

Beitrag zum Buch Destinationsmanagement Pechlaner/Weiermair

Destinationsmanagement durch Finanzierung – Finanzierung dank Destinationsmanagement

o. Univ. Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen

Abstract

Für ein effektives Destinationsmanagement fehlen in den durch klein- und mittelbetriebliche Strukturen geprägten klassischen Tourismusgebieten Instrumente z.B. zur Durchsetzung von Strategien und Kooperationen. Für die von einem hohen Fremdkapitalanteil gekennzeichneten Tourismusunternehmen fehlen für eine zukunftsorientierte Finanzierung mit einer auf zukünftigen Ertragswerten bezogenen Überschuldung unternehmerische Perspektiven. Hier setzt dieser Beitrag an und schlägt neue Finanzierungsmodelle vor, die die Steuerbarkeit von Destinationen erhöhen und die Perspektiven für die Anleger verbessern sollen. Dabei werden der aktuelle Stand der Finanzierung im Tourismus und die Theorie des Destinationsmanagements als Ausgangspunkt genommen. Inhaltlich beruht der Beitrag z.T. auf Arbeiten zum Buch „Finanzierung im Tourismus“ von Beat Bernet und Thomas Bieger.

INHALTSVERZEICHNIS

1 DESTINATIONSMANAGEMENT – MANAGEMENT ENTWICKLUNGSFÄHIGER VIRTUELLER UNTERNEHMEN	4
1.1 Destinationen als Wettbewerbseinheiten im Tourismus	4
1.2 Idealmodell einer Destination in statischer Hinsicht – Ein Kreuzfahrtschiff	6
1.3 Notwendigkeit einer entwicklungsfähigen Destination – die dynamische Sicht	7
1.4 Probleme der Destinationen in traditionellen Tourismusgebieten	10
2 FINANZIERUNG IM TOURISMUS – NEUE PERSPEKTIVEN DURCH WAHRNEHMUNG VON NETZWERKPOTENTIALEN	13
2.1 Veränderungen im Finanzmarkt – neue Kreditpolitik der Banken	13
2.2 Skidestinationen als strategisch geführte Wachstumsmaschinen	16
2.3 Anforderungen an das Tourismus- und Destinationsmanagement aus der Finanzierungsperspektive	18
3 NEUE FINANZIERUNGSTRUMENTE AUF DESTINATIONS- EBENE	21
3.1 Modell einer Destinationsfinanzierung mit strategischem Steuerungspotential	21
3.2 Konkrete Realisationsansätze	22

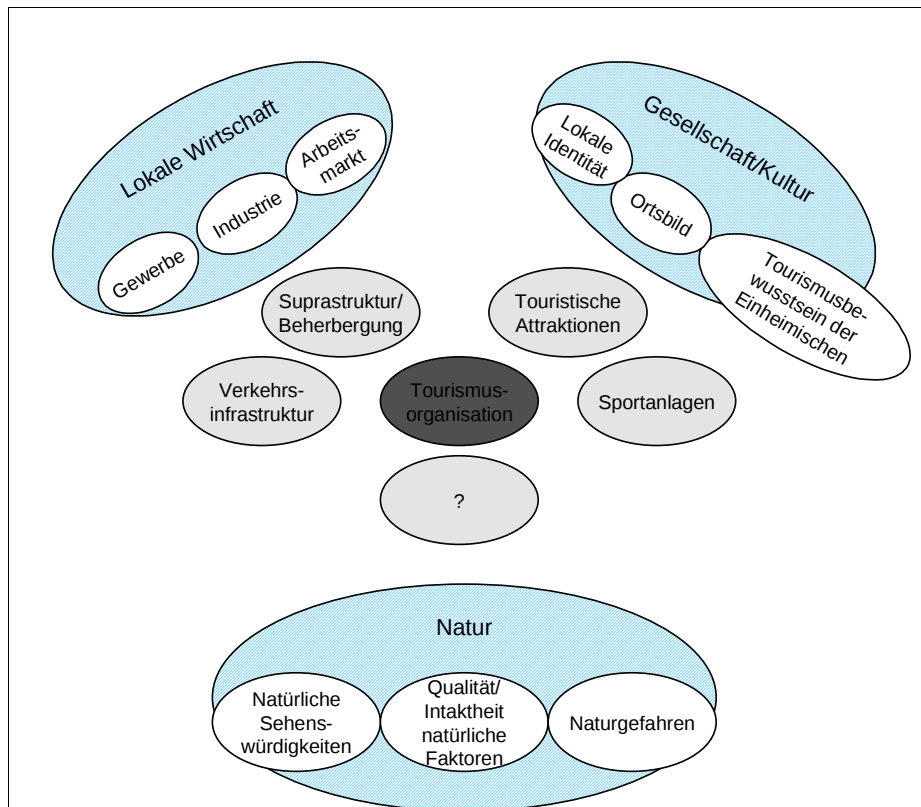
1 DESTINATIONSMANAGEMENT – MANAGEMENT ENTWICKLUNGSFÄHIGER VIRTUELLER UNTERNEHMEN

1.1 Destinationen als Wettbewerbseinheiten im Tourismus

Eine wesentliche Besonderheit zeichnet die touristische Leistung gegenüber anderen Dienstleistungen aus: die dezentrale, partikuläre Leistungserstellung (vgl. u.a. Kaspar, 1995, S. 26 ff.). Der Gast konsumiert wie bei anderen persönlichen Dienstleistungen eine eigentliche Dienstleistungskette (vgl. Bieger, 1998). Die einzelnen Leistungselemente dieser Kette werden jedoch innerhalb eines geographischen Raumes von verschiedenen unabhängigen Unternehmen erbracht, bspw. der Transport durch eine Bahngesellschaft, der Transport zwischen dem Bahnhof und dem Hotel durch ein privates Taxiunternehmen, die Beherbergung durch eine private Hotelleriegesellschaft etc. Den grössten Teil der touristischen Leistungen konsumiert der Gast während seines Aufenthalts innerhalb eines begrenzten Gebietes. Dieses stellt das eigentliche Reiseziel dar, das mit anderen Reisezielen, anderen räumlichen definierten touristischen Leistungsbündeln, im Wettbewerb steht. Da diese Leistungsbündel einen relativ stabilen, abgrenzbaren Markt und ein zeitlich stabiles Angebot umfassen, können sie als eigentliche strategische Geschäftseinheiten definiert werden (vgl. Müller, 1995).

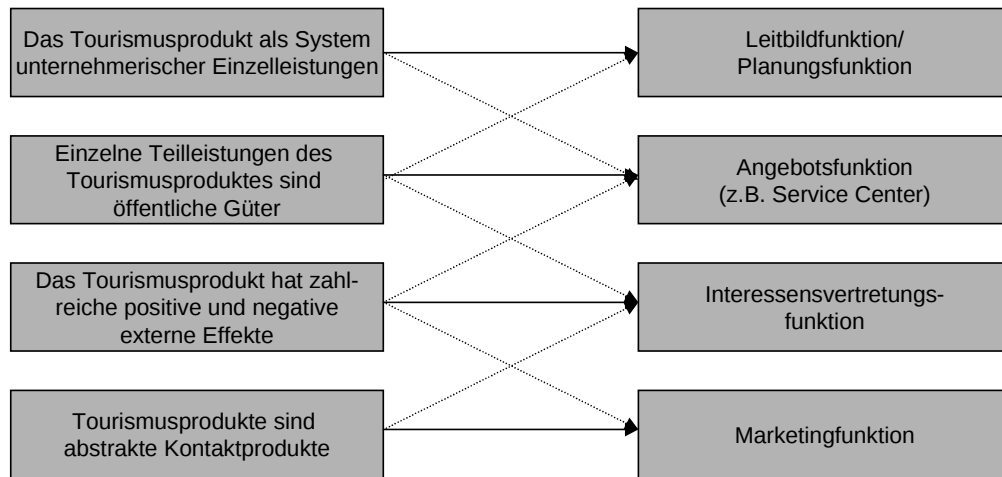
Für die Bezeichnung dieser Reiseziele hat sich in der Wissenschaft und in der Praxis der Begriff „Destination“ durchgesetzt. Der Begriff wird heute definiert (vgl. Bieger, 1997, S. 74) als ein geographischer Raum (Ort, Region, Weiler, Nation), den der jeweilige Gast bzw. ein Gästesegment als Reiseziel auswählt. Dieser enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendige Einrichtungen zur Beherbergung, Verpflegung und Unterhaltung. Destinationen können somit vereinfacht umschrieben werden als umfassendes Leistungsbündel für ausgewählte Gästesegmente. Sie sind räumlich vereinfacht einzugrenzen als die eigentlichen Bewegungsräume des Gastes. Bezüglich Produkt und Markt weisen sie eine hohe zeitliche Stabilität auf und können so auch als eigentliche strategische Geschäftsfelder im Tourismus bezeichnet werden.

Wirtschaftswissenschaftlich gesehen sind Destinationen Unternehmensnetzwerke, die virtuelle Unternehmen darstellen. Sie müssen deshalb auch übergreifend gemanagt werden. Im Gegensatz zu den virtuellen Unternehmen in der reinen betriebswirtschaftlichen Lehre beinhalten die Netzwerke von Destinationen auch andere, zum Teil externe, nicht direkt involvierte Elemente, die für die Attraktivität des Produkts entscheidend sind. Dazu gehören branchenfremde und damit nicht im gleichen Ausmass interessierte und steuerbare wirtschaftliche Elemente wie das übrige Gewerbe (z.T. Detailhandel-Shopping), kulturelle/gesellschaftliche Faktoren wie die Identität/Eigenständigkeit der lokalen Kultur oder natürliche Faktoren wie die Intaktheit der Natur und natürliche Sehenswürdigkeiten (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: System Destination

Die an sich schon komplexe Aufgabe der Steuerung der virtuellen Unternehmung ‚Destination‘ ist um so schwieriger, weil die externen Faktoren wie übrige Wirtschaft, Natur, Gesellschaft mitberücksichtigt werden.

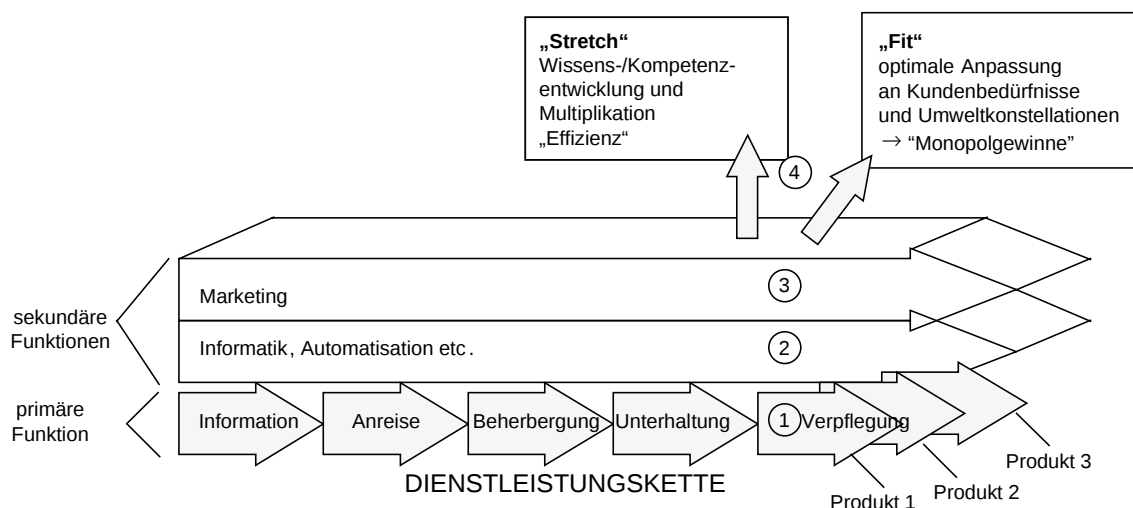
Betrachtet man das virtuelle Unternehmen ‚Destination‘ abstrakt als Leistungseinheit, so wird leicht ersichtlich, dass zur Sicherstellung der Funktionseinheit verschiedene kooperative Aufgaben zu erfüllen sind. Diese lassen sich direkt aus den Besonderheiten des Tourismusproduktes ableiten (vgl. Abbildung 2). Diese Aufgaben sind durch kooperative Tourismusorganisationen zu erbringen. Diese existieren in den meisten traditionellen Tourismusgebieten bereits in Form von Verkehrsvereinen oder Gemeindeämtern.

Abbildung 2: Aufgaben einer Tourismusorganisation

Quelle: Bieger, 1997, S. 84

1.2 Idealmodell einer Destination in statischer Hinsicht – Ein Kreuzfahrtschiff

Das Idealmodell einer Destination kann wie folgt skizziert werden (vgl. Abbildung 3):

Abbildung 3: Modell einer optimierten Musterdestination

Quelle: erweitert nach Bieger/Weibel, 1998

Mit der Optimierung der Qualität und der Kosten über die gesamte Dienstleistungskette können die Erträge gesteigert und die Kosten gesenkt werden. Ein verantwortliches Produktmanagement für Dienstleistungsketten nach Kundengruppen/Produkten kann die Qualität zielgruppenspezifisch weiterentwickeln. Durch die strategische Ausrichtung auf Kompe-

tenzfelder und Umweltkonstellationen (wie Bedürfnisse der Kunden) können in einer längeren, strategischen Entwicklung Effizienzvorteile und Werte für den Kunden generiert werden. Zudem können Investitionen optimiert und strategisch fokussiert werden, deren Finanzierung wiederum dank der Internalisierung der Wertschöpfung über die ganze Dienstleistungskette leicht möglich ist.

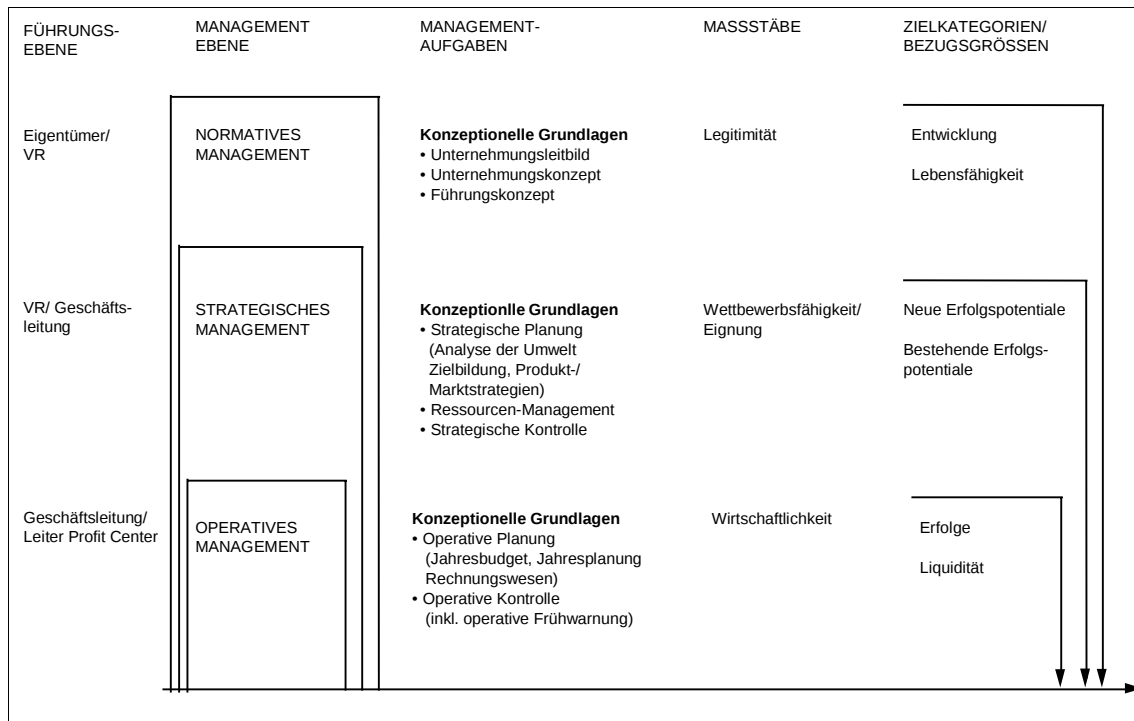
Diesem Optimalmodell am nächsten kommt die Kreuzschiffahrt. Kreuzfahrtschiffe boomen weltweit. Laufend werden neue Grossschiffe mit bis zu 3'000 Betten, eigentlich mittlere Ferienorte, dem Markt übergeben. Treibende Faktoren auf der Nachfrageseite sind Bedürfnisse nach Multioptionalität, Soft Culture und Atmosphäre, die auf diesen grossen Trauminseln mit ihren vielfältigen Angeboten optimal erfüllt werden können.

Auf der Angebotsseite sprechen verschiedene Effekte für Investitionen in die schwimmenden Ressorts:

- Reduktion des Investitionsrisikos, da Schiffe leicht in andere geographische Regionen verlegt oder sogar neuen Verwendungen zugeführt werden können.
- Alle Ausgaben der Kunden fallen bei einer Unternehmung an, die Wertschöpfung wird über die ganze Dienstleistungskette internalisiert, strategische Investitionen können sichergestellt werden.
- Alle betrieblichen Operationen über die gesamte Dienstleistungskette qualitativ und kostenmässig auf der Ebene einer grossen Leistungseinheit optimiert werden.
- Die strategische Steuereinheit Reederei und deren konsequente Marktforschung („Fit“-Anpassung an Umfeldveränderungen) und Entwicklung von Kompetenzen („Stretch“) stellt die strategische Entwicklungsfähigkeit sicher.

1.3 Notwendigkeit einer entwicklungsfähigen Destination – die dynamische Sicht

Das St. Galler Management-Modell unterscheidet drei Management-Ebenen (vgl. Bleicher, 1996, Schwaninger, 1990, Pümpin/Prange, 1991 sowie Abbildung 4).

Abbildung 4: Inhalte der drei Managementebenen

Quelle: Ergänzt nach Espejo et al., 1996, S. 230; Schwaninger, 1990, S. 50; Pümpin/Prange, 1991, S. 20.

Eine operative Ebene, die mit der Zielsetzung Cash-flow die Leistungsprozesse bezüglich Werten für den Kunden (und damit Zahlungsbereitschaft) und Kosten steuert. Eine strategische Ebene, die auf die Zielgrösse Erfolgspotentiale gerichtet ist und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit durch Entwicklung von Kompetenzen und Ausrichtung auf die Bedingungen des Umfelds sichert. Diese beiden Ebenen werden im dargestellten Optimalmodell einer Destination widergespiegelt.

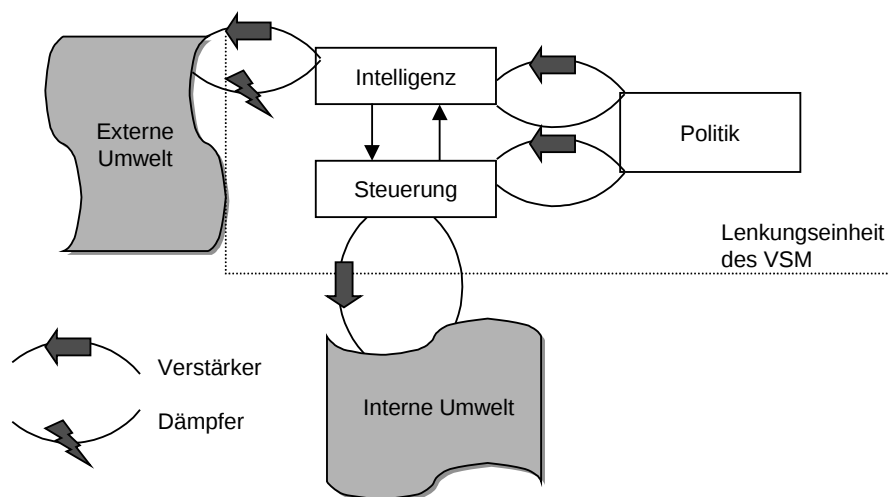
Zudem ist eine dritte, normative Dimension notwendig. Diese soll die Lebensfähigkeit des Systems langfristig sichern. Die Sicherung der Lebensfähigkeit bedingt Anpassung, Lernen und Entwickeln, die in Anlehnung an Schwaninger/Flaschka (1995, S. 104) wie folgt definiert werden können:

- „Anpassung“ bezeichnet die Selbsttransformation, um Anforderungen von aussen gerecht zu werden
- „Lernen“ bezeichnet ein Zunehmen der Kapazität, wirksame Handlungen zu setzen
- „Entwicklung“ bezeichnet die wachsende Fähigkeit einer Organisation, eigene und fremde Ansprüche zu erfüllen.

Anpassung, Lernen und Entwicklung müssen dazu führen, dass eine Organisation die in der internen (z.B. Machtkonflikte) und der externen Umwelt (z.B. Nachfrageveränderung, Klimawandel) bestehende Komplexität und Dynamik bewältigen kann.

Die Unternehmenskybernetik wendet heute zur Klärung der Entwicklung von Organisationen das Modell lebensfähiger Systeme, das Viable System Model (VSM), das auf Stafford Beer (1972) zurückgeht, an. Aus dem Modell lassen sich die funktionalen und strukturellen Mindestanforderungen, die eine Organisation zur Lebensfähigkeit erfüllen muss, ableiten. In Anlehnung an Beer (1979) und Espejo/Schwaninger (1993) kann folgende vereinfachte Darstellung der Lenkungseinheit des VSM postuliert werden (vgl. auch Döring, 1999 und Abbildung 5):

Abbildung 5: Lenkungseinheit des VSM



Quelle: Döring, 1999

Aufgabe des Moduls „Intelligenz“ ist es, unternehmensexterne Vorgänge zu erfassen, für die Organisation zu denken und zu reagieren. Die „Steuerung“ beschäftigt sich mit den internen Konstellationen und steuert Struktur und Prozesse in der Organisation. Die Politik gibt eine Orientierung/Ausrichtung für den Ausgleich zwischen Innen- und Aussenwelt, d.h. für die Bewältigung der verbleibenden Komplexität.

Übertragen auf eine Destination bedeutet dies, dass

- eine konsistente, destinationsübergreifende Überwachung, Interpretation und Reaktion auf Veränderungen im Umfeld auf der Basis von Erfahrungen, Kompetenzen etc. sichergestellt werden muss. Als eine in der Ausprägung noch zu wenig institutionalisierte und mit zu wenig Ressourcen/Reaktionskompetenz ausgestattete Vorstufe können regelmäßige Expertenworkshops zur Analyse der Nachfrageentwicklung auf Destinationsebene, wie am Beispiel von Ischgl praktiziert, bezeichnet werden. Ein Research Center, das alle Unternehmen und deren Intelligenz einbindet, stellt eine Vision dar.

- eine destinationsübergreifende Steuerung nicht nur der Leistungsprozesse und der strategischen Ausrichtung, sondern auch der Konstellation und der Entwicklung des Systems ‚Destination‘ selbst notwendig ist. Am idealsten ist dies durch übergeordnete, bspw. durch in Besitzverhältnissen verankerte Strukturen möglich, die wie bei amerikanischen Skidestinationen neue Elemente (z.B. neue Angebots- oder neue personelle Elemente) oder neue Beziehungsmuster (z.B. neue Weisungsstrukturen) schaffen resp. anpassen können. In klassischen Destinationen ist dies beschränkt durch die politischen Einflüsse der Gemeindeführung nur ansatzweise und mit beträchtlichen zeitlichen Verzögerungen möglich.
- die Politik wesentliche Abstimmungsfragen zwischen Umwelt und Inwelt sicherstellt und eine klare Leitlinie für die Entwicklung von Intelligenz und Steuerung bietet. Solche Grundsätze, bspw. in Form eines legitimierten Ausschusses, fehlen weitgehend. Ein Beispiel für solche Grundsätze stellt eine Handlungsrichtlinie für eine Destination dar, die neue Geschäftsfelder angesichts einer wachsender Schneeunsicherheit berücksichtigt.

1.4 Probleme der Destinationen in traditionellen Tourismusgebieten

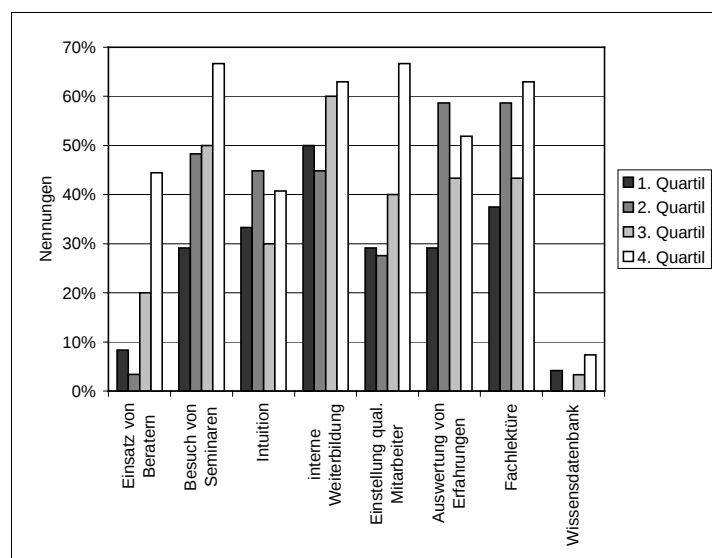
Folgende Problemfelder prägen die Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit von klassischen Destinationen in traditionellen Tourismusgebieten:

- 1) *Die kleinbetriebliche Struktur.* Mit durchschnittlich 145 Zimmern verfügt die Schweiz als klassisches Tourismusland bspw. verglichen mit einem ebenfalls durch KMU-Betriebe geprägten europäischen Schnitt über relativ kleine Hotels (vgl. Horwath, 1998).
- 2) Klein- und Mittelbetriebe vor allem auch in kulturell traditionsreichen Gegenden und Branchen weisen verschiedene Hemmnisse auf, die Kooperationen nur schon auf operativer Stufe erschweren. Dazu gehören Know-how- und Kompetenzdefizite, daraus abgeleitet Wahrnehmungsverzerrungen bei der Beurteilung der Partner, eine fehlende strategische Orientierung der Kooperation, fehlende Managementzeit und -kompetenz zur Aushandlung tragfähiger Modelle mit Win Win-Konstellation und letztendlich auch zu hohe Überwachungs- und Transaktionskosten (vgl. u.a. Bieger/Weibel, 1998). Oft resultiert aus diesem Unvermögen zur Kooperation ein eigentliches Unbehagen resp. Vertrauensdefizit. Dies kommt auch in einer Untersuchung unseres Instituts in Kanton Bern zum Ausdruck. Fehlende Kooperationsbereitschaft und Missgunst werden als wichtigste Hemmnisfaktoren bei der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens gesehen.
- 3) *Problematische Wissens- und Kompetenzentwicklung.* Als eines der wichtigsten Probleme im Zusammenhang mit KMU-Unternehmen wird die unterentwickelte Fähigkeit zur Wissens- und Kompetenzenentwicklung gesehen (vgl. auch Pleitner, 1991). Ursache ist die fehlende betriebsinterne Multiplizierbarkeit von Kompetenzen und Neuentwicklungen, so dass Investitionen in diesen Bereich nicht rentabilisiert werden können. Diese Problematik wird auch als Legitimation staatlicher Programme genannt (bspw. Innovationspro-

gramm im Tourismus gemäss Bericht des schweizerischen Bundesrates zur Tourismuspolitik, 1996).

- 4) An der oben erwähnten Untersuchung von Tourismusunternehmen im Kanton Bern, bei der 123 eher grössere Tourismusunternehmen befragt wurden, konnten ähnliche Resultate erhoben werden. So ist die Wissensentwicklung stark grössenabhängig (vgl. Abbildung 6) Die Kompetenzentwicklung beruht vor allem auf einer allgemein zugänglichen und wenig spezifizierten, eigenständigen Wissensentwicklung (vgl. Abbildung 7). Innovationen beschränken sich vor allem auf naheliegende Produkteentwicklungen und richten sich weniger auf Know-how intensivere Markt- und Prozessinnovationen aus (vgl. Abbildung 8).

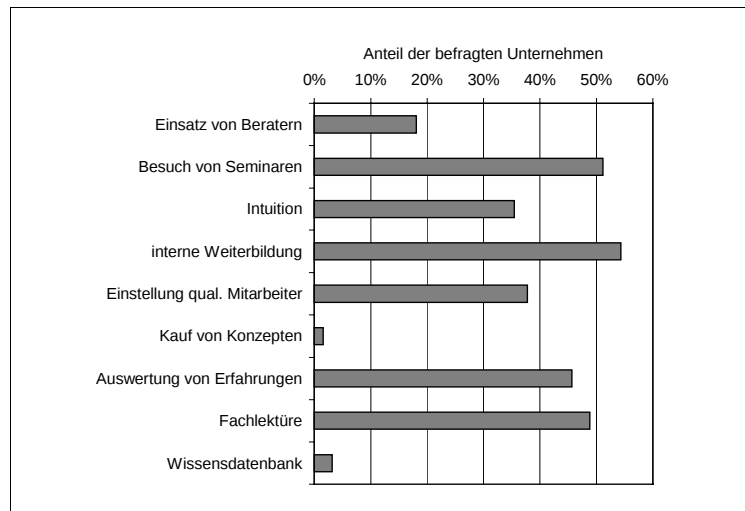
Abbildung 6: *Kompetenzentwicklung bei den befragten Unternehmen in Abhängigkeit vom Umsatz*



Lesehilfe: Das erste Quartil vereinigt alle Unternehmen, deren Umsätze sich im untersten Viertel aller Umsätze befinden. Das vierte Quartil vereinigt folglich alle Unternehmen, deren Umsätze sich im obersten Viertel aller Unternehmen befinden. So setzen bspw. 45 % aller Unternehmen der grössten Umsatzklasse Berater ein, während bei der kleinsten Umsatzklasse nur 8% der Unternehmen auf dieses Hilfsmittel zurückgreifen.

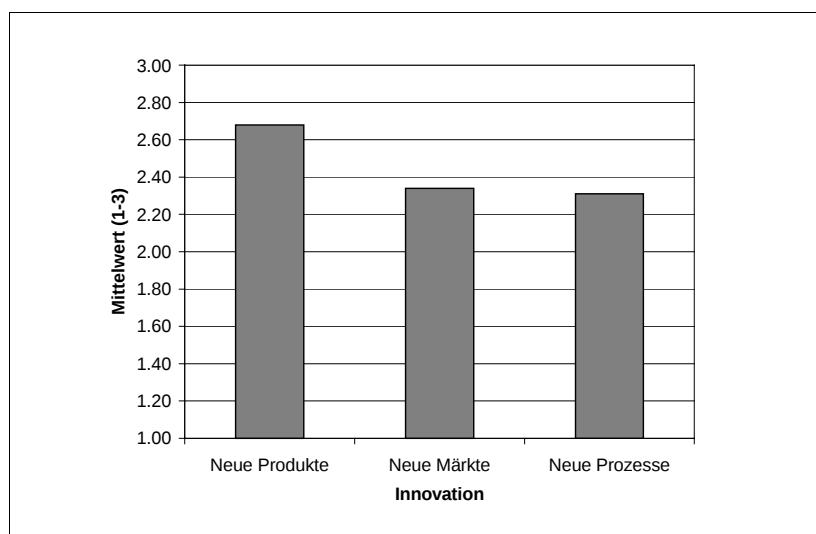
Quelle: Bieger/Laesser/Weibel, 1999

Abbildung 7: *Kompetenzentwicklung bei den befragten Unternehmen*



Quelle: Bieger/Laesser/Weibel, 1999

Abbildung 8: *Innovationskraft bei den befragten Unternehmen bzgl. neuen Produkten, neuen Märkten und neuen Prozessen*



Quelle: Bieger/Laesser/Weibel, 1999

- 5) Die Problematik der fehlenden strategischen Kraft von Tourismusorganisationen. Zwar bestehen in allen klassischen touristischen Destinationen Tourismusorganisationen, wie die traditionsreichen Verkehrsvereine, welche die oben erwähnten übergreifenden Funktionen wie Marketing, Angebotsgestaltung etc. wahrnehmen. Das Schwergewicht der Tätigkeit dieser kooperativen Tourismusorganisationen lag lange Zeit auf der politischen Legitimierung des bis in die 90er Jahre praktisch automatischen Wachstums. Entsprechend sind diese Strukturen stark politisiert. Sie sind damit schwerfällig, wenig reaktiv. In der Tendenz werden den Verkehrsvereinen zudem zu viele Aufgaben aufgebürdet, so

dass sie keine eigentlichen Erfolge nachweisen können. Dies führt zu einer mangelhaften Motivation der Unternehmen für die Beitragsleistung.

- 6) Da die meisten Leistungen von Tourismusorganisationen zudem noch einen öffentlichen Charakter haben, ist die Finanzierung dieser Organisationen meist zu schwach. Eine breit abgestützte Zwangsfinanzierung kann im politischen Wettbewerb nicht durchgesetzt werden, da es leicht ist, gegen solche Abgaben, welche die verschiedensten direkt und indirekt vom Tourismus profitierenden Branchen betreffen würden, politisch zu motivieren. Die Tourismusorganisationen haben damit zu wenig Legitimation und zu wenig wirtschaftliche Kraft, um wirkungsvoll als strategisches Steuerungsinstrument oder als Kompetenzzentrum der Destination zu wirken.

In klassischen Destinationen mit typischen KMU-Strukturen und starker kulturell gesellschaftlicher Verankerung im historisch gewachsenen Gemeinwesen fehlen damit die Voraussetzungen für wirtschaftliche Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit in Form destinationsweit gültiger und akzeptierter Inhalte bezüglich

- Politik (Entwicklungsgrundsätze, die verbleibenden Unsicherheiten bezüglich Inwelt und Umwelt reduzieren);
- Strategie (Positionierung, Kompetenzfelder);
- Art sowie Ablauf der Leistungsprozesse;
- Strukturen, die eine Entwicklung dieser Inhalte, Verankerung derselben bei den einzelnen Akteuren sowie eine laufende Überwachung und Weiterentwicklung ermöglichen.

2 FINANZIERUNG IM TOURISMUS – NEUE PERSPEKTIVEN DURCH WAHRNEHMUNG VON NETZWERKPOTENTIALEN

2.1 Veränderungen im Finanzmarkt – neue Kreditpolitik der Banken

Mit der Globalisierung der Wirtschaft veränderten sich die Bedingungen auf den Finanzmärkten. Freier Kapitalverkehr ermöglichte die Ausnutzung unterschiedlicher Entwicklungen auf nationalen Finanzmärkten. Die mit der neuen Technologie zunehmende Transparenz beschleunigte Entscheide und erleichterte die Ausnützung der internationalen Möglichkeiten. Die Verflechtung der internationalen Finanzmärkte führte auch zu neuen Konvergenzbestrebungen der einzelnen Währungssysteme wie bspw. die Einführung der europäischen Einheitswährung, was wiederum die Transparenz erhöht und den Finanzaustausch erleichtert.

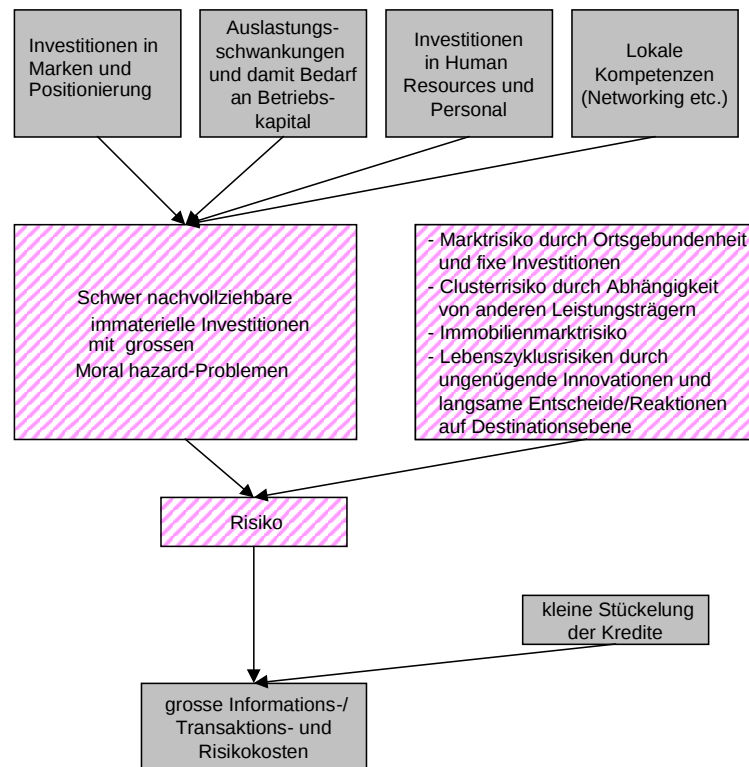
Diese Entwicklung führte für das Bankensystem u.a. zu folgenden Wirkungen:

- Der Druck, eine höhere Rendite auf das investierte Eigenkapital zu erreichen, vergrösserte sich,
- damit wurden alle Aktivitäten und Bereiche der Banken in bezug auf Ertrags-/ Renditekonstellation verschärften Bedingungen unterworfen,
- nationale Besonderheiten bei Zinshöhen und Kredit/Produkten gleichen sich unter dem Marktdruck aus.

Von diesen Entwicklungen wurde insbesondere der Tourismus betroffen. Kreditgeschäfte beinhalten Aufwendungen für die Prüfung des Antrages und die Erteilung und Bewirtschaftung des Kredits inklusive laufender Überwachung der Positionen. Diese „Transaktionskosten“ nehmen verhältnismässig zu, je kleiner die Kredittranchen gestückelt sind. Kredite an KMU-Unternehmen sind damit für Banken unter Ertragsgesichtspunkten wenig attraktiv.

Aufgrund der Bündelung verschiedenster Risiken ist die Ausfallswahrscheinlichkeit bei Krediten für KMU-Unternehmen besonders im Tourismus vergleichsweise hoch. Investitionen im Tourismus sind immer an einen Ort und meist auf eine produktmässige Verwendung gebunden. Damit ergeben sich hohe Produktlebensrisiken. Ein grosser Teil der touristischen Investitionen erfolgt in immobile Assets. Dies fördert die Verknüpfung mit Immobilienrisiken. Touristische Unternehmen, wie in 1.1 dargestellt, sind immer von einem Netzwerk/System anderer Angebotselemente abhängig. Deren Weiterentwicklung ist nicht berechenbar, so ist es denkbar, dass bspw. bei der Aufgabe einer Bergbahn auch die Hotels in der Gemeinde stark negativ beeinflusst werden. Es ergibt sich damit ein hohes Clusterrisiko. Der Tourismus erfordert viel Know-how und grosse Investitionen in bezug auf Marktnachfragetendenzen, Angebotsgestaltung, aber auch zur Generierung eines Vertrauens des Kunden in Marken. So ergibt sich ein grosser Bedarf an immateriellen Investitionen, die bei einer Betriebsaufgabe eigentliche Sunk Costs darstellen. Die Witterungs- und allgemeinen Marktrisiken führen zusätzlich zu einer Moral Hazard-Problematik (vgl. u.a. Bernet/Bieger, 1999, S. 75 ff. und Abbildung 9).

Abbildung 9: **Problemfelder in der Tourismusfinanzierung**



Bis in die frühen 90er Jahre kamen Tourismusunternehmen leicht zu günstigen Krediten. Der Tourismus auch in den klassischen Tourismusländern war von einem starken Wachstum geprägt, ebenfalls stiegen die Immobilienpreise als Resultat der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Investitionen in touristische Immobilien wiesen damit einen („Schein“-)Wert auf. Dies orientierte die Branche zu stark auf Immobilieninvestitionen und Technik und zu wenig auf Produktkonzepte und Service. Die Banken gewährten Kredite auf bis zu 90% des Verkehrswertes der Liegenschaften und damit auf den Substanzwert.

Heute wird der Unternehmenswert alleine nach dem zukünftigen dynamischen Ertragswert berechnet. Als gängige Methode wird die Methode der zukünftigen diskontierten freien Cash-flows verwendet.

$$\text{Wert des Unternehmens} = \sum \frac{\text{freie Cash - flows}}{(1+i)^n} + \frac{\text{Liquidationserlös im Zeitpunkt } (n+1)}{(1+i)^{n+1}}$$

i = Zinssatz, inklusive allenfalls branchenspezifischer Risikozuschläge

freie Cash-flows = Cash-flows abzüglich der für die Aufrechterhaltung der Betriebsmöglichkeit notwendigen Abschreibungen

Liquidationswert im Zeitpunkt $n+1$ = im Zeitpunkt der Betriebsaufgabe realistisch zu erreichende Erlöse durch Verkauf der Assets

Der Unternehmenswert ist damit wesentlich von der Wachstumsrate der Cash-flows und damit mindestens längerfristig auch des Unternehmens abhängig. Die ortsgebundenen

Tourismusunternehmen mit traditionellen Produktkonzepten auf den klassischen Märkten haben keine Wachstumsperspektiven und damit nur beschränkte Unternehmenswerte. Im Sinne von Tragbarkeitsrechnungen orientieren sich Banken heute bei der Kreditgewährung daran, wieviel ein Unternehmen an Amortisation, Verzinsung und Abschreibungen aus freien Cash-flows finanzieren kann.

Gleichzeitig erhöht sich aufgrund der fehlenden Möglichkeiten zur Anpassung der Produktmarktkonzepte ohne zusätzliche Investitionsmittel und damit einer erhöhten Ausfallwahrscheinlichkeit auch das Risiko. Dies schlägt sich in schlechteren Kreditratings und damit höheren Fremdkapitalzinsen für die bestehenden Kredite nieder. Damit wiederum werden die freien Cash-flows und den Unternehmenswert verringert – ein eigentlicher Teufelskreislauf.

2.2 Skidestinationen als strategisch geführte Wachstumsmaschinen

Der Logik der modernen Finanzmärkte entsprechen am ehesten die amerikanischen Ski-„Consolidates“, eigentliche Tourismus-Grosskonzerne, die verschiedene Destinationen betreiben. Diese Unternehmen werden zum Teil an den Börsen gehandelt und mit hohen Price-Earning-Ratios gewertet (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: *Skigebietskonzerne in Nordamerika „The Consolidates“*
(indikative, illustrative Daten)

Name	Besitzer	Resorts	Revenue	Wichtige Schritte 1997	P/E-Ratios (16.7.98)
American Skiing Company	PC	Sunday River, Sugarloaf, Sugarbush, Killington, Heavenly Valley, Steamboat Springs u.a.	~ 260 Mio.\$	Akquisition von Wolf Mountain, Heavenly und Steamboat	
Vail Resort Inc.	PC	Vail, Beaver Creek, Arrowhead, Breckenridge, Keystone	~ 320 Mio.\$	Akquisition von Ralcorp Resorts (mit Breckenridge und Keystone)	44
Intrawest	PC	Blackcomb, Whistler Mountain, Copper Mountain, Mammoth, etc.	~ 385 Mio.\$	Akquisition von Whistler Mountain, Copper Mountain	26,5
Booth Creek Inc.	George Gillett	Northstar, Sierra-at-Tahoe, Waterville Valley, Skier Visits u.a.	--	Akquisition von Alpental, Snoqualmie, Ski Acres, Hyak	

PC = Public Company

Umgekehrt werden auch in den USA isolierte mittelgrosse, unabhängige Skigebiete, die oft noch von der Gründergeneration als eigentliche „Pop-and-Mum-Companies“ geführt werden, vergleichsweise tief bei Price-Earning-Ratios zwischen 10 und 12 gehandelt. Die markant

höhere Bewertung der Grosskonzerne ergibt sich aus höheren Ertragserwartungen, einem erhöhten Ertragswachstum und reduzierten Risiken.

- Der Ertrag ist höher, weil auf der Angebotsseite eine möglichst vollständige Integration aller für den Aufenthalt notwendigen Leistungsbereiche gesucht wird. Ähnlich dem oben dargestellten Modell eines Kreuzfahrtschiffes können so sämtliche Umsätze internalisiert und zukünftige Investitionen leichter finanziert werden. Auf der Nachfrageseite werden durch Cross-selling oder einen systematischen Einsatz von analytischen Methoden vor allem im Bereich des Database-Marketing Mehrumsätze erzielt, eine grössere Kundenbindung erreicht und präzisere Informationen über zukünftige Nachfragetrends gewonnen.
- Das Wachstum ist höher, weil genügend Ertrag entsteht, aus dem sich zukunftsrichtende Investitionen finanzieren lassen. Aufgrund der Konzernstruktur wird es zwar nicht auf Destinations-, aber auf Konzernebene möglich, durch Akquisition neuer Ressorts zu wachsen. Dies kommt bspw. in der im Jahresbericht dargestellten Wachstumsphilosophie der Intrawest zum Ausdruck (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: *Erfolgs-/Wachstumsmotoren im Bergtourismus
(am Beispiel der Erfolgsgrundsätze der Intrawest)*

Erfolg durch Integration: 1. Verbesserung der Skimöglichkeiten. 2. Entwicklung von Attraktionspunkten, damit die Gäste länger bleiben. 3. Attraktion von zusätzlichen Skifahrern, die öfter kommen, mehr Geld ausgeben und als Multiplikatoren Freunde und Bekannte mitbringen. 4. Bau von Zweitwohnungen und Häusern sowie zusätzlichen Attraktionen, um noch mehr Leute anzuziehen. 5. Mit einer grossen Zahl häufiger Besucher Ganzjahrestourismus sichern, um die Infrastrukturen maximal zu nutzen. 6. Auslastungswachstum und höhere Zimmererträge für ein Wachstum der Immobilienverkäufe nutzen. 7. Das ganzheitliche Destinationserlebnis sichert über das ganze Jahr Besucher und damit ausreichende finanzielle Grundlagen. 8. Durch die finanziellen Voraussetzungen Akquisition von neuen Gebieten, was durch Netzwerkeffekte und Synergien weiteren Erfolg sichert.

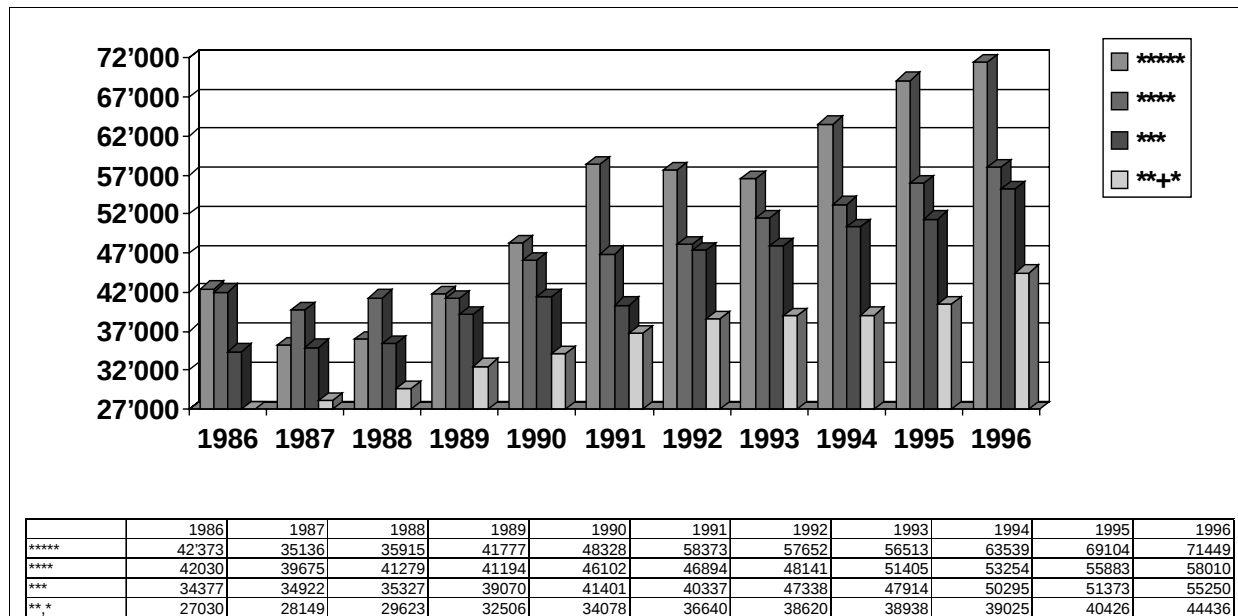
Quelle: *eigene Übersetzung nach Intrawest, 1998*

- Das Risiko ist kleiner, weil durch die Kontrolle der gesamten Leistungseinheit Destination das Clusterrisiko entfällt, d.h. man ist nicht den partikulären Entscheiden einzelner Leistungsträger mit Wirkung auf die Gesamtdestination ausgeliefert. Durch die Integration der gesamten Wertschöpfungskette kann, falls ein Bereich, wie bspw. heute der Transportpreis bei Bergbahnen, unter Druck gerät, aus anderen Bereichen noch genügend Ertrag erzielt werden. Infolge grösserer Leistungseinheiten wird es möglich, qualifizierte Manager zu bezahlen. Durch den Konzern werden Standort-, Produkt- und Lebenszyklusrisiken über andere Resorts diversifiziert. Die Transparenz- und Publikationspflicht einer börsenkotierten Gesellschaft minimiert auch das Moral Hazard-Risiko.

2.3 Anforderungen an das Tourismus- und Destinationsmanagement aus der Finanzierungsperspektive

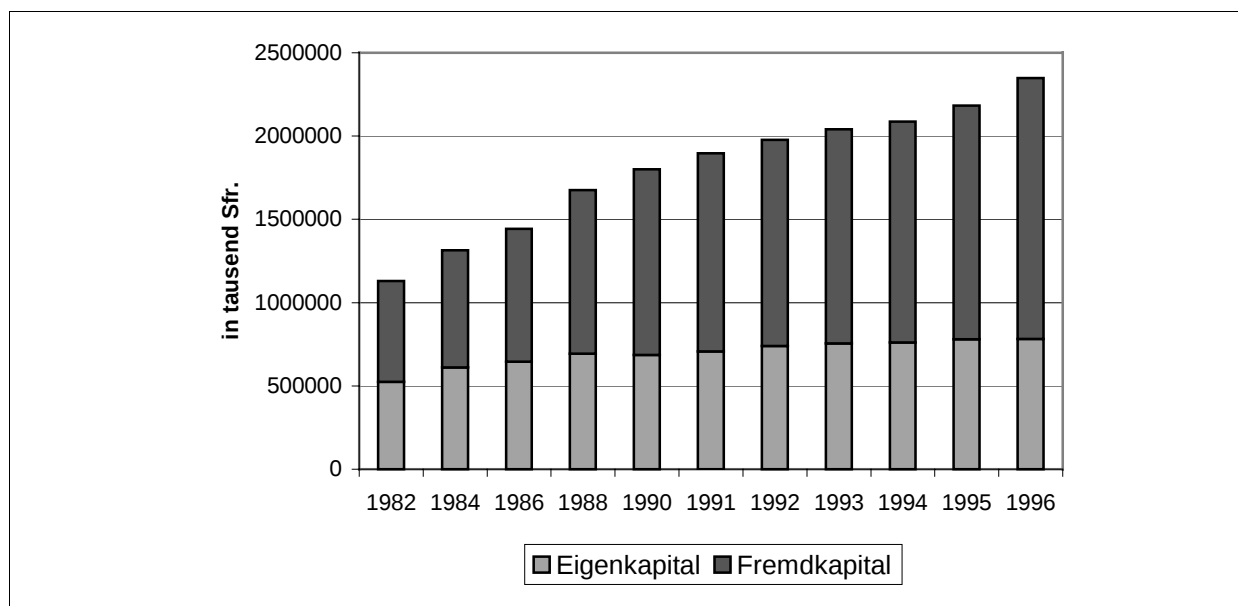
Tourismusunternehmen in klassischen Tourismusländern und mit ihnen die traditionsreichen Destinationen leiden unter akuten Finanzierungsengpässen. Abbildung 12 zeigt die Entwicklung der Verschuldungssituation beispielhaft für den Alpenraum an der Schweizer Hotellerie, Abbildung 13 die Verschuldungssituation bei den Schweizer Bergbahnen.

Abbildung 12: Entwicklung der durchschnittlichen Verschuldung pro Hotelbett nach Kategorien (Schweiz, in Sfr.)



Quelle: SGH

Abbildung 13: Entwicklung der Verschuldung im Bergbahnenbereich (in tausend Sfr.)



Quelle: eigene Berechnung auf Basis von Daten des BfS

Im Moment wird dem Tourismus zum Teil sogar Kapital entzogen, indem Banken ihre Kreditpositionen überprüfen und die ehemals auf Substanzwertbetrachtungen gewährten Kreditlinien zurückstufen. Tourismusunternehmen werden zu härteren Amortisationen oder zu Rückzahlungen aus dem Eigenkapital gezwungen. Damit sind die Fähigkeit zur Anpassung an neue Gästeanforderungen oder auch Investitionen in die Erschliessung neuer Märkte oder in die Realisation neuer Prozesse zwecks Kosteneinsparung eingeschränkt. Die Unternehmen und Destinationen drohen damit, einem raschen Produktlebenszyklus ausgeliefert zu sein.

Dies trifft nicht alle Destinationen im gleichen Ausmass. So ist im Moment eine Teilung des Feldes festzustellen. Die Nachfrage konzentriert sich zusehends auf bestgeeignete Standorte. Während mittlere und kleinere Tourismusdestinationen immer weniger mithalten können, gelingt es entsprechend den grossen, genügend Cash-flow für Reinvestitionen zu realisieren und damit noch mehr Nachfrage auf sich zu ziehen. Ebenfalls sind an diesen Standorten noch keine Einbrüche im Grundstücksmarkt zu verzeichnen. Damit verfügen diese Topstandorte auch über Refinanzierungsmöglichkeiten, indem Immobilien verkauft oder Krediten mit Immobilien abgesichert werden.

Um eine ausreichende Attraktivität sowohl für Fremdkapitalgeber wie Investoren im Eigenkapitalbereich zu erreichen, müssen Destinationen und ihre Unternehmen ihren Wert steigern und das Risiko reduzieren. Dies bedeutet:

- Erhöhung der Nettoerträge durch Optimierung des Leistungsprozesses im Hinblick auf eine kundengerechte Qualität (und somit Zahlungsbereitschaft);
- auf überbetrieblicher Ebene möglichst weitgehendes Zusammenlegen von einzelnen Aktivitäten, zwecks Kosteneinsparung;
- umfassendes Ausrichten aller Leistungselemente auf eine strategische Positionierung;
- Reduktion der Aufwendungen für Amortisation und Abschreibung,
 - indem unnötige Doppelinvestitionen, wie sie im Wettbewerb zwischen Unternehmen in einer Destination häufig vorkommen, unterlassen werden,
 - indem Investitionen möglichst auf langfristigen Nutzen und allenfalls Umnutzungsmöglichkeit ausgerichtet werden
 - und indem die ortsgebundenen, fixen Investitionen im technischen Bereich auf das minimal Notwendige konstruiert werden.
- Sicherstellung eines langfristigen Wachstums der Erträge, indem Wachstumsperspektiven nicht nur am Ort, sondern um die eigenen Kernkompetenzen durch neue Standorte oder neue Zielgruppen realisiert werden (bspw. wenn eine Destination in Kooperation mit einem Textilhersteller sogar eine eigene Kleiderlinie entwickelt).
- Reduktion des Risikos,

- indem bspw. das Clusterrisiko durch einen übergreifenden Einfluss auf alle Leistungselemente reduziert oder
- durch Integration aller Wertschöpfungsträger genügend Mittel für ein qualifiziertes Management sichergestellt werden.

Aus Finanzierungssicht ist damit eine Integration der Destination mit übergreifender Leitung und Sicherstellung der Lebensfähigkeit notwendig.

3 NEUE FINANZIERUNGSTRUMENTE AUF DESTINATIONS-EBENE

3.1 Modell einer Destinationsfinanzierung mit strategischem Steuerungspotential

Wie in Kapitel 1 dargelegt wurde, müssen Destinationen zur Sicherung ihrer Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit über vollständigere Managementstrukturen verfügen. In Kapitel 2 wurde aufgezeichnet, dass die Anforderungen der Kreditgeber, die ihrerseits auf Entwicklungen auf den Kapitalmärkten zurückzuführen sind, ebenfalls übergreifende Managementstrukturen bedingen.

Das Problem der klassischen Destinationen besteht - wie bereits mehrfach aufgezeigt - im Fehlen von Weisungs- und Durchsetzungsrechten oder der Bereitschaft der einzelnen Unternehmen und weiterer Systemelemente, am öffentlichen Gut Destinationspositionierung und Entwicklung mitzuwirken (vgl. auch Bieger, 1997). Da die Destination als Ganzes keinen Besitzer hat, setzt sich auch niemand für sie ein (entsprechend den nach den Coase Theorien zu erwartenden Wirkungen). Daher stellt sich die Frage, ob nicht eine stärkere Kooperation durch zentrale Weisungs- und Leitungsbefugnisse oder durch die Privatisierung des Eigentums an der Destination sichergestellt werden könnte.

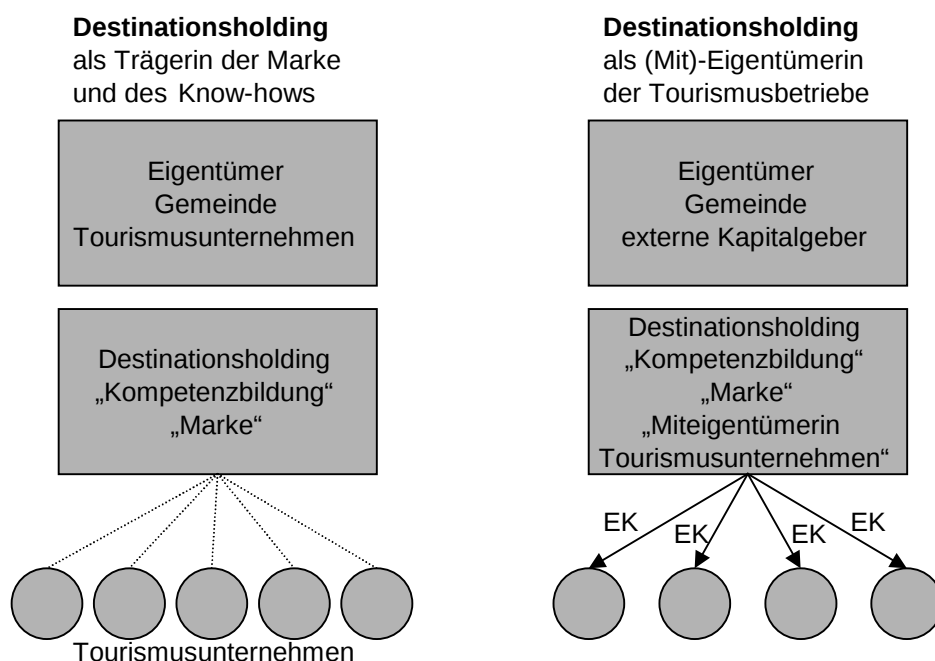
Diesen Ansatz verfolgt das Modell einer Destinationsholding. Die Holding müsste Eigentümerin der quasi öffentlichen Güter ‚Positionierung‘ (repräsentiert durch Marken, bzw. die Rechte an denselben) und ‚Kompetenzen/Know-how‘ sein. Ebenfalls müssten klare Abgeltungsregeln für die Nutzung dieser „Assets“ formuliert werden. Auf dieser Basis würde die Destinationsholding einerseits die übergreifenden Funktionen, die heute Tourismusorganisationen erbringen, erfüllen, andererseits würden Kompetenzentwicklung und Positionierung die Wettbewerbs- und Lebensfähigkeit der Destination sicherstellen helfen. Die Schwäche dieses Modells liegt darin, dass die einzelnen Tourismusunternehmen nicht zur Mitwirkung verpflichtet sind bzw. dazu gezwungen werden können. Es kann also durchaus sein, dass ein einzelnes Unternehmen unter dem Markendach, ohne die Marke direkt zu benutzen, eine eigene Positionierung verfolgt.

Der Unterschied zu den bisherigen Tourismusorganisationen bestünde darin, dass einerseits ein erweiterter Auftrag im Bereich durchgehender strategischer Positionierungen und Sicherstellung der Lebensfähigkeit wahrgenommen wird, andererseits klare Eigentumsrechte der Destinationsholding übertragen würden. Diese Konstruktion ist jedoch in bezug auf Durchsetzungskraft und Stabilität/Dauerhaftigkeit sehr schwach.

Die Destinationsholding kann natürlich in ihrem Einfluss massiv gestärkt werden, wenn sie wenigstens zu Teilen Eigentümerin der wesentlichen, im besten Fall aller relevanter Tourismusunternehmen ist. Über dieses Miteigentum kann sie mindestens strategisch, nach Bedarf aber auch operativ Einfluss auf die einzelnen Tourismusunternehmen nehmen und die notwendigen Kooperationen erzwingen. Für andere Destinationen oder Produkte können die entwickelten Kompetenzen dann multipliziert werden; die Destinationsholding als Ganzes hat damit eine externe Wachstumsmöglichkeit. Eine Wachstumsmöglichkeit vor Ort ergibt sich mindestens mittelfristig auch durch die zunehmende Integration weiterer Teile der Destinationsunternehmen.

Durch den umfassenden Einfluss reduziert sich für den Investor zumindest das Clusterrisiko. Die Grösse (und damit öffentliche Aufmerksamkeit) und die Möglichkeit, kompetentes Personal einzustellen, vermindert das Moral hazard-Risiko. Entsprechend werden Investoren und Fremdkapitalgeber idealerweise in die Destinationsholding investieren, die ihrerseits wiederum Eigenkapital an die Tourismusunternehmen weitergibt und diese damit noch mehr in die zentrale strategische Entwicklung einbindet.

Abbildung 14: Modelle einer Destinationsholding



3.2 Konkrete Realisationsansätze

Eine Destinationsholding als Miteigentümerin touristischer Betriebe ermöglicht die Durchsetzung einer betriebsübergreifenden Prozessoptimierung, einer konsistenten strategischen Positionierung sowie die Sicherstellung einer „intelligenten“ Entwicklungsfähigkeit als lebensfähiges System. Die höhere Attraktivität für Investoren erleichtert die Kapitalbeschaffung. Die Umsetzung einer solchen Holding stösst jedoch erst einmal auf massivste Widerstände der Beteiligten. Die bis anhin unabhängigen Unternehmer müssen einen Teil ihrer Entscheidungsfreiheit abgeben. Damit werden besonders Ängste bezüglich eines Machtverlustes provoziert. Ebenfalls weckt auch die zwangsmässige Zusammenführung verschiedenster bisheriger Kontrahenten vor Ort starke Emotionen. Aufgrund von Beratungserfahrungen in solchen Projekten zeigt sich, dass in dieser Situation die Beteiligten

- mit einer vagen „fehlenden politischen Durchsetzbarkeit“ solcher Projekte argumentieren. Dabei wird oft vergessen, dass die Mehrheit der Bevölkerung in einer Destination primär an einer positiven gedeihlichen Entwicklung der Destination interessiert ist und nicht an der Bewahrung der Macht einzelner Unternehmerfamilien.
- auf die Eigentumsrechte der Unternehmer pochen. Dabei wird übersehen, dass unter Anwendung moderner Bewertungsgrundsätze viele Tourismusbetriebe in klassischen Destinationen überschuldet sind. Damit haben die Unternehmer faktisch gar keine Eigentumsrechte mehr.

Für die Realisation einer Destinationsholding ergeben sich zwei Ansatzpunkte:

1. RESTRUKTURIERUNG DER SCHULDEN

Idealtypisch werden diese Anforderungen in dem Modell einer Destinations-Risiko-Kapital AG oder Destinationsholding (für Grundidee im KMU-Bereich vgl. Bernet, 1997) erfüllt. Das Vorgehen hierbei könnte wie folgt charakterisiert werden (Bieger/Frey, 1998):

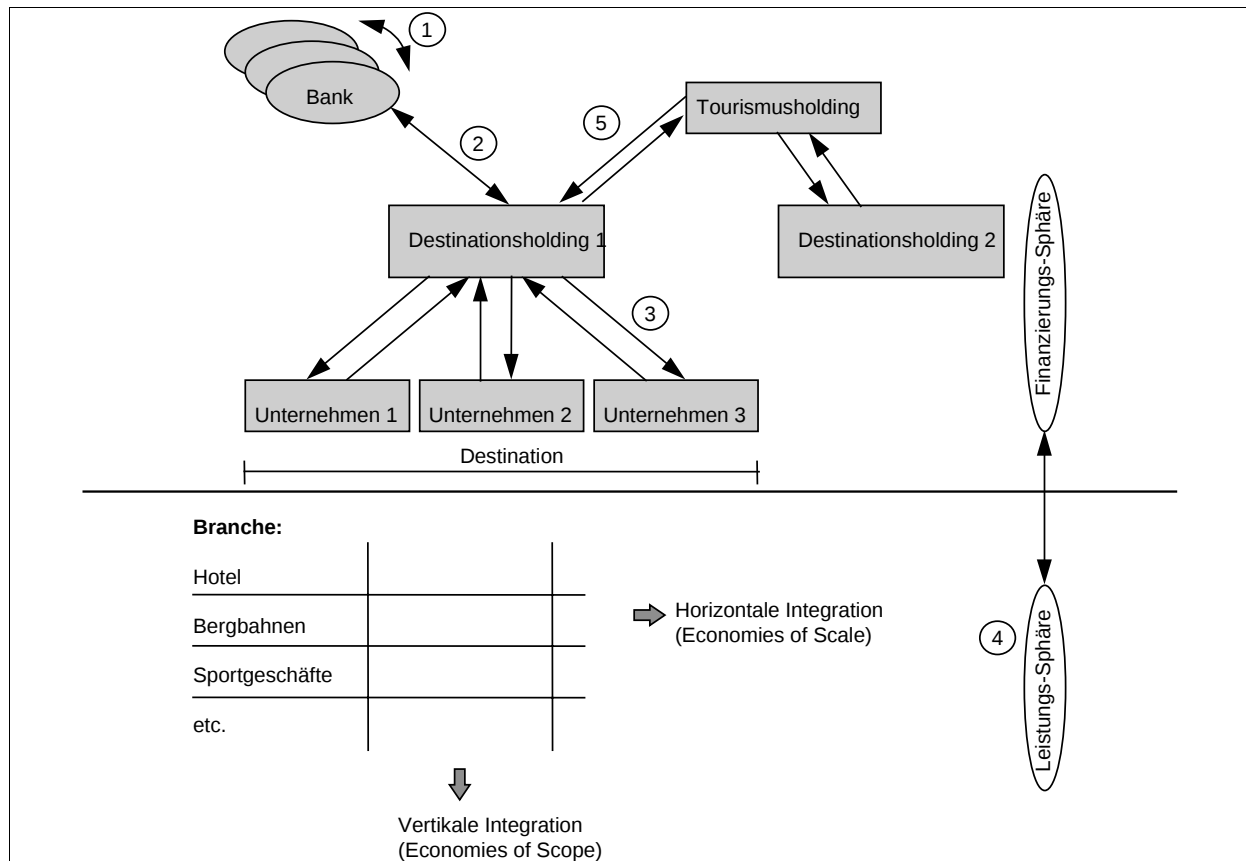
1. Austausch von Kreditpositionen zwischen Banken, so dass wesentliche Teile der Unternehmen in einer Destination mit einer Bank zusammenarbeiten (z.B. Asset Swap).
2. Gründung einer Destinationsholding. Übergabe der Bankkredite von seiten der Banken an die Holding im Austausch gegen Aktien (ev. je nach Risiko des Bankkredites mit Abschlag).
3. Verbriefung notleidender Kredite (Securisation) durch Umwandlung in Aktienkapital der Unternehmungen. Übernahme dieser Aktien statt der Bankkredite in die Aktiven der Holding
4. Durchsetzung interner, leistungsbezogener Reformen in der Destination auf der Basis des kapitalmässigen Mitspracherechts. Optimierung und Neupositionierung der Destination.

5. Eventuell die Zusammenfassung erfolgreicher Destinations-Holdings in einer Dachholding, die verschiedene Destinationen strategisch kontrolliert. Damit kann eine kapitalmarktfähige Grössenordnung erreicht werden.

Ein solches Konstrukt weist folgende Vorteile auf:

- Für Kreditgeber reduzieren sich mit diesem Vorgehen das Ertrags- und das Unternehmensrisiko infolge des unberechenbaren Verhaltens der Partner vor Ort.
- Die Destinationen können interne Reformen wie die Optimierung entlang der Service-Kette schnell und wirksam umsetzen.
- Die strategische Entwicklungsmöglichkeit des Unternehmens ist gegeben durch die Perspektive, strategische Investitionen (auch in Konzepte) durch die Bündelung des Cash-flows zu finanzieren.
- Die Lebensfähigkeit kann durch eine klare Politik und die Realisierung von Intelligenz und Steuerungssystemen erreicht werden.
- Durch die Holding werden Moral hazard-Risiken reduziert, da Möglichkeiten für den Aufbau wirksamer Controlling-Instrumente bestehen.
- Durch die neuen Grössenordnungen reduzieren sich die Transaktionskosten für die Kreditgeber; Vertragsverhältnisse können nach Standardkontrakten abgewickelt werden.
- Bereits auf Holding-Ebene besteht das Potential für Diversifikationen und damit die weitere Reduktion von Risiken.
- Ebenfalls erhalten diese Holdings aufgrund ihrer Grösse Zugang zum Kapitalmarkt und damit die Möglichkeit, durch Akquisitionen und Neugründungen Kompetenzen und Wachstum zu multiplizieren.

Dieses Modell entspricht dabei weitgehend der Organisation der amerikanischen Consolidates.

Abbildung 15: Destinations-Holding

Quelle: Bieger/Frey, 1998, S. 35

2. SUKZESSIVE UMSETZUNG DURCH NEUSTRUKTURIERUNG DES ENGAGEMENTS DER GEMEINDE IM TOURISMUS UND DURCH DIE ANWENDUNG NEUER FINANZINSTRUMENTE BEI DER SUBVENTIONIERUNG BZW. ÖFFENTLICHEN INVESTITIONSBEIHILFE IM TOURISMUS.

Das oben dargestellte Modell kann natürlich auch in einem längeren Prozess entwickelt werden. Auf einer ersten Stufe würde das unter 3.1 als erstes dargestellte Modell einer Destinationsholding mit Eigentum an Positionierungs- und Kompetenzrechten stehen. Diese Holding würde der Gemeinde alle ihre Engagements im Tourismus übergeben. Sukzessive könnten die öffentlichen Finanzierungsbeihilfen, die in praktisch allen alpinen Ländern in irgendeiner Form bereits existieren und zum Teil (vgl. Bergbahnenbereich, Bieger/Caspar, 1999) in ihrer Bedeutung noch wachsen, in Form neuer Finanzierungsinstrumente im Mezzanine-Bereich zur Anwendung kommen.

Unter Mezzanine-Finanzierung versteht man Finanzierungsinstrumente, die Elemente der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung miteinander verbinden. Steuerlich sollten sie als Fremdkapital betrachtet werden können. Da aber Fremdkapitalinvestitionen im Tourismus aus den in Kapitel 2 beschriebenen Gründen beträchtliche Risiken bergen, wird die Möglich-

keit geschaffen, einerseits erhöhte Erträge als Kompensationen zu realisieren, indem bei einem Erfolg ähnliche Gewinnanteile wie für das Eigenkapital möglich sind. Andererseits wird im Falle eines Misserfolges die Mitsprache sichergestellt, was bspw. ermöglicht, ein ungeeignetes Management auszuwechseln. Beispiele für solche Instrumente sind Optionsanleihen, bei denen der Optionsausübungspreis festgelegt ist. Damit können bei einem Erfolg durch Verkauf der Optionen Gewinne realisiert werden. Bei einem Misserfolg des Ventures können rechtzeitig die Optionen ausgeübt werden, um zu einem ausreichenden Eigenkapitalanteil zu kommen, der es erlaubt, operativ auf die Führung Einfluss zu nehmen. Ebenfalls denkbar sind Wandelanleihen, die es ermöglichen, bei einem allfälligen Misserfolg sofort einen wesentlichen Eigenkapitalanteil unter Kontrolle zu bekommen und so das Management aktiv mitzubeeinflussen. Es dürfte davon auszugehen sein, dass der Widerstand gegen die Implementierung solcher Mezzanine-Instrumente bei den Eigentümern kleiner ist. Gleichzeitig bewirken diese Instrumente alleine schon durch das mit ihnen verbundene Drohpotential einen ganz anderen Einfluss der Kapitaleigentümer und hier natürlich auch der Destinationsholding.

Q:\IDT\T&V\ITVPUB\RESTPUB\BeitragDestination210699.doc

LITERATURNACHWEIS

Beer, St. (1972): Brain of the Firm, Verlag Wiley, Chichester

Beer, St. (1979): The Heart of Enterprise, Verlag Wiley, Chichester

Bernet, B. (1997): Kreditpolitik der Banken, unveröffentlichtes Manuskript, Schweizerisches Institut für Banken und Finanzen, St. Gallen

Bernet, B./Bieger, Th. (1999): Finanzierung im Tourismus – Herausforderungen und Lösungsansätze im Lichte der neuen Finanzbedingungen, Verlag Haupt, Bern/Stuttgart/Wien

BfS (o.J.): Der öffentliche Verkehr, diverse Jahrgänge, Schweizerisches Bundesamt für Statistik, Bern

Bieger, Th. (1997): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, 3. Auflage, Verlag Oldenbourg, München/Wien

Bieger, Th. (1998): Dienstleistungsmanagement – Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, Verlag Haupt, Bern/Stuttgart/Wien

Bieger, Th./Caspar, P. (1999): Engagement der öffentlichen Hand bei touristischen Infrastrukturen, unveröffentlichter Bericht, Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen

Bieger, Th./Frey, M. (1998): Lage und Zukunftsperspektiven der schweizerischen Hotellerie, in: Revue des Tourisme, Nr. 1/98, AIEST, St. Gallen, S. 23-36

- Bieger, Th./Weibel, C. (1998): Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte, in: AIEST (Hrsg.): Destination Marketing, Editions AIEST, Vol. 40, St. Gallen
- Bieger, Th./Laesser, Ch./Weibel, C. (1999): Konzept für eine wettbewerbsorientierte Tourismuspolitik im Kanton Bern, Handels und Industrieverein des Kantons Bern und Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen
- Bieger, Th./Bernet, B. (1999): Finanzierung im Tourismus – Herausforderungen und Lösungsansätze im Lichte der neuen Finanzbedingungen
- Bleicher, K. (1996): Das Konzept integriertes Management, 4. Auflage, Verlag Campus, Frankfurt/New York
- Döring, Th. (1999): Airline-Netzwerkmanagement aus kybernetischer Perspektive – ein Gestaltungsmodell, Dissertation der Universität St. Gallen
- Espejo, R./Schwaninger, M. (1993): Organisational Fitness: Corporate Effectiveness Through Management Cybernetics, Verlag Campus, Frankfurt/New York
- Espejo, R./Schuhmann, W./Schwaninger, M./Bilello, U. (1996): Organizational Transformation and Learning: A Cybernetik Approach to Management, Verlag Wiley, Chichester
- Horwath (1998): Swisshotel-Industry, Genf
- Intrawest (1998): Jahresbericht 1997, Vancouver
- Kaspar, C. (1995): Management im Tourismus: eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und –organisationen, 2. Auflage, Verlag Haupt, Bern/Stuttgart/Wien
- Müller, H.R. (1995): Grundlagen für den Tourismusbericht an die eidgenössischen Räte, Bern
- Pleitner, H.J. (1991): Es muss nicht immer ein Grossbetrieb sein: Charakteristika und Spezifika kleinerer und mittlerer Unternehmen, in: Neuhaus, H. (Hrsg.): Management in KMU: ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen, Zürich
- Pümpin, C./Prange, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Verlag Campus, Frankfurt/New York
- Schwaninger, M. (1990): Wege zu einem integralen Management, in: Harvard Manager, Nr. 1, S. 42-52
- Schwaninger, M./Flaschka, M. (1995): Managementsysteme revolutionieren Dienstleistungsunternehmen, in: Kaspar, C. (Hrsg.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 1994/95, IDT-HSG, St. Gallen, S. 103-126

SGH (o.J.): Betriebsstatistische Beilage zum Jahresbericht, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, diverse Jahrgänge