



 **Universität Trier**

Universität Trier

Fachbereich VI – Geographie/ Geowissenschaften

Freizeit- und Tourismusgeographie

**Lokale Tourismusorganisationen im
Destinationsmanagement**

**Eine Analyse der Mitgliederzufriedenheit am Beispiel des
Tourismusverbandes Faistenau im Salzburger Land**

Diplomarbeit

im Studiengang Angewandte Geographie/ Tourismus- und Freizeitgeographie
zur Erlangung des akademischen Grades der Diplom-Geographin

Vorgelegt von:

Karin Miller

Matrikelnr.: 744700

Eingereicht bei:

Prof. Dr. Andreas Kagermeier

Prof. Dr. Andreas Koch

Hammelburg, April 2009

1 Einleitung

Starke Veränderungen der Rahmenbedingungen im Tourismus, vor allem der zunehmende globale Wettbewerbsdruck und die sich verändernden Nachfragebedürfnisse der Gäste, stellen einzelne Tourismusorte und -regionen vor immer größere Herausforderungen. Um die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination langfristig zu sichern und sich neben anderen Reisezielen behaupten zu können, ist ein zukunftsorientiertes und professionelles Management von Destinationen zur Kernkompetenz für das Bestehen im internationalen Wettbewerb geworden (vgl. DMMA 2008, o. S.). Als Schnittstelle zwischen dem touristischen Angebot der Destination und dem Nachfragermarkt nehmen Tourismusorganisationen eine zentrale Rolle im Management von Destinationen ein. Tourismusorganisationen haben die Aufgabe, die Destination auf die Bedürfnisse der Gäste auszurichten und die Qualität entlang der touristischen Dienstleistungskette zu sichern. Dies erfordert eine zentrale Steuerung und Koordinierung aller Akteure, die in irgendeiner Form an der Leistungserstellung des Gesamtproduktes der Destination beteiligt sind.

Die Kernkompetenz der lokalen Tourismusorganisation besteht in der räumlichen Nähe und den direkten Kontakt zu den Leistungsträgern der Destination. Der Erfolg der Arbeit der lokalen Tourismusorganisation wird jedoch wesentlich von der Bereitschaft der Akteure zur Zusammenarbeit beeinflusst, die sich wiederum an der subjektiven Zufriedenheit mit der Tourismusorganisation orientiert (vgl. BLASCHKE/ SCHRAMEK 1996, S. 33). Die Leistungsträger der Destination sind oftmals zugleich Mitglieder der Tourismusorganisationen. Die Mitgliederzufriedenheit stellt daher einen bedeutenden Faktor der Handlungsfähigkeit von Tourismusorganisationen dar.

Die Beziehungen zwischen den Akteuren der Destination und der Tourismusorganisation können durch Maßnahmen des Binnenmarketings beeinflusst werden. Daher ist der Einsatz von Binnenmarketing-Aktivitäten insbesondere auf lokaler Ebene bedeutend. Eine Analyse der Mitgliederzufriedenheit ist ein Instrument des Binnenmarketings. Die Kenntnis der Wünsche und Ansprüche der Mitglieder können als Grundlage für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen der Tourismusorganisation und den Mitgliedern dienen und somit zu einem erfolgreichen Management der Destination beitragen.

In dieser Arbeit wird am Beispiel des Tourismusverbandes der kleinbetrieblich und kleinörtlich strukturierten touristischen Destination Faistenau eine Analyse der Mitgliederzufriedenheit aufgezeigt. Faistenau ist eine sommer- und wintertouristische Gemeinde im Salzburger Land, die jedoch in den vergangenen Jahren durch einen starken Rückgang

von Beherbergungsbetrieben im Nebenerwerb und einem Rückgang der Übernachtungsgäste Strukturprobleme aufweist. Infolgedessen liegt ein hoher Erwartungs- und Handlungsdruck der Verbandsmitglieder auf dem Management des Tourismusverbandes Faistenau.

1.1 Untersuchungsanliegen und Zielsetzung der Arbeit

Die Aufgaben des Tourismusverbandes (TVB) Faistenau haben sich durch die veränderten Marktbedingungen im Tourismus zum Teil grundlegend verändert. Zudem hat sich das Management des TVB durch einen Geschäftsführungswechsel und einer Neubesetzung des Vorstandes deutlich „verjüngt“. Diesen Umbruch wollte das Management des TVB nutzen, um die Mitglieder nach ihrer Zufriedenheit mit dem Verband und seinen Aktivitäten zu befragen. Aus diesem Grund wurde die vorliegende empirische Untersuchung durch den TVB Faistenau in Auftrag gegeben.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedeutung der Mitgliederzufriedenheit für die lokalen Tourismusorganisationen am Beispiel einer Ist-Analyse der Mitgliederzufriedenheit des TVB Faistenau herauszustellen. Diese soll sowohl Stärken und Schwächen der Aktivitäten des TVB aus Sicht der Mitglieder aufzeigen, als auch Ansatzpunkte zur Verbesserung der Zufriedenheit der Mitglieder identifizieren. Zudem sollen Prioritäten der Aktivitäten des Verbandes abgeleitet werden, damit ein effizienter Mitteleinsatz zur Erhöhung der Mitgliederzufriedenheit erfolgen und zu einem verbesserten Destinationsmanagement beitragen kann. Daneben sollen die Mitglieder durch diese Untersuchung auf ihre Bedeutung für den Verband aufmerksam gemacht und die Bemühungen des Managements um eine hohe Zufriedenheit der Mitglieder signalisiert werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Pflichtmitgliedschaft der Leistungsträger von Bedeutung. Denn jeder Unternehmer der Gemeinde Faistenau ist zum Beitritt des Verbandes und folglich auch zur Zahlung von Mitgliedsbeiträgen verpflichtet, auch jene, die nicht direkt von den Aktivitäten im Tourismussektor profitieren, da sie in anderen Wirtschaftsbereichen tätig sind.

Die empirische Untersuchung soll insbesondere folgende zentrale Fragen beantworten:

- Welches Image hat der Verband aus Sicht der Mitglieder?
- Wie zufrieden sind die Mitglieder insgesamt mit dem TVB Faistenau?
- Wie zufrieden sind die Mitglieder mit den einzelnen Aktivitäten des TVB Faistenau?
- Was sind Ursachen für Unzufriedenheit und gibt es Ansatzpunkte, die Zufriedenheit der Mitglieder zu steigern?

- Wie sind die Ansichten der Mitglieder über den Tourismus in Faistenau?

Der Fokus dieser Arbeit liegt demzufolge auf den Binnenverhältnissen der lokalen Tourismusorganisation. Es wird insbesondere die Beziehung der Tourismusorganisationen zu den Mitgliedern, den Leistungsträgern der Destination, untersucht. Diese Analyse kann folglich auch als „interne Marktforschung“ aufgefasst werden, deren Ergebnisse Wege für ein verbessertes Management der Destination aufzeigen soll.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in vier Teilbereiche gegliedert. Sie umfasst einen theoretischen (Kap. 2 und 3), einen deskriptiven (Kap. 4), einen empirischen (Kap. 5 bis 7) und einen abschließenden Teil (Kap. 8).

Der theoretische Teil basiert auf einer umfassenden Literaturlauswertung zum aktuellen Forschungsstand der Themenbereiche Destinationsmanagement, Binnenmarketing und Kundenzufriedenheit. Kap. 2 beleuchtet neben den Erläuterungen zu dem Begriff Destination insbesondere die Rolle der Tourismusorganisation im Destinationsmanagement und ihren Aufgaben. In Kap. 3 folgt eine Auseinandersetzung mit den Grundzügen des Binnenmarketings und den entsprechenden Zielgruppen sowie einer Betrachtung des Begriffs und der Theorie der Zufriedenheitsforschung. Ziel dieser beiden Kapitel ist es, ein breites Grundwissen über diese Themenbereiche zu vermitteln und den anschließenden empirischen Teil vorzubereiten.

Eine Vorstellung des Untersuchungsraumes der touristischen Destination Faistenau erfolgt im Kap. 4, das den praktischen Teil dieser Arbeit einleitet. Der empirische Teil umfasst neben einer Beschreibung der methodischen Vorgehensweise (Kap. 5) die Interpretation und Darstellung der Ergebnisse der empirischen Erhebungen (Kap. 6). Die empirischen Untersuchungen basieren auf einer schriftlichen Befragung der Verbandsmitglieder mittels Fragebogen und ergänzenden leitfadengestützten Expertengesprächen. Darauf aufbauend folgen Handlungsempfehlungen in Kap. 7, die sich aus den Ergebnissen der Untersuchung ableiten lassen. Eine Zusammenführung der Ergebnisse dieser Arbeit und ein abschließendes Fazit folgen im Kap. 8.

8 Fazit

Die Mitglieder von Tourismusorganisationen stellen eine zentrale Anspruchsgruppe im System Destination dar. Der Erfolg der Tourismusorganisationen im Destinationsmanagement wird maßgeblich von der Zufriedenheit der Mitglieder mit dieser Organisation bestimmt. Daher ist eine Analyse der Mitgliederzufriedenheit als ein hilfreiches Instrument für die erfolgreiche Arbeit von Tourismusorganisationen anzusehen.

Die Mitgliederzufriedenheit entsteht durch einen Vergleichsprozess der Erwartungen und der Wahrnehmung der Leistungen der Tourismusorganisation. Eine Analyse der Zufriedenheit kann Diskrepanzen zwischen diesen Erwartungen und Wahrnehmungen aufdecken und Potentiale zur Verbesserung der Mitgliederzufriedenheit aufzeigen. Schließlich ist es im Interesse jeder Tourismusorganisation, interne Probleme und Unstimmigkeiten zu vermeiden und stattdessen die Energien nach außen richten. Auf diese Weise kann die Tourismusorganisation eine wesentliche Rolle in der Entwicklung der Destination einnehmen.

Binnenmarketing stellt alle „nach innen“ gerichteten Aktivitäten von Tourismusorganisationen dar. Durch Binnenmarketing können die Beziehungen zwischen Tourismusorganisationen und Stakeholdern der Destination beeinflusst werden. Aufgrund der räumlichen Nähe zu den Akteuren der Destination kommt insbesondere der lokalen Tourismusorganisation die Aufgabe des Binnenmarketings zu. Um die Akteure auf eine gemeinsame Destinationsentwicklung einzustimmen, dienen sowohl kommunikationspolitische, produktpolitische, organisatorische als auch Marktforschungsaktivitäten als Instrumente des Binnenmarketings. Demzufolge ist auch die Analyse der Mitgliederzufriedenheit eine Aktivität des Binnenmarketings.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Analyse der Mitgliederzufriedenheit am Beispiel des Tourismusverbandes (TVB) Faistenau durchgeführt.

In Faistenau hat sich in den letzten Jahren ein starker und kontinuierlicher Rückgang der Beherbergungsbetriebe mit einem nahezu synchron verlaufenden Rückgang des Bettenangebots vollzogen. Dies ist insbesondere auf die Aufgabe zahlreicher Privatvermieter zurückzuführen. Im Gegensatz zur Gesamtentwicklung von Österreich konnte dieser Negativtrend der privaten Beherbergungsbetriebe aber nicht durch eine positive Entwicklung im gehobenen Hotelbereich aufgehalten werden. Diese Strukturprobleme wurden von einem starken Rückgang der Übernachtungsgäste begleitet.

Neben diesen strukturellen Veränderungen haben sich auch die Aufgabenbereiche des TVB Faistenau gewandelt. Insbesondere durch die Gründung eines Dachverbandes der Tourismusverbände der Region Fuschlsee sind einige Aktivitäten auf Regionsebene verlagert worden.

Auf Grundlage einer schriftlichen Befragung und unterstützenden Expertengesprächen konnten einige Diskrepanzen zwischen der Erwartung und der Wahrnehmung der Leistungen des TVB aus Sicht der Mitglieder identifiziert werden.

Mit einer durchschnittlichen Gesamtzufriedenheit der Mitglieder von 1,79 (1= sehr zufrieden, 4= sehr unzufrieden) besteht Potential zur Verbesserung der Mitgliederzufriedenheit. Die touristischen Mitglieder (Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe) sind insgesamt weniger zufrieden mit dem TVB Faistenau als die nicht-touristischen Mitglieder (sonstige Branche: Handwerksbetriebe, Einzelhandel, etc.). Dies ist durch eine weniger enge Zusammenarbeit und einer geringeren Tourismusgesinnung zu interpretieren. Infolgedessen ist womöglich auch das Desinteresse vor allem der nicht-touristischen Mitglieder an dieser Befragung zu deuten.

Die Mitglieder sehen den TVB als besonders engagiert, kooperativ und budgetbewusst an. Ein weniger gutes Image hat der TVB in Bezug auf die Mitgliederorientierung, die Zukunftsorientierung sowie die Transparenz des Verbandes.

Die Stärken der Verbandsaktivitäten sind in der Pflege und Verwaltung der Loipe, der Organisation und Konzeption der Veranstaltungen sowie der Gästebetreuung im TVB-Büro und der Entwicklung von Prospektmaterial zu sehen. Ansatzpunkte, die Zufriedenheit der Mitglieder des TVB Faistenau zu erhöhen, konnten durch einen Vergleich der Teilzufriedenheiten mit den expliziten Wichtigkeiten der einzelnen Aktivitäten aufgezeigt werden. Insbesondere die Vermieterbetreuung, die Bearbeitung und Abwicklung von Buchungsanfragen, die Pressearbeit und Informationsweitergabe, die Pflege und Verwaltung der Wander-, Rad- und Mountainbikewege sowie die Zusammenarbeit mit der Gemeinde wurden als „strategische Nachteile“ identifiziert.

Die Ursachen für die Unzufriedenheit der Mitglieder mit dem TVB und den einzelnen Aktivitäten konnten im Rahmen dieser Arbeit allerdings nur angedeutet werden. Daher wäre es sinnvoll, die Ergebnisse dieser Untersuchung als Grundlage für weitere Diskussionen mit den Mitgliedern heranzuziehen. Auf diese Weise könnten weitere Hintergründe der Bewertungen der Mitglieder in Erfahrung gebracht werden.

Darüber hinaus konnte ein Potential aktiver und engagierter Mitglieder, die sich mehr Möglichkeiten für einen touristischen Meinungs austausch wünschen, identifiziert werden. Dieses Potential gilt es zu nutzen. Daher werden Maßnahmen zur Förderung der internen

Kommunikation empfohlen. Diese können dazu beitragen, Interessenskonflikte zur Sprache zu bringen und ein stärkeres Miteinander innerhalb des Verbandes zu fördern.

Alle Leistungsträger der Destination sind aufgrund des Salzburger Tourismusgesetzes Pflichtmitglieder des Verbandes. Infolgedessen sind innerhalb des Verbandes sehr heterogene Interessen vertreten. Die Vereinigung und die Ausrichtung dieser Interessen auf eine gemeinsame Zielentwicklung sind besonders anspruchsvoll. Aufgrund der Aufgabengebiete des Verbandes ist eine Kooperation mit den touristischen Betrieben nahe liegend. Es ist jedoch auch die Zusammenarbeit und Einbindung der nicht-touristischen Leistungsträger und der anderen Stakeholder der Destination notwendig. Die Destination hat nur eine Chance sich im touristischen Wettbewerb zu behaupten, wenn alle Akteure gemeinsam „am gleichen Strang“ ziehen. Das bedeutet natürlich auch, dass die nicht-touristischen Mitglieder, die Bevölkerung, die Politiker etc. den Tourismus bzw. die touristischen Probleme ernst nehmen müssen. Daher ist eine Förderung des Tourismusbewusstseins sowohl der Mitglieder als auch der Bevölkerung von Faistenau zu empfehlen. In jedem Fall gilt es, die Kernkompetenzen einer lokalen Tourismusorganisation, die Kommunikation, Information und Kooperation zu den Stakeholdern der Destination, auszubauen. Mit der Wahrnehmung dieser Aufgaben übernimmt die lokale Tourismusorganisation eine zentrale Rolle im Destinationsmanagement.

Im Verlauf dieser Untersuchungen haben sich noch einige interessante Fragestellungen ergeben, die aber aufgrund des vorgegebenen zeitlichen und inhaltlichen Rahmens nicht näher betrachtet werden konnten.

Es wäre interessant, das tatsächliche Tourismusverständnis der Mitglieder und insbesondere ihr eigenes Engagement für den Tourismus in Erfahrung zu bringen. Auf diese Weise könnte ein Vergleich zu den Erwartungen an den TVB gezogen werden. Zudem wäre eine Analyse der tatsächlichen Kooperationsbeziehungen und der Kooperationsbereitschaft der einzelnen Akteure der Destination für eine Untersuchung der internen Strukturen des Destinationsmanagements aufschlussreich.

Darüber hinaus ist zu hinterfragen, ob und inwieweit das Modell der Pflichtmitgliedschaft von Tourismusverbänden im Vergleich zu anderen Organisationsformen zu einem erfolgreichen Destinationsmanagement lokaler Tourismusorganisationen beiträgt.