

*Executive Summary zur Master Thesis***Die IchZeit Rheinland-Pfalz****Ansätze zur Entwicklung eines bedarfsgerechten Partnerbindungs- und Netzwerkmanagements***Inga Staudt***1. Problemstellung und Zielsetzung**

Gesundheitstourismus als Megatrend spielt in der heutigen Gesellschaft eine bedeutende Rolle. Der Wertewandel in der Gesellschaft trägt bereits heute zu einem positiven Wachstum der Branche bei. Neben dem demographischen Wandel sorgen ein steigendes Gesundheitsbewusstsein sowie veränderte Lebenseinstellungen, wie Eigeninitiative und Selbstverantwortung, für eine erhöhte Nachfrage gesundheitstouristischer Angebote. Die Entwicklungen dieser Branche sind landesweit zu erkennen. Dieser Gesundheitsboom hat allerdings auch zur Folge, dass an vielen Stellen ein großes Überangebot besteht und der Konkurrenzdruck erheblich ansteigt. Um sich weiterhin im Markt profilieren zu können, müssen sich gesundheitstouristische Produkte heutzutage mithilfe von Qualitätssystemen oder strategisch durchdachten Kooperationen von anderen Angeboten abheben. Auch in Rheinland-Pfalz wird die Thematik einer gesundheitstouristischen Landesstrategie seit 2006 durch unterschiedliche Projekte und Initiativen aktiv aufgegriffen und bearbeitet. Seit 2009 bildet die Marke „IchZeit Rheinland-Pfalz“ den Schwerpunkt der gesundheitstouristischen Entwicklung auf der Landesebene Rheinland-Pfalz. Mithilfe der IchZeit Rheinland-Pfalz sollen Produkte im Gesundheitstourismus des Landes durch einheitliche Qualitätskriterien ausgezeichnet werden und einen hohen Wiedererkennungswert durch gemeinsame Marketingaktivitäten aufweisen. Da es an dieser Stelle jedoch noch einige Schwachpunkte gibt, wird seit 2011 eine Evaluierung der Marke durch das Tourismusberatungsunternehmen Project M durchgeführt. Ein zentrales Problem liegt in der Kooperationsbereitschaft der Partnerbetriebe und in der Vernetzung aller beteiligten Akteure der gesundheitstouristischen Marke „IchZeit Rheinland-Pfalz“. Welche Schwierigkeiten derzeit bestehen und wie die

Zusammenarbeit grundsätzlich verbessert werden kann, soll mithilfe dieser Ausfertigung tiefergehender – jedoch auf Grundlage der Evaluierung von Project M – analysiert werden. Während Project M versucht, eine grundsätzliche Position der IchZeit im Markt zu bestimmen, indem das Beratungsunternehmen schriftliche Befragungen durchführt, in denen alle Problembereiche themenübergreifend abgefragt werden, zielt diese Master-Thesis darauf ab, lediglich den Schwachpunkt der Vernetzung aufzugreifen, um diesen, vom Ursprung an, zu erfassen und anschließend in einen Idealzustand zu verwandeln. Ziel ist es letztlich, ein bedarfsgerechtes und langfristig erfolgreiches Netzwerkmanagement aufzubauen, welches optimal auf die Bedürfnisse der Partnerbetriebe ausgerichtet ist. Da die IchZeit Rheinland-Pfalz derzeit aus einer losen Gruppe von Unternehmen besteht, die untereinander über so gut wie keine Beziehungsmuster verfügen, kann der momentane Aufbau nicht als Netzwerk bezeichnet werden. Mit der Aufgabenstellung dieser Master-Thesis geht dementsprechend die Entwicklung eines weitreichenden Strukturwandels innerhalb der Kooperation einher, der auf Grundlage mehrerer Analysen (Bedarfsanalyse, SWOT-Analyse) gegen Ende der Arbeit detailliert dargestellt werden soll. Zu den IchZeit-Partnern zählen zurzeit 34 Hotelbetriebe sowie 21 Heilbäder und Kurorte in Rheinland-Pfalz.

## 2. Methodik und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit „Die IchZeit Rheinland-Pfalz – Ansätze zur Entwicklung eines bedarfsgerechten Partnerbindungs- und Netzwerksmanagements“ gliedert sich in fünf Hauptkapitel.

**Kapitel eins** vermittelt einen Überblick über die Zielsetzung der Arbeit. Außerdem soll die methodische Vorgehensweise der Datenbeschaffung erläutert und eine kurze Einleitung zum aktuellen Entwicklungsstand gegeben werden.

**Kapitel zwei** wird dann, mithilfe eines theoretischen Einstiegs, in das Thema Gesundheitstourismus überleiten. Neben der Definition dieser Tourismusart sollen aktuelle Entwicklungen in Bezug auf den Gesundheitstourismus weltweit erörtert werden. Anschließend erfolgt eine spezifische Darstellung gesundheitstouristischer Projekte in Rheinland-Pfalz seit 2006. Mit der kurzen Vorstellung der einzelnen Initiativen und Projekte soll eine Marktübersicht entstehen. Das Kapitel dient demnach der Information und der Einordnung der IchZeit Rheinland-Pfalz in die gesundheitstouristischen Entwicklungen im Land.

Nachdem ein allgemeiner Überblick über den zeitlichen Verlauf der gesundheitstouristischen Entwicklung in Rheinland-Pfalz gegeben wurde, soll sich **Kapitel drei** nun spezifisch mit der

IchZeit Rheinland-Pfalz seit deren Markteinführung im Jahr 2009 beschäftigen. Im Fokus steht die Evaluation der Marke, die aktuell – drei Jahre nach Markteintritt – von dem Tourismusberatungsunternehmen Project M durchgeführt wird. Project M betrachtet als Grundlage der Evaluation fünf Leitthemen, die auf eine Fragestellung hin konkret analysiert werden. Erste Durchführungsschritte und Ergebnisse sollen in diesem Abschnitt erläutert werden, bevor sich dann im weiteren Verlauf der Master-Thesis ausschließlich der Leitfrage der Vernetzung gewidmet werden soll – im Mittelpunkt steht hier vor allem die vertikale Vernetzung zwischen der IchZeit Rheinland-Pfalz und den Regionen/Orten/Betrieben.

**Kapitel vier** beschäftigt sich nachfolgend mit der Entwicklung eines Partnerbindungs- und Netzwerkmanagements, welches auf mehrere Analysen und Methoden gestützt ist.

Eine Bedarfsanalyse soll zu Beginn klären, welche Probleme und Bedürfnisse bei den Partnerbetrieben vorherrschen. Mithilfe eines Fragebogens sollen aktuelle Schwierigkeiten und grundsätzliche Erwartungen spezifisch definiert werden. Von den insgesamt 55 Partnern sollen so viele wie möglich befragt werden. Vor allem durch persönliche Gespräche vor Ort besteht die Chance einer erhöhten Rücklaufquote und einem verbesserten Informationsgewinn.

Des Weiteren fließen Eigenrecherche und Fremdeinschätzungen in diese Analyse mit ein. Eine anschließende SWOT-Analyse ermöglicht die Bewertung der Gesprächsergebnisse aus der vorangegangenen Bedarfsanalyse. Es entsteht eine erste Übersicht der Erwartungshaltungen an die IchZeit Rheinland-Pfalz. Durch die Gegenüberstellung der Stärken-Schwächen-Analyse mit der Chancen-Risiken-Analyse können Handlungsempfehlungen entwickelt werden. Auf Grundlage dieser Analysen wird anschließend die Entwicklung eines Kooperationsnetzwerks zwischen der IchZeit Rheinland-Pfalz und den 55 Partnerbetrieben erarbeitet. Mithilfe von zwei Best-Practice-Beispielen (Benchmarking) soll vorerst aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten der Vernetzung es gibt und welche Erfolge sie mit sich bringen können. Anschließend erfolgt die Anwendung am konkreten Beispiel der IchZeit Rheinland-Pfalz.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit in **Kapitel fünf**.

Im Folgenden handelt es sich um eine anwendungsorientierte Arbeit. Da die Entwicklungen des Gesundheitstourismus in Rheinland-Pfalz noch relativ jung sind, müssen, neben Fachbüchern und quantitativen Studien, weitere Informationsquellen hinzugezogen werden. Im Rahmen eigener Feldforschungen wurden von der Autorin dieser Master-Thesis 20 Expertengespräche geführt. Bei der Auswahl von Gesprächspartnern sollte darauf geachtet

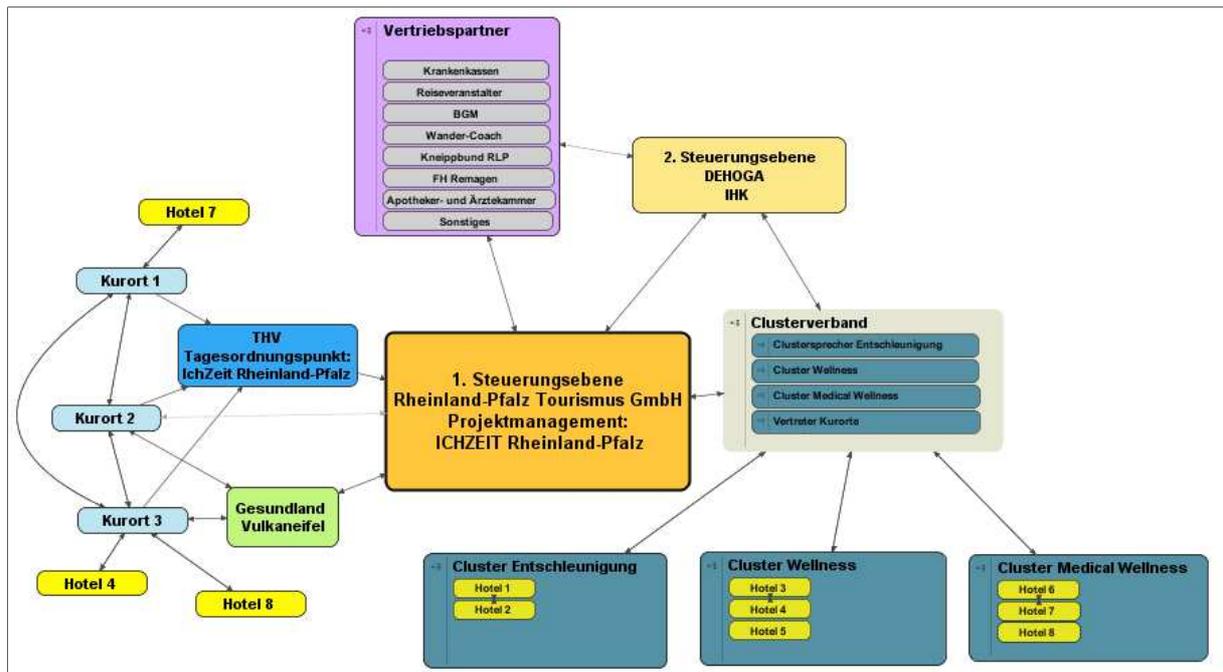
werden, dass mindestens ein Partner aus jeder Region persönlich befragt wird. Darüber hinaus sollten Betriebe jeder Kategorie – das heißt Entschleunigungs-, Wellness-, und Medical-Häuser – in der Auswahl berücksichtigt werden. Ein weiteres Kriterium stellten Erfahrungswerte in Bezug auf das bisherige Engagement der Partner mit der Marke dar. Hier erfolgte, neben einer unterstützenden Einschätzung durch die IchZeit-Produktmanagerin Jeanette Dornbusch von der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH, eine eigene Recherche unter anderem zur Integration der Marke auf der gesellschaftseigenen Homepage. Mithilfe dieser Auswahlkriterien und der Einbeziehung einer eher heterogenen Gruppe von IchZeit-Partnern sollten die Darstellung eines umfassenden Meinungsbildes ermöglicht und valide Analyseergebnisse erzielt werden. Die Ergebnisse der Expertengespräche werden im Anhang aufgeführt und sollen in die Kapitel drei und vier mit einfließen. Die restlichen Partnerbetriebe werden auf schriftliche Weise befragt.

In Bezug auf die Entwicklung einer Netzwerkstruktur werden theoretische Kenntnisse als Grundlage verwendet. Fachliteratur steht diesbezüglich ausreichend zur Verfügung. Umsetzungsbeispiele aus der Praxis sind hingegen eher seltener beschrieben. Zwar ist der Aufbau von Kompetenzzentren zurzeit in aller Munde, jedoch stehen die Entwicklungen in vielen Destinationen noch am Anfang. Darüber hinaus muss damit gerechnet werden, dass verschiedene Regionen aufgrund ihres Konkurrenzdenkens keine Informationen zur Verfügung stellen.

### **3. Fazit und Ausblick**

In der vorliegenden Master-Thesis standen die gesundheitstouristischen Entwicklungen in Rheinland-Pfalz – spezifisch die Kooperationsstrukturen der Marke „IchZeit Rheinland-Pfalz“ – im Mittelpunkt. Konkret ging es dabei um eine fehlende Vernetzung zwischen den IchZeit-Partnern und einer nicht ausreichend intensiven Kommunikation untereinander. Ziel der Studie war es, die internen Verflechtungen und Beziehungsmuster zwischen den beteiligten Akteuren umfassend zu veranschaulichen und daraufhin Ansätze zur Optimierung aufzuzeigen. Die Entwicklung einer Netzwerkstruktur stand dabei im Vordergrund. Zu diesem Zwecke wurde eine Bedarfsanalyse durchgeführt, die unter anderem zum Ziel hatte, die Zufriedenheit der Partner mit der IchZeit Rheinland-Pfalz zu messen sowie Erwartungen und Zukunftsaussichten herauszustellen. Insgesamt nahmen 65 % aller derzeitigen IchZeit-Partner – das waren 36 von insgesamt 55 Hotels und Heilbädern / Kurorten – an der Befragung teil. 58 % davon wurden in einem persönlichen Gespräch vor Ort interviewt, während 42 % der befragten Partner ein schriftliches Statement abgaben.

Neben 15 rheinland-pfälzischen Heilbädern und Kurorten, konnte ein Rücklauf von 21 aktuellen Partnerhotels erzielt werden. Im Rahmen dieser Analyse ergab sich, dass die Zufriedenheit der Partner innerhalb der Kooperation bei einem großen Anteil momentan nicht gewährleistet ist. Während zwischen den einzelnen Hotels gar kein Austausch besteht, sind auch die Kurorte mit der internen Kommunikation größtenteils unzufrieden. Die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH dient derzeit als zentraler Ansprechpartner und als hauptverantwortliche Organisation. Darüber hinaus sehen viele Betriebe selbst keine Übereinstimmung mit der Ausrichtung der IchZeit Rheinland-Pfalz und der Strategie des eigenen Unternehmens. Das Engagement, sich für die Marke einzusetzen ist dementsprechend gering. Viele Hotels möchten darüber hinaus erst Erfolge sehen, bevor eigene Mittel eingesetzt werden. Vor allem bei den Heilbädern und Kurorten bestand die Einsicht, dass sich die Strukturen der Kooperation ändern müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Was dies betrifft, so konnte anhand einer weiteren Fragestellung gezeigt werden, dass circa 69 % der befragten IchZeit-Partner – durch die Bewertung des angedachten Netzwerks mit der Note eins und zwei – die Netzwerkidee beziehungsweise den Aufbau einer solchen Struktur bei der IchZeit Rheinland-Pfalz befürworten. Zwar kann anhand dieses Befundes darauf geschlossen werden, dass einige der derzeitigen Partner keine Zukunft innerhalb dieser Kooperation mehr sehen, andererseits bildet sich auf diese Weise ein Kern motivierter Akteure, die die Erfolgchancen der Marke wieder steigen lassen. Auch durch die in dieser Master-Thesis durchgeführte SWOT-Analyse konnte bestätigt werden, dass der Aufbau einer Netzwerkstruktur mit vielen Vorteilen für die IchZeit Rheinland-Pfalz verbunden und als dringende Handlungsempfehlung anzusehen ist. Als Ergebnis dieser Ausfertigung konnte letztlich ein, als Muster angefertigtes, Netzwerk für die IchZeit Rheinland-Pfalz entwickelt werden.



**Abbildung 1: Muster IchZeit-Netzwerk – Idealzustand**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Darin wird vor allem beachtet, dass die Vernetzung durch mehrere Zusammenschlüsse und Möglichkeiten des Austauschs intensiviert wird und trotzdem die knappen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen nicht vergeudet werden. Der Zusammenschluss in Clustern garantiert vor allem unter den Hotelbetrieben den Wissenstransfer und einen effizienten Mitteleinsatz. Auch das Konkurrenzdenken, welches derzeit noch in vielen Häusern existiert, soll mithilfe dieser Cluster minimiert werden. Um die Zufriedenheit mehrerer Betriebe zu ermöglichen, sollen weitere Vertriebspartner Teil der Kooperation werden. Durch eine zielführende Aufgabenverteilung und eine dezentrale Verantwortungsübernahme in Netzwerken kann die Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH als derzeit noch alleinige Steuerungsebene entlastet werden. Durch optimale Beziehungsmuster innerhalb des Netzwerks wird sich die Kooperation langfristig selbst tragen können.

Als Fazit dieser Master-Thesis ist klarzustellen, dass Strukturänderungen innerhalb der Kooperation der IchZeit Rheinland-Pfalz von größter Notwendigkeit sind, um weitere Erfolgsaussichten der gesundheitstouristischen Marke in Rheinland-Pfalz zu sichern. Ein Umdenken ist sowohl von Seiten der Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH wichtig als auch von Seiten jedes einzelnen Partners.