfaktoren erfassen hierbei die Modelle des Track Log und des Bonusprogramms. Sie enden gleichzeitig mit der Reise und beinhalten eine Abschlusskommunikation, um organisatorische Aufgaben zu bewältigen, wie etwa Abgabe des Track Log-Gerätes, Abgabe der Gästekarte etc. Im Anschluss an die Reise, z. B. abhängig von der Abschlusskommunikation (x Tage nach Beendigung), kann die automatisierte Onlinebefragung im Rahmen einer Nachbereitung der Reise durchgeführt werden. Die chronologische Durchführung der Datenerhebung lässt sich somit parallel

zum Phasenschema des Reisens darstellen (vgl. Freyer 2006, S. 43). Dies wiederum kann in Abhängigkeit der Dienstleistungskette aufgegliedert werden.

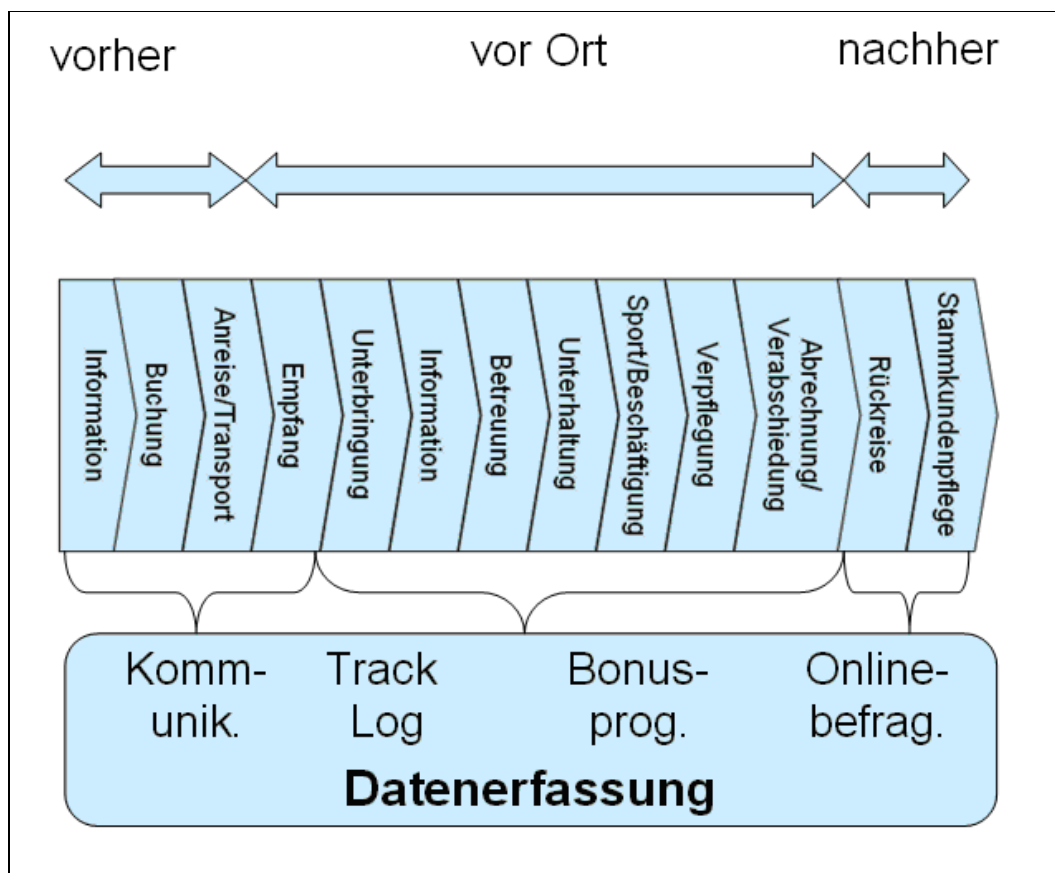


Abb. 35: Datenerfassung chronologisch parallel zur Wertschöpfung¹¹⁸

Die Tatsache, dass Track Log und Bonusprogramm die gesamte Wertschöpfung vor Ort abbilden, lässt auch andere Interpretationen als die der Wertschöpfungskette zu. Auch Wertschöpfungsflächen und Wertshop werden durch diese Überlappung potentiell abgedeckt. Eine Betrachtung entlang der wertschöpfenden Produktion entspricht hierbei der Betrachtungen der operativen Systeme, wie sie in der gewählten BI-Definition gängig sind (siehe Abbildung 8 und Abbildung 22).

¹¹⁸ Quelle: Eigene grafische Darstellung in Anlehnung an Müller 2008, S. 140

7.2.2 Einteilung in BI-Architekturbausteine

Die inhaltliche Aufteilung der vorgestellten Datenerfassung in vier Modulen lässt sich auch auf die zu erwartende Datenhaltung übertragen. Eine Übertragung der betrachteten Komponenten in BI-Architekturbausteine wird hierdurch möglich (vgl. Gluchowski 2008, S. 127). Die vorgestellten Datenerfassungsmethoden sind den operativen Quellsystemen gleichzusetzen. Eine Anreicherung mit externen Daten ist ebenfalls vorstellbar.

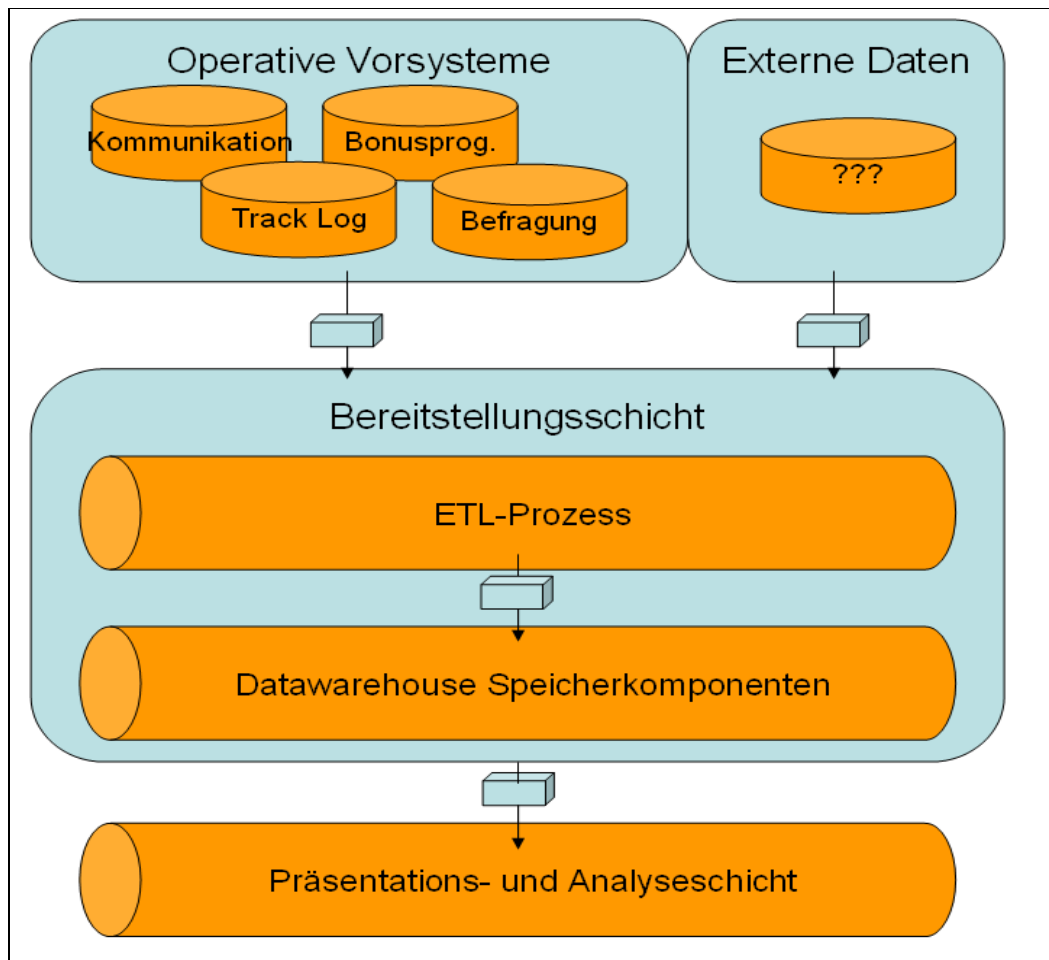


Abb. 36: Schichten der BI-Architektur¹¹⁹

¹¹⁹ Quelle: Eigene grafische Darstellung in Anlehnung an Gluchowski 2008, S. 127

Die Reise, als der eigentliche Produktionsprozess, wird durch die vier Module, welche sich aus den drei vorgestellten Methoden zur Datengenerierung ergeben, chronologisch und modular erfasst. In der Bereitstellungsschicht werden diese Daten gemäß den gängigen Methoden des ETL-Prozesses aufbereitet und im Datawarehouse abgelegt. Für die Auswertung greift nun die Präsentations- und Analyseschicht auf die Daten des Datawarehouse zu und bereitet diese in Form von Reports, Auswertungen, etc. für das Management auf. Die Entwicklung dieser BI-Komponenten ist, wie im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt, bereits in verschiedenen Managementimplikationen getätigt, so dass das eigentliche Augenmerk bei der Substitution der operativen VORSYSTEME liegt.

7.2.3 Informationsdichte und -verteilung

Die weitestgehend unabhängige Durchführbarkeit der einzelnen Erfassungsmodelle resultiert in der Datenverteilung in separaten Teilmengen. Die Grundgesamtheit aller möglichen Probanden stellt hierbei die Kommunikation mit dem Gast und die resultierenden soziodemografischen Informationen dar.

Innerhalb der Grundgesamtheit können nun die folgenden Datenerfassungsmethoden die Informationen zu diesem Gast verdichten. Es kommt zu Schnittmengen der einzelnen Daten, wobei die aussagekräftigste Informationsdichte aus den Informationen aller vier Systeme besteht. Diese Schnittmenge stellt das Optimum für die angestrebte BI-Auswertung dar wie in Abbildung 37.

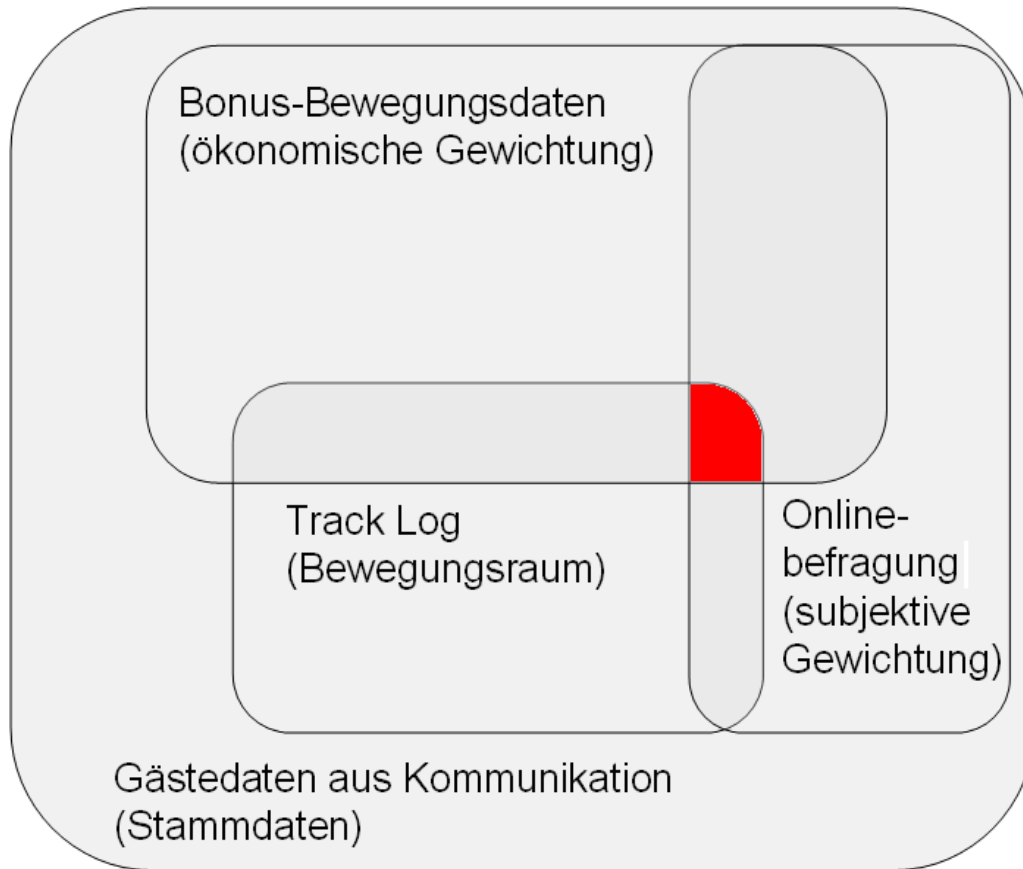


Abb. 37: Informationsdichte¹²⁰

¹²⁰ Quelle: Eigene grafische Darstellung

7.3 Gesamtmodell

Führt man die aufgezeigten Interdependenzen zusammen, so ergibt sich ein Gesamtmodell für die Einordnung von BI-Anwendungen im Management klassischer Destinationen. Hierbei erfolgt die Erfassung der Rohdaten entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Phasenschema des Reisens. Die vorgeschlagenen Systeme übernehmen die Funktion operativer Vorsysteme und stellen damit den Grundbaustein einer BI-Architektur dar. Sie liefern in Verbindung mit optionalen externen Daten die Datenbasis.

Durch die Transformation im ETL-Prozess können diese Daten im Datawarehouse als dispositive Daten abgelegt werden. Die im Datengesamtmodell aufgestellten Anforderungen sind hierbei eine inhaltliche Basis für die vorzuhaltenden Informationen. Die Merkmale der Bereitstellungsschicht sind damit ebenfalls der BI-Architektur entsprechend vorhanden.

Die im Datengesamtmodell gewählten BI-Methoden der Adressermittlung und Segmentierung, des Database Marketings und des Yield-Managements, stehen stellvertretend für die gesamte Bandbreite der möglichen Auswertungsanwendungen im analyseorientierten Sinne eines BI-Ordnungsrahmens. Im Destinationsmanagement sind hier weitere Anwendungen zur analyseorientierten Auswertung der dann bereitgestellten dispositiven Daten vorstellbar. Zusätzlich sind Standard- und Ad-Hoc-Reports möglich. Die Summe dieser Anwendungen bildet die Präsentations- und Analyseschicht und somit die Schnittstelle der BI zum Nutzer.

Abbildung 37 verdeutlicht sowohl diese Zusammenhänge als auch die Trennung der Kommunikation von den vorgestellten Erfassungssystemen zu einem vierten Modul vor dem chronologischen Hintergrund der Phaseneinteilung der Reise. Es stellt damit ein theoretisches Modell zur Implementierung von Business Intelligence im Destinationsmanagement dar und ist hiermit als Lösungsansatz zur weiteren akademischen Diskussion des gestellten Problems zu sehen.

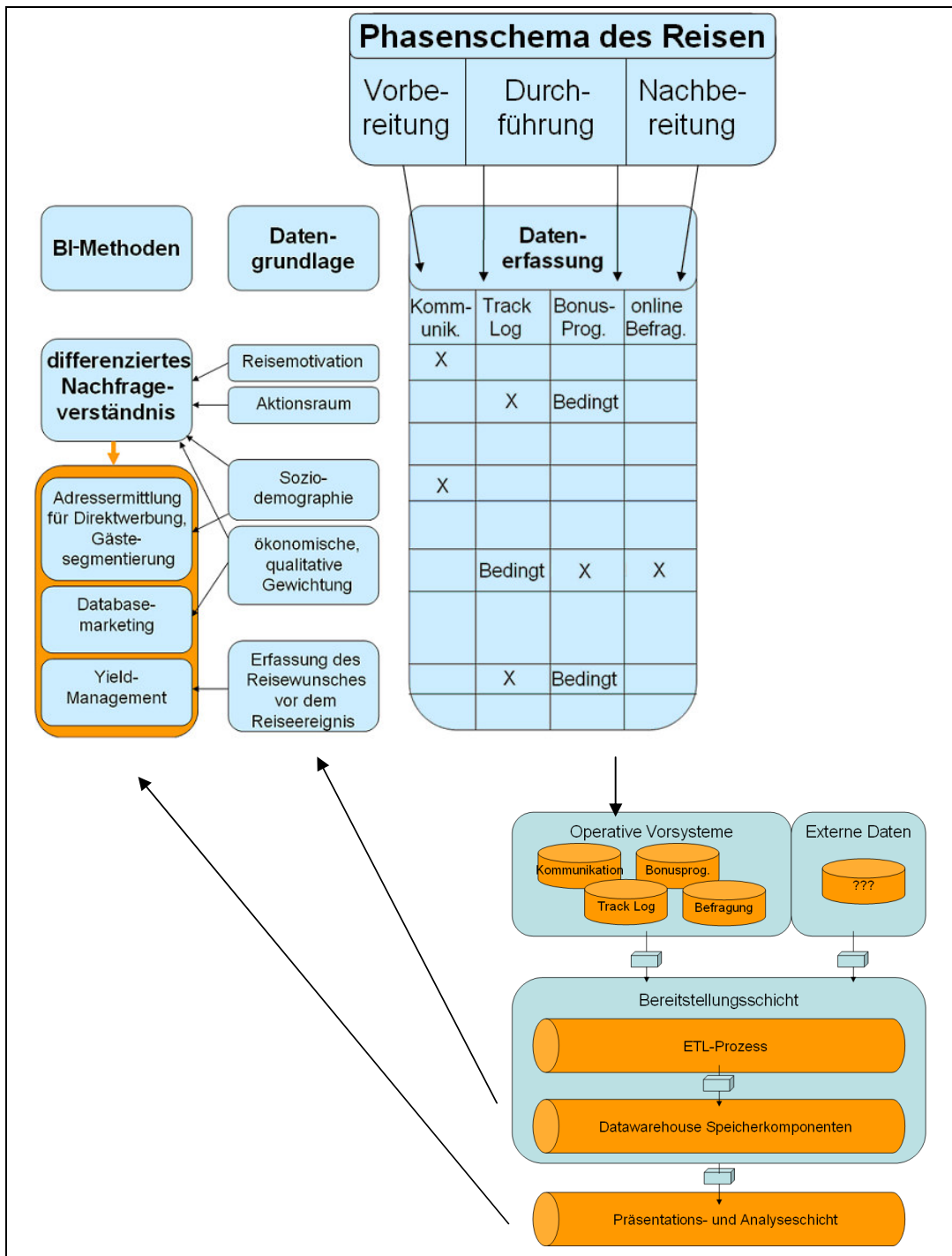


Abb. 38: Gesamtmodell¹²¹

¹²¹ Quelle: Eigene grafische Darstellung

8 Kritik am vorgeschlagenen Modell

Die vorangestellten Ergebnisse dieser Arbeit sind theoretisch. Eine praktische, quasi statistisch quantitative, Überprüfung hat nicht stattgefunden. Sie ist eine Empfehlung an die Tourismuswissenschaft, die im Kapitel 9 weiter ausgeführt wird.

Die Funktionalität und praktische Anwendbarkeit der Methoden zur Implementierung von BI im Destinationsmanagement, speziell das Verfahren zur Aktionsraumermittlung (Track Log), sind für diese spezielle Anwendung unbewiesen und stehen somit ebenfalls zur praktischen Überprüfung an. Einige der möglichen Kritikpunkte werden im Rahmen dieses Kapitels angesprochen. Während der Vorstellung der Methoden wurde auf Schwachstellen der einzelnen Methoden eingegangen. Im Kapitel 8.1 wird nun das BI-Gesamtmodell hinterfragt und potentielle Kritikpunkte werden erörtert und, soweit möglich, entschärft.

Kapitel 8.2 widmet sich den Rahmenbedingungen eines Einsatzes von BI im Destinationsmanagement. Es wird hinterfragt, welche Gründe gegen den Einsatz von BI im Destinationsmanagement sprechen, unabhängig von der theoretischen oder gar praktischen Implementierbarkeit. Vielmehr wird die Umsetzung durch die Entscheidungs- und Meinungsträger im Destinationsmanagement hinterfragt, also durch die potentiellen Nutzern eines solchen Gesamtmodells.

Unabhängig von der theoretischen und praktischen Umsetzbarkeit der vorgestellten Methoden stellt sich die Frage nach der ethischen Vertretbarkeit der aufgezeigten Möglichkeiten vor dem Hintergrund der aktuell als *politisch korrekt* empfundenen Wertewelt. Ohne den Anspruch, dieses Thema in seiner vollen Tiefe zu beleuchten, werden wertungsfrei einige Argumente für und wider vorgestellt.

8.1 Kritik an der Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen BI-Methoden

Die in der Arbeit beispielhaft erwähnten BI-Methoden, basierend auf Implikationen der Literatur zum Thema Destinationsmanagement, wurden von anderen Branchen abgeleitet. Es ist nicht bewiesen, dass eine Übertragung auf klassische Destinationen, auch unter der Voraussetzung, dass die entsprechenden Daten ermittelt werden, möglich ist.

Kritisch ist zum Beispiel der Einsatz von Yield-Management auf Ebene des Destinationsmanagements zu sehen. Branchen, welche bereits erfolgreich Yield-Management einsetzen, wie zum Beispiel die Hotellerie oder die Zivil-Luftfahrt, haben neben der Möglichkeit des Marketings auch die Option der Preissteuerung, da sie über die Preishoheit verfügen. Diese Möglichkeit ist im Destinationsmanagement nur bedingt gegeben. Es wird ein Paket verschiedenster Leistungen, ein Leistungsbündel, vermarktet. Die Hoheit über die Preisbildung der einzelnen Komponenten liegt hierbei meist bei den Leistungsträgern.

Um also Yield-Management betreiben zu können, muss das Destinationsmanagement selbst als Reisemittler aktiv werden. Durch die Sicherstellung von Kontingenten zu definierten Preisen kann die Hoheit über den Paketpreis gewonnen werden (vgl. Bieger 2008, S. 219, 270f). Dies ist eine Option, um evtl. Mehreinnahmen für das Destinationsmanagement zu erzielen. Jedoch besteht auch die Gefahr von Interessenkonflikten bei der Selektion von Partnerunternehmen zur Angebots- (Paket-) Gestaltung und dem teils hoheitlichen Auftrag zur Vertretung der gesamten Region, welche das Reisegebiet darstellt. Dieser Interessenkonflikt wurde im Rahmen der aufgestellten BI-Anwendungen nicht weiter berücksichtigt. Die Managementimplikation des Yield-Managements als Aufgabe im Destinationsmanagement ist als bereits erarbeitet vorausgesetzt (vgl. Dettmer 2005, S. 45; Bieger 2008, S. 218). Inwieweit die Möglichkeit, Yield-Management zu betreiben, als Vertriebsaufgabe des Destinationsmanagements gesehen wird oder ob dies als Teil des Beratungsauftrags gegenüber den Leistungsträgern verstanden wird, ist hierbei ungeklärt. Da im Falle des Beratens jedoch keine direkte Weisungsbefugnis besteht und somit auch die Preishoheit nicht gewährleistet ist, erscheint

die praktische Umsetzung von Yield-Management in diesem Fall fraglich.

Kritisch zu hinterfragen ist ferner, ob mit den gewonnenen Daten eine preisabhängige Kapazitätssteuerung überhaupt ermöglicht wird. Im Luftfahrtbereich wird ein korrelierender Zusammenhang zwischen früh buchenden Urlaubsfliegern mit geringem Anspruch an Flexibilität, aber auch geringem Budget, einerseits und spät buchenden Geschäftsreisenden mit hohem Flexibilitätsanspruch und verhältnismäßig großem Budget andererseits vorausgesetzt (vgl. Mundt 2006, S. 295f). Ob diese oder ähnliche statistischen Zusammenhänge für Reisegebiete ebenfalls Gültigkeit haben und somit die Optimierung des Gesamtertrages ermöglicht wird, kann ohne empirische Erfahrungswerte nicht abschließend beantwortet werden. Jedoch wird Yield-Management bereits bei Reiseveranstaltern aktiv eingesetzt. Der Geschäftszweck entspricht hierbei einem direkten Vertrieb von Paket-/Pauschalangeboten durch die Tourismusorganisation als Vertretung des Destinationsmanagements. Von einer Übertragung der Funktionsweise des Yield-Managements von Reiseveranstaltern auf Destinationsmanagement kann also unter bestimmten Voraussetzungen ausgegangen werden.

Ähnliches gilt für die Methoden des Datenbankmarketings und der Direktwerbung. Beide werden bereits eingesetzt, unter anderem auch im Destinationsmanagement. Die benötigten Daten reduzieren sich hierbei im Allgemeinen auf die Adresse des Gastes, welche durch Prospektversand und ähnliche Aktivitäten vorliegen kann. Als Novität ist die mögliche Selektion anhand von Motiven und von Aktionsräumen zu betrachten. Die Segmentierung anhand dieser Werte erscheint vor der Forderung nach **wertorientierten** Clustern als Verbesserung der bisherigen Modelle. Sie wird als Gegenmodell zu der sich abzeichnenden Wandlung des Konsumverhaltens angeführt. Der zunehmenden Inkonsistenz der Nachfrage wird dabei mit Lebensstilforschung begegnet, um die Zielgruppen unabhängig von der klassischen Einteilung nach gesellschaftlichen Klassen und Schichten bilden zu können (vgl. Mundt 2006, S. 295f; Bieger 2008, S. 10). Inwieweit eine erwünschte Effizienzsteigerung tatsächlich erreichbar ist, lässt sich abschließend jedoch nicht beantworten.

Es gilt prinzipiell für die BI-Methoden, dass sie zwar bisher als Managementimplikationen erarbeitet, jedoch im Destinationsmanagement nicht praktisch umsetzbar sind. Einer der Gründe hierfür ist in der nicht ausreichend vorhandenen Datenbasis zu sehen. Der Beitrag dieser Arbeit soll als Grundlage einer praktischen Anwendung fungieren. Die vorgestellten Methoden dieser Arbeit sollen die Entwicklung von BI im Destinationsmanagement initiieren. Eine weitere Entwicklung und Diskussion in diesem Themenfeld ist vom Autor absolut erwünscht.

8.2 Kritik an der Notwendigkeit aus Sicht der Nutzer

Die prinzipielle Eignung des BI-Einsatzes als Lösungsansatz für die geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wurde zu Beginn der Arbeit im Kapitel 1 dargelegt. BI dient hierbei, dem gesteigerten Bedarf an Objektivierung und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen zu begegnen. Grundvoraussetzung dafür ist der Wille der Nutzer, sich eben diesen Anforderungen überhaupt zu beugen. Unabhängig von den geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führt die Tatsache, dass es noch keine gängige Methode gibt, welche den Zusammenhang von Maßnahmen des Destinationsmanagements und deren wirtschaftlichen Erfolg messbar macht, zu einer durchaus komfortablen Situation. Destinationsmanagement kann sich dadurch nämlich den geänderten ökonomischen Anforderungen durchaus entziehen. Nur partiell gibt es Ansätze für eine Werbeerfolgskontrolle, welche der Objektivierung und Legitimation von eingesetzten Mitteln dienen. Akademisch ist die Aufbereitung dieser Ansätze ebenfalls noch in den Anfängen und wird für die einzelnen Leistungskomponenten beschrieben, jedoch kaum für das Destinationsmanagement in seiner Gesamtheit.¹²²

Zur Erfolgskontrolle des Destinationsmanagements werden hingegen weit weniger ökonomische Faktoren als vielmehr abgeleitete Indikatoren genannt. Kennziffern wie „die Anzahl der Mitglieder im Tourismusverein“, „besuchte Messen im Jahr“ oder „die Anzahl von Beschwerden“ lassen zwar Rückschlüsse zu, können jedoch meist durch einen erhöhten Mitteleinsatz beeinflusst werden.

¹²² Weiterführende Literatur findet sich zum Beispiel bei Lafferty & Fosse 2001, S. 11ff.

Einen tatsächlichen Schluss auf einen evtl. Return on Investment hingegen bleiben sie schuldig.

Gerade aus diesem Grund wäre es nachvollziehbar, wenn die Nutzer eines BI-Systems im Destinationsmanagement ebendiesem eher abweisend gegenüberstünden. Vielmehr wäre eine Erhaltung des Ist-Zustandes erstrebenswert, um auch zukünftig eher an Kennziffern gemessen zu werden, welche ein höheres Budget rechtfertigen. Eine Messung des tatsächlichen ökonomischen Wertes der Arbeit von Destinationsmanagement hingegen stellt potentiell die Gefahr dar, dass eben eine rein ökonomische Rechtfertigung ausbleibt und das Destinationsmanagement an sich hiermit in Frage gestellt ist. Vor diesem Hintergrund und der generell hohen Abhängigkeit von Tourismusorganisationen des Destinationsmanagements von einer Finanzierung durch die zu Einsparungen gezwungene öffentliche Hand, bleibt eine breite Unterstützung eines BI Systems durch die Nutzer fraglich.

8.3 Kritik seitens der Wirtschaftsethik

Business Intelligence befasst sich mit der systematischen Auswertung von Produktionsdaten zur Erkennung von Mustern, welche zur Effizienzsteigerung in einem Unternehmen eingesetzt werden können. Dies ist für den einzelnen Konsumenten moralisch bedenkenlos, wenn die Produktionsdaten sich auf die reine industrielle Produktion lebloser Gegenstände beziehen. Der Untersuchungsgegenstand „traditionelle Destinationen“ betreibt aber keine industrielle Produktion, sondern befasst sich mit der Vermarktung von Reisegebieten. Das Produkt, welches hierbei im Fokus steht, ist die „Reise“. Eine Reise setzt sich aus einer Vielzahl von Komponenten zusammen, welche größtenteils als Dienstleistung gekennzeichnet sind und so die aktive Beteiligung durch den Konsumenten im Produktionsprozess voraussetzen. Die Erfassung der Produktionsdaten ist also zwingend auch eine Erfassung der Beteiligung durch den Konsumenten. Es wird ein Eindruck über die Präferenzen und Verhaltensweisen einer einzelnen Person erfasst. Dies kann als Eingriff in die Privatsphäre verstanden werden. Da der Begriff Privatsphäre wie viele andere Wertebegriffe einem Wandel im Zeitverlauf unterliegt, ist eine abschließende Diskussion dieser Problematik nicht möglich.

Nichtsdestoweniger haben diese Bedenken zu ersten Bemühungen geführt, den Zusammenhang von Business Intelligence und Business Ethics zu benennen und zu ergründen. Ganz generell ist das Streben der Business Intelligence nach erweiterter ökonomischer Effizienz sowohl politisch als auch sozial brisant. Im Rahmen eines Round Table der Hochschule der Medien in Stuttgart wurde ebendieser Zusammenhang im Thema „Business Intelligence meets Moral Intelligence“ diskutiert. Es wurde jedoch auch deutlich, dass dies Thema einer wissenschaftlichen Erforschung bedarf, welche zu dem Zeitpunkt und bis heute kaum wahrgenommen wird.¹²³

Ulrich Thielemann, Professor für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen, erklärt im Interview mit dem Manager Magazin, dass Wirtschaftsethik in Deutschland kaum existent ist, obwohl in der Gesellschaft ein breiter Konsens herrsche, dass auch dem Managementnachwuchs Ethik beizubringen sei.¹²⁴

Im Rahmen dieser Arbeit mit primär ökonomischer Zielsetzung war eine wertungsfreie Überprüfung der technischen und organisatorischen Machbarkeit angestrebt. Ziel war die Initiierung einer weiteren Methode im Set des Managements traditioneller mitteleuropäischer Destinationen. Gleichwohl sollen ethische Bedenken nicht außer Acht gelassen werden. Im Folgenden werden Argumentationen für und wider die skizzierten Möglichkeiten zitiert und kommentiert. Es soll dem Leser ein Eindruck über den aktuellen Stand der Diskussion ermöglicht werden.

Das reine Sammeln und Auswerten von Kundendaten war stets möglich. Erst die Informatik hat diese Möglichkeiten so weit automatisiert und effizient gemacht, dass eine umfassende Analyse auch im Tagesgeschäft einsetzbar geworden ist. Ferner erlaubt die IT die automatisierte Zusammenführung von verschiedenen Informationsquellen zu einer gemeinsamen Datenbasis anhand von Schlüsselattributen, wie zum Beispiel einer Adresse.

¹²³ Vgl. http://www.hdm-stuttgart.de/view_news?ident=2008010955009, 15.12.2009

¹²⁴ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,451182,00.html>, 15.12.2009

Ein Vorgang, der die Konsolidierung von tausenden Datensätzen innerhalb von Sekunden ermöglicht. Eine entsprechende Nutzung von Karteikarten wäre unter Kosten–Nutzen–Gesichtspunkten schlicht unrealistisch.

Durch diese Möglichkeiten der Erhebung und Zusammenführung wird jedoch der Mensch als Kunde bzw. Konsument in seinem Selbstbestimmungsrecht erheblich eingeschränkt. Es besteht quasi keine Möglichkeit mehr, Einfluss auf die eigenen Daten und deren Verbreitung zu nehmen. Hierbei ist in der aktuellen politischen Diskussion das sog. Listenprivileg in den Fokus geraten und sollte mit der „Novelle II“ des Bundesdatenschutzgesetzes wegfallen. Kundeninformationen, welche ursprünglich als firmeninterne Adressdaten für Zielgruppenmarketing fungieren, sind aufgrund des bereits Listenprivilegs frei verkäuflich und somit für jedermann zugänglich.

Formal wurde das Listenprivileg zwar am 3. Juli 2009 abgeschafft, so dass es nun grundsätzlich der Einwilligung des Betroffenen zur Datenweitergabe bedarf; zahlreiche Ausnahmen weichen diese Regelung jedoch auf.¹²⁵ Auch eine Überprüfung der Gesetze ist in der Praxis schwer.

Neben der eigentlichen Zielsetzung der Kundendaten, nämlich zielgenaue Marketingaktionen zu ermöglichen, bieten die gesammelten Daten auch die Möglichkeit zum Missbrauch. Aus den Konsumgewohnheiten lassen sich Informationen ableiten, welche generell der Privatsphäre zugerechnet werden oder mit gutem Grund einer Schweigepflicht unterliegen.

So lassen sich z. B. aus den Informationen über Apothekenbesuche und Medikamenteneinkäufen, Rückschlüsse auf Krankheiten und deren Häufigkeiten tätigen. Diese können in den falschen Händen, z. B. eines Arbeitgebers, karriereschädigend sein.

Die Datenkonsolidierung anhand von Schlüsselattributen birgt ferner die Gefahr von Fehlern. Meist basiert diese auf Namen, welche nicht zwingend eindeutig sind, oder aber auf der Adresse. Hierbei werden die Kon-

¹²⁵ Vgl. http://www.bfdi.bund.de/cln_007/nn_530438/Themen/WirtschaftUndFinanzen/VerbrSchutzAuskunfteien/Artikel/GlaesernerKunde.html, 25.03.2009

sumgewohnheiten des gesamten Haushalts zusammengeführt. Für das angeführte Beispiel von Medikationen ist also durchaus die Zusammenführung der Medikamente verschiedener Personen möglich, was dann zu falschen Rückschlüssen führen kann.¹²⁶

Es wird deutlich, wo die Chancen für Missbrauch der Kundeninformationen liegen. Basierend auf Umsatzdaten können Annahmen über eine Person getroffen werden, welche nicht zwingend zutreffend sind und schlimmstenfalls zum Nachteil der Person ausgelegt werden. Neben der Gefahr der Verwechslung, welche zu Missverständnissen führen können, erfolgt auch eine immer weitere Verbreitung von Daten ohne das Wissen der betroffenen Person.

Eine weitere Gefahr besteht in der Generalisierung der Ergebnisse, welche bei einer automatisierten Segmentierung auftritt. Ziel ist es, anhand bekannter Daten Rückschlüsse auf Konsumenten desselben Segments zu tätigen. Speziell im Bankensektor ist dieses System als „*Scoring*“ bekannt. Durch eine pauschale Betrachtung von „verwandten“ Datensätzen anhand eines geografischen Merkmals wie zum Beispiel der „*Straße*“, wird nicht mehr auf die tatsächlichen Kundenmerkmale eingegangen und so besteht die Gefahr einer Fehleinschätzung und Vorverurteilung von Personen.¹²⁷

¹²⁶ Vgl. <http://www.br-online.de/ratgeber/kundenkarte-rabatt-verbraucher-ID1207833381352.xml>, 25.03.2009

¹²⁷ Vgl. <http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/:Kundendaten-Der-Kunde/539449.html?pr=1>, 25.03.2009

Hinzu kommt eine Reihe von *Skandalen*, welche verdeutlichen, dass der Umgang mit den als sensibel anzusehenden Informationen eher sorglos ist. Hierdurch kommt es öfter zur unbeabsichtigten Verbreitung (vgl. Der Handel 2/2009 2009, S. 15). Gleichwohl ist festzustellen, dass diese Veröffentlichung und damit der unbedarfte Umgang mit sensiblen Daten entweder auf menschliches Versagen oder kriminelle Energie zurückzuführen ist.¹²⁸

Die TA-Studie „Der Gläserne Kunde“ stellt ebenfalls die Achtung der Privatsphäre in den Mittelpunkt der Kritik. Jedoch listet sie auch Argumente für den Einsatz von BI-Methoden speziell im Zusammenhang mit „Customer Relationship Management“ auf. Die BI-Methoden im Dienstleistungssektor dienen in erster Linie der Optimierung der Kommunikation mit dem Kunden sowie der Abstimmung der Dienstleistung auf die Bedürfnisse des Kunden. Das Angebot kann maßgeschneidert bereitgestellt, geplant und kommuniziert werden anstatt im Gießkannenprinzip über die Gesamtheit der Bevölkerung ausgeschüttet zu werden. Insgesamt bearbeitet die Studie des „Zentrum für Technologiefolgenabschätzung“ (TA) der Schweiz bereits im Jahr 2000 die grundlegenden Probleme von Business Intelligence im Endkundenmarketing.¹²⁹

Aus Sicht der Unternehmen zielt BI im Endkundenbereich, auch Customer Intelligence genannt, in erster Linie auf einen optimierten Umgang mit dem Kunden ab. Kundenbindung und Kundenzufriedenheit werden an erster Stelle genannt und erst nachrangig kommen Folgeutzen wie höhere Umsätze und optimierte Prozesse. Die Notwendigkeit, Informationen über den Konsumenten zu sammeln, wird damit begründet, dass erst eine bessere Kenntnis über den Kunden, welcher im

¹²⁸ Beispiele:

- Ein Mitarbeiter von einem IT-Dienstleister vergisst die Festplatte eines ausgemusterten Computers mit Einkommensinformationen zu löschen und versteigert diese bei EBAY.
- Mitarbeiter des britischen Innenministeriums verliert zwei mobile Datenträger (USB-Sticks) mit Informationen über 127.000 Strafgefangene in der U-Bahn.
- Hacker erobern und stehlen persönliche Zugangsdaten für das soziale Online-Netzwerk MYSPACE und veröffentlichen sie im Internet.

¹²⁹ Vgl. http://www.ta-swiss.ch/projects_archive/information_society/gleaserner_kunde_d.htm, 25.03.2009

Dienstleistungsbereich als Prosument die Produktion mitbestimmt, es erlaubt, personalisierte Angebote zu machen. Auch wenn Kostenreduktion nicht als vorrangiges Ziel genannt wird, bietet die Möglichkeit der Effizienzsteigerung auch hier einige Argumente für den Einsatz von Business Intelligence.¹³⁰

„Um Kosten zu sparen, bemühen sich die Handelsunternehmen von sich aus, Streuverluste zu vermeiden. Früher haben wir sieben Millionen Kataloge verschickt, heute gehen von den Big Books nur noch etwa vier Millionen raus, weil wir mit Hilfe von professionellem Adressmanagement besser selektieren.“¹³¹

Neben der Kostenersparnis resultieren aus der gezielten Versendung auch weitere Nutzen. Ökologisch ist die Einsparung von mehreren Millionen Katalogen pro Jahr ein durchaus erwähnenswerter Optimierungsansatz im Ressourcenverbrauch. Dieser potenziert sich über die Gesamtheit der einzusparenden Werbemittel.

Auch lässt sich das Argument der „Werbeüberflutung“ ins Gegenteil verkehren. Die selektive Ansprache von Zielgruppen ermöglicht eine Reduktion traditioneller Werbung. Da die Wirkung von zielgruppengenaue Direktwerbung der von klassischer Werbung, z. B. Anzeigen, TV oder Radiowerbung, überlegen ist, kann diese verdrängt werden. Mit Customer Intelligence erreichen den Konsumenten im Optimalfall nur Produktinformationen, welche für ihn von Interesse und Relevanz sind. Die konstante mediale „Berieselung“, welche ebenfalls als massiver Eingriff in die Privatsphäre gesehen werden kann, wird hierdurch reduziert.

Die Brisanz des aufgezeigten Ansatzes zur Ermittlung von touristischen Produktionsdaten im Sinne von Reisemotivation und Aktionsräumen ist dem Autor bewusst. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch auf eine Wertung der vorgeschlagenen Methoden verzichtet. Vielmehr geht es um den Nachweis, dass BI-Methoden im Destinationsmanagement einsetzbar sind.

¹³⁰ Vgl. <http://www.computerwoche.de/1883320>, 25.03.2009

¹³¹ Vgl. Der Handel 2/2009 2009, S. 18

Die Grundlage zum Einsatz von Business Intelligence bildet hierbei die Ermittlung von Produktionsdaten, welche, übertragen auf das Destinationsprodukt, eine kumulative Betrachtung vieler Einzeldestinationen beinhaltet. Dass diese Einzeldestinationenbetrachtung zugleich die Betrachtung des Aktionsraums eines einzelnen Menschen ist und so ein Abbild über die Konsumgewohnheiten und Präferenzen bildet, liegt in der Natur der zugrunde liegenden Dienstleistung „Reise“.

Bei einer kritischen Hinterfragung ebendieser Ermittlung von Konsumgewohnheiten eines einzelnen Menschen zur ökonomischen Optimierung einer Produktion, sollte nicht der generelle Trend zur zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft außer Acht gelassen werden. Der Mensch unterwirft sich zunehmend ökonomischen Notwendigkeiten und das Diktat von ökonomischer Effizienz nimmt immer öfter eine zentrale Stellung im gesellschaftlichen Miteinander ein. Hier stellt die vorliegende Arbeit nur einen unwesentlichen Beitrag in einem weit größeren Zusammenhang dar.¹³²

Gerade aber im Bereich der touristischen Produktion mit den zentralen Dienstleistungen der Hotellerie und Gastronomie, gern auch bezeichnet als Gastgewerbe, ist dies eine kritisch zu hinterfragende Entwicklung.

¹³² Einige Beiträge zur Vertiefung der Diskussion um die „Ökonomisierung der Gesellschaft“ bei Maurer 2008, S. 382ff;

9 Empfehlungen zur weiteren Erforschung

Ausgehend von den Ergebnissen dieser Arbeit kann prinzipiell von einer Implementierbarkeit von Business Intelligence-Methoden im Destinationsmanagement klassischer touristischer Destinationen ausgegangen werden. Die Methoden schließen hierbei die Lücke zwischen bereits erarbeiteten Managementimplikationen und praktisch möglicher Umsetzbarkeit.

9.1 Ansätze zur weiteren Forschung aus touristischer Sicht

Zur weiteren Vertiefung des theoretischen Ansatzes sind einige Überprüfungen anhand von praxisnahen Umsetzungen vorstellbar. Die generelle Funktionsweise der vorgeschlagenen Methoden sollte in einer Modellregion überprüft werden. Hierzu müsste in Kooperation mit dem Destinationsmanagement der entsprechenden Region in einem Forschungsprojekt die Implementierung übernommen werden. Im Rahmen des Modellversuches gilt es neben der prinzipiellen Anwendbarkeit auch den ökonomischen Nutzen zu ermitteln. Hierfür sollte die Modellregion mit Vergleichsregionen sowie historischen Ergebnissen verglichen werden. Es bieten sich einige Indikatoren und Messungen an, um den Erfolg aus dem Einsatz zu messen.

Yield-Management zielt auf eine ertragsoptimierte Kapazitätsauslastung. Unter der Voraussetzung, dass es dem Destinationsmanagement möglich ist, eigene Pauschalangebote zu gestalten und die Preise hierfür zu bestimmen, müsste durch den Einsatz von Yield-Management eine höhere „Pro-Gast-Rendite“ zu verzeichnen sein. Diese lässt sich am ehesten im historischen Zeitvergleich mit eigenen Aktivitäten ermitteln und vergleichen.

Kurzfristige Nachfragebelebung durch Marketingmaßnahmen kann am ehesten durch Direktwerbung erreicht werden. Eine Werbeerfolgskontrolle lässt in diesem Zusammenhang einen Rückschluss auf die Wirksamkeit der Direktwerbung zu. Ein Vergleich zwischen Direktwerbung mit klassischer Segmentierung und Segmentierung anhand von Reisemotivation und Aktionsraum im Rahmen einer praktischen Anwendung der aufgezeigten Methoden stellt einen zielführenden Forschungsansatz dar.

Die ökonomische Effizienz sollte verschiedene Gesichtspunkte berücksichtigen. Direktwerbung ist im Bereich des sog. tausender Kontaktpreises meist klassischen Werbemitteln unterlegen. Trotzdem sollte eine Erfassung zum Vergleich vorgenommen werden. Eine Effizienzbetrachtung sollte ferner die tatsächlich erfolgenden Buchungen aufgrund einer Direktwerbeaktion messen und somit die Kosten pro Buchung ermitteln. Ein Nachweis der Effizienz der Methode wäre durch signifikant geringere Kosten erbracht.

Ein ebenfalls zu messendes Kriterium ist die Kurzfristigkeit der Nachfragebelegung. Der Einsatz wird als Managementimplikation zur Reduktion von Absatzrisiko eingeführt. Dieser sollte kurzfristig in der Lage sein, Absatzlücken zu füllen und somit das Auslastungsrisiko zu minimieren. Es steht also nicht allein die Anzahl der tatsächlich generierten Buchungen aufgrund einer Direktwerbeaktion im Fokus der Effektivitätskontrolle, sondern auch die „Reaktionszeit“. Für eine Interpretation der zu messenden Reaktionszeit nach einer Direktwerbeaktion gilt es, eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen. So spielen saisonale Faktoren des Reisegebietes eine Rolle. Auch Ferienabhängigkeiten oder kurzfristige Urlaubsmöglichkeiten der angesprochenen Zielgruppe sind zu berücksichtigen. Die Zusammensetzung der Einflussfaktoren saisonaler Schwankungen und die Möglichkeit ihrer Manipulation generell sind als Forschungsfeld in der Touristik bisher nur wenig vertieft und könnten durch die entstehenden Daten neue Impulse bekommen.

Der Einsatz einer permanenten, automatisierten Gästebefragung als wesentlicher Bestandteil der Kundenbeziehung des Destinationsmanagements eröffnet ebenfalls eine Reihe von Fragen. Ein Vergleich der Daten mit klassischen Befragungen könnte Aufschluss über die Repräsentativität einer auf E-Mail-Kommunikation basierenden Befragung liefern. Er eröffnet ferner die Möglichkeit einer potentiellen Eichung onlinebasierter Befragungen anhand traditioneller Methoden. Besondere Bedeutung erhält diese Betrachtung angesichts der stetig weiter steigenden Internet-Penetrations-Rate. Eine Penetration von über 90%, wie in Grönland und den Niederlanden bereits der Fall ist, wird mittelfristig auch in anderen Ländern Mitteleuropas eintreten.

Die Möglichkeit, „Gästefeedback“ als Kommunikationsmittel einzusetzen, ist ebenfalls eine zu erforschende Neuerung. Hierbei ist zum einen der Einfluss, der von bereits existierenden Plattformen auf die Reiseentscheidung ausgeht, von Interesse, zum anderen die Möglichkeiten, welche sich durch einen entsprechenden Einsatz im Destinationsmanagement bieten. Das Internet und besonders der WEB 2.0-Ansatz ermöglichen, dass sich ein Gast über ein potentielles Reisegebiet informiert. Die Bewertungen und Rezensionen wirken hierbei wesentlich authentischer als zum Beispiel Werbebroschüren. Die Auswirkungen der Integration von Gästefeedback in den Auftritt eines Reisegebietes auf die Wahrnehmung und das Image sind bislang weitestgehend unerforscht. Die E-Mail-gestützte Befragung von Gästen kann einen deutlich größeren Datenpool liefern als bisher gängig. Dies bietet die Möglichkeit einer öffentlich zugänglichen Auswertung. Dem Gast würde die Möglichkeit zur Evaluation geboten, welche, wenn sie veröffentlicht wird, Interessenten in der Vorbereitungsphase als Informationsquelle dienen könnte. Die Unterscheidung verschiedener Zielgruppen anhand der hinzugewonnenen Selektionskriterien ermöglicht hierbei auch die Zuordnung von Feedback pro Gästesegment. Die Option der selektierten Auswertung nach Clustern eröffnet die Option des Zielgruppenmarketings durch Zielgruppenfeedback.

Alle Ansätze zusammen, Yield-Management, Einflussfaktoren saisonaler Schwankungen und konstante onlinegestützte Primärerhebung, tragen zu einem besseren Verständnis des Gastes bei. Dies ist insgesamt als Ansatz zur Nachfrageforschung zu erkennen. Die Gewinnung von Aktionsraum-, Absatz-, Motivations- und bestenfalls Beurteilungsdaten des Gastes als Prosument in der Reiseproduktion von Destinationen ermöglicht es, die Aufgaben des Destinationsmanagements als Dienstleister der Leistungsträger zu überdenken. Neben dem klassischen Portfolio der Kommunikation und des Marketings kommen ergänzende Aufgaben im Bereich der Business Intelligence hinzu.

Ein synergetischer Effekt in der Innenkommunikation ist beispielsweise, dass Entscheidungen durch den Einsatz von Kennzahlen objektiviert werden können und somit die fehlende Weisungsbefugnis in Form einer Argumentationshilfe relativiert wird. Ferner kann das gesammelte Datenmaterial zu Kennzahlen verdichtet werden und lässt hiermit auch eine Weiterentwicklung des Destinationscontrollings zu.

9.2 Ansätze zur Optimierung der Systeme

Neben den offenen Fragen zum Einsatz der vorgeschlagenen BI-Methoden sowie deren Auswirkungen auf das Themenfeld des Destinationsmanagements ergeben sich Forschungsfragen im Bereich der aufgeführten Modelle zur Datenermittlung. Diese sollten weiter diskutiert, sowie im Praxisversuch auf ihre Tauglichkeit evaluiert werden. Die Forschungsfelder sind hierbei weniger tourismusspezifisch, sondern orientieren sich an der technischen Praxis und der ablauforganisatorischen Umsetzung.

Ein zu klärender Sachverhalt ist hierbei die optimale technische Umsetzung des eingesetzten Systems. In den bisherigen Ausführungen wurden einige zentrale Aspekte an einem System zur Erfassung von Track Logs sowie die Verwaltung eines reisegebietsspezifischen Bonussystems gemacht. Dabei stehen im Vordergrund eine einfache Bedienbarkeit und Effizienz und geringe Kosten in Anschaffung und Betrieb. Die Funktionalität sollte auf die wesentlichen Merkmale eines Bonusprogramms beschränkt sein, um diesen Anforderungen zu genügen. Dies beinhaltet die Möglichkeit einer weiteren technischen Entwicklung der Systeme „on the job“. Trotz dieser Einschränkung sind die Möglichkeiten der technischen Umsetzung eines solchen Systems vielfältig. Die Erforschung einer optimalen technischen Umsetzung ist eine Empfehlung dieser Arbeit und könnte Bestandteil der Überprüfung in einer Modellregion sein.

Ebenfalls zu diskutieren ist die optimale Einbindung der praktischen Datenerhebung sowie deren Auswertung in der Ablauforganisation von Tourismusorganisationen als Vertreter des Destinationsmanagements. Da diese Aufgabenfelder bisher nicht zu den originären Aufgaben gehören, ist für eine Implementierung neben der technischen Bereitstellung auch die Qualifizierung der betroffenen Mitarbeiter von Bedeutung. Die

Datenerfassung eines Bonussystems geht dabei über das Destinationsmanagement hinaus. Sie ist als Bedieneraufgabe im gesamten Reisegebiet zu verstehen und macht als solches evtl. Weiterbildungsmaßnahmen in Koordination des Destinationsmanagements notwendig. Eine entsprechende Ausbildung sowie das Vorhalten von Unterstützung bei Bedienerfragen, auch bei weitestgehend selbsterklärenden Systemen, sind als Bestandteil der zukünftigen Aufgaben abzuwägen. Generell werden die Aufgaben der Business Intelligence im engen organisatorischen Zusammenhang mit den Funktionen des Controllings gesehen. Diese Aufgaben werden im Destinationsmanagement bisher im Wesentlichen bezogen auf die Organisation selbst wahrgenommen, aufgrund mangelnder Kennzahlen jedoch nicht für das betreute Reisegebiet. Es ist zu klären, welcher Organisationseinheit einer Tourismusorganisation die analytischen Aufgaben, welche aus dem neu geschaffenen Datenbestand entstehen, zu übertragen ist. Ferner ergeben sich aus diesen neuen Aufgaben im Destinationsmanagement möglicherweise geänderte Anforderungen an die Ausbildung von Fachkräften. Die Aufbereitung und Analyse von Daten sowie die damit verbundenen Möglichkeiten des kennzahlen-gestützten Controllings mit einem stärkeren Gewicht in der Ausbildung von touristischen Nachwuchsführungskräften im Destinationsmanagement, können zur Weiterentwicklung dieser wissenschaftlichen Disziplin beitragen. Eine entsprechende Fokussierung sollte Teil der akademischen Diskussion sein.

Die Methode der permanenten Gästebefragung wurde im Rahmen dieser Arbeit als E-Mail-gestützte und onlinebasierte Variante vorgestellt. Hierbei gelten bislang die Erfahrungen mit schriftlichen Befragungen als maßgeblich und wurden auf die Anwendung übertragen. Längerfristige Erfahrungen mit onlinebasierten Befragungen, gerade im Bereich des Tourismus, gibt es noch nicht. Es besteht also die Möglichkeit zur Optimierung. So ist zum Beispiel zu ermitteln, ob Gestaltungs- und Ablaufrichtlinien, welche bei schriftlichen Fragebögen zutreffen, auch bei Onlinebefragungen zum gewünschten Ergebnis führen. Dies könnten zum Beispiel Rücklaufsteigerungen oder Befragungsehrlichkeit sein. Dieses Forschungsfeld tangiert die Disziplin der sozialen Marktforschung und sollte so auch auf deren Ergebnisse zurückgreifen.

10 Fazit

Die Zielsetzung dieser Arbeit, die Überprüfung der Anwendbarkeit von Business Intelligence im Methodenset des Managements klassischer mitteleuropäischer Destinationen mit einer Organisation, welche eher dem Community-Modell zuzuordnen ist, ist hiermit abgeschlossen. Sie kann im theoretischen Ansatz als bewiesen angesehen werden.

Bereits bekannte und theoretisch beschriebene Methoden sind im Destinationsmanagement als Business Intelligence-Anwendungen erkennbar und zugeordnet. Als wesentliche Voraussetzung für einen Einsatz dieser implizierten Methoden wurde hierbei die Ermittlung von vom Leistungsträger unabhängigen und destinationsweiten (Roh-)Daten, welche den Produktionsprozess der Reise und somit der Destination als nachfrageorientiertes Produkt erfassen, erkannt.

Beispielhaft und theoretisch wurde aufgezeigt, dass bereits vorhandene Methoden diese Datenerfassung gewährleisten können und somit die Funktion operativer Systeme auch für den Untersuchungsgegenstand der klassischen mitteleuropäischen Destination etablierbar ist.

Auch eine kritische Reflektion der vorgestellten Methoden resultiert nicht in einer grundsätzlichen Negierung der Umsetzbarkeit. Vielmehr kann von einer prinzipiellen Umsetzbarkeit des vorgestellten Modells oder Komponenten desselben ausgegangen werden.

Die Überprüfung in der Praxis ist eine der Empfehlungen, welche aus dem vorliegenden Werk resultiert.

Glossar

Axiom -> axiomatisch

Ein Axiom ist eine unbewiesene, jedoch grundlegende wissenschaftliche Aussage, welche durch ihre Verwendung die Beweisführung anderer wissenschaftlicher Aussagen erst ermöglicht. Trotzdem ein Axiom nicht bewiesen ist, unterliegt es der Anforderung nach Widerspruchsfreiheit, Unabhängigkeit und Vollständigkeit. Der Beweis kann indirekt durch die Beweiskraft der mit Hilfe von Axiomen gebildeten Theoreme als erbracht gesehen werden.

Besitzeinheit

Besitzeinheit umschreibt die ökonomische Zusammengehörigkeit mehrerer einzelner Elemente zu einer einzigen „besitzenden“, weisungsbefugten, natürlichen oder rechtlichen Person. Ursprünglich stammt der Begriff aus der landwirtschaftlichen Erbfolge und beschreibt die Bewahrung der Besitzeinheit eines landwirtschaftlichen Hofes in der Erbfolge.

Data Mining

Data Mining kann aus dem englischen direkt als Daten schürfen übersetzt werden. Es umschreibt den systematischen Ansatz in Datenbeständen, deren Umfang die Grenze des manuell zu bewältigen und zu interpretierenden übersteigt, Muster zu erkennen. Im deutschsprachigen Raum wird Data Mining oftmals für den gesamten Prozess des Entdeckens von Wissen in Datenbanken (Knowledge Discovery in Databases -> KDD) verwandt, welcher im angelsächsischen Raum auch die Gewinnung und Aufbereitung von Daten umschreibt.

Datawarehouse

Ein Datawarehouse, auch als Datenlager bezeichnet, ist eine Datensammlung, deren Inhalt sich aus unterschiedlichsten Quellen zusammensetzt. Es ist somit ein wesentlicher Bestandteil auf dem Weg der Informationsintegration. Die Daten des Datawarehouses dienen zur betriebswirtschaftlichen Entscheidungshilfe in Unternehmen und werden hierzu langfristig gespeichert.

Dienstleistungskette

Eine Dienstleistungskette entsteht durch die Kombination mehrerer Dienstleistungsprozesse zu einem durchgängigen wert- und nutzenbringenden Leistungsprozess. Theoretisch können die einzelnen Dienstleistungen der Kette von verschiedenen Dienstleistern erstellt werden.

ETL Prozess

ETL steht für „Extract, Transform, Load“ und wird ins Deutsche übersetzt mit Extrahieren, Transformieren und Laden. Gemeint sind hierbei Daten unterschiedlicher Datenquellen in eine Zieldatenbank (Datawarehouse). Im Einzelnen sind die Prozessschritte folgendermaßen zu übersetzen.

- Extrahieren der Daten aus den unterschiedlichen Quellen,
- Transformieren der Daten in die in der Zieldatenbank vorgegebenen Strukturen, z.B. zeitliche Granularität,
- Laden der Daten in die Zieldatenbank.

Incentive

Incentives, abgeleitet von lateinischen „incendere“ mit der Bedeutung „Begeisterung entfachen“, kann weitläufig als Anreiz übersetzt werden. Hierbei gilt es, ein bestimmtes Verhalten mittels finanzieller oder nicht finanzieller Anreize zu fördern. Incentives müssen nicht zwingend materieller Art sein.

IT-> Informationstechnik

IT wird als Oberbegriff für die Informations- und Datenverarbeitung und die hierfür benötigte Hard- und Software verwandt. Synonym wird der Begriff Informationstechnologie verwandt, ursprünglich aus dem englischen „Information Technology“. Im Unterschied zur Informationstechnik steht hierbei jedoch die Hardware im Mittelpunkt.

Manager

Als Manager werden weitestgehend alle Führungskräfte in Unternehmen bezeichnet. Als Wortursprung gilt das englische Verb „to manage“ mit der Bedeutung „etwas handhaben, etwas bewerkstelligen“. Entsprechend der Hierarchie eines Unternehmens wird in verschiedenen Managementebenen unterschieden. Als Unterscheidungskriterium dient hierbei die Reichweite der Entscheidungen. Das Top-Management befasst sich mit strategischen Entscheidungen, Middle- und Lower-Management arbeiten im mittelfristigen und kurzfristigen Bereich.

Nonprofit-Organisation

Der Begriff Nonprofit-Organisationen (kurz NPO) wird für gemeinnützige Organisationen, welche zusätzlich zum Staat bestimmte Zwecke der Bedarfsdeckung und/oder des Lobbyismus übernehmen, verwendet. Wesentliches Merkmal der NPO ist, dass sie keine wirtschaftlichen Gewinnziele verfolgt.

Objektwissenschaft

Objektwissenschaften befassen sich mit konkreten Gegenständen, welche nicht selbst Bestandteil der Wissenschaft sind. Als Abgrenzung zu den Objektwissenschaften gilt die Metawissenschaft, welche sich mit der Wissenschaft selbst beschäftigt.

Parahotellerie

Parahotellerie bezeichnet den Teil des Beherbergungsgewerbes, welcher zwar Übernachtungsmöglichkeiten, aber kaum oder wenig Service anbietet und somit nicht als Hotel anerkannt ist. Dies können sein: Privatzimmer, Ferienhäuser und -wohnungen, Appartements, aber auch Jugendherbergen, Schülerheime und Campingplätze.

Proprietär

Abgeleitet vom lateinischen „*proprietas*“ (Eigentümlichkeit/Eigentum) wird dieser Begriff meist in der Informationstechnik verwandt. Hierbei stellt die proprietäre Software den Gegenpool zur freien Software dar, unterliegt also einem Urheberrecht. Um dieses zu schützen sind die durch proprietäre Software erstellten Dateien meist nur durch ebendiese Software les- und bearbeitbar.

Prosument

Zusammengesetzt aus den Begriffen Konsument und Produzent beschreibt der Begriff des Prosumenten Verbraucher, welche an der Erstellung des von ihnen konsumierten Gutes teilhaben. Im Wesentlichen geschieht dies über die Personalisierung, bei der vom Konsumenten freiwillig Informationen und Präferenzen preisgegeben werden und in das Produkt einfließen.

Semantik

Semantik umschreibt die Wissenschaft von der Bedeutung der Zeichen, wobei es sich bei Zeichen um Wörter, Phrasen oder Symbole handeln kann. Semantik kann auf diese Weise auf die Bedeutung von Daten und Informationen übertragen werden und erschließt die Bedeutung der Daten an sich und zueinander.

Semiotik

Semiotik ist die Wissenschaft, welche sich mit Zeichensystemen aller Art an sich beschäftigt. Gegenstand ist hierbei die allg. Theorie vom Wesen der Entstehung und dem Gebrauch von Zeichen.

Smartphone Application

Als Smartphones werden mobile Telephone bezeichnet, welche über Computerfunktionalitäten verfügen. Applications stellen hierbei die Anwendungen auf den Smartphones dar.

Literaturverzeichnis

Aamodt, M. & Nygard, M.: *Different roles and mutual dependencies of data*, in: Data and Knowledge Engineering 16, Elsevier, Niederlande 1995, S. 191-222

Abramovici, M., Langenberg, L. & Leszinski, Ch.: „Intelligente“ *Produktkataloge in Engineering-Netzzen*, in: Engineering-Netze, VDI-Gesellschaft, Bochum 1996, S 117-134

Andarajan, M., Andarajan, A. & Sirinivasan, C.A.: *Business Intelligence Techniques*, Springer, Berlin Heidelberg 2004

Anderl, R. & Katzenmaier, J.: *Trends in der Produktdatenverwaltung*, in: Industrie Management Heft 12, Gito, Berlin 1996

Bauder, M.: *GPS-Erfassung und GIS-Analyse individueller Personenmobilität*, <http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/8385/>, 02.05.2012

Becher, M.: *Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vermarktung touristischer Destinationen*, DUV, Wiesbaden 2007

Bengtsson, M. & Kock, S.: „Coopetition“ *in business networks - to cooperate and compete simultaneously*, in Industrial Marketing Management Vol. 29, 2000, S. 411-426

Berg, W.: *Tourismusmanagement*, 2. Aufl., Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein) 2008

Bernkopf, G.: *Marktrisiken mit Marktstrategien begegnen*, in Absatzwirtschaft, Sonderheft 10, 1983, S. 58-64

Bieger, T. & Scherer, R.: *Clustering und integratives Standortmanagement - von einem theoretischem Konzept zu konkreten Handlungsstrategien*, in: Bieger, T: Clustering - das Zauberwort der Wirtschaftsförderung, Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, S 9-26

Bieger, T. & Weibel, C.: *Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing - Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte*, in: Destinationsmarketing – Möglichkeiten und Grenzen, AIAEST, St Gallen 1998, S. 167-200

Bieger, T.: *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, 3. Aufl. Oldenbourg, München 1997

Bieger, T.: *Management von Destinationen*, 7. Aufl. Oldenbourg, München 2008

Bieger, T.: *Tourismusforschung: Marktlicken und weiße Felder aus Sicht der Tourismuspraxis*, in: *Tourism Review* Vol. 49 Nr. 4, Fall, 1993, S. 15-20

Bieger, T.: *Tourismuslehre - Ein Grundriss*, 2. Aufl., Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 2006

Bleile, G.: *Hat der Deutschland-Tourismus ein Standortproblem?*, in: *Der Tourismusmarkt von morgen – zwischen Preispolitik und Kultstudium*, ITB Berlin, Berlin 1996, S. 82-89

Bödecker, B.: *Städtetourismus in Regensburg. Images, Motive und Verhaltensweisen von Altstadttouristen*, Dissertation der Universität Bayreuth, Bayreuth 2003

Böhle, F., Voß, G. & Wachtler, G.: *Handbuch Arbeitssoziologie*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010

Bohn, E. R.: *Measuring and Managing Technological Knowledge*, in: *Sloan Management Review* Vol. 36 Nr. 1, Fall, 1994, S. 61-73

Braun, O. L.: *Vom Alltagsstress zur Urlaubszufriedenheit: Untersuchungen zur Psychologie des Touristen*, Quintessenz Verlag, München 1993

Breitschuh, J.: *Neukundengewinnung mit Methoden des Direktmarketings am Beispiel des Versandhandels in der Bundesrepublik Deutschland*, Dissertation der Universität Flensburg, Flensburg 1999

Bruhn, M.: *Kommunikationspolitik*, 2. Aufl., Vahlen, München 2003

Bude, H.: *Wissen*, Hamburg 1981

Bundesdrucksache 13/9712, Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. (KonTraG), Berlin 1998

Chamoni, P.: *Analytische Informationssysteme*, 3. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2006

Davenport, T. H. & Prusak, L.: *Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß – Das Praxisbuch zum Wissensmanagement*, 2. Aufl., Verl. Moderne Industrie, Landsberg Lech 1999

Dettmer, H. et al.: *Managementformen im Tourismus*, Oldenbourg, München 2005

Drucker, P.: *The New Society*, 3. überarb. Aufl., Cambridge University Press, New Jersey 2003

Duarte Canever, M.: *From Fork to Farm - Demand Chain Management in the Agro-Food Business*, Dissertation der Universität Wageningen, Wageningen Niederlande 2006

Echtner, C. M. & Jamal T. B.: *The Disciplinary Dilemma of Tourism Studies*, in: *Annals of Tourism Research* Vol. 24, No. 4, GB 1997

Eisenstein, B.: *Destinationsmanagement*, in: Dettmer, H. (Hrsg.) et al.: *Managementformen im Tourismus*, Oldenbourg, München 2005

Eisenstein, B. et al.: *Grundlagen des Tourismus*, Oldenbourg, München 2010

EMCS.: *The Digital Universe Decade – Are You Ready?*,
<http://austria.emc.com/about/news/press/2010/20100504-01.htm>, 29.02.2012

Faisst, W. & Stürken, M.: *Daten-, Funktions- und Prozeß-Standards für Virtuelle Unternehmen - strategische Überlegungen*. In: Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen Nr. 12/1997, Bern Leipzig Nürnberg 1997

Feistel, M.: *Strategisches Kundenbindungsmanagement*, DUV, Hamburg 2008

Ferstl, O. K. & Sinz, E. J.: *Grundlagen der Wirtschaftsinformatik*, 5. Aufl., Oldenbourg, München 2006

Fischer, E.: *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination*, DUV, Wiesbaden 2009

Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C.: *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, Cambridge 1991

Flagestad, A. & Hope, C.: *Strategic success in winter sports destinations*, in: *Tourism Management* 22, 2001, S. 445-461

Freyer, W.: *Tourismus-Ökonomie oder Ökonomie des Tourismus? – Der Beitrag der Wirtschaftswissenschaften zur Theorie des Tourismus*, in: Fischer, G. & Laesser, C. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Tourismus- und Verkehrswirtschaft im Wertewandel*, Haupt, Bern 1996

- Freyer, W.: *Tourismus Marketing*, 5. Aufl., Oldenbourg, München 2007
- Funk, T.: *Die Wirkungen von Bonusprogrammnetzwerken auf das Cross-Buying-Verhalten*, DUV, Wiesbaden 2005
- Gantz, J., Chute, C., Manfrediz, A., Minton, S., Reinsel, D., Schlichting, W., Toncheva, A.: *The Diverse and Exploding Digital Universe*, International Data Cooperation, Framingham 2008
- Gesellschaft für Informatik e.V.: *"Was ist Informatik"*, in: Positionspapier der Gesellschaft für Informatik, Köln 2003
- Gleich, R.: *"Balanced Scorecard"*, in: Die Betriebswirtschaft Heft 57, 1997
- Gleichmann, P. G.: *Zur Soziologie des Fremdenverkehrs*, in: Wissenschaftliche Aspekte des Fremdenverkehrs, 1969, S. 55 - 78
- Gluchowski, P., Gabriel, R. & Dittmar, C.: *Management Support Systeme und Business Intelligence*, 2. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2008
- Glusac, N.: *Der Einfluss von Bonusprogrammen auf das Kaufverhalten und die Kundenbindung*, DUV, Wiesbaden 2005
- Goeken, M.: *Entwicklung von Data-Warehouse-Systemen*, DUV, Wiesbaden 2006
- Greiling, D.: *Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen*, Gabler, Wiesbaden 2009
- Gretzel, U. & Law R. & Fuchs M. (Hrsg.): *Information and Communication Technologies in Tourism 2010*, Springer, Wien - New York 2010
- Gronau, N.: *Marktuntersuchung: Integrationsansätze von EDM-Systemen*, in: Industriemanagement Heft 12, 1996
- Groß, S.: *Die Entstehung einer Tourismuswissenschaft im deutschsprachigem Raum – Status Quo und Anforderungen an eine eigenständige Tourismuswissenschaft*, in: Tourismus Journal (Lucius & Lucius) Heft 2, 2004, S. 243-263
- Grothe, M. & Gentsch, P.: *Business Intelligence - Aus Informationen Wettbewerbsvorteile gewinnen*, Addison-Wesley, München 2000
- Grothues, U.: *Direktwerbung für Hotellerie und Gastronomie*, 2. Aufl., Behr's Verlag, Hamburg 2005
- Güldenbergh, S.: *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen*, DUV, Wiesbaden 1997

- Haase, M.: *Wissenschaftstheoretische Begriffe wissenschaftlichen Fortschritts und ihre Relevanz für die Betriebswirtschaftslehre*, in: Zelewski, S. & Akca N. (Hrsg.): *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften*, Wiesbaden 2006, S. 50-84
- Haedrich, G.: *Tourismus-Management*, 3. völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., de Gruyter, Berlin New York 1998
- Hannig, U.: *Knowledge Management und Business Intelligence*, Springer, Berlin Heidelberg, 2002
- Hansen, H. & Neumann, G.: *Wirtschaftsinformatik I - Grundlagen und Anwendungen*, 9. Aufl., UTB, Stuttgart 2009
- Helmedag, F.: *Preisdifferenzierung*, in: *WiSt Heft 1*, 2001, S. 10-16
- Homburg, C. & Bruhn, M.: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden 2008
- Hopfenbeck, W., Müller, M. & Peisl, T.: *Wissensbasiertes Management: Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie*, Moderne Industrie Verlag, Landsberg Lech 2001
- Kail, R. & Pellegrino, W. J.: *Menschliche Intelligenz*, [Aus dem Amerikanischen], Spektrum, Heidelberg 1988
- Kalming, D.: *Performance Measurement von wissensintensiven Geschäftsprozessen*, DUV, Wiesbaden 2004
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.: *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press, Harvard 1999
- Kemper, H.-G., Mehanna, W. & Unger, C.: *Business Intelligence - Grundlagen und Praktische Anwendung*, 2. ergänzte Auflage, Vieweg, Wiesbaden 2006
- Klimecki, R. G. & Lassleben, H.: „*Organisationale Bildung*“ oder „*Das Lernen des Lebens*“, in Wagner, D. & Nolte, H.: *Managementbildung*, Hochschulschriften zum Personalwesen 22, München 1996, S. 181-204
- Kollmann, T.: *Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2009
- Krallmann, H., Frank, H. & Gronau, N.: *Systemanalyse im Unternehmen*, 4. Aufl., Oldenbourg, München Wien 2002

Krauß, H.: *Motivationspsychologie*, in: Hahn, H. & Kagelmann, H.: *Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie*, Quintessenz Verlag, München 1993, S. 85-91

Kuhlen, R.: *Informationsmarkt. Chancen und Risiken der Kommerzialisierung von Wissen.*, in: *Schriften zur Informationswissenschaft* Vol. 15, Konstanz 1995

Kurz, A.: *Data Warehousing. Enabling Technology*, MITP, Bonn 1999

Lafferty, G. & Fosse, A. v.: *Integrating the Tourism Industry, problems and strategies*, in: *Tourism Management* Vol. 22, 2001, S. 11-19

Langabeer, J. & Rose, J.: *Creating Demand-Driven Supply Chains*, Spiro Press, London 2003

Lauer, T.: *Bonusprogramme: Rabattsysteme für Kunden erfolgreich gestalten*, Springer, Heidelberg 2004

Leiper, N.: *Tourism Systems: An Interdisciplinary Study*, No. 2. Department of Management Systems, Massey University, Palmerston, 1990

Löffler, J.: *Aufbau und Stärkung einer Markenidentität für Tourismusdestinationen mit Hilfe eines Kundenkartensystems am Beispiel Westerland auf Sylt*, <http://www.westerland.de/fileroot/service/download/markenidentitaet.pdf>, 16.04.2009

Luft, Hartmut: *Destinationen Management in Theorie und Praxis*, KSB-Media, Meßkirch 2007

Malik, F.: *Führen, Leisten, Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit*, Campus, München 2003

Marbacher, A.: *Demand & Supply Chain Management*, Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 2001

Maurer, A.: *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008

Meffert, H. & Bruhn, M.: *Dienstleistungsmarketing*, 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2006

Meffert, Heribert: *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel*, Gabler, Wiesbaden 1999

Mertens, P.: *Business Intelligence – ein Überblick, Arbeitspapier der Universität Erlangen-Nürnberg 2/2002*, Nürnberg 2002

Möllmann, S. *Executive Information Systems: Navigationsinstrumente zur Unternehmensführung*, in: *Zeitschrift für Organisation* Heft 6, 1992, S. 366-367

Müller H.: *Freizeit und Tourismus - Eine Einführung in Theorie und Politik*, in *Berner Studien zu Freizeit und Tourismus*, 41, 11 Auflage, Bern 2008

Mundt, J. W.: *Tourismus*, 3. Auflage, Oldenbourg, München Wien 2006

Naderer, G. & Balzer, E.: *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2011

Neely, A.: *The evolution of performance measurement research*, in *International Journal of Operations and Production Management* Heft 12, 2005, S. 1264-1277

Oberschulte, H.: *Organisatorische Intelligenz – ein Vorschlag zur Konzeptdifferenzierung*, in: Schreyögg, G. & Conrad, P.: *Managementforschung* 6, Berlin – New York 1996, S. 41-81

O`Conner, P., Höpken, W. & Gretzel, U. (Hrsg.): *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*, Springer, Wien - New York 2008

Opaschowski, H.: *Deutsche Tourismusanalyse 2008*, BAT, Hamburg 2008

Pechlaner, H. & Raisch, F.: *Vom Entrepreneur zum "Interpreneur" - die Rolle des Unternehmens im Netzwerk Tourismus*, in: Weiermair, K., Peters, M. & Pechlaner, H. & Kaiser, O.: *Unternehmertum im Tourismus*, ESV, Berlin 2004, S. 123-136

Pechlaner, H. & Weiermair, K.: *Destinations-Management - Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*, Linde-Verlag, Wien 1999

Pechlaner, H. & Zehrer, A.: *Destination-Card-Systeme*, Linde-Verlag, Wien 2005

Pepels, W.: *Marketing*, 4. Aufl., Oldenbourg, München 2004

Rechenberg, P.: *Was ist Informatik?*, 3. Aufl., Hanser, München Wien 2000

Rehäuser, J. & Krcmar, H.: *Wissensmanagement im Unternehmen*, in: Schreyögg, G. & Conrad, P.: *Managementforschung* 6, Berlin – New York 1996, S. 1-40

- Petkoff, B.: *Wissensmanagement*, Addison-Wesley, Bonn 1998
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R.: *Die grenzenlose Unternehmung*, (5. Auflage), Gabler, Wiesbaden 2003
- Picot, A. & Scheuble, S.: *Die Rolle des Wissensmanagement in erfolgreichen Unternehmen*, in: Reinmann-Rothmeier, G.: *Wissensmanagement: Informationszuwachs-Wissensschwund?*, Oldenbourg, München 2000
- Porter, M.E.: *Competition in Global Industries – A Conceptual Framework*, in: Porter M.E.: *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986
- Pompl, W. E.: *Tourismuswissenschaft zwischen Paradigmasuche und Kompilation*, in AI-EST, St Gallen 1994, S. 233-248
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K.: *Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Gabler, Wiesbaden 1997
- Reihlen, M.: *Vorlesungsunterlagen*, Universität Lüneburg, Lüneburg 2009
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I.: *The competitive destination - a sustainable tourism perspective*, CABI, Cambridge 2003
- Sainaghi, R.: *From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM)*, in: Yong S.: *Tourism Management*, Peking 2006, S. 1053-1063
- Schäfer, M.: *Der Weg zu einer Tourismuswissenschaft*, in *Spektrum Freizeit* 25, 2003, S. 105-118
- Schmidt, M.: *Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care*, DUV, Heidelberg 2008
- Schnell, R. & Hill, P. I. & Esser, E.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 9. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2011
- Schmeisser, W. & Claussen, L.: *Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz*, Oldenbourg Verlag, München 2009
- Scholz, A.: *Business Intelligence - Konzept und Instrumente*, VDM, Saarbrücken 2006
- Schultmann, F.: *Stoffstrombasiertes Produktionsmanagement*, ESV, Berlin 2003

Schwark, J.: *Sporttourismus zwischen globalisierter Sportkultur und regionaler Bewegungskultur*, in: Dreyer, A.: *Tourismus und Sport – Wirtschaftliche, soziologische und gesundheitliche Aspekte des Sport-Tourismus*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002

Schwark, J.: *Grundlagen zum Sporttourismus*, Waxmann Verlag, Münster 2006

Seeber, G.: *Satellite Geodesy*, de Gruyter, Berlin 2003

SET.: *Entwicklung eines Strategischen Erfolgskennziffernsystems im Tourismus*, FHW, Heide (Holst.) 2001

Smeral, E.: *Tourismus-Satellitenkonto: Impact-Messung am Beispiel Österreich*, in: Bieger, T.: *Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft 2002/2003*, St Gallen 2003, S. 52-66

Spender, J.-C.: *Marketing Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*, in: *Strategic Management Journal* Vol. 17, 1994, S. 45-62

Stabell, C. B. & Fjeldstad, Ø. D.: *Configuring value for competitive advantage on chains, shops and networks*, in: *Strategic Management Journal* Vol. 19, 1998, S. 413-437

Steinbach, J.: *Tourismus: Einführung in das räumlich-zeitliche System*, Oldenbourg, München 2003

Steinecke, A.: *Themenwelten im Tourismus: Marktstrukturen-Marketing-Management - Trends*, Oldenbourg, München 2009

Steinmüller, W.: *Informationstechnologie und Gesellschaft, Einführung in die angewandte Informatik*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1993

Strasdas, W.: *Ferienzentren der zweiten Generation. Ökologische, soziale und ökonomische Auswirkungen*, Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Bonn 1992

Taddicken, M.: *Die Bedeutung von Methodeneffekten der Online-Befragung*, in: Jakob, N.: *Methodologie und Praxis der Online-Befragung*, Wiesbaden 2009, S. 64

Trueb, L. F. & Rüetschi, P.: *Batterien und Akkumulatoren: Mobile Energiequellen für heute und morgen*, Springer, Heidelberg 1998

Tschutschentahler, P.: *Grundsatzprobleme im Destinationsmanagement*, in: Pechlaner, H. & Weiermair, K.: *Destinations-Management - Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*, Wien 1999, S. 7-35

Tschutschentahler, P.: *Destination Management/Marketing als (vorläufiger) Endpunkt der Diskussion der vergangenen Jahre im alpinen Tourismus*, Wien 1999

UNWTO: *International Recommendations for Tourism Statistics*, New York, 2008

Uyslay, M & Hagan, L.: *Motivation of pleasure travel and tourims*, in: Kahn, M. & Olsen, T. & Var, T.: *Encyclopedia of hospitality and tourism*, New York 1993, S. 798-810

Weber, H. J.: *Möglichkeiten und Grenzen der GPS-basierten Analyse von Personenmobilität im Städtetourismus*, http://www.hpsl.uni-freiburg.de/assets/files/weber/weber_abstract_HPSL.pdf, 02.05.2012

Wiecken, J.-H.: *Der Weg zum Data Warehouse: Wettbewerbsvorteile durch strukturierte Unternehmensinformationen*, Addison-Wesley, München 1999

Wilhelm, M.: *Der Exzess – Notizen zum Massentourismus*, <http://www.foehn.org/S19-20.htm>, 26.04.2012

Wirtz, B. W.: *Integriertes Direktmarketing*, Gabler, Wiesbaden 2005

Witt, B. C.: *Datenschutz kompakt und verständlich*, Vieweg, Wiesbaden 2007

Wittmann, W.: *Wissen in der Produktion*, in: Kern, W.: *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, Stuttgart 1979, S. 263ff

Woratschek, H., Roth, S. & Pastowski, S.: *Geschäftsmodelle und Wertschöpfungskonfigurationen im Internet*, in: *Marketing-ZFP Vol 24*, 2002, S. 57-72

Woratschek, H., Roth, S. & Pastowski, S.: *Kooperation und Konkurrenz in Dienstleistungsnetzwerken*, in: Bruhn, M. & Stauss, B.: *Dienstleistungsnetzwerke*, Wiesbaden 2003, S. 253-284

Zelewski, S. & Akca N. (Hrsg.): *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften*, Gabler, Wiesbaden 2006

Zimmermann, M.: *Grundlagenserie Business Intelligence*, http://www.tecchannel.de/server/sql/1738998/business_intelligence_teil_1_erster_einstieg/, Stand: 15 April 2009

