

Kooperative Marketingbudgets im Schweizer Tourismus

Thomas Bieger & Christian Laesser

Abstract

Wieviel wird im Schweizer Tourismus überhaupt für das Marketing ausgegeben? Von welchen Quellen stammen die Budgets? Wer verfügt über diese Budgets? Auf welcher Marketingebene wird wie viel ausgegeben? Welche Entwicklungstendenzen sind bei den kooperativen Marketinganstrengungen bezüglich der Budgetentwicklung Kooperationen innerhalb und ausserhalb der Branche sowie Mittelherkunft und Mittelverantwortung zu erwarten?

Auf diese und ähnliche Fragen bestehen in anderen Industrien brauchbare Datenlagen. Im Tourismus sind bis heute jedoch kaum verlässliche Informationen verfügbar. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass Marketing auf verschiedenen kooperativen Ebenen betrieben wird. Eine einfache Aufrechnung der Ausgaben der verschiedenen Einzelorganisationen führt deshalb zu keinen brauchbaren Resultaten. Zudem müssen verschiedene Quersubventionierungen und andere Zahlungsströme zwischen den verschiedenen Marketingebenen berücksichtigt werden. Auch eine Aufrechnung auf der Instrumentenseite führt nicht zum Ziel, da ein grosser Teil des touristischen Marketingbudgets in Inprime führt, die von den klassischen Werbestatistiken nicht erfasst werden.

Die Frage nach dem Marketingbudget hat jedoch grosse betriebswirtschaftliche Bedeutung insbesondere bei einem Branchenvergleich. Zur Beurteilung der Effizienz des Marketings und die Entwicklung von Branchenkenndaten ist man auf vergleichbare Daten angewiesen. Von politischer Brisanz sind diese Daten, da ein grosser Teil der Marketingbudgets durch öffentliche Subventionen aufgebracht werden und der Staat deshalb einen Anspruch darauf hat zu erfahren, wie sich die Marketingausgaben des Tourismus mit denjenigen anderer Branchen und anderer Länder vergleichen und wo die Mittel eingesetzt werden.

Im vorliegenden Beitrag werden Resultate einer explorativen Studie präsentiert, die auf der Basis eines neuen Rechnungsmodells, welches sowohl die

Verpflichtungen zwischen den verschiedenen Marketingebenen wie auch die schwierige Abgrenzbarkeit von Marketingausgaben berücksichtigt, beruhen.

1 Tourismusmarketing ist kooperatives Marketing

Die eigentlichen touristischen **Wettbewerbseinheiten im Tourismus** sind die **Destinationen** (Bieger, 1997 oder auch neu Pechlaner/Weiermair, 1999). Sie können definiert werden als Räume, in denen der Gast alle für einen Aufenthalt notwendigen Teilleistungen vorfindet. Sie müssen damit segmentspezifisch abgegrenzt werden, d.h. je nach Segment sind die Räume grösser oder kleiner zu definieren. In der Grundtendenz kann festgestellt werden, dass je weiter die Gäste herkommen, desto grösser der Destinationsraum definiert werden muss und je spezifischer, focusierter das Interesse ist, desto kleiner und spezifischer die Destinationsräume bestimmt werden können, im Extremfall bis auf die Einheit Resorthotel hinunter (Bieger, 1997).

Wenn Destinationen die eigentlichen Wettbewerbseinheiten oder auch Produkte darstellen, so ist klar, dass das **Marketing im Tourismus** schwerge- wichtig auch auf Destinationsebene anzusetzen ist. Da Destinationen je nach Gästesegment unterschiedlich definiert werden, ergibt sich auch, dass sich Destinationsräume überlagern und damit auch verschiedene Ebenen des Tourismusmarketing definiert werden müssen. So ist es bspw. denkbar, Marketingplattformen für den Wintersport, der sich typischerweise an einzelnen Ortschaften orientiert, auf lokaler Ebene zu betreiben, für den Sommer-Sightseeing-Gast, der grössere Konsumräume bspw. ganze Kantone oder Regionen besucht, auf regionaler Ebene zu bewerben und für einzelne Special-Interest-Segmente, bspw. für Barockinteressierte eine länderübergrei- fende Marketingplattform „Barock in den Alpen“ zu kreieren.

Die **Leistungseinheit Destination** kann über verschiedene **Modelle** ge- steuert werden:

1. Im **angelsächsischen Raum** hat sich das **Eigentumsmodell** vor allem in neuen Destinationen wie neuen Skiresorts, weltweit aber auch bei neuen Destinationsformen wie bspw. Freizeitparks, durchgesetzt. Alle wesent- lichen Leistungselemente einer Destination, bspw. im Skitourismus, von den Bergbahnen über das Hotel zur Skischule, befinden sich im Besitz

einer Unternehmung. Die Koordination erfolgt damit über Corporate Governance.

2. In den ehemaligen **planwirtschaftlichen Ländern** und zum Teil heute auch noch in einzelnen Entwicklungsländern sind Ansätze eines **hierarchischen Modells** zu erkennen, d.h. unabhängige Unternehmen in der Privatwirtschaft werden aufgrund von Regulierungen oder mehr oder weniger direkt zentralen Eingriffen hierarchisch gesteuert.
3. In **traditionellen Tourismusgebieten**, die sich teilweise über Jahrhunderte entwickelt haben, bestehen **netzabhängige Unternehmen**, die das touristische Produkt der Destination ausmachen. Destinationen können damit als eigentliche **virtuelle Unternehmen** definiert werden (vgl. Bieger/Weibel, 1998; Bieger, 1999; zum Begriff virtuelles Unternehmen vgl. Schröder, 1996). Solche Netzwerke bzw. Destinationen generieren verschiedene externe Effekte wie bspw. Image, von denen alle Unternehmen einer Destination profitieren können oder regionalwirtschaftliche Effekte, von denen sogar die weitere Region profitieren kann (Schröder, 1996). Damit diese externen Effekte zustande kommen, braucht es eine Bereitschaft aller zur Mitwirkung. Konkret bedeutet dies bspw., dass alle Unternehmen bereit sein müssen, in das öffentliche Gut Tourismusmarketing der Destination zu investieren. Dies erfordert eine komplexe Struktur von **expliziten** (bspw. Sponsoringverträge, Reglement über Beiträge an das Tourismusmarketing, politisch abgesegnete Gesetze über Wirtschaftsförderungsabgabe) oder **impliziten** (Verträge, die durch die Sanktionsmacht jedes Partners innerhalb eines Mehrrundenspiels stabilisiert werden) **Verträgen**. Zur Wahrnehmung dieser öffentlichen Aufgaben werden im Netzmodell der Destination Tourismusorganisationen beauftragt (Verkehrsvereine, Tourismusvereine etc.), deren Finanzierung oft aus einem komplexen Gemisch von verschiedenen durch differenzierte Vertragsvereinbarungen gesicherten Finanzquellen erfolgt.

Aus der **Diskussion über Transaktionskosten** (vgl. u.a. Williams, 1999) kann gelernt werden, dass Verträge umso umfangreicher und komplexer in Bezug auf Ausgestaltung wie auch Kontrollmechanismen sind, je stärker die einzelnen Netzwerkpartner aneinander gebunden werden müssen. Je weniger ein Netzwerkpartner seine Mitgliedschaft in einem spezifischen Netzwerk wechseln kann (bspw. ein Zulieferer im Automobilindusbereich, der keine spezifizierten, sondern frei handelbare Produkte liefert), desto weniger expli-

zeit müssen diese Verträge ausgehandelt werden, besteht doch eine gegenseitige Sanktionsmacht.

In Destinationen ist die Abhängigkeit der einzelnen Elemente typischerweise sehr gross. Oft wird auch nicht von einem **Mehrrundenspiel ausgegangen**. **Deshalb befinden sich Verträge häufig in einer Deadlock-Situation**, d.h. nichts passiert, weil keiner der Leistungspartner in ein öffentliches Gut investiert oder Initiativen ergreift, ohne dass die Entschädigung der externen Effekte (d.h. des auch bei den anderen anfallenden Nutzens) geregelt ist. Die Regelung dieser Effekte ist jedoch so aufwendig, dass sie schlichtweg unterbleibt. In solchen Verhältnissen ist ein Eigentums- oder Hierarchiemodell mindestens statisch überlegen.

Es ist deshalb davon auszugehen, dass in traditionellen Tourismusgebieten jedes primäre Tourismusmarketing schwergewichtig ein kooperatives Marketing ist und dass die Finanzflüsse zwischen den verschiedenen Tourismusorganisationen und den Leistungseinheiten sich aufgrund der schwierigen Vertragsverhältnisse als sehr komplex darstellen.

Abbildung 1 Modelle der Destinationsführung

Modell	Eigentum	Hierarchie	Netze
Beispiel	Neue Destinationen, Resorts	Planwirtschaftliche Destination	Traditionelle Destination
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klare Anreizstrukturen und damit Effizienz ▪ einfache Durchsetzung von Positionierungen ▪ hohe Erneuerungskraft durch Internalisierung der ganzen Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rasche Durchsetzung von Entscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hohe Identifikation der Bevölkerung durch breite Delegation der Entscheide und Besitzverhältnisse ▪ Innovationspotential durch internen Wettbewerb
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zentral durch zentrale Funktion/Abteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zentral durch politische/administrative Einheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zentral durch vertraglich gesicherte kooperative Organisationen

2 Tourismusmarketing ist schwer abgrenzbar

Tourismusorganisationen erfüllen neben der Marketingfunktion auch eine Angebotsgestaltungsaufgabe, eine Interessensvertretungsaufgabe resp. Informationsaufgabe nach innen sowie eine Planungsfunktion (Arbeitsgruppe, 1997). Diese einzelnen Aufgaben beeinflussen sich gegenseitig, weshalb es **schwierig** ist, den **einzelnen Aufgaben Kosten zuzuordnen**. Ist bspw. eine Ansprache des Kurdirektors vor einer Schulklasse Informationsaufgabe nach innen, über die Feedbacks der Schüler Teil der Planungs- und Konzeptionsaufgaben oder schlichtweg Marketing nach aussen? Grundlagen für die Abgrenzung solcher Aufgaben (wie etwa Kostenrechnungssysteme) fehlen in vielen Fällen.

Auch bei den Marketinginstrumenten ist die Abgrenzung oft schwierig. Informationsprospekte erfüllen häufig eine Marketingfunktion nach aussen wie nach innen. Internetauftritte nach aussen sind häufig auch für die Identifikation der Bevölkerung von Bedeutung.

Zusätzlich erschwert wird die Situation durch **komplexe Zahlungsströme**. So führen bspw. lokale Tourismusorganisationen oft Mittel als Beiträge an die übergelagerten Organisationen ab, ebenfalls müssen lokale Verkehrsvereine häufig bei der Teilnahme an Marketingaktionen übergelagerter Tourismusorganisationen Kostenbeiträge leisten. Umgekehrt stellen übergelagerte Organisationen häufig Naturalleistungen, etwa in Form von Bereitstellung von Marketingplattformen, Know-how etc. zur Verfügung.

Die **Erhebung von Marketingkosten** ist damit schon auf der Ebene der einzelnen Tourismusorganisation bei den gegebenen Abgrenzungsproblemen schwierig. Die Erhebung der Marketingkosten über alle Ebenen des Tourismusmarketings, vom einzelnen Betrieb über die lokalen, die regionalen und die nationalen Organisationen ist aufgrund der verschiedenen Zahlungen ausserordentlich schwierig. Es können bspw. nicht einzelne Budgets zusammengezählt werden.

3 Methodischer Ansatz über Befragung und eigenes Rechnungsmodell

Um einen Überblick über das Volumen, die Struktur und die Entwicklungstendenzen der kooperativen Marketingbudgets zu bekommen hat das In-

stitut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus im Winter 1998/99 eine Umfrage bei den Tourismusorganisationen der Schweiz durchgeführt.

Im Rahmen dieser **explorativen Untersuchung zu den Marketingbudgets der Schweizer Tourismusorganisationen** wurden 97 lokale, subregionale sowie regionale Verkehrs- oder Tourismusvereine zu ihrem (kooperativen) Marketing und den entsprechenden Budgets befragt. Der Rücklauf betrug insgesamt 47 Fragebögen (d.h. ca. 40%), unterteilt in:

- 12 regionale
- 11 subregionale
- 24 lokale

Um die oben beschriebene Problematik der Querfinanzierung über verschiedene Stufen und der schwierigen Abgrenzbarkeit der Kosten in den Griff zu bekommen, wurde eigens für die Befragung eine **Struktur für die Marketingbudgets** entwickelt (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2 Struktur Marketingbudgets

Budget nach Herkunft	Budget nach Ausgabenstruktur	Budget nach Verwendung
<ul style="list-style-type: none"> • Selbst am Markt erwirtschaftete Mittel (z.B. Kommissionserträge, etc.) • Staatliche und parastaatliche Mittel (z.B. Tourismustaxen, direkte Beiträge, Steuermittel, etc.) • Mittel von Dritten (z.B. Beiträge von Partnern für gemeinsame Aktionen, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Extern zuorderbare Marketingkosten (z.B. Werbeagenturen, Medienkosten, Produktionskosten Werbemittel, etc.) • Intern zuorderbare Marketingkosten (Personal, Büroräumlichkeiten, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittel für eigene Marketingaktivitäten • Mittel an Dritte (z.B. Projektbeiträge für gemeinsame Aktionen an andere Organisationen)

Auf dieser Basis konnten Finanzflüsse zwischen den einzelnen Organisationen identifiziert werden; gleichzeitig wurden die übergelagerten Ebenen über ihre Einschätzung des Gesamtbudgets der nachgelagerten Stufe befragt. Auch wurde durch die Vorgabe der einzelnen Kostenkategorien die Abgrenzung der Marketingkosten transparent gemacht.

Die nachfolgenden Ausführungen geben die wichtigsten Resultate wieder.

4 Übersicht Befragungsergebnisse

Das gesamte kooperative Marketingbudget der Schweiz kann aufgrund dieser Zahlen mit Hilfe der Logiernächte und unter Einbezug der Mittel auf nationaler und regionaler Ebene auf rund CHF 190 Mio geschätzt werden.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Ausgaben- und Marketingbudgets der einzelnen befragten Ebenen.

Das gesamte kooperative Marketingbudget der Schweiz kann aufgrund dieser Zahlen mit Hilfe der Logiernächte und unter Einbezug der Mittel auf nationaler und regionaler Ebene auf rund CHF 190 Mio geschätzt werden.

Abbildung 3 Budgets in CHF (aus der Befragung) in der Übersicht

	Lokale Verkehrsvereine	Sub-regionale Verkehrsvereine	Regionale Verkehrsvereine
Mittelwert gesamtes Ausgabenbudget	1.935 Mio.	1.393 Mio.	3.039 Mio.
Mittelwert Marketingbudget	0.929 Mio.	0.488 Mio.	2.462 Mio.
Anteil Mittelwert Marketingbudget an Mittelwert Ausgabenbudget in %	48%	35%	81%

Hinweis: Das Marketingbudget wurde auf Basis der intern und extern zuordenbaren Marketingbudgets errechnet. Die in den intern zuordenbaren Marketingbudgets enthaltenen Personalkosten tragen wesentlich zum hohen Anteil am gesamten Ausgabenbudget bei.

Erläuterung:

- **Lokale Verkehrsvereine** haben ein durchschnittliches Ausgabenbudget von knapp CHF 2 Mio., wovon knapp CHF 1 Mio. oder 48% für das Marketing zur Verfügung steht.
- Das Sample der **subregionalen Verkehrsvereine** ist zu klein, um eine schlüssige Analyse bzw. Interpretation zuzulassen. Darüber hinaus sind sie als Gruppe insofern heterogen, als sie Regionen innerhalb eines Kantons bis zu einem ganzen Kanton vereinen können.

- Das vergleichsweise höchste Ausgabenbudget und anteilig auch höchste Marketingbudget steht den **regionalen Organisationen** zur Verfügung.

5 Regionale Verkehrsvereine haben einen höheren Selbstfinanzierungsgrad als lokale – Struktur des Marketingbudgets

Aus Abbildung 4 ist die Aufteilung der einzelnen Marketingbudgets nach den Kriterien Herkunft, Ausgabenstruktur und Verwendung ersichtlich.

Abbildung 4 Struktur Marketingbudget

	Lokale Verkehrsvereine	Sub-regionale Verkehrsvereine	Regionale Verkehrsvereine
Herkunft			
selbst am Markt erwirtschaftete Mittel	6.05%	9.18%	11.49%
staatliche und parastaatliche Mittel	77.91%	69.98%	88.29%
Mittel von Dritten	16.04%	20.84%	0.22%
Total	100.00%	100.00%	100.00%
Ausgabenstruktur			
extern zuorderbares MA-Budget	58.51%	53.23%	60.04%
intern zuorderbares MA-Budget	41.49%	46.77%	39.96%
Total	100.00%	100.00%	100.00%
Verwendung			
Mittel für eigene MA-Aktivitäten	70.46%	78.97%	81.52%
Mittel an Dritte	29.54%	21.03%	18.48%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

Nachstehendes lässt sich zu Abbildung 4 ergänzen:

- Bei den regionalen Verkehrsvereinen ist der **staatliche/parastaatliche Anteil** der Beiträge relativ hoch, da sie oft direkt von den Kantonen unterstützt werden, dafür erhalten sie praktisch keine zusätzlichen Mittel von Dritten.

- Die **extern und intern zuordenbaren Marketingbudget-Anteile** bewegen sich über alle Stufen im Bereich von 40 - 60%, wobei auch hier die Personalkosten des Marketings im Budget enthalten sind.
- Bei den **Mitteln an Dritte** ist folgendes feststellbar: Je höher die Stufe, desto geringer die Anzahl der möglichen Kooperationspartner auf übergelagerter Stufe.

6 Entwicklungstendenzen für Kooperationen

6.1 Kooperationswünsche

Die Kooperationsbereitschaft im Marketing ist mit **Dritten und/oder Branchenfremden** über alle Stufen von Tourismusorganisationen am grössten, die dafür notwendigen Mittel aber sehr beschränkt. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass man sich mit Dritten, z.B. Konsumgüterunternehmen, die grössten **Profilierungseffekte** und die grosszügigste, **konfliktfreieste Finanzierung** erhofft. In Anbetracht der Ansprüche solcher Partner an Professionalität der Marketingkooperationen dürfte jedoch diese Kooperationsform für viele, vor allem kleinere Tourismusorganisationen unrealistisch sein.

Umgekehrt zeigt das gedämpfte Interesse an Kooperationen mit anderen Tourismusorganisationen wahrscheinlich auch eine gewisse Frustration über deren Effizienz. Die Transaktionskosten stehen oft in keinem Verhältnis mit den erzielten Effekten in Bezug auf generierte Budgethebel.

6.2 Kooperationsintensität

Die **regionalen Tourismusorganisationen** kooperieren am intensivsten nach oben und unten. Dies kann aus Ihrer Funktion erklärt werden. Sie sind eigentliche Kooperationsdrehscheiben innerhalb ihrer Region und mit Schweiz Tourismus. Eine andere Erklärung besteht möglicherweise auch in ihrer Struktur, sie sind weit weg von direkt gestaltbaren Produkten und so

auf lokale Partner angewiesen, gleichzeitig verfügen sie über keine eigene Marketinginfrastruktur z.B. in Form von Marktforschung oder Aussenstellen-netzen und sind so auf Schweiz Tourismus angewiesen.

6.3 Kooperationsintention

Bergbahnen stehen im Zentrum der Kooperations**wünsche**. Unausgesprochen kommt hier die Leaderfunktion dieser Unternehmen in der noch immer wichtigsten Tourismusform der Schweiz, dem Bergtourismus, zum Ausdruck.

7 Handlungsfelder aus der Sicht der Politik und der Tourismusorganisationen - Thesen

MEHR KOOPERATIVE MARKETINGMITTEL

Aufgrund der Bedeutung des Tourismus für breite Teile der Wirtschaft, der intensiven Konkurrenz und der relativ geringen bestehenden Mittel (CHF 190 Mio auf 32.09 Mio Logiernächte gesamtschweizerisch) müssten **mehr Mittel für das kooperative Marketing** bereitgestellt werden können.

AUS EFFIZIENZGRÜNDEN STAATLICHE MITTEL

Überall, wo dies möglich ist, wurden in den letzten Jahren auf lokaler Ebene **Tourismusabgabegesetze** eingeführt, um auch die indirekt vom Tourismus profitierenden Unternehmen in die Finanzierung des Tourismusmarketing einzubinden. Dies ist notwendig, da es sich beim Tourismusmarketing um ein **öffentliches Gut** handelt, das nur durch Zwang finanziert werden kann. In weniger tourismusintensiven Gebieten, vor allem aber in grösseren Regionen, ist der **Taxationsaufwand** im Verhältnis der erzielten Einnahmen aufgrund der Heterogenität der touristischen Einnahmeneffekte bei einzelnen Unternehmen zu hoch. Es müssen deshalb staatliche Mittel bereitgestellt werden (vgl. hierzu etwa auch Bieger/Laesser, 1997).

KONZENTRATION DER MITTEL AUF MARKETINGSPEZIALISIERTE ORGANISATIONEN MIT AUSREICHENDER GRÖSSE

Aufgrund der hohen internen Kosten kleinerer Organisationen sowie der grösseren Marketingspezialisierung regionaler und vor allem der nationalen Organisation sind die zusätzlichen Marketingmittel eher auf diese Organisationen zu konzentrieren.

REALISTISCHE SICHT DER KOOPERATIONEN – ZIELGERICHTETE FUSIONEN

Die Kooperationen innerhalb von Tourismusorganisationen werden von den Unternehmen eher gering gewichtet. Dies entspricht auch unserer Beurteilung aus eigener Erfahrung in Bezug auf die Transaktionskosten im Verhältnis zu den erzielten Budgets. Bei Restrukturierungen sollte diesen Erkenntnissen Rechnung getragen werden und es sollten nicht komplizierte, ineffiziente **Kooperations-“Krücken“**, sondern klare Fusionen angestrebt werden.

ZUSÄTZLICHER FORSCHUNGSBEDARF

Die hier präsentierten Resultate gehen aus einer explorativen Studie hervor. Vergleichszahlen mit dem Ausland fehlen aber. Unseres Erachtens sind aufgrund der Bedeutung des kooperativen Marketing für unsere kleinstrukturierte Tourismuswirtschaft und der Notwendigkeit einer besseren Koordination des Mitteleinsatzes **regelmässige und umfassende Erhebungen** der hier vorgestellten Art notwendig. Nicht zuletzt das in der Befragung zum Ausdruck gekommene ungenügende Wissen der Manager über ihr Marketingbudget und das ihrer Partnerorganisationen zeigt, dass entsprechende Erhebungen und Studien einen sinnvollen Entwicklungsprozess bewirken könnten.

EINFÜHRUNG VON KOSTENRECHNUNGSSYSTEMEN/ TOOLS ZUR SYNCHRONISIERUNG DES PLANUNGSABLAUFES

Die grossen Unsicherheiten in der Einschätzung der Budgets sind nicht zuletzt eine Folge fehlender Abgrenzungskriterien und darauf aufbauender Kostenrechnungssysteme. Zudem fehlen praktische Tools zur Synchronisierung von Planungsabläufen. Es muss deshalb vorrangiges Ziel sein, entsprechende Lücken schnellstmöglich zu schliessen.

8 Literaturverzeichnis

Arbeitsgruppe (1997): Bericht „Neue Strukturen im Schweizer Tourismus – Das Konzept“. In: Bieger, Th./Laesser, Ch. (Hrsg.): *Neue Strukturen im Tourismus – Der Weg der Schweiz*, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt

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

Bieger, Th. (1999): *Destinationsmanagement dank Finanzierung – Finanzierung dank Destinationsmanagement*. In: Pechlaner, H./Weiermair, K. (Hrsg.): *Destinationsmanagement*, Bd. 2 der Schriftenreihe der Europäischen Akademie Bozen, Wien: Linde

Bieger, Th./Laesser, Ch. (1997): *Einführung einer Wirtschafts- und Tourismusförderungsabgabe in der Stadt St. Gallen*, St. Gallen: IDT

Bieger, Th./Weibel, C. (1998): *Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketings*. In: AIEST (Hrsg.): *Destinationsmarketing*, St. Gallen: AIEST

Pechlaner, H./Weiermair, K. (1999): *Destinationsmanagement*, Bd. 2 der Schriftenreihe der Europäischen Akademie Bozen, Wien: Linde

Schräder, A. (1996): *Management virtueller Unternehmungen – Organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen*, Frankfurt/New York

Williams, P. (1999): *Transaction Costs*, Vancouver