

Titel der Diplomarbeit:

Der Gastwirt als Informationsmanager eines Nationalparks?

DIPLOMARBEIT

Eingereicht von: **Susanne Happel** Matrikel-Nr.: 9610008021

FHTM-Begutachter: **Mag. Michael Mair**

Praxis-Betrieb und Tutor: **Dr. Maria Gager**

Dritter Gutachter: **Mag. Jutta Pfisterer-Pollhammer**

Beurteilung: **Befriedigend**

Ich versichere:

1. daß ich die Diplomarbeit selbständig verfaßt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
2. daß ich diese Diplomarbeit bisher weder im In- oder Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

10.2.2000

Datum

S. Happel

Unterschrift

ZENTRALE SCHUL- U. STUDIEN-
BIBLIOTHEK DER HOTEL- U.
TOURISMUSCHULEN MODUL
A-1190 PETER-JORDAN-STR. 78

TOUR/Dir/HAS

Bibliothek der HTS MODUL



0000031103

Der Gastwirt als Informationsmanager eines Nationalparks?

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH möchte die Informationsschiene „Gastwirt“ ausbauen. Den Nationalpark Donau-Auen kann man als Insellösung einer Destination ansehen. Eine der wichtigen Kernfunktionen einer Destination ist das Wissensmanagement. Laut Ansatz der Japaner Nonaka und Takeuchi sollte man, um optimales Wissensmanagement durchzuführen, die Rolle des Mittelmanagers neu überdenken. Im durchgeführten Szenario wird der Gastwirt als Mittelmanager angesehen und ist somit ein fixer Bestandteil des Organigrammes der Nationalpark Donau-Auen GmbH.

Welche Informationen via Gastwirte weitergegeben werden sollen und wie die Gastwirte zum Thema Nationalpark eingestellt sind wurde mit Hilfe der Gastwirte- bzw. Gästebefragung ermittelt.

Is a restaurant owner a good information manager for a national park?

The Nationalpark Donau-Auen GmbH wants to organise its information-system through restaurant owners. The national park Donau-Auen is regarded as a small form of destination. The Nationalpark Donau-Auen GmbH is the destination management company for the national park. One of the important functions of a destination management company is to carry out 'knowledge management'. The Japanese scientists Nonaka and Takeuchi say that restaurant owners should act as middle-manager in the destination management company. That means that the restaurant owners are a part of the organisation like any employee. What are the client's wishes? And how does the restaurant owner deal with the situation of the new national park? These questions are dealt with in the chapters 'guest questionnaires' and 'restaurant owner questionnaires'.

Der Gastwirt als Informationsmanager eines Nationalparks -

Kurzfassung

Der Nationalpark Donau-Auen wurde im Jahre 1997 gegründet. Er stieß bereits vor seiner Gründung auf Ablehnung bei den Anrainern. Somit herrscht ein eher negativer Grundtenor bei der Bevölkerung hinsichtlich Nationalpark.

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH möchte die Information der Bevölkerung und der Besucher optimieren und daher die Schiene der Gastwirte der Region als Informationsmanager ausbauen.

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH sieht sich als Destination Management Company des Nationalparks Donau-Auen. Jedoch muß man als Destination gewisse Kenngrößen (zB mind. 1 Mio. Nächtigungen oder mind. 5.000 Qualitätsbetten) erreichen. Der Nationalpark Donau-Auen erfüllt diese Anforderungen an eine Destination nicht. Somit kann er als „Insellösung“ einer Destination betrachtet werden.

Folgende sind die Schlüsselement des Destination Managements:

- Kerngeschäftssysteme
- Vermarktungsnetzwerke
- Markenpolitik
- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement
- Destination Management Company

Das Wissensmanagement gibt uns gute Anweisungen, wie man die Gastwirte optimal als Informationsmanager eines Nationalpark einsetzen kann.

Wissensmanagement ist ein eher neuer Begriff im unternehmerischen Alltag. Die japanischen Wissenschaftler Nonaka und Takeuchi haben den Begriff des Wissensmanagements geprägt. Sie sagen, um optimales Wissensmanagement zu betreiben, muß man, im Gegensatz zu europäischen Modellen, der Rolle des Mittelmanagers hohe Bedeutung beimessen.

Um somit optimalen Informationstransfer zu erreichen ist es sinnvoll, den Gastwirt als Mittelmanager der jeweiligen Destination Management Company zu erkennen. Der Gastwirt erhält somit eine völlig neue Rolle - nämlich einen fixen Platz im Organigramm der Destination Management Company. Durch diese Vorgehensweise ist die Kooperation mit den Gastwirten wesentlich intensiver. Die Informationsströme vom Gastwirte zur Destination Management

Company und retour bzw. vom Gast zum Gastwirt werden festgehalten und mittels einer Erfahrungsplattform ausgetauscht.

Eine kleine Gruppe von Gastwirten sollte in einem ersten Schritt eine Erfahrungsplattform gründen. Die Gastwirte setzen sich regelmäßig zusammen und tauschen Erfahrungen mit Gästen aus. Welche Informationen werden gewünscht? Welche Anregungen werden gegeben? Diese Informationen werden der Nationalpark Donau-Auen GmbH weitergeleitet und die reagiert sofort mit zB Prospektanpassung, o.ä. darauf.

Die Gastwirte gaben bei ihrer Befragung an, daß sie gerne und am liebsten persönlichen Kontakt zur Nationalpark Donau-Auen GmbH hätten. Manche bevorzugten Gastwirstammtische. Jedoch gut organisierte Stammtische (mit Anwesenheit aller geladenen Gastwirte) empfanden alle als optimal. So einen Stammtisch verkörpert die Erfahrungsplattform.

Die ersten Schritte in Richtung Informationsbedarfserhebung wurden mit der Gästebefragung begangen. Wichtige und aufschlußreiche Ergebnisse waren zB, daß der typische Nationalparkbesucher ca. 22 Mal im Jahr kommt. Darauf muß der Nationalpark sein Angebot abstimmen. Die meisten wählen den Nationalpark als Ausflugsziel wegen der Natur. Es lassen sich drei Interessensgruppen erkennen:

- Typ I: an allen Angeboten gleich interessiert;
- Typ II: Wanderwege, Radwege, geführte Touren, Bootsexkursionen;
- Typ III: Kinderprogramme, Radwege, geführte Touren, Kutschenfahrten;

Um jedoch immer am neuesten Standpunkt der Gäste- und Gastwirtewünsche zu bleiben muß die Destination Management Company Nationalpark Donau-Auen GmbH regelmäßig diese Wünsche erheben bzw. mit Hilfe der Plattform anpassen.

VORWORT

Es war mir schon immer ein Anliegen für diese Region etwas zu tun. Ich glaube, dies wurde mir schon in die Wiege gelegt. Mein 16 Jahre älterer Bruder demonstrierte als Gründungsmitglied der „Lästigen Gelsen“ im Jahre 1984 gegen die Errichtung des Wasserkraftwerkes in Hainburg. Damals war ich sieben Jahre alt und besuchte ihn dort gemeinsam mit meinen Eltern. Ich war fasziniert von der Willensstärke der Demonstranten, die bei klirrender Kälte in ihren Zelten übernachteten, um dieses Stück Land zu retten.

Damals wurde mir klar, daß es ein Privileg ist, in dieser Region leben zu dürfen. Am Wochenende strömen Tausende von Touristen aus Wien in dieses Gebiet und suchten Erholung. Ich wurde hier geboren und wollte dieser Region meine Wertschätzung zeigen.

Als Befürworter des Nationalparks war mir der negative Grundtenor der Bevölkerung schon immer ein Rätsel. Viele konnten auch nicht artikulieren, warum sie Gegner des Nationalparks waren. Darum erkannte ich es als Aufgabe, die Bevölkerung der Nationalparkgemeinden aufzuklären und die Stimme der Nationalpark-Befürworter zu verstärken.

Ich wandte mich bereits im Sommer 1998 an die Nationalpark Donau-Auen GmbH mit der Bitte meine Diplomarbeit zu betreuen. Es war mir wirklich eine Freude mit den Mitarbeiter zusammenzuarbeiten. Sie waren alle äußerst aufgeschlossen und interessiert an meiner Arbeit.

Danken möchte ich dem Nationalparkdirektor Mag. Carl Manzano. Er hat mir diese Diplomarbeit ermöglicht, hat mich stets unterstützt und trotz seiner vielen Arbeit immer für mich Zeit gefunden.

Besonderen Dank möchte ich meiner Betreuerin, Frau Dr. Maria Gager aussprechen. Sie hat viel ihrer Zeit und vor allem auch Freizeit für meine Arbeit geopfert. Sie hat so viel Engagement mitgebracht, daß die umfangreichen Befragungen erst möglich wurden.

Mag. Michael Mair hat meine Arbeit von Seiten der FHTM betreut. Er war mir besonders bei der Erstellung des theoretischen Backgrounds eine große Hilfe. Ohne ihn hätte diese Diplomarbeit den Titel „wissenschaftliche Arbeit“ wahrscheinlich nie verdient. Auch ihm möchte ich herzlich danken.

Weiters möchte ich Dr. Helmut Naumann, Mag. Susanne Kraus-Winkler, Georg Klöckler, allen Gastwirten der Nationalparkregion und den Mitarbeitern der Nationalpark Donau-Auen GmbH besonders für ihre Hilfe danken.

Orth an der Donau, im Oktober 1999

„Der Gastwirt als Informationsmanager eines Nationalparks?“

untersucht am Beispiel des Nationalparks Donau-Auen mit Unterstützung der Nationalpark Donau-Auen GmbH

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	3
1.1	Problemlandschaft	3
1.2	Zielsetzung	4
1.3	Gang der Argumentation	5
2	Nationalpark Donau-Auen	7
2.1	Vorgeschichte	7
2.2	Entstehungsgeschichte	8
2.3	Gesetze über den Nationalpark Donau-Auen	8
2.3.1	NÖ Nationalparkgesetz	8
2.3.2	Wiener Nationalparkgesetz	10
2.4	Nationalpark Donau-Auen GmbH	12
2.5	Akzeptanz	13
3	Destination Management	14
3.1	Einleitung	14
3.2	Kerngrößen und Entwicklungsrahmen für Destinationen	14
3.3	Schlüsselemente des Destination Management	16
3.3.1	Kerngeschäfte	16
3.3.2	Vermarktungsnetzwerke	17
3.3.3	Markenpolitik	19
3.3.4	Qualitätsmanagement	21
3.3.5	Wissensmanagement (s. Kap. 4)	23
3.3.6	Destination Management Company	23
4	Wissensmanagement	26
4.1	Einleitung	26
4.2	Was ist Wissen?	26
4.3	Wissensschaffung	27
4.3.1	Theorie	27
4.3.2	Anwendung - Wissensschaffung im Nationalpark Donau-Auen	29
4.4	Gemeinschaft der Wissensschaffung	31

4.4.1	Theorie	31
4.4.2	Anwendung - Die Wissensgemeinschaft der Nationalpark Donau-Auen GmbH	32
4.5	Praktische Konsequenzen	33
4.5.1	Eine Wissensvision schaffen	34
4.5.2	Eine Wissensgemeinschaft bilden	35
4.5.3	Ein energiegeladenes Interaktionsfeld erzeugen	36
4.5.4	Auf dem neuen Entwicklungsprozeß aufbauen	37
4.5.5	Das Middle-up-down-Management einführen	38
4.5.6	Auf eine Hypertextorganisation umstellen	40
4.5.7	Ein Wissensnetz mit der Außenwelt errichten	40
5	Gastwirtebefragung	42
5.1	Darstellung des Untersuchungsverfahrens	42
5.1.1	Untersuchungsdesign	42
5.1.2	Auswertungsverfahren	42
5.2	Ergebnisse	43
6	Gästekbefragung	48
6.1	Darstellung des Untersuchungsverfahrens	48
6.1.1	Untersuchungsdesign	48
6.1.2	Auswertungsverfahren	48
6.2	Ergebnisse	48
7	Schlußbetrachtungen	57
7.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	57
7.2	Ausblick / Executive Summary	59

1 Einleitung

1.1 Problemlandschaft

Der Nationalpark Donau-Auen wurde im Jahre 1997 gegründet. Doch die Idee des Nationalparks schwebte schon seit längerem in den Köpfen einiger. Spätestens bei der Besetzung der Hainburger Au im Winter 1984 wurde einem Teil der Bevölkerung klar, daß diese Region schützenswert ist.

Der nunmehr bestehende Nationalpark hat eine einzigartige Lage und Struktur. Er erstreckt sich über zwei Bundesländer. Einerseits Wien, „die Metropole“, und andererseits Niederösterreich, das „weite Land“.

Ein Aspekt dieser Situation ist, daß daher für den Nationalpark zwei verschiedene Nationalparkgesetze zur Anwendung kommen. Es sind daher auch zwei verschiedene Institutionen für den Nationalpark Donauauen zuständig. Die Federführung hat die Nationalpark Donau-Auen GmbH inne; jedoch in Zusammenarbeit mit der MA 49 (Forstverwaltung für den Wiener Teil des Nationalparks) und der Forstverwaltung Eckartsau für den niederösterreichischen Teil des Nationalparks.

Ein weiterer Aspekt ist, daß jedes der beiden Bundesländer andere Erwartungen und Ansprüche an den Nationalpark stellt. Wien, die Metropole und Millionenstadt, hat hohe Freizeitnutzungserwartungen. Der Nationalpark gilt als Wochenend-Ausflugsziel. Niederösterreich erhofft sich für die ohnehin touristisch schlecht erschlossene Region Belebung durch den Nationalpark.

Aus diesem Argumentationsgang läßt sich ein eindeutiger Besucherstrom erkennen. Der Wochenendtourismus von Wienern, die nach Niederösterreich kommen.

Jetzt stellt sich die Frage: Ist es ein Hauptziel des Nationalpark alle Freizeitnutzungserwartungen zu erfüllen? Mit Sicherheit nicht. Im Leitbild des Nationalpark ist jedoch auch die Bildung und Erholung der Anrainer und Touristen berücksichtigt, aber unter klaren Naturschutzprioritäten. Dieser äußerst wichtige Konflikt (Freizeitnutzungserwartungen versus Naturschutz) wird in der Arbeit jedoch nicht weiter berücksichtigt.

Ein weiteres Problem ist die strikte Gegnerschaft (v.a. am Nordufer sowie bei Interessengruppen aus den Bereichen Jagd, Landwirtschaft, Forstwirtschaft) des Nationalparks. Aus diesem Grund ist der Empfang von Besuchern und Besucherbetreuung nicht einfach. Die Stimmung an manchen Gastwirte-Stammtischen ist äußerst nationalpark-feindlich und auch die Plakate an den Ortseinfahrten (zB in Orth an Donau: „80 % der Orther gegen den Nationalpark“) laden nicht wirklich zum wiederholten Besuch ein. Als Maßnahme gegen diese Problem hat die Nationalpark Donau-Auen GmbH u.a. die Strategie der Information der Bevölkerung und der Touristen über die Angebote des Nationalparks, usw., um einerseits die Stimmung in den Gemeinden zu verbessern und die Vorteile des Nationalparks kundzutun (auch die Anrainer sollen animiert werden, die Freizeitnutzungsprogramm in Anspruch zu nehmen) und andererseits die Touristen über die Angebote des Nationalparks optimal zu informieren.

Diese Informationen lassen sich über verschiedene Schienen verbreiten. Einige Schienen wurden von der Nationalpark Donau-Auen GmbH bereits gut ausgebaut und werden gut betreut. Beispielsweise gibt es seit Anfang dieses Jahres die Zeitschrift „Au-Blicke“, die vier Mal im Jahr erscheint, und über Angebote, Programme, Projekte, usw. in und um den Nationalpark berichtet. Diese Zeitschrift hat eine Auflage von 50.000 Stück. 30.000 Stück werden den Anrainern kostenlos zugestellt. Der Rest wird Interessenten, Abonnenten und Wegbegleitern des Nationalparks zugesandt. Weiters liegt die Zeitschrift in Gemeindeämtern, bei Gastwirten oder in Tourismusstellen der Region auf.

Als weitere Informationsschiene plant die Nationalpark Donau-Auen GmbH folgendes: Der Gastwirt als Multiplikator für Informationen. Diese Möglichkeiten, Vor- und Nachteile dieser Informationsschiene sind Thema dieser Diplomarbeit.

1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Diplomarbeit ist es, folgende Fragen zu beantworten:

Sind die Gastwirte der Region eine geeignete
Informationsschiene für den Nationalpark?

Wie werden die Gastwirte der Region
zu Informations-Managern des Nationalparks?

Welche Botschaften bzw. Informationen gilt es zu transportieren?

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH möchte die Gastwirte der Region als Informationsschiene einsetzen. Der Nationalpark existiert seit zwei Jahren. Bis dato besteht zwischen den meisten Gastwirten der Region und der GmbH noch kein Kontakt. Mit manchen Gastwirten wird bereits gut in Form von gemeinsamen Veranstaltungen, usw. zusammengearbeitet. Andere Gastwirte - wie die Befragung zeigt - kennen die GmbH nicht einmal.

Ziel der Diplomarbeit ist es auch, einen „Raster“ über sämtliche Gastwirte zu legen, sie zu „katalogisieren“ nach Größe, Angebot, usw. Aber auch heiklerer Aspekte sollen „katalogisiert“ werden: wie zB die Einstellung zum Nationalpark, um grundsätzlich einen Ausgangspunkt für eine Zusammenarbeit mit allen Gastwirten der Region zu gewinnen.

Ein weiteres Ziel ist es, zu erforschen, welche Informationen in weiterer Folge (also bereits bei der Zusammenarbeit mit den Gastwirten) den Nutzern geboten werden sollen? Und: Wie sollen diese Informationen aufbereitet sein, daß sie angenommen werden? Dieses Wissen liegt bei den Gastwirten; die Wissensressource der Gastwirte soll als Folge erschlossen werden.

1.3 Gang der Argumentation

In den folgenden Kapiteln werden die in Kapitel 1.2 genannten Fragen mit Hilfe von Literatur, Befragungen, persönlichen Gesprächen und eigenen Erfahrungen beantwortet.

Das Kapitel Nationalpark Donau-Auen beschreibt die Entstehung des Nationalparks, die Problematik und die derzeitige Situation. Es dient dem besseren Verständnis der Sensibilität der Fragestellung. Weiters werden dem Leser die für den Nationalpark gültigen Gesetze nähergebracht. Die Nationalpark Donau-Auen GmbH wird kurz erklärt.

In den Folgekapiteln werden die Kernfragen dieser Diplomarbeit aus unterschiedlichen Standpunkten beantwortet. Einige bauen auf Literatur auf, andere zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Gäste- bzw. Gastwirtebefragung.

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH sieht sich als Destination Management Company. Lösungsansätze zu der genannten Fragestellung lassen sich in der Theorie des Destination Management finden. Dieses wird näher in Kapitel 3 erläutert.

Das Wissensmanagement ist eine Kernaufgabe einer Destination Management Company. Es ist der Schlüssel zur Beantwortung unserer Fragen. Daher wird es im Folgekapitel durchleuchtet. Wissensmanagement ist ein relativ neuer Begriff im unternehmerischen Alltag. „Wissen“ war schon immer eine wichtige Ressource. Erst jetzt begreift man, daß man diese Ressource „managen“ muß um sie optimal zu nützen. Das Kapitel 4 „Wissensmanagement“ beantwortet die gestellten Diplomarbeitsfragen mit der Theorie des Wissensmanagements. Als Hauptgrundlage dieser Theorie war das Buch von den Japanern Nonaka und Takeuchi „Die Organisation des Wissens“ dienlich.

Die Kapitel Gastwirtebefragung und Gästekbefragung erläutern die Ergebnisse der Befragungen. Welchen Informationsbedarf haben die Besucher des Nationalparks Donau-Auen? Wie ist die Einstellung der Gastwirte zum Nationalpark. Diese beiden Kapitel beantworten die Kernfragen der Diplomarbeit aufgrund von erhobenen Daten.

Das Schlußkapitel „Schlußbetrachtungen“ beantwortet die Diplomarbeitsfragen mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse.

Besonders das Kapitel 7.2 „Ausblick / Executive Summary“ solle für die Unternehmensführung der Nationalpark Donau-Auen GmbH Hilfestellungen aufzeigen, wie sie den unternehmerischen Alltag unter Einbindung der Gastwirte als Informationsschiene organisieren können.

2 Nationalpark Donau-Auen

Als „Landschaft voller Wunder“, als Dschungel ... vergleichbar mit dem tropischen Regenwald“ beschrieb Konrad Lorenz die Donauauen.

Bis zu 5.000 Tierarten und 600 Pflanzenarten leben in diesem größten, geschlossenen Auwald Mitteleuropas auf einer Fläche von rund 11.500 ha. Das Gebiet ist ca. 50 km lang, jedoch stellenweise nur mehrere hundert Meter breit. Die Fischamender, Petroneller und Wolfsthaler Auen sind derzeit noch nicht im Nationalpark-Gebiet, ebenso einige kleinere Gebiete im Besitz von Gemeinden oder Privaten. Sie sollen auf freiwilliger Basis in einer zweiten Phase einbezogen werden¹.

2.1 Vorgeschichte²

Seit Anfang der 70er Jahre wurde immer wieder die Schaffung eines Nationalparks an der Donau unterhalb Wiens diskutiert und angeregt.³

Seitens des Magistrates der Stadt Wien, MA 18 - Grünflächenreferat, wurde 1973 unter Mitarbeit des Österreichischen Institutes für Raumplanung ein Konzept für einen „Donau-March-Thaya-Auen-Nationalpark“ erstellt.

1978 wurden die Obere und die Untere Lobau zum Naturschutz- bzw. Landschaftsschutzgebiet erklärt.

Im Dezember 1984 wurde die mit allen Genehmigungen versehene Baustelle des Donaukraftwerkes Hainburg durch mehrere tausend Leute besetzt. Seitdem bekam die Idee des Schutzes für die Donau-Auen unterhalb von Wien immer konkreteren Inhalt und wirksamere Umsetzungskraft.

Die „Ökologiekommision“ der damaligen Bundesregierung erarbeitete im Arbeitskreis „Nationalpark“ die wesentlichsten Grundlagen. Diese „Ökologiekommision“ war ein Expertengremium aus dem Universitäts-, Akademie- und Verwaltungsbereich.

¹ Vgl. Wendelberger 1998, S 201

² Vgl. o. V. Perspektiven „Nationalpark Donau-Auen“, Heft 6 / 7 1995, S 11 f

³ Vgl. o. V. Perspektiven „Nationalpark Donau-Auen“, Heft 6 / 7 1995, S 1 ~

2.2 Entstehungsgeschichte⁴

Unter der Leitung von Direktor Dr. Reinhold Christian wurden die Grundlagen für den Nationalpark Donau-Auen in den Jahren 1991 - 1995 erarbeitet.

Die Arbeiten der Betriebsgesellschaft Marchfeldkanal-Nationalparkplanung gliedern sich in zwei zeitliche Abschnitte:

1991 - 1993: Konzepterstellung

1994 - 1995: inhaltliche Vertiefung und erste Maßnahmen der Umsetzung

Dementsprechend sind diesen Phasen unterschiedliche Auswirkungen auf dem Naturraum des Nationalparks zuzuordnen.

In der Planungsphase I (1991 - 1993) erfolgte nach umfangreichen Erhebungen die Zielformulierung, die Zonierung des Gebietes und die Erstellung detaillierter Managementpläne.

In der Planungsphase II (1994 - 1995) wurden neben weiterführenden Planungsarbeiten auch nationalparkvorbereitende Maßnahmen im Naturraum vorgesehen.

2.3 Gesetze über den Nationalpark Donau-Auen

2.3.1 NÖ Nationalparkgesetz⁵

Das NÖ Nationalparkgesetz wurde am 14. Dezember 1995 vom Landtag von NÖ beschlossen.

§ 2 Ziele

Mit dem Gesetz soll sichergestellt werden,

- daß Nationalparks so errichtet und betrieben werden, daß auf die Richtlinien der IUCN⁶ und die Akzeptanz der Bevölkerung Bedacht genommen wird.

⁴ Vgl. o. V. „Erfolge für die Natur - Eine Ökobilanz“, Fünf Jahre Nationalparkvorbereitung, Nationalpark Donau-Auen, 1995, S 4 f

⁵ Vgl. NÖ Nationalparkgesetz 5505-0, Stammgesetz 26/96, Blatt 1-8

- daß eindrucksvolle und formenreiche Landschaftsbereiche erhalten und gefördert werden.
- daß im Nationalparkgebiet eine unbeeinflusste Dynamik der Ökosysteme ermöglicht wird.
- daß die Tier- und Pflanzenwelt bewahrt wird.
- daß den Besuchern eines Nationalparks ein eindrucksvolles Naturerlebnis ermöglicht wird und der Nationalpark der Bildung und Forschung dient. [Hvh. d. Verfassers]
- daß bei Nationalparkprojekten eine Koordinierung erreicht wird.

§ 2 Fläche und Bezeichnung eines Nationalparks

Ein Nationalpark kann in folgende Zonen unterteilt werden:

1. Naturzone
2. Naturzone mit Managementmaßnahmen
3. Außenzone

Gemeinden, auf deren Gebiet sich ein Nationalpark erstreckt, sind berechtigt, die Bezeichnung „Nationalparkgemeinde“ zu führen. Die Nationalparkgemeinden bilden zusammen die „Nationalparkregion“

§ 5 Naturzone

Die Naturzone umfaßt Flächen, deren Wirkungsgefüge durch die bisherige Inanspruchnahme oder menschliche Nutzungen nicht oder nicht wesentlich verändert wurde.

§ 6 Naturzone mit Managementmaßnahmen

Die Naturzone mit Managementmaßnahmen umfaßt Flächen, deren Lebensgemeinschaften oder deren Artenvielfalt nur mit einer den naturräumlichen Gegebenheiten entsprechenden Nutzung erhalten werden kann.

§ 7 Außenzone

Die Außenzone kann geschützte historische Zonen, Fremdenverkehrs- und Verwaltungszonen und Sonderbereiche umfassen.

§ 9 Nationalparkverwaltung

Die Wahrnehmung der Errichtungs- und Verwaltungsaufgaben eines Nationalparks erfolgt durch eine Nationalparkverwaltung, deren Sitz sich in einer der Nationalparkgemeinden zu befinden hat.

⁶ IUCN (International Union for Conservation of Nature and National Ressources),
Weltnaturschutzunion

§ 10 Aufgaben

Zu den Aufgaben der Nationalparkverwaltung zählen insbesondere:

1. die Überwachung der Einhaltung der Bestimmungen zum Schutz des Nationalparks.
2. die Information und Betreuung der Besucher. [Hvh. d. Verf.]
3. die Erstellung und Erhaltung des erforderlichen Wegesystems.
4. die erforderlichen Renaturierungs- und Managementmaßnahmen.
5. die Beobachtung, Dokumentation und wissenschaftliche Auswertung des Erfolges der getroffenen Maßnahmen.

§ 11 Nationalparkbeirat

Zur Sicherung der regionalen Interessen wird ein Nationalparkbeirat eingerichtet.

§ 13 Nationalparkforum

Zur Information der Bevölkerung der Nationalparkgemeinden und zur Abstimmung ihrer Interessen mit jenen des Nationalparks hat die Nationalparkverwaltung jährlich mindestens ein Nationalparkforum einzuberufen, an dem jedermann teilnehmen kann.

2.3.2 Wiener Nationalparkgesetz⁷

Das Wiener Nationalparkgesetz wurde am 14. August 1996 vom Wiener Landtag ausgegeben.

§ 1 Zielsetzung

Dieses Gesetz hat zum Ziel,

- das Gebiet der Donau-Auen in den Katastralgemeinden Aspern, Eßling, Landjägermeisteramt und Kaiserebersdorf Herrschaft im 22. Wiener Gemeindebezirk in seiner Schönheit und Ursprünglichkeit zu erhalten.
- im Nationalparkgebiet den Ablauf des natürlichen Kreislaufes der Lebewesen und Elemente sicherzustellen;
- die für das Gebiet der Donau-Auen charakteristische Tier- und Pflanzenwelt einschließlich ihres Lebensraumes zu wahren und zu fördern;
- die darin enthalten historisch bedeutsamen Objekte, Kulturgüter und sonstigen landschaftsgestaltenden Erscheinungsformen in ihrem Bestand zu sichern sowie den Grundwasserkörper ... für Zeiten des Wassermangels zu sichern;
- Besuchern ein Naturerlebnis zu ermöglichen [Hvh. d. Verf.] und

⁷ vgl. Landesgesetzblatt für Wien, 37. Gesetz: Nationalpark Donau-Auen (Wiener Nationalpark Gesetz)

- im Rahmen der Nationalparkverwaltung sonstige ökologisch bedeutsame Vorhaben umzusetzen.

§ 2 Geltungsbereich

Diesem Gesetz unterliegen nicht Maßnahmen zur Abwehr einer Gefahr für das Leben oder zur Abwehr von Katastrophen, Maßnahmen im Rahmen eines Einsatzes von Organen der öffentlichen Sicherheit oder von Rettungsorganisationen, Maßnahmen im Rahmen eines Einsatzes des Bundesheeres, Aufsichts- und Erhebungstätigkeiten in Angelegenheiten der Schifffahrt, des Wasserrechtes und des Forstgesetzes, Maßnahmen zur Erhaltung der Hochwasserschutzanlagen, usw.

§ 5 Einteilung des Nationalparkgebietes

Nationalparkflächen sind zu „Naturzonen“, „Naturzonen mit Managementmaßnahmen“ und „Außenzonen“ zu erklären.

Zu „Naturzonen“ sind Nationalparkflächen zu erklären, die über ein ausreichendes Potential zur dauerhaften Entwicklung zu natürlichen Auwaldbeständen verfügen oder Pflanzen- und Tierarten, Lebensräume oder geomorphologische Erscheinungen von Bedeutung ... enthalten.

Zu „Naturzonen mit Managementmaßnahmen“ sind artenreiche Wiesenflächen sowie Waldflächen, auf denen überlieferte Formen der Auwaldnutzung zur Erhaltung wertvoller Lebensräume betrieben werden, zu erklären.

Zu „Außenzonen“ sind zu erklären:

- Verwaltungszonen (Nationalparkflächen, welche Standort für Einrichtungen der Besucherbetreuung und -information sowie der Versorgung und der technischen Infrastruktur sind.
- Sonderbereiche, das sind zB Wasserstraßen, künstliche Gerinne und Ackerflächen für biologischen Anbau.

§ 15 Nationalparkverwaltung

Mit der Wahrnehmung der Errichtungs- und Verwaltungsaufgaben des Nationalpark Donau-Auen kann die im NÖ Nationalparkgesetz organisierte Verwaltungsorganisation betraut werden.

§ 16 Nationalparkbeirat

Zur Beratung der Nationalparkverwaltung in wichtigen und grundsätzlichen Fragen der Verwaltung des Nationalpark Donau-Auen ist ein Nationalparkbeirat einzurichten.

Es ist erkennbar, daß die beiden Gesetze sinngemäß das gleiche Ziel verfolgen. Somit sind keine Unterschiede erkennbar.

2.4 Nationalpark Donau-Auen GmbH

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH wurde im Jahr 1997 gegründet. Nationalparkdirektor ist Mag. Carl Manzano.

Der Sitz der GmbH ist in Orth an der Donau, Fadenbachstraße 17; dort sind 8 Mitarbeiter beschäftigt.

Weiter 50 freie Mitarbeiter sind für Bootsexkursionen und Führungen zuständig.

Die Nationalparkgesellschaft hat ein folgenden Aufwandsplan:

Personal (6 Mitarbeiter)	S 5,3 Mio.
Sachaufwand	S 4,5 Mio.
Entschädigungen / Nutzungsentgelte	S 11,0 Mio.

Für das seit einem Jahr laufende Projekt LIFE⁸ wurde ein Budget von S 30,4 Mio. angesetzt.

Die Nationalparkregion Donau-Auen ist von seiner Größe her keine Destination (vgl. Kap. 3.2 „Kerngrößen und Entwicklungsrahmen für Destinationen“). Die Nationalpark Donau-Auen GmbH hat es sich trotzdem zum Ziel genommen, die Aufgaben einer Destination Management Company (DMC) zu erfüllen. Im folgenden Kapitel werden die Aufgaben einer DMC erläutert.

Grundsätzlich hat die GmbH folgende Aufgaben:

Aufgabe der Nationalparkgesellschaft ist, es, in der Bevölkerung Österreichs und der Welt das Wissen über und das Verständnis für die einzigartige Flußlandschaft östlich von Wien zu vermitteln, um deren Existenz langfristig zu sichern und deren Entwicklung zu fördern.

Der Nationalpark Donau-Auen gewährt den BesucherInnen und NutzerInnen aus der engeren und weiteren Nationalparkregion sowie Touristen ein vielfältiges Angebot an Möglichkeiten für Freizeit und Bildung. Mittel- und langfristig wirkt der Nationalpark als Stimulans für die

⁸ LIFE-Projekt: „Gewässervernetzung und Lebensraummanagement Donau-Auen“

*regionale Wirtschaftsentwicklung, sowie für die Stärkung des Tourismus in der Ostregion Niederösterreichs und Wien.*⁹

Um der Bevölkerung das Wissen über und das Verständnis für die einzigartige Flußlandschaft östlich von Wien vermitteln zu können bedarf es geeigneter Informationsschienen.

2.5 Akzeptanz¹⁰

1993 hatten vier Gemeinden - vor Fertigstellung des Konzepts und vor Abschluß des Anhörungsverfahrens - Volksbefragungen zum Nationalparkthema durchgeführt, jeweils begleitet von Grütekampagnen und Polemiken gegen den Nationalpark. Ergebnis: Vier Mal ein klares Nein.

In der Folge wurde der persönliche Kontakt zur Bevölkerung intensiviert und es wurden konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation der Donau-Auen eingeleitet. Aus den Gesprächen mit den Gastwirten erkennt man, daß ein positiver Trend in der Haltung einzelner Gemeinden zu erkennen ist.

⁹ Bogner + LORD „Nationalpark Donau-Auen“ Grobkonzept Besuchereinrichtungen im Grenzbereich Natur- und Kulturlandschaft, 1998, S 2

¹⁰ Vgl. o. V. Perspektiven „Nationalpark Donau-Auen“ Heft 6 / 7 1995, S 20

3 Destination Management

3.1 Einleitung

In einer Region findet man eine Fülle von Institutionen und Leistungsträgern, Gastgebern und Kulturträgern, die mehr oder weniger beziehungslos nebeneinander und am Markt agieren.

Diese Gebiete verfügen zwar über ausreichend Angebote (USPs), haben jedoch ein Vermarktungsproblem. Sie brauchen jemanden, der ihnen die Angebote für die Vermarktung erstellt. Sie haben minimale Marketingbudgets und wenig Know-how und Managementfähigkeiten. Deshalb ist es oft schwer für diese Gebiete attraktive Angebotspackages zu schnüren.

Jedoch heute verlangen die Gäste Qualitätsangebote. Meistens reicht das in der Region vorhandene Wissen für die Entwicklung eines Angebotes nicht aus - es braucht kompetente Projektmanager. Je stärker eine Region mit ihren Umwelten vernetzt ist, um so leichter gelingt es, Partner in diesen Umwelten zu finden. Partner für die Angebotsentwicklung, die Vermarktung, die Entwicklung von Erfolgsfaktoren, usw.

Eine wichtige Gruppe von Kooperationspartnern einer Nationalparkregion sind die Gastwirte. Es bedarf einer qualitativen Kommunikation, um ein einheitliches Angebot präsentieren zu können.

3.2 Kerngrößen und Entwicklungsrahmen für Destinationen

- ✓ Gastorientierte Qualitätsdienstleistungsketten
- ✓ Multioptionale Angebotsvielfalt
- ✓ Mindestens 1 Mio. Nächtigungen
- ✓ Mindestens 20 Mio. Budget
- ✓ Mindestens 5.000 Qualitätsbetten
- ✓ Professioneller Verkauf
- ✓ Markenvertrauen
- ✓ Konzentration auf Kerngeschäfte, die den echten Stärken der Region entsprechen
- ✓ Regional abgestimmte, auf Zielgruppen ausgerichtete Infrastruktur
- ✓ Zentrale „Destination-Management-Company“ statt wirkungsloser Kleinorganisationen

✓ Verbindliche regionale Entwicklungsplanung und Systemmanagement¹¹

Die Nationalparkregion Donau-Auen hat ein Budget von ca. ATS 10 Mio. (s. Kap. 2.4). In der Region befinden sich ca. 1.200 Qualitätsbetten (als Qualitätsbetten wurden Betten in Hotels, Pensionen und Gästehäusern angesehen).

Aufgrund der genannten Kenngrößen von Destinationen kann man die Nationalparkregion Donau-Auen nicht als Destination im eigentlichen Sinn bezeichnen. Für Regionen, die die genannten Kenngrößen einer Destination nicht erreichen, gibt es sogenannte „Insellösungen“. Denn es ist auch für nicht touristisch geprägte Regionen wichtig, touristische Angebote zu entwickeln.

Es erscheint daher sinnvoll, für solche Regionen mit maßgeblicher Unterstützung durch die öffentliche Hand und unter Einbeziehung privater Mittel, neben der Schaffung minimaler notwendiger regionaler Kooperationsstrukturen, vor allem den Aufbau der Leistungen von Entwicklungs- und Vermarktungseinrichtungen voranzutreiben. Einrichtungen, welche wiederum zur Lösung der Kernprobleme der touristischen Insellösungen Wesentliches beitragen können. Im Fall des Nationalparks Donau-Auen ist die Unterstützung der öffentlichen Hand ohnehin bereits gewährleistet. Dies kann man durchaus aus Wettbewerbsvorteil zu anderen „Inseln“ betrachten.

Diese öffentliche Unterstützung konzentriert sich v.a. auf die Gründung von Vereinen, die sich mit folgenden Aufgaben auseinandersetzen:

- gastgerechte Gestaltung der Angebote
- effizienter Vertrieb
- aktiver Verkauf
- Entwicklung eines Qualitätssicherungssystems.

Natürlich wird auf die Einbindung vorgelagerter Tourismusorganisationen besonders Rücksicht genommen.

Nachfolgendes Kapitel zeigt uns die Schlüsselemente des Destination Management, die natürlich für „Insellösungen“ den selben Stellenwert haben.

¹¹ Vgl. Schmidt, „Destination Management“, o. J., o. S.,

3.3 Schlüsselemente des Destination Management

- Kerngeschäftssysteme
- Vermarktungsnetzwerke
- Markenpolitik
- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement
- Destination Management Company

Die Schlüsselemente des Destination Management können auch als die relevanten Subsysteme von Destinationen gesehen werden. Sie vernetzen die Partner untereinander und verbinden die Destinationen mit dem Markt und mit den für sie relevanten Umwelten. [Hvh. d. Verf.]

Die 6 Schlüsselemente fördern innere Kooperation und sichern Rückkoppelungs- und Verbindungsschleifen zum Markt und zu relevanten Entwicklungsumwelten.¹²

3.3.1 Kerngeschäfte

Kerngeschäfte sind gezielt organisierte Angebotsbündel und Dienstleistungsketten; maßgeschneidert für die jeweilige Destination.

Diese Kerngeschäfte werden von den Partnern einer Region gemeinsam entwickelt und vermarktet. Die Destination Management Company hat die Aufgabe des Packaging, Pricing und des aktiven Verkaufes.

In der Regel hat jedes Kerngeschäft eigene Märkte, Zielgruppe und Mitbewerber. Darum sollte man für jedes Kerngeschäft eine eigene Marketingstrategie entwickeln.

Um die Einzelleistungen der verschiedenen Anbieter aufeinander abzustimmen, ist es ratsam, Dienstleistungsstandards einzuführen.¹³

Wie koordiniert man die unterschiedlichen Leistungsträger?

Die relevanten Leistungsträger sollen zu einer verpflichtenden Partnerschaft zusammengeführt werden. Um die Abläufe reibungslos zu gestalten empfiehlt sich ein sogenanntes „Nahtstellenmanagement“. ZB wie kommt der Gast nach der Tour zum Restaurant oder die Exkursionsleiter sollten Auskunft über zB Ruhetagen von Restaurants geben können.

¹² Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/2

¹³ Vgl. Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/3 f

Die entwickelten Kerngeschäfte müssen natürlich regelmäßig an die veränderten Bedürfnisse der Kunden bzw. an Mitbewerberangebote angeglichen werden.

Die Kerngeschäfte einer Destination können nur so gut sein wie ihre Vermarktung.

3.3.1.1 Kerngeschäfte im Nationalpark Donau-Auen

Kerngeschäfte des Nationalpark Donau-Auen sind die Hauptzielgruppen mit den dazugehörigen Angebotsbündeln. So sind zB ein Kerngeschäft die Familien mit kleinen Kindern, die in der Au wandern. Ein weiteres Kerngeschäft sind die Studentengruppen, die in der Au Versuche machen.

Jedes dieser Kerngeschäfte hat eine eigene Zielgruppe und eigene Mitbewerber. Die Zielgruppe des Kerngeschäftes mit den Familien mit kleinen Kindern sind logischerweise diese genannten Familien; die Mitbewerber sind zB Museen oder der Safaripark. Hingegen sind die Mitbewerber für das Kerngeschäft der Studentengruppen zB andere Nationalparks oder Naturlandschaften.

Aufgrund der Verschiedenheit dieser Kerngeschäfte hat man für die Familien eine andere Marketingstrategie als für die Studenten. Als Marketing für die Familien wären zB Besuche in Kindergärten vorteilhaft; bei den Studenten Gastvorträge auf Universitäten.

Die Kunden sollen bei jedem Leistungsträger die gleichen Dienstleistungsstandards vorfinden. Es ist somit ratsam einheitliche Ermäßigungen für Studenten und Kinder bzw. Familienkarten einzuführen.

Um diese Qualitätsstandards zu koordinieren empfiehlt sich das Nahtstellenmanagement. In gemeinsamen Sitzungen werden zB die genannten Ermäßigungen vereinheitlicht. Eine weiterer Qualitätspluspunkt wäre eine „Nationalpark-Card“ mit der man an einer Stelle Geld auftanken kann und bei allen Leistungsträgern des Nationalparks in weiterer Folge hezahlen kann.

3.3.2 Vermarktungsnetzwerke

Das Netzwerk der Vermarktung optimieren ist eine der Aufgaben einer Destination Management Company. Darunter versteht man u.a. den aktiven Verkauf der angebotenen Packages.¹⁴

3.3.2.1 Vermarktungsnetzwerke des Nationalpark Donau-Auen

Eine wichtige Informationsschiene des Destination Management sind die Gastwirte der Region. Die Nationalpark Donau-Auen GmbH stellt die Entwicklungs- und Vermarktungsgemeinschaft der Region dar und übernimmt folgende Marketing-Funktionen (teilweise in Zusammenarbeit mit der Zukunftsplattform Donau-Auenland):

- ⇒ Angebote schaffen
- ⇒ Festlegung der Qualitätskriterien der Gastwirte und Überprüfung derselben mit Sanktionsgewalt
- ⇒ externes Marketing
- ⇒ Einrichtung eine Anfragen- und Buchungsadresse
- ⇒ Entwicklung eines Servicekonzeptes, welches auf die Zielgruppe ausgerichtet ist
- ⇒ Marktforschung und Weiterentwicklung der Angebotsschwerpunkte

Die genannten Aufgaben werden in unterschiedlichem Ausmaß bereits jetzt von der Nationalpark Donau-Auen GmbH wahrgenommen.

Im Idealfall werden die Aktivitäten von den Mitgliedern (Leistungsträgern = u.a. Gastwirte) selbst finanziert.

Ziel des Destination Managements ist eine „radikale Kooperation“ zwischen den Partnern. In die Realität umgesetzt würde das bedeuten: zB eine zentrale Buchungsstelle für alle Hotelzimmer, Führungen, Tischreservierungen,... für den gesamten Nationalpark Donau-Auen.

Ansatzweise bestehen bereits Angebotsgemeinschaften in der Nationalparkregion Donau-Auen. Hier werden die zwei größten vorgestellt:

- Zukunftsplattform Donau-Auland unter der Dachmarke „AULAND“¹⁵

Diese Plattform wurde 1995 (also vor der Gründung des Nationalparks) gegründet. Es ging darum, die Österreicher an den „Früchten“ und Schönheiten des Aulands teilhaben zu lassen

¹⁴ Vgl. Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/6 ff

¹⁵ vgl. o. V. „AULAND - Eine Region schützt ihre Werte“ – Folder, o. J., o. S.

und dadurch die Region zu fördern. Das Konzept mündet in die Marke AULAND. Die Zukunftsplattform ist Inhaber der Marke.

AULAND-Partner der Stunde sind:

die AULAND-Bauern
SPAR/EUROSPAR/INTERSPAR
AULAND Direktvermarkter (AULAND-Stände)
DIE MARCHWEINGÄRTNER
RAIFFEISEN-Lagerhaus Obersiebenbrunn

- ARGE Donaureigen / Petronell-Carnuntum

Diese Arbeitsgemeinschaft ist ein Zusammenschluß von:

Archäologischer Park Carnuntum
Marchfelder Schlösserverein
Nationalpark Donau-Auen
Safaripark Gänserndorf
Zukunftsplattform Donau-Auenland unter der Dachmarke „AULAND“
und Tourismusregion March-Donauland.

3.3.3 Markenpolitik

Leitbild und Strategie sind grundlegende Steuerungsvoraussetzungen für nachhaltig wirksame Marken. Echte Marken ergeben sich nicht unbedingt automatisch aus konsequentem Marketing. Es ist daher sinnvoll Markenpolitik und Branding als spezielle Marketingaufgaben zu verstehen.

Das Ergebnis einer optimalen Markenpolitik sieht folgendermaßen aus: *Der Gast erkennt die entsprechende Region, er verbindet damit mindestens drei positive Eigenschaften ... wenn dieser Gast an Urlaub denkt, denkt er zuerst an diese Region.*¹⁶

Was sind Marken?¹⁷

⇒ Marken sind knappe Signalmuster, Kürzel, die signalisieren, warum sich der Gast für etwas näher interessieren soll.

¹⁶ Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/13

¹⁷ Vgl. Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/13 f

- ⇒ Marken sind Miniaturen, Symbole, die das Ganze verkörpern. Sie kommen den Wahrnehmungsmustern der Gäste entgegen.
- ⇒ Die Marke spart dem Gast Zeit, da durch sie die Orientierungs- und Suchphase wesentlich verkürzt werden kann.
- ⇒ Marken transportieren Grundqualitäten besonders effizient.
- ⇒ Die Kenntnis der Marke reduziert das Kaufrisiko.
- ⇒ Der Gast wählt verständlicherweise ihm bekannte Marken, auch wenn sich die dahinter liegenden Angebotsqualitäten objektiv nicht von No-Name-Angeboten unterscheiden.
- ⇒ Der Gast ist bereit, für Markenprodukte mehr zu bezahlen.

Eine bereits entwickelte Marke ist bares Geld wert. Daher sollte man seine Marke nie wechseln bzw. nur bedingt verändern. Bei Änderung einer Marke ist jeder Schilling, der in die Vermarktung der vorangegangenen Marke investiert wurde verloren.

Markenpolitik bedeutet daher¹⁸:

- ⇒ Entwicklung eines eigenständigen Kerngeschäftsprofiles
- ⇒ sich selbst dabei treu bleiben
- ⇒ trotz kontinuierlicher Weiterentwicklung des äußeren Erscheinungsbildes die wesentlichen Symbole und optischen Eigenschaften beibehalten
- ⇒ die Markeninstrumente auf Kerngeschäfte abstimmen

3.3.3.1 Markenpolitik des Nationalpark Donau-Auen



Abbildung 1

¹⁸ Vgl. Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/15

In Abbildung 1 erkennen wir das Logo des Nationalparks Donau-Auen. Diese Marke / dieses Logo soll auf jeder Publikation, auf jedem Prospekt, usw. erkennbar sein, um die Kenntnis der Marke zu erhöhen.

Es ist wichtig, daß diese Marke „nie“ verändert wird. Lediglich Veränderungen in der Hinsicht auf Modernisierung des Erscheinungsbildes sind legitim. Die wesentlichen Symbole und das optische Erscheinungsbild hingegen sollte immer beibehalten werden.

3.3.4 Qualitätsmanagement

Was macht die Qualität einer Destination aus?

Für Destinationen gilt: *Qualität ist, was der Kunde wünscht, plus dem, was die Destination zur Differenzierung und Profilierung ihres Angebotes gegenüber Mitbewerbern an Zusatznutzen bieten will.*¹⁹

Die Qualität muß bei Destinationen von den vielen Mitgestaltern der Dienstleistungskette gesichert werden, und diese müssen sich selbst dafür verantwortlich fühlen. Die Destination Management Company und die stärksten und wichtigsten Partner der Region haben sich um die Qualität des Ganzen zu kümmern.

Das Verständnis von Qualität verändert sich im Zeitablauf, weil sich die Anforderungen an Dienstleistungen und Angebote durch den wirtschaftlichen und sozialen Wohlstand gesteigert haben. Der Schaffung einer Grundqualität im Angebot (Hardware) folgte die Verfeinerung des Service und der Betreuung (Software). Mit dem zunehmenden Umfang unterschiedlicher Dienstleistungen und der Entwicklung regionaler Angebote wuchsen die Anforderungen an reibungslose Abläufe und stimmige Dienstleistungsketten.

Eigentlich geht es darum, durch standardisierte Prozesse und Leistungsbausteine sicherzustellen, da die nicht lagerfähige „Ware“ Dienstleistung mit dem Gast als „Koproduzenten“ im Augenblick des Konsums zum Erlebnis wird. Qualität ist: Die Erwartungen des Kunden zu erfüllen oder zu übertreffen.

Eine dritte Komponente des Qualitätsmanagements (neben dem Management der Hard- und Software) ist das Management der „Nahtstellen“. Alle nachgefragten Teilleistungen in einer Region müssen ein stimmiges Ganzes ergeben. Der Besucher der Nationalparkregion Donau-Auen will auch beim Gastwirt Informationen über diesen Nationalpark erhalten können.

¹⁹ Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/18

In Destinationen ist Qualitätsmanagement durch das notwendige Zusammenspiel der vielen unterschiedlichen und relativ autonomen Partnern nicht gerade einfach. Um zu funktionieren muß es von der Destination Management Company koordiniert werden.

Die Qualitätsdefinition ist ein wichtiger Schritt. Sie soll in Zusammenarbeit mit den Gästen und Leistungsanbietern erfolgen. Um Qualitätssicherung zu erreichen, gilt es regelmäßig die veränderten Qualitätsforderungen der Gäste zu erfragen.

Wichtig ist auch die Einführung eines Beschwerdemanagements.

Im Idealfall gründet die Destination einen Qualitätszirkel. Dieser erfüllt folgende Aufgaben:

- ⇒ Aufbau und Leitung des regionalen Qualitätsmanagementsystems
- ⇒ Sicherung von passenden Formen zur Einholung der Qualitätsansprüche der Gäste
- ⇒ Qualitätsdefinition
- ⇒ Beobachtung der Qualitätsentwicklung der Mitbewerber
- ⇒ Organisation der notwendigen Voraussetzungen und Ressourcen an kritischen Stellen der Destination
- ⇒ Kontrolle der Qualität an kritischen Punkten
- ⇒ Verwendung der Informationen, Erfahrungen und Kontrollergebnisse zur Weiterentwicklung und ständigen Anpassung der Qualität²⁰

3.3.4.1 Qualitätsmanagement im Nationalpark Donau-Auen

Ein Qualitätszirkel im Nationalpark Donau-Auen könnte folgendermaßen aussehen:

Durch Marktforschung werden regelmäßig die Wünsche der Kunden eingeholt. Weiters werden die Angebote der einzelnen Mitbewerber überprüft und sein eigenes Angebot abgestimmt, um die Einzigartigkeit zu wahren.

Die eingeführten Qualitätsstandards (zB jeder Kunde wird ausreichend informiert) werden an alle Leistungsträger kommuniziert und deren Einhaltung wird kontrolliert.

Nahtstellenmanagement: Während auf gut organisierte Leistungsträger weniger Augenmerk (Kontrolle) gelenkt werden muß, müssen vor allem die Schnittstellen (zB Busfahrt zum Nationalpark oder der Besucher kauft in einem Supermarkt einer Gemeinde ein) gut

²⁰ Vgl. Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/18 ff

kontrolliert werden. Um diese Nahtstellen besser zu kontrollieren kann man verbindliche Qualitätsstandards einführen. Die „Nahtstellen“ werden dazu angehalten, Selbstkontrolle zu betreiben.

3.3.5 Wissensmanagement (s. Kap. 4)

3.3.5.1 Wissensmanagement des Nationalpark Donau-Auen (s. Kap. 4.5)

3.3.6 Destination Management Company²¹

Destinationen müssen professionell organisiert, geführt und gemanagt werden. Diese Funktion wird von der Destination Management Company übernommen, die im Idealfall von den stärksten und wichtigsten Partnern der Region finanziert und getragen wird.

Die zentrale Herausforderung der Destination Management Company ist, die einzelnen, kooperationswilligen Leistungsträger (Infrastruktur, Gastwirte, Hotels, usw.) und andere Dienstleister zu einem kerngeschäftsorientierten Anbieterbund zusammenzuführen.

Destination Management Companies haben als Organisation keinen Selbstzweck. Ihr Zweck liegt im Verbinden der Marktpartner „Gäste“ und „Leistungsträger“.

Um eine erfolgreiche Destination Management Company zu gründen müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- ⇒ Welches Kerngeschäft möchte man machen?
- ⇒ Welche Aufgaben und Funktionen sind dafür zu leisten?
- ⇒ Wieviel Ressourcen und Budget sind für einen Erfolg notwendig?

Kurz lassen sich Destination Management Companies folgendermaßen charakterisieren:

Aufgabenstellung:

Die Destination Management Company organisiert die wesentlichen Leistungsträger einzelner Kerngeschäfte zu flexibel und vom Markt her steuerbaren, dynamischen Wettbewerbseinheiten.

Steuerung:

Um „time-to-market“ agieren zu können werden 95 % des Geschäftes von einer kleinen operativen Geschäftseinheit abgewickelt.

²¹ Vgl. Bratl, Schmidt „Destination Management“ o. J., S C/28 ff

Ablauforganisation:

Die Destination Management Company gestaltet ihre Abläufe nach kritischem Vergleich mit den besten Beispielen (Benchmarking).

Trägersphäre:

Die Destination Management Company „gehört“ den wesentlichen Leistungsträgern und ist nicht eine einseitige Interessensorganisation. Sie ist als „Joint venture“ der Tourismustreibenden zu begreifen. Die Eigentümer haben das operative Geschäftsbudget zu finanzieren.

Gesamtverantwortung:

Die Destination Management Company ist letztlich für die Erfüllung aller wesentlichen Funktionen des touristischen Managements verantwortlich.

In den letzten Jahren werden Destination Management Company hauptsächlich privatwirtschaftlich organisiert. Entscheidend ist, daß sie so aufgebaut ist, um rasch auf neue Markt- und Entwicklungsherausforderungen zu reagieren.

Was zeichnet eine Destination Management Company aus?

- ⇒ DMCs konzentrieren sich auf Entwicklung, Organisation und Vermarktung von Kerngeschäften.
- ⇒ DMCs sind flexible und schlanke Organisationen. Sie konzentrieren sich auf die Realisierung der 6 Schlüsselemente des Destination Managements. Sie sind für deren Realisierung und Kontrolle verantwortlich..
- ⇒ DMCs sind Vermarktungsorganisationen.
- ⇒ DMCs können marktorientiert und mit Sanktionsmöglichkeiten agieren.
- ⇒ DMCs werden von den wichtigsten und stärksten Entwicklungspartnern der Region getragen und finanziert
- ⇒ DMCs sind Anwalt für das Ganze der Destination. Sie sind auf Optimierung des Zusammenspiels der relevanten Partner spezialisiert.
- ⇒ DMCs konzentrieren ihre Aktivitäten auf die 6 Schlüsselemente des Destination Management.

3.3.6.1 Destination Management Company des Nationalpark Donau-Auen

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH ist jene Organisation, die sich für das Destination Management der Insellösung Nationalpark Donau-Auen verantwortlich fühlt.

Sie wird jedoch nicht von den stärksten und wichtigsten Partnern (zB große Gastwirte oder Hotels) finanziert und getragen. Wäre dies der Fall, könnte die GmbH ihre Naturschutzinteressen nicht dermaßen verfolgen. Nicht nur aus diesem Grund ist sie nicht als Destination Management Company im eigentlichen Sinn zu betrachten. Weiters hat sie keine Sanktionsmöglichkeiten, usw.

Weiters könnte die GmbH - aus rein organisatorischen Gründen - nicht die Destination Management Company des Nationalparks sein. Sie könnte nur einen Teil dieser Destination Management Company darstellen. Andere Teile (Mitglieder) wären zB die einzelnen Leistungsträger, die Marchfeld-Schlösser, usw.

Die zentrale Herausforderung der Nationalpark Donau-Auen GmbH ist somit, die einzelnen Leistungsträger zu einem kerngeschäftorientierten Anbieterbund zusammenzuführen. D.h., daß alle Gastwirte, Hotels, usw. im engeren Sinn und Supermärkte, Trafiken, Tankstellen, usw. im weiteren Sinn ein einheitliches Bild des Nationalparks transportieren.

4 Wissensmanagement

4.1 Einleitung

Das Wissensmanagement ist ein Schlüsselement des Destination Managements. Bei der Beantwortung der Fragen dieser Diplomarbeit (s. Kap. 1.2) wird man besonders in der Literatur zum Thema Wissensmanagement fündig. Um die Frage aus diesem Blickwinkel genau betrachten und beantworten zu können, wurde dem Thema Wissensmanagement ein eigenes Kapitel gewidmet.

4.2 Was ist Wissen?

Wissen ist das Resultat verarbeiteter Informationen. Zum Wissen gehören Kenntnisse, Meinungen, Auffassungen, Bewertungen und Ziele.²²

Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.²³

Wissen ist die Gesamtheit aller Kenntnisse auf einem bestimmten Gebiet.²⁴

Wissen bedeutet, daß man Fakten und Daten sinnvoll verknüpfen, richtig interpretieren und zielorientiert einsetzen kann.²⁵

Das Besondere an der „Wissensgesellschaft“ ist, daß das Wissen nicht nur eines von mehreren traditionellen Produktionsmitteln - wie Arbeitskraft, Kapital, Grundbesitz -, sondern die einzig wichtige Ressource darstellt.²⁶

²² Kraak 1991

²³ Probst 1997

²⁴ Heinrich, Roithmayr 1995

²⁵ Bea, Göbel 1999, S 371

²⁶ Drucker 1993, zitiert nach Nonaka u. Takeuchi, 1997, S 57 f

Daraus können wir erkennen, daß Wissen nicht ein Produktionsfaktor ist, sondern eine Voraussetzung für jegliche Art von Produktion. Durch diese Erkenntnis erlangt das Wissen an Bedeutung. Jeder Mitarbeiter trägt das Wissen eines Unternehmens - vieles auch unbewußt - mit sich herum. Dieses Wissen hat er aufgrund von Erfahrungen, Fehlern, usw. erworben und ist somit eine „wandelnde Wertanlage“ dieses Unternehmens. Der Verlust eines Mitarbeiters bedeutet mitunter Wissensverlust für das Unternehmen und somit auch finanziellen, jedoch schwer meßbaren Verlust.

Es gilt also als oberstes Gebot Wissen zu erhalten, indem man es so gut wie möglich festhält (zB niederschreibt) und somit für folgende Generationen erhält. Jedoch ist oft das bloße Niederschreiben oder Weitererzählen von Wissen möglich, um Wissen aber zu konkretisieren muß man vieles selbst erleben, selbst durchdenken, um es zu verstehen. Als Beispiel dazu: Man kann einem Kind oft erklären, daß es nicht auf die heiße Herdplatte greifen soll. Wirklich wissen wird das Kind erst dann was man gemeint hat, wenn es selbst auf die heiße Herdplatte greift und sich verbrennt.

Daraus erkennen wir, daß man Wissen in zwei Sparten teilen kann. Einerseits das Wissen, daß man selbst erleben muß, um es zu verstehen - es zu „wissen“ (Nonaka und Takeuchi nennen dieses Wissen das „implizite Wissen“) und andererseits das Wissen, das in Büchern geschrieben steht zB geschichtliches Wissen oder Biologie (Nonaka und Takeuchi nennen es das „explizite Wissen“).

Das implizite Wissen der Mitarbeiter eines Unternehmens soll zu einem expliziten Wissen (Organisationswissen) transformiert werden.

Um genauer auf die Fragestellung dieser Arbeit einzugehen, ist folgendes zu erläutern: Die Gastwirte verfügen ihrerseits über implizites Wissen; weiters sind deren Gäste eine Quelle für implizites Wissen. Um dieses Wissen zu explizieren muß die Informationsschiene über die Gastwirte ausgebaut werden. Weiters gilt es das zu transportierende Wissen zu definieren. Was ist für den Nationalpark wichtig?

4.3 Wissensschaffung

4.3.1 Theorie²⁷

²⁷ Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S 68 ff

In der europäischen Unternehmenspraxis sind die Führungsansätze des hierarchischen und partizipativen Managements weitverbreitet. Diese Führungsansätze sind nicht geeignet um die notwendige Dynamik für die Wissensbeschaffung zu entwickeln. Drucker meint, daß die herkömmliche Organisation ausgedient hat²⁸. Wo immer es möglich ist, sollte man dem Grundsatz der „föderalistischen Dezentralisation“ folgen. D.h., daß nicht nur die Unternehmensspitze Verantwortung und Macht inne haben sollte. Die Verfolgung dieses Grundsatzes dient vor allem der Motivation der Mitarbeiter, weiters wird der erwünschte Wissenstransfer auf diese Art angeregt. Jeder Mitarbeiter trägt ein Stück Verantwortung für das Unternehmen; dadurch entwickelt sich aus einem eher introvertierten, ruhigen Mitarbeiter ein innovatives und nicht mehr weg zu denkendes Mitglied der Organisation.

Die Japaner Nonaka und Takeuchi schlagen daher das Modell des „Middle-up-down-Managements“ (Management von der Mitte nach oben und unten) vor.

Dieses Modell weist dem Mittelmanager eine zentrale Rolle in der Wissenssteuerung zu und gelangt zu einer neuen Definition der Aufgabe der Unternehmensführung und der Mitarbeiter an der Basis. Bei diesem Modell erfolgt die Wissensschaffung durch einen spiralförmigen Umwandlungsprozeß, der von der Mitte ausgeht und sowohl nach oben als auch nach unten wirkt. Dieser Prozeß weist den Mittelmanagern die zentrale Position im Schnittpunkt der vertikalen und horizontalen Informationsströme zu.

Im Gegensatz zu vorherrschenden europäischen Lehrmeinungen vertreten Nonaka und Takeuchi die Auffassung, daß Mittelmanager den Schlüssel zu kontinuierlicher Innovation bilden, denn sie fungieren als strategischer Knotenpunkt, der die Verbindung zwischen Unternehmensführung und Basis herstellt.

Die Mitarbeiter an der Basis sind mit den Alltagsdetails bestimmter Technologien, Produkte und Märkte beschäftigt; niemand kennt die Realität der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens besser als sie. Doch diese Mitarbeiter an der Basis können Marktsignale oft schwer deuten und sind oft in ihrer engen Perspektive befangen. Die Aufgabe der Mittelmanager besteht darin, konzeptuelle Rahmen zu schaffen in welche die Mitarbeiter ihre Erfahrungen einordnen können.

Die Geschäftsführung formuliert eine Vision, das mittlere Management entwickelt Konzepte, die die Mitarbeiter verstehen und umsetzen können.

²⁸ vgl. Drucker 1998, S 248 ff

Mittelmanager bemühen sich also um eine Lösung des Widerspruchs zwischen den idealistischen Zielen der Führung und den realen Gegebenheiten (s. Abbildung 2).

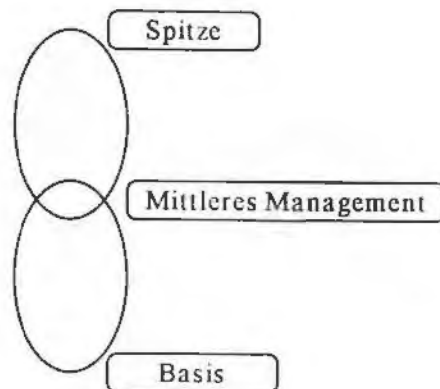


Abbildung 2

Die Wissensschaffung im Unternehmen setzt die Beteiligung von Mitarbeitern, Mittelmanagern und Führungskräften voraus. Jede dieser Gruppen schafft Wissen. Der Wert eines Beitrages bemisst sich nicht an der Stellung des Einzelnen in der Unternehmenshierarchie, sondern an der Bedeutung seiner Information für das Wissenssystem des Unternehmens. Nonaka und Takeuchi meinen, daß die Bezeichnungen Mitarbeiter, Mittelmanager und Führungskraft aus traditionellen hierarchischen Organisationsstrukturen stammen und veraltet sind. In modernen Unternehmen arbeitet man sowohl in Hierarchien als auch in Arbeitsgruppen. Man spricht daher von Wissenspraktikern, Wissensingenieuren und Wissensverwaltern, die zusammen die Gemeinschaft der Wissensschaffung bilden.

4.3.2 Anwendung - Wissensschaffung im Nationalpark Donau-Auen

Wissen im Nationalpark entsteht auf folgenden Ebenen:

- Informationsstrom I:

Es gilt einerseits den Wissensdurst der Besucher bezüglich Wanderwegen, Radwegen, Exkursionen, Bootsfahrten, usw. zu stillen. Diese Informationen sind mit Hilfe von Prospektmaterial, Gesprächen mit den Gastwirten oder an den Info-Stellen weiterzugeben.

- Informationsstrom II:

Weiters gilt es, die Naturschutzbelange des Nationalparks an die Besucher weiterzugeben. Diese Informationen sind sensibler und schwerer zu vermitteln; jedoch auch mit Hilfe von Prospektmaterial und persönlichen Gespräche zu transportieren.

- Informationsstrom III:

Eine weitere Informationsschiene ist die, vom Gast zum Gastwirt und vom Gastwirt zur GmbH bzw. zu anderen Gastwirten. Diese Informationsschiene macht u.a. das implizite Wissen der Gäste explizit. Der Gastwirt (oder ein Angestellter) erhält bei persönlichen Gesprächen mit den Gästen implizite Informationen. Diese können bei den Treffen der Wirte und der GmbH ausgetauscht werden. Idealerweise sind alle Gastwirte per PC verbunden und gründen eine „Erfahrungsplattform“.

Folgende Informationsströme sind erkennbar:

Informationsstrom I



Abbildung 3

Informationsstrom II



Abbildung 4

Informationsstrom III

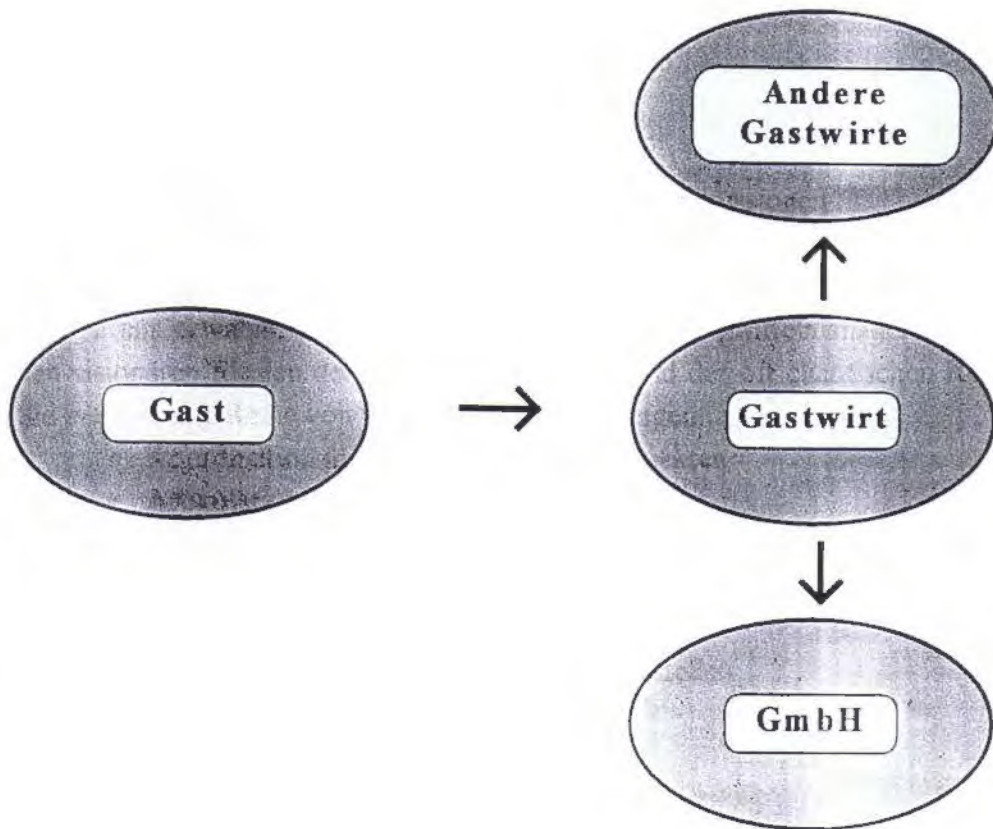


Abbildung 5

4.4 Gemeinschaft der Wissensschaffung

4.4.1 Theorie²⁹

Wissenspraktiker	→	Mitarbeiter und Linienmanager
Wissensingenieure	→	Mittelmanager
Wissensverwalter	→	Führungskräfte

- Wissenspraktiker

Sie sammeln, erzeugen und erneuern sowohl implizites als auch explizites Wissen. Sie sind damit beinahe wandelnde Archive. Im Idealfall sollten sie folgende Qualifikationen besitzen:

²⁹ Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, S 171 ff

- hohes intellektuelles Niveau
- starkes Engagement
- breites Spektrum
- kommunikatives Verhalten
- Bereitschaft zu offenen Gesprächen und Diskussionen

- Wissensingenieure

Wie bereits erwähnt, schlagen die Wissensingenieure (Mittelmanager) eine Brücke zwischen den visionären Idealen der Unternehmensspitze und der oft chaotischen Realität an der Basis. Sie müssen eine Reihe von Qualifikationen mitbringen:

- Koordination und Management von Projekten
- Artikulation von Hypothesen
- Geschick in der Integration verschiedener Methoden zur Wissensschaffung
- Kommunikationsfähigkeit
- Einfallsreichtum
- Vertrauen zwischen Teammitglieder herstellen
- Blick für die Zukunft

- Wissensverwalter

Die zentrale Aufgabe der Wissensverwalter liegt im Management der gesamten Wissensschaffung auf Unternehmensebene. Wissensverwalter steuern diesen Prozeß manchmal direkt durch „Management by Walking around“. Die Wissensverwalter müssen den „konzeptuellen Schirm“ eines Unternehmens formulieren. Sie sind dafür verantwortlich den Wert des kontinuierlich geschaffenen Wissens zu erklären. Sie sollten vor allem über folgende Eigenschaften verfügen:

- Fähigkeit zur Artikulierung einer Wissensvision
- Geschick in der Vermittlung der Vision
- Qualität des geschaffenen Wissens erklären
- einen siebenten Sinn für die Auswahl geeigneter Teamleiter, usw.

4.4.2 Anwendung - Die Wissensgemeinschaft der Nationalpark Donau-Auen GmbH

Bei der „Rollenverteilung“ der Wissensgemeinschaft der Nationalpark Donau-Auen GmbH ergeben sich verschiedene Lösungsmöglichkeiten:

Wenn wir das Organigramm des Nationalparks Donau-Auen betrachten (s. ANHANG), dann erkennen wir, daß die Organisationsstruktur auf zwei Ebenen aufgebaut ist. Einerseits der

Nationalparkdirektor als Wissensverwalter. Andererseits seine Mitarbeiter, die gleichzeitig als Wissenspraktiker und Wissensingenieure auftreten.

Bei einer anderen Betrachtungsweise erkennt man den Nationalparkdirektor als Wissensverwalter, seine Mitarbeiter als Wissensingenieure und die Exkursionsleiter, die Mitarbeiter der Info-Zentren, die Gastwirte, die Bürgermeister, usw. fungieren als Wissenspraktiker.

Bei einer weiteren Betrachtungsweise entsteht folgendes Szenario: Die Nationalpark Donau-Auen GmbH mit Nationalparkdirektor und den acht Mitarbeiter agieren als Unternehmensspitze - als Wissensverwalter. Die Gastwirte, Mitarbeiter der Info-Stellen, Exkursionsleiter, Bürgermeister, usw. haben die wichtige Rolle des Mittelmanagers, des Wissensingenieurs inne.

In diesem Szenario erhalten die Gastwirte einen neuen Stellenwert in der Wissensgemeinschaft der Nationalpark Donau-Auen GmbH. Um optimalen Erfolg zu erzielen ist es wahrscheinlich am besten den größtmöglichen Kontakt zwischen Gastwirten und GmbH zu pflegen. Daher ist es sinnvoll die Gastwirte als Mittelmanager einzusetzen. D.h., daß die Gastwirte einen fixen Bestandteil des Organigramms der Nationalpark Donau-Auen GmbH darstellen. Aus diesem Grunde haben die Gastwirte auch die selben Rechte und Pflichten wie die Mitarbeiter der Nationalpark Donau-Auen GmbH. Ihre Rechte bestehen z.B. darin, daß sie einen Arbeitsplatz von der GmbH zur Verfügung gestellt bekommen und daß sie für Ihre Abteilung Budgethoheit bekommen. Andererseits haben sie die Pflicht zu vereinbarten Zeitpunkten zu erscheinen, usw. D.h., daß die Arbeit der Gastwirte nicht mehr auf freiwilliger Basis erfolgt, sondern mittels „Arbeitsvertrag“ geregelt ist. Die Gastwirte werden somit zur Mitarbeit „verpflichtet“.

In weiterer Folge werden die praktischen Konsequenzen dieses Szenarios - Gastwirte als Mittelmanager - aufgezeigt.

4.5 Praktische Konsequenzen

Nonaka und Takeuchi haben sieben Aktionsschritte für die praktische Umsetzung eines Programmes zur Wissensschaffung erarbeitet:

Auf folgende Schritte wird im einzelnen eingegangen:

1. Eine Wissensvision schaffen.
2. Eine Wissensgemeinschaft bilden.
3. Ein energiegeladenes Interaktionsfeld erzeugen.
4. Auf dem neuen Entwicklungsprozeß aufbauen.

5. Das Middle-up-down-Management einführen.
6. Auf eine Hypertextorganisation umstellen.
7. Ein Wissensnetz mit der Außenwelt einrichten.

4.5.1 Eine Wissensvision schaffen

4.5.1.1 Theorie³⁰

Die Unternehmensführung schafft einen mentalen Maßstab der Welt - eine Wissensvision. Sie ähnelt der Unternehmensvision und sollte als Grundlage für die Unternehmensstrategie dienen. Eine von der Unternehmensleitung ausstrahlende Wissensvision motiviert Mittelmanager und Mitarbeiter zu hohem und persönlichem Engagement. Besonders förderlich für dieses Engagement wirkt sich eine Vision dann aus, wenn sie eher unbestimmt und offen bleibt. Die Mitarbeiter haben dann die Freiheit, sich eigene Ziele zu setzen.

4.5.1.2 Anwendung

Wie bereits im Kapitel 2.4 erwähnt, hat der Nationalpark Donau-Auen folgendes Ziel:

Aufgabe der Nationalparkgesellschaft ist, es, in der Bevölkerung Österreichs und der Welt das Wissen über und das Verständnis für die einzigartige Flußlandschaft östlich von Wien zu vermitteln, um deren Existenz langfristig zu sichern und deren Entwicklung zu fördern.

Die Wissensvision der Nationalpark Donau-Auen GmbH könnte daher lauten:

Die Bevölkerung Österreichs (und der Welt) hat ausreichend Wissen über und daher Verständnis für den Nationalpark Donau-Auen um seine Existenz langfristig zu sichern und seine Entwicklung zu fördern.

Jedoch gilt es nicht nur die Wissensvision der GmbH in Richtung Nationalpark-Besucher zu verwirklichen, sondern auch den Wissensbedarf der Kunden zu erforschen und ihn zu decken. Die ersten Ansätze der Erforschung des Wissensbedarfes der Nationalparkkunden sehen wir in Kap. 6 „Gästabefragung“. Weiters bekommen wir genaue Informationen über den

³⁰ Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, 257 f

Wissensbedarf unserer Kunden im ständigen Dialog mit den Mittelmanagern; in unserem Fall mit den Gastwirten.

4.5.2 Eine Wissensgemeinschaft bilden

4.5.2.1 Theorie³¹

Wissensschaffung geht von dem Bemühen des einzelnen aus. Dabei spielen naturgemäß persönliche Einsichten eine wesentliche und auch wichtige Rolle. Zur Förderung dieser Subjektivität und im Sinne der notwendigen Vielfalt braucht ein Unternehmen eine reiche Bandbreite von Talenten. Wichtig ist auch, ein eventuell bestehendes „Strafpunkteverfahren“ abzuschaffen. Die Mitglieder der Wissensgemeinschaft sollen ohne Furcht vor Sanktionen die Ressourcen des Unternehmens in Anspruch nehmen können und einen nötigen Spielraum für „sinnvolle Fehlschläge“ eingeräumt bekommen.

4.5.2.2 Anwendung

Im Fall der Nationalpark Donau-Auen GmbH gilt es, die neue Rollenverteilung der Wissensgemeinschaft vorzunehmen. Jeder hat seine Talente und somit einen geeigneten Platz in der Wissensgemeinschaft.

Das Ziel ist es, die Wissensvision zu verwirklichen. Die Wissensvision gilt ohnehin schon in einer etwas anderen Form - nämlich als Unternehmensvision - in den Köpfen der Mitarbeiter. Die Gastwirte, die bei der Erarbeitung dieser Wissensvision eine entscheidende Rolle spielen, dürfen auch bei diesem Prozeß nicht vernachlässigt werden. Es ist wichtig, daß die Wissensvision und die Unternehmensvision nicht unterschiedliche Charaktere haben. Das Unternehmen und deren Ziele müssen innen eine Einheit bilden um nach außen hin überzeugend zu wirken.

Es ist wichtig den Mitgliedern der Wissensgemeinschaft zu erklären, daß sie keine „zusätzliche“ Aufgabe zugesprochen bekommen, sondern, daß man sich im Endeffekt durch Einführung dieses Systems langfristig mühsame Arbeit erspart und Motivation verbreitet. Wenn jedoch die Mitarbeiter in den ersten zwei Phasen gut in den Prozeß eingebunden wurden, sollten keine Motivationsprobleme auftreten.

Daß diese Wissensgemeinschaft aktiv ist erkennt man dadurch, daß sie sich regelmäßig treffen und Informationen austauschen. Jedes Mitglied ist auf dem gleichen Informationsstand. Und die Wissensmanager (in unserem Fall besonders die Gastwirte) übernehmen im Idealfall die

³¹ Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, 258 ff

Koordinierung des Wissens. Wenn sich am Markt eine Änderung des Wissensbedarfes erkenntlich zeigt, so erkennen das die Gastwirte als erste im direkten Kontakt mit den Kunden. Sie übermitteln diesen neuen Wissensbedarf der GmbH und diese kann sich in Form von Prospektänderung oder geänderten Führungen darauf einstellen.

Um die Kreativität dieser Gemeinschaft zu erhalten, haben die Mitglieder einen Rahmen für „sinnvolle Fehlschläge“, dh daß sie ein gewisses Budget haben, über welches sie verfügen können ohne darüber Rechenschaft ablegen zu müssen oder daß sie einen definierten Zeitrahmen für Projekte verwenden dürfen, die späterer Folge eventuell keine Anwendung finden.

Aufgabe der Nationalpark Donau-Auen GmbH in dieser Phase ist es, die Gastwirte zu Informationsmanagern zu motivieren, was wahrscheinlich der schwierigste und sensibelste Part der Schaffung der Wissensgemeinschaft ist. Dieser Prozeß erfordert viel Zeit und Feingefühl. Man beginnt mit jenen Gastwirten, die ohnehin bereits viel mit dem Nationalpark zusammenarbeiten und die Vorteile einer Wissensgesellschaft kennen. Die anderen Gastwirte werden mit der Zeit dieser Vorteile erkennen und auch Mitglieder werden wollen.

4.5.3 Ein energiegeladenes Interaktionsfeld erzeugen

4.5.3.1 Theorie³²

Zur Förderung von Subjektivität und Individualität sollte das Unternehmen einen Raum schaffen, in dem man durch häufigen und intensiven Austausch mit anderen reiche und originelle Erfahrungen sammeln kann. Die Beteiligten schaffen eine eigene Sprache. Wissen wird „erzeugt“ und festgehalten indem es ausgesprochen wird. Explizites Wissen wird implizit.

4.5.3.2 Anwendung

Der Ausdruck „energiegeladenes Interaktionsfeld“ klingt wie ein hochwissenschaftliches Projekt. In Wirklichkeit bedeutet es, aktiv miteinander zu kommunizieren und die Wichtigkeit dieser Kommunikation zu erfassen. Jedoch ist dieser einfach klingende Prozeß schwer, besonders bei einem eingespielten Team.

Aufgrund der Unternehmensgröße der Nationalpark Donau-Auen GmbH (sowohl auf die Mitarbeiterzahl als auch auf die Größe der Büroräume bezogen) ist das ganze Büro ein

³² Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, 260 f

„energiegeladenes Interaktionsfeld“. Die acht Mitarbeiter und der Nationalparkdirektor haben bereits ihre eigene Sprache entwickelt. In der GmbH ist der Ablauf somit organisiert. Was passiert jedoch, wenn ein neuer Mitarbeiter aufgenommen wird? Er kann nirgendwo nachlesen, wie die Kommunikation in diesem Betrieb funktioniert. Es gilt daher, auch das Interaktionsfeld der Nationalpark Donau-Auen GmbH schriftlich festzuhalten.

Zusätzlich zum Büro sollte auch ein energiegeladenes Interaktionsfeld mit den Wissensingenieuren und den Wissenspraktikern hergestellt werden. Weiters sind die bereits erwähnten regelmäßigen Treffen mit den Wissensingenieuren = den Gastwirten wichtig.

Um das explizite Wissen der Gäste implizit zu machen, können auch die Gastwirte Ihre Erfahrungen schriftlich sammeln und mit den Erfahrungen der Kollegen austauschen. So könnte man eine Erfahrungsplattform der Gastwirte zur allgemeinen Einsicht erstellen. Diese Erfahrungsplattform setzt sich aus der bereitwilligen „Elite“ der Gastwirte zusammen. Dh, daß nur die wirklich engagierten Gastwirte daran teilnehmen. Dadurch entsteht eine innovative Gruppe, die viele neue Ideen und Konzepte entwickeln kann.

4.5.4 Auf dem neuen Entwicklungsprozeß aufbauen

4.5.4.1 Theorie³³

Das Unternehmen muß einen sehr anpassungsfähigen und flexiblen Ansatz der Neuproduktenwicklung pflegen.

In einem Unternehmen erzielt man einen selbstorganisierenden Charakter, wenn man von einem Zustand der „Null-Information“ ausgeht, in dem früheres Wissen nicht anwendbar ist. Das Unternehmen bildet allmählich eine eigene dynamische Ordnung; die Mitarbeiter übernehmen Initiative, gehen Risiken ein und legen ihre Tätigkeitsbereiche eigenständig fest. Grundvoraussetzung dafür ist, daß jeder Mitarbeiter Autonomie zugewilligt bekommt und gleichzeitig Toleranz gegenüber Fluktuation und kreativem Chaos entwickelt wird. Weiters ist die Beteiligung von Nichtexperten förderlich.

4.5.4.2 Anwendung

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH ist ein sehr junges Unternehmen und hat viele der genannten Ansätze von Nonaka und Takeuchi bereits in der Unternehmensphilosophie

³³ Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, 261 f

verankert. ZB ist die Beteiligung von Nichtexperten daran erkennbar, daß diese Diplomarbeit in Auftrag gegeben wurde.

Es ist natürlich im täglichen Leben eines Unternehmens schwer von einem Zustand der „Null-Information“ auszugehen. Der normale Betrieb wird beeinträchtigt. Jedoch sollten die Vorteile dieses Prozesses nicht unterschätzt werden.

Die Umsetzung dieser Phase könnte daher folgendermaßen aussehen: Man stellt jeden Vorgang, jeden automatischen Ablauf in Frage und überlegt sich, ob man es anders nicht besser machen könnte. Dies ist in einem eingeschossenen Team sehr schwer bis unmöglich. Daher ist es ratsam, Außenstehende nach ihrer Meinung zu Prozessen im Unternehmen zu machen. Die Einführung von Benchmarking in einfacher Form ist auch ratsam. Benchmarking ist: „Lernen von den Besten“³⁴. In der Anwendung dieses Benchmarkings könnte man sich zB mit anderen Nationalparks oder Tourismusverbänden vergleichen.

Die Gastwirte könnten einen zusätzlichen „Arbeitskreis ohne Vorgaben“ bilden. Unter dem Motto „Alles ist möglich“ und der Einbeziehung von Außenstehenden (zB Kinder, Studenten) erlangt man völlig neue Ideen und Sichtweisen.

4.5.5 Das Middle-up-down-Management einführen

4.5.5.1 Theorie³⁵

Der Prozeß der Wissensschaffung wird oft durch ein Gefühl der Dringlichkeit oder Krisenstimmung im Unternehmen ausgelöst. Mit dem System der Wissensschaffung ist es wie mit der Einführung des Controllings in ein Unternehmen. Nicht erst wenn es bergab geht mit einem Produkt oder dem Unternehmen selbst, soll man das Controlling einführen; sondern in der Zeit der „Hochkonjunktur“, des Booms, wenn genügend Finanzkraft dafür vorhanden ist, ist es ratsam an schlechtere Zeiten zu denken und vorzusorgen. Somit soll auch das Wissensmanagement keine Ausweglösung sein, sondern zum unternehmerischen Alltag gehören.

Man beginnt damit, die bestehenden Denk- und Verhaltensmuster im Unternehmen in Frage zu stellen und die aktuellen Fähigkeiten des Unternehmens weit hinter sich zu lassen. Eines der effektivsten Mittel zur Steuerung des entstehenden Chaos ist die bereits erwähnte Einführung des Middle-up-down-Managements.

³⁴ Vgl. Gerberich 1998, S 9

³⁵ Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, 262 f

Die Unternehmensführung artikuliert eine Vision - einen Traum. Vom Mittelmanagement wird durch Schaffung von Tätigkeitsfeldern und Produktkonzepten die Brücke zur Basis geschlagen. Dabei verschmelzen sie das implizite Wissen von Spitze und Basis, machen es explizit und setzen es in neue Technologien, Produkte und Programme um.

4.5.5.2 Anwendung

Wie bereits in Kapitel 4.4.2 „Anwendung - Die Wissensgemeinschaft der Nationalpark Donau-Auen GmbH“ erwähnt, gibt es mehrere Möglichkeiten das Middle-up-down-Management in der Nationalpark Donau-Auen GmbH einzuführen. In diesem Rahmen beschäftigen wir uns mit der Idealform: die GmbH verkörpert die Wissensverwaltung, die Gastwirte übernehmen die Rolle der Wissensingenieure und deren Mitarbeiter sind die Wissenspraktiker.

Dieses System setzt natürlich voraus, daß die Gastwirte sehr intensiv in das Geschehen eingebunden werden müssen.

Wie bereits erwähnt, schlagen die Wissensingenieure (Mittelmanager) eine Brücke zwischen den visionären Idealen der Unternehmensspitze und der oft chaotischen Realität an der Basis. Sie müßten eine Reihe von Qualifikationen mitbringen (vgl. Kap 4.4 „Gemeinschaft der Wissensschaffung“):

- Koordination und Management von Projekten
- Artikulation von Hypothesen
- Geschick in der Integration verschiedener Methoden zur Wissensschaffung
- Kommunikationsfähigkeit
- Einfallsreichtum
- Vertrauen zwischen Teammitgliedern herstellen
- Blick für die Zukunft

Jedoch kann man sich die Gastwirte einer Region nur begrenzt aussuchen. Sie haben alle unterschiedliche Charaktere. Wir wollen sie als Instrumentarium der Wissensorganisation einsetzen. Somit ist klar, welche Komplexität dieses Vorhaben birgt. Durch sensibles Herantasten an die Gastwirte erreicht man erste Kontakte. Mit vielen Gastwirten besteht bereits eine gute Zusammenarbeit zwischen Wirt und GmbH. Wenn die anderen Gastwirte die Vorteile dieses Systems erkennen, kann man sie in einem zweiten Schritt in die Wissensgemeinschaft aufnehmen. Es ist jedoch nicht oberstes Ziel, alle Gastwirte in diese Gemeinschaft aufzunehmen. Es genügt eine kleine, aber engagierte Gruppe von Aktivisten.

4.5.6 Auf eine Hypertextorganisation umstellen

4.5.6.1 Theorie³⁶

Abgesehen von der Fähigkeit, neues Wissen kontinuierlich und dynamisch zu erwerben, u sammeln, zu nutzen und zu schaffen, muß ein Unternehmen dieses Wissen für den späteren Gebrauch durch andere auch neu klassifizieren und in andere Kontexte einbinden können.

Das System der Hypertextorganisation ist kein einfaches. Das Unternehmen ist in mehreren Schichten aktiv.

1. Schicht: Die hierarchische Struktur ist effizient für den Erwerb, die Sammlung und die Nutzung von Wissen.
2. Schicht: Eine Arbeitsgruppe ist ideal für die Schaffung von Wissen.
3. Schicht: Um dieses gewonnene Wissen zu klassifizieren und in andere Kontexte einzubinden bedarf es einer dritten Schicht - der Wissensbasis.

4.5.6.2 Anwendung

Das Arbeiten in mehreren Schichten erfolgt ohnehin täglich in jedem Unternehmen. Es gilt daher dieses zu erkennen und zu realisieren und daher auch zu organisieren und die Strukturen festzuhalten.

Die Ansätze von Nonaka und Takeuchi wurden vor allem für größere Unternehmen entwickelt. Jedoch kann man sie auch ohne weiteres auf ein Unternehmen mit der Größe der Nationalpark Donau-Auen GmbH umlegen.

Um die Arbeit in mehreren Schichten zu erleichtern, könnte man alle Gastwirte via PC verbinden. Dadurch würde die ständige Kommunikation untereinander und mit der GmbH erleichtert werden. Weiters wird das Erstellen, Warten und Nutzen der genannten Erfahrungsplattform erleichtert.

4.5.7 Ein Wissensnetz mit der Außenwelt errichten

4.5.7.1 Theorie³⁷

³⁶ Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, 263 f

³⁷ Vgl. Nonaka, Takeuchi 1997, 264 f

Die Wissensgemeinschaft muß durch soziale Interaktion das implizite Wissen der externen Interessensgruppen mobilisieren. Ein typisches Beispiel dafür ist die Erschließung der Denkmuster von Kunden. Durch eine Befragung mit einer genauen Sample und einer repräsentativen Befragungsgröße kann man diese Denkmuster besser erschließen und sich somit besser darauf einstellen. Meistens können die Kunden ihre impliziten Wünsche nicht ausdrücken. Mit einer interaktiven Methode und direkten Gesprächen kommt man zu besseren Resultaten als bei normalen Befragungen; denn da greifen die Befragten auf ihre expliziten Wünsche zurück. Gelegentlich trifft man Kunden, die ihre impliziten Bedürfnisse sehr gut externalisieren können. Wer das Wissen dieser kleinen Gruppe kreativer Kunden mobilisiert, sichert sich einen Vorsprung in der Wissensschaffung.

4.5.7.2 Anwendung

Das Wissensnetz zur Außenwelt besteht natürlich im Fall der Nationalpark Donau-Auen GmbH an vielen Schnittstellen zwischen GmbH und Kunden. ZB bei den Info-Stellen, den Exkursionen, den Dia-Vorträgen, den Besuchen von Schulen, usw. Ziel dieser Diplomarbeit ist es, daß Wissensnetz zu den Gastwirten hin besser auszubauen. Wie bereits erwähnt ist es ratsam, die Gastwirte als fixen Teil des Organigramms der Nationalpark Donau-Auen GmbH zu sehen, nämlich als Wissenspraktiker. Die Schnittstelle ist somit zwischen Gastwirt und Gast. Die Nationalpark Donau-Auen GmbH muß die Gastwirte zu ihren Mitarbeiter machen; sie als verlängerten Arm zum Gast betrachten.

Im Kapitel 6 „Gästabefragung“ werden die ersten Indizien der Denkmuster der Nationalparkkunden erhoben.

5 Gastwirtebefragung

5.1 Darstellung des Untersuchungsverfahrens

5.1.1 Untersuchungsdesign

In der Nationalparkregion befinden sich lt. Recherchen in den „Gelben Seiten“ ca. 100 Gastwirte (s. ANHANG). Aus dieser Zahl an Gastwirten wurden 44 für eine persönliche Befragung ausgewählt. Bei der Auswahl der Gastwirte war es uns wichtig, daß aus jeder Nationalparkgemeinde nach Möglichkeit zumindest ein Restaurant, ein Gastwirt, ein Kaffeehaus und ein kombinierter Betrieb befragt werden.

Jene 44 Gastwirte wurden auf zwei Etappen Ende Mai 1999 angeschrieben (s. ANHANG). In diesem Schreiben wurde ein Anruf angekündigt mit der Bitte, sich für ein Gespräch mit zum Thema Nationalpark Zeit zu nehmen. Einige Tage nach Erhalt des Schreibens wurden alle Gastwirte zwecks Terminvereinbarung angerufen. Lediglich vier der kontaktierten Gastwirte waren aus unterschiedlichen Gründen nicht gewillt, jemanden zu empfangen. Einer erklärte sich als strikten Nationalpark-Gegner und empfand es als „Frechheit“ kontaktiert zu werden. Ein anderer hatte schlicht und einfach keine Lust auf ein Gespräch. Die beiden letzteren sprachen sich aufgrund von verständlichen persönlichen Gründen, die hier nicht genauer erläutert werden, gegen die Befragung aus.

Mit den anderen 40 Gastwirten konnte ein Termin binnen den nächsten 3 Wochen vereinbart werden. In der letzten Mai- und den ersten beiden Juniwochen 1999 fanden alle 40 Gespräche statt. Vor dem Gespräch wurde der Grund des Besuches - die Diplomarbeit - erklärt. Alle Gastwirte waren kooperativ, beantworteten bereitwillig die Fragen, die mittels eines standardisierten Fragebogens (s. ANHANG) vom Interviewer im Laufe des Gespräches gestellt wurden. Die meisten nahmen auch gerne an der Gästebefragung (s. Kapitel 6) teil. Grundsätzlich konnte man erkennen, daß ihnen die Belange des Nationalparks am Herzen liegen und sie im Gegensatz zum Grundtenor in den Gemeinden positiv eingestellt sind.

5.1.2 Auswertungsverfahren

Die in den Fragebögen gewonnenen Daten wurden in SPSS Version 7.5 eingegeben und ausgewertet.

5.2 Ergebnisse

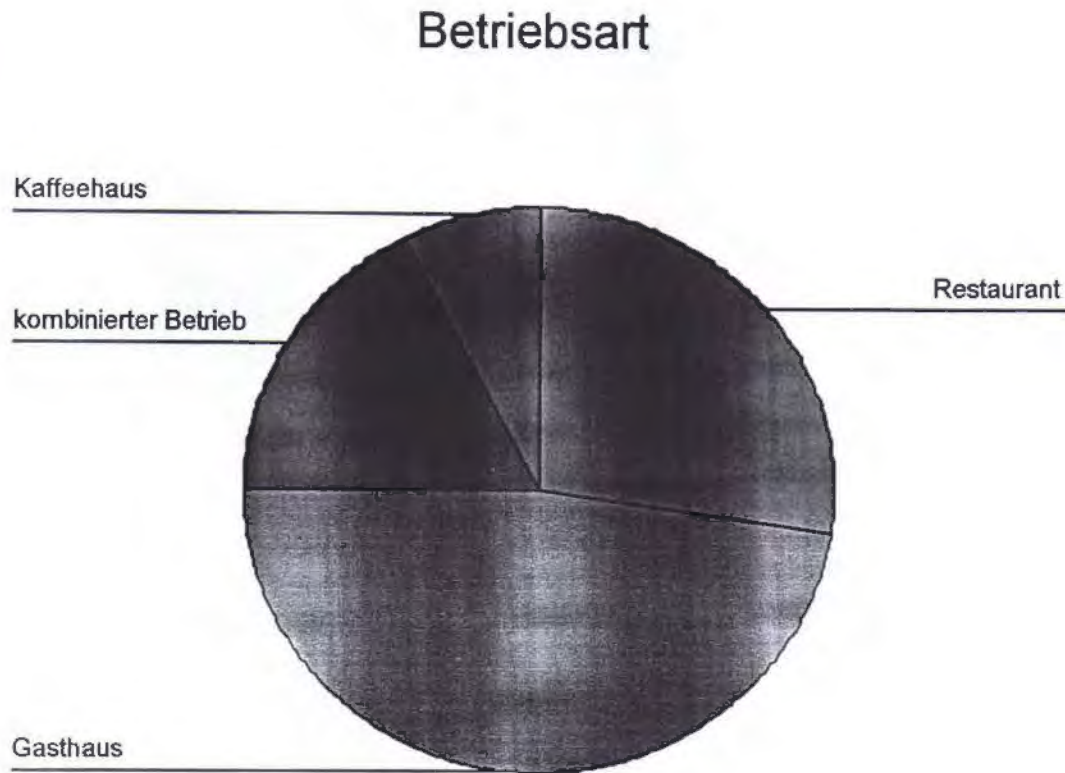


Abbildung 6

Knapp die Hälfte (47,5 %) der befragten Betriebe sind Gasthäuser. 27,5 % sind Restaurants. Als kombinierte Betriebe wurden Beherbergungs- und Verpflegungsbetriebe definiert. 17,5 % der befragten Betriebe sind solche kombinierten Betriebe. Den kleinsten Anteil von 7,5 % nehmen die Kaffeehäuser ein. Dieses Verhältnis entspricht auch der Grundgesamtheit der Betriebe.

Durchschnittlich haben die Gastwirte der Nationalparkregion Donau-Auen eine Sitzplatzzahl von 180 Sitzplätzen.

Davon befinden sich über 80 % im Gasthaus. 20 % davon sind im Garten. Sitzplätze in Sälen oder Extraräumen haben nur wenige der Gastwirte.

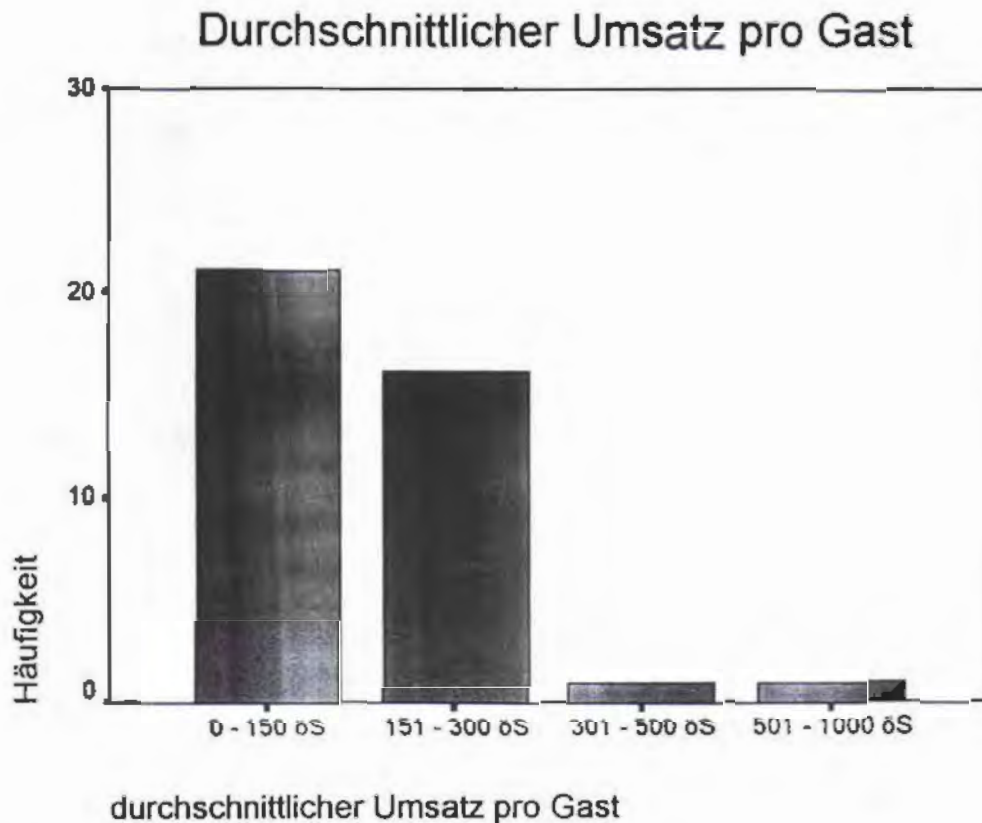


Abbildung 7

Wie man in Abbildung 7 erkennen kann finden sich wider Erwartungen mehr als die Hälfte der Gastwirte der Nationalparkregion Donau-Auen in der Umsatzkategorie öS 0 - 150 pro Gast. Ein weiterer großer Teil ist in der Kategorie öS 151 - 300 pro Gast angesiedelt. Lediglich ein Gastwirt konnte sich in die Kategorien öS 301 - 500 bzw. öS 501 - 1.000 pro Gast einordnen.

Die Ergebnisse zeigen, daß die Gastwirte der Nationalparkregion Donau-Auen in der untersten Umsatzkategorie angesiedelt sind. Dies erklärt wahrscheinlich auch die Aussage von Dr. Bernd Lötsch: „Teilweise fehlen die gastronomisch-touristischen Strukturen, welche die Voraussetzung für einen gewinnbringenden Tourismus sind. Das Nachwuchsproblem in Familienbetrieben führt zu Betriebssterben.“³⁸

Wenn die in Orth an der Donau kursierenden Gerüchte eintreffen, dann haben nach der Jahrtausendwende nur noch zwei der bisweilen fünf gut besuchten Gastwirte Betrieb. In den

³⁸ Vgl. o. V. Perspektiven „Nationalpark Donau-Auen“ Heft 6 / 7 1995, S 20

Gesprächen mit den Gastwirten der anderen Nationalpark-Gemeinden wurden ähnliche Befürchtungen laut. Das gefürchtete Betriebssterben ist wohl neben dem Nachwuchsproblem auf veraltete Strukturen zurückzuführen. Die Kunden unserer Gastwirte „sterben aus“ aufgrund der Altersstruktur. Die Umstellung auf eine jüngere Generation mit anderen Anforderungen ist bis dato noch nicht passiert.

Die Gastwirte wurden nach ihrer Kundenstruktur befragt. Folgende Grafik zeigt das Ergebnis:

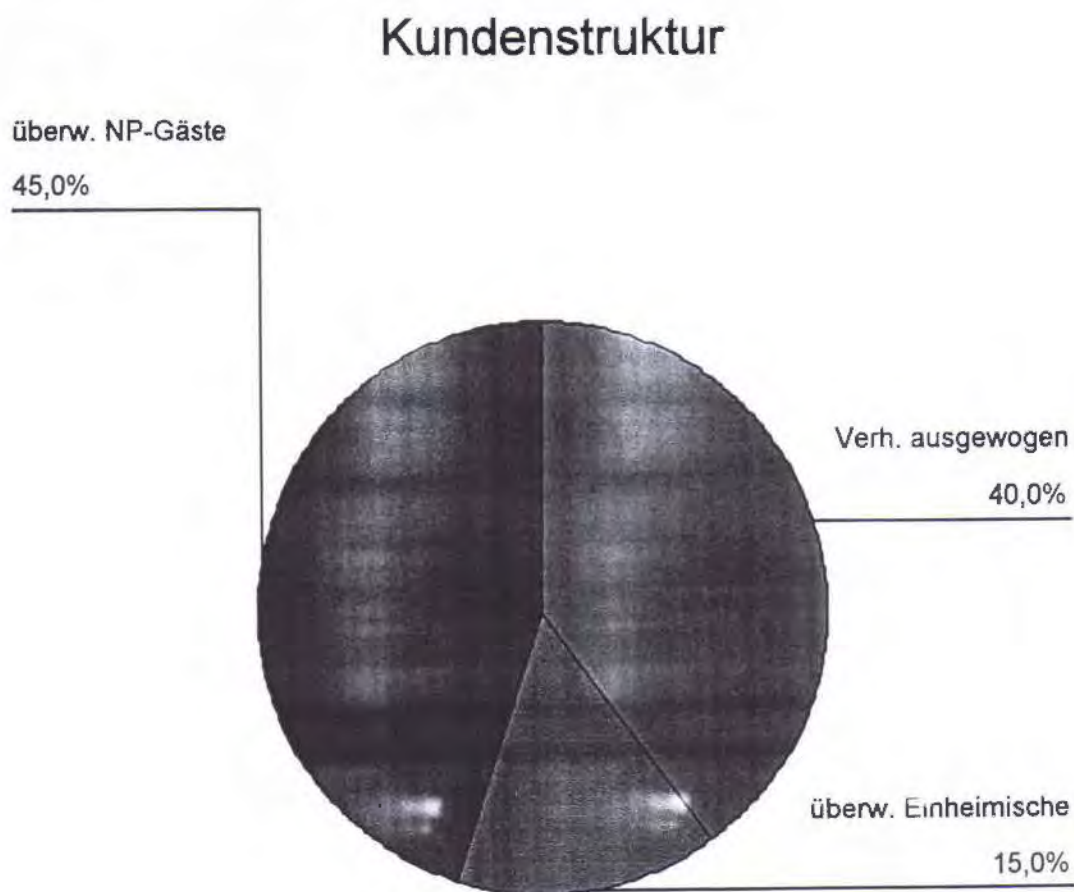


Abbildung 8

45 % der Gastwirte verpflegen überwiegend Gäste der Nationalparkregion Donau-Auen. 15 % der Gastwirte haben als Hauptzielgruppe die Einheimischen. Bei 40 % ist das Verhältnis ungefähr ausgewogen.

Somit kann man die Gastwirte in 3 Betreuungsgruppen aufteilen.

- Zielgruppe I: Betreuung von Besuchern der Nationalparkregion Donau-Auen.
- Zielgruppe II: Einerseits Betreuung der Besucher; andererseits der Anrainer; dieses Betreuungsgebiet ist sehr sensibel aufgrund des Zusammentreffens von Besucher und Einheimischen.
- Zielgruppe III: Verbesserung der Akzeptanz der Bevölkerung und des Verständnisses für den Nationalpark, Aufklärungsarbeit;

Es ist jedoch keine dieser Gruppen zu vernachlässigen. Alle drei sind sehr beratungsintensiv. Vor allem den Unterschied zu erkennen ist wichtig. In weiterer Folge sollte ein „Gastwirtespiegel“ angelegt werden. Indem sollte jeder Gastwirt der Nationalparkregion in die jeweilige Zielgruppe eingeordnet werden und die dafür vorgesehene Betreuung erfahren. Es ist daher wichtig die Daten der bisweilen 44 befragten Gastwirten auszuweiten und von jedem einzelnen Gastwirt der Region zumindest die Zielgruppe zu erfragen. Somit kann man ein gut organisiertes Informationssystem zwischen Nationalpark GmbH und Gastwirten erreichen.

70 % der befragten Gastwirte meinen, daß sich die Region durch den Nationalpark Donau-Auen profilieren kann. Dh es herrscht in der Gastronomie grundsätzlich eine positive Stimmung dem Nationalpark gegenüber. Trotzdem gibt es Gastwirte, die zwar einerseits Nationalpark-Besucher bewirten, andererseits aber nicht davon überzeugt sind, daß sich die Region durch den Nationalpark profilieren kann.

Sogar 90 % sind grundsätzlich bereit den Nationalpark in ihr Angebot einzubinden. Einige Prozentpunkte weniger, nämlich 87,5 % sind bereit mit der Nationalpark Donau-Auen GmbH zu kooperieren.

90 % der Gastwirte würden eine Betreuung der Nationalpark Donau-Auen GmbH begrüßen und beurteilen die vorgeschlagenen Betreuungsformen, wie persönliche Gespräche, Gastwirstammtische, schriftliche Informationen, usw. als gut.

Mehr als die Hälfte der Gastwirte empfinden persönliche Gespräche mit einer Ansprechperson der Nationalpark Donau-Auen GmbH als ideal. Lediglich 14 % empfinden einen Stammtisch für gut. Bei den persönlichen Gesprächen mit den Gastwirten konnte man erkennen, daß die Erfahrungen mit Gastwirstammtischen eher negativ sind. Die Gastwirte meinen, daß die meisten Geladenen nicht kommen und die Zeit daher verloren ist.

Wenn jedoch Stammtische stattfinden sollen, dann sollen es „Wanderstammtische“ sein. D.h., daß der Stammtisch bei jedem Treffen bei einem anderen Gastwirt stattfindet. Weiters wurden Argumente laut, daß Stammtische immer zu „gastwirte-feindlichen“ Zeiten, nämlich am Abend

stattfinden. Besser wäre es, einen Stammtisch am Vormittag oder Nachmittag zu veranstalten. Auch ist es wichtig, die Termine längerfristig zu planen.

Viele AULAND-Wirte äußerten aufgrund von Zeitmangel den Wunsch, den AULAND- und Nationalpark-Stammtisch zusammenzulegen.

Knapp 10 % der Gastwirte bevorzugen schriftlichen Kontakt zur GmbH.

Welche Informationen wollen die Gastwirte bei den Stammtischen erhalten?

Grundsätzlich wollen die Gastwirte des Konzept der Nationalpark Donau-Auen GmbH vorgestellt bekommen. Weiters wollen sie über angebotene Touren und Exkursionen informiert werden.

Manche Gastwirte äußerten den Wunsch auf Diskussionsrunden. Dort soll das Problem der Diskrepanz Einheimische - Nationalpark besprochen werden.

Weiters sehen es die Gastwirte als wichtig, mit Prospektmaterial ausreichend versorgt zu werden.

Aus diesen Ergebnissen erkennt man, daß im Gegensatz zum Grundtenor der Bevölkerung die Gastwirte eine offene Haltung dem Nationalpark gegenüber haben. Aufgrund der bereits erläuterten schlechten Situation der Gastronomie in der Region erwarten sich die Gastwirte eine Verbesserung der Ergebnisse durch den Nationalpark. Es gilt daher, diese offene Haltung zu nützen, bevor sie wieder in Kapitulation umschlägt, wenn lange „nichts passiert“. Der erste Schritt wurde bereits mit dieser Befragung getan. Die Gastwirte wissen jetzt: „Die kümmern sich um uns“. Es gilt jetzt die Versprechungen zu halten: Gastwirstammtische, persönliche Besuche, usw. Denn momentan fühlen sich 67,5 % der Gastwirte von der Nationalpark Donau-Auen GmbH schlecht betreut.

Es wissen zwar drei Viertel der Gastwirte von der Existenz dieser Gesellschaft. Jedoch hatten lediglich 50 % vor der Befragung jemals Kontakt damit.

6 Gästebefragung

6.1 Darstellung des Untersuchungsverfahrens

6.1.1 Untersuchungsdesign

Im Zuge der Gastwirtebefragung wurden die Gastwirte angehalten, Gästefragebögen (s. ANHANG) in den Betrieben aufzulegen. Es wurde Ihnen erklärt, daß man aufgrund der Ergebnisse das Informationsmaterial im Betrieb besser abstimmen könnte. 82,5 % der befragten Gastwirte nahmen an der Gästebefragung teil. Die Fragebögen wurden 14 Tage in den Betrieben aufgelegt. Nach 14 Tagen wurden sie wieder abgeholt und ausgewertet.

Als Teilnahmeanreiz für die Gäste wurde im Zuge der Befragung eine Verlosung angekündigt, bei der man 10 Bücher über den Nationalpark Donau-Auen und 10 AULAND-Touren-Gutscheine gewinnen konnte.

Ende August 1999 fand die Verlosung statt. Die 20 Gewinner wurden angeschrieben und der AULAND-Tour-Gutschein bzw. das Buch: „Grüne Wildnis am großen Strom - Die Donauauen“ von Elfrune Wendelberger wurden den Gewinnern zugesandt.

6.1.2 Auswertungsverfahren

Die in den Fragebögen gewonnenen Daten wurden in SPSS Version 7.5 eingegeben und ausgewertet. Man muß jedoch festhalten, daß die gewonnenen Daten nur Indizien darstellen, da nicht mit einem definierten Sample gearbeitet wurde, sondern die Auswahl der Befragten zufällig getroffen wurde.

6.2 Ergebnisse

Bei den genannten Gastwirten (s. ANHANG) wurden insgesamt 3.570 Gästefragebögen aufgelegt. Nach einer Laufzeit von ca. zwei Wochen wurden die ausgefüllten Fragebögen wieder abgeholt. Die Rücklaufquote beträgt 10,4 % (dh 370 Fragebögen wurden ausgefüllt retourniert). Aus Erfahrungswerten dieser Befragungsart ist eine Rücklaufquote von 10 % zu erwarten; daher ist die erreichte Quote in der Norm und zufriedenstellend.

Wie sieht der „typische Nationalpark-Besucher“ aus?

- ♣ ist zwischen 50 und 60 Jahre alt (siehe Abbildung 9)
- ♣ kommt in einer Gruppe von 4 Personen
- ♣ hat keine Kinder bei sich
- ♣ ist Wiederholungsbesucher (kommt 22 Mal im Jahr)
- ♣ reist mit dem PKW an

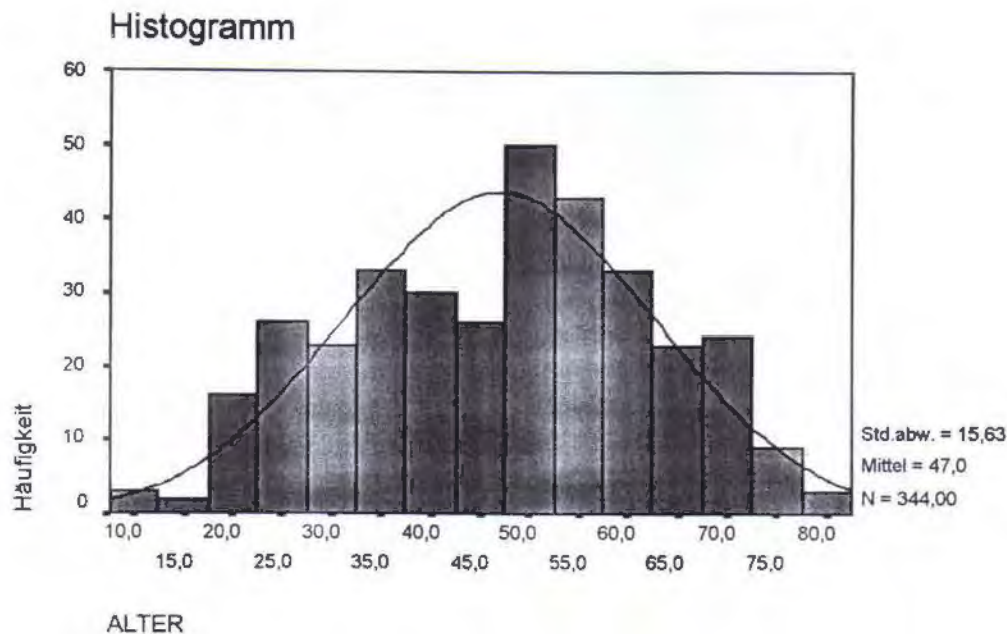


Abbildung 9

Erklärung zu Abbildung 9:

Auf der Grafik kann man erkennen, daß sich zwischen 30 und 40 Jahren sowie zwischen 50 und 60 Jahren eine Spitze ergibt. Das heißt, daß sich das Durchschnittsalter von 47 Jahren nur aufgrund der normalen Berechnung des Mittels ergibt. Der „typische Nationalpark-Besucher“ ist somit 55 oder 35 Jahre alt.

Weiters könnte man aufgrund der Grafik annehmen, daß der Nationalpark spärlich von Kindern besucht wird. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, daß der ausgegebenen Fragebogen von den Eltern ausgefüllt wurde und somit das Alter der Eltern in die Statistik eingegangen ist.

Von den befragten Personen sind 37 % (137 Personen) Bewohner von Nationalparkgemeinden. 58,4 % (216 Personen) sind Besucher des Nationalparks. Die verbleibenden 4,6 % haben sich zu diesem Thema nicht geäußert.

Ca. 68 % der Befragten gaben an, nach bzw. vor dem Restaurantbesuch den Nationalpark Donau-Auen zu besuchen.

Wie wurden Sie auf den Nationalpark Donau-Auen aufmerksam?

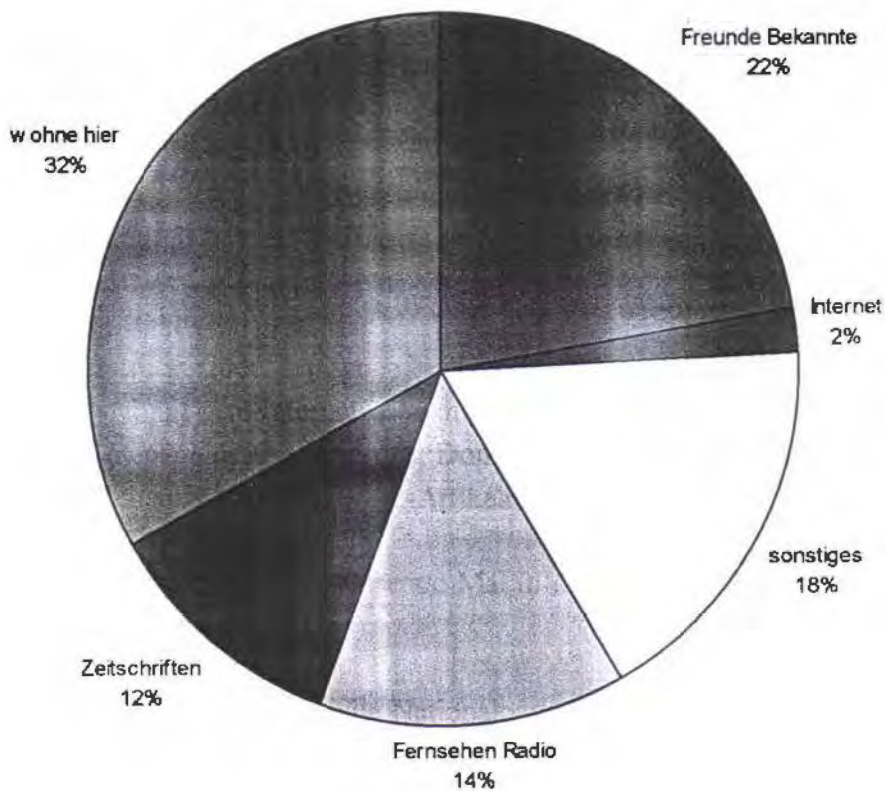


Abbildung 10

Wie man aus der Abbildung 10 erkennen kann, ist der Großteil der Nationalpark-Besucher Bewohner von Anrainergemeinden. Der nächstgrößte Teil (22 %) wurde durch Freunde oder Bekannte auf den Nationalpark Donau-Auen aufmerksam gemacht. Man erkennt, daß die Mundpropaganda eines der wirksamsten und daher wichtigsten Werbemittel des Nationalparks ist.

Die Befragten, die sich für die Rubrik „Sonstiges“ entschieden haben (18 %), wurden auch nach dem Beweggrund den Nationalpark zu besuchen befragt. Die häufigsten Antworten waren:

- Wandertag, Schulausflug, Studienfahrt
- Beruf, Betriebsausflug
- Vermittlung durch Reisebüro, Prospekt
- Radtour
- Kur (besonders in Bad Deutsch-Altenburg)

Insgesamt 26 % der Befragten wurden durch die Medien (14 % durch TV und Radio; 12 % durch Zeitschriften) auf den Nationalpark aufmerksam. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, daß der „neue“ Nationalpark noch im Rampenlicht glänzt. Es gilt daher, die Medienpräsenz aufrechtzuerhalten. Dies wird bereits durch zahlreiche Veranstaltungen von Seiten des Nationalparks getan.

Durch das Internet wurden 2 % der Befragten auf den Nationalpark aufmerksam. Obwohl:

- die Homepage des Nationalpark Donau-Auen (<http://www.donauauen.at>) bis dato noch nicht fertiggestellt ist und
- die Altersstruktur der „typischen Nationalpark-Besucher“ darauf schließen läßt, daß sie nicht viel mit dem Internet in Kontakt kommen.

Da die genannte Homepage des Nationalpark Donau-Auen noch nicht fertiggestellt ist, wurden die 2 % wahrscheinlich aufgrund von online-Artikeln darauf aufmerksam.

Lediglich 14 % der Befragten waren das erste Mal in der Region. Der Großteil der Besucher kommt also mehrmals.

Bei der Frage: „Wie oft besuchen Sie die Nationalparkregion Donau-Auen?“ erhält man einen Durchschnittswert von 45 Mal im Jahr. Dieser Wert ist jedoch relativ zu betrachten, da viele Anrainer der Nationalparkgemeinden die Frage mit: „365 Mal im Jahr“ beantwortet haben. Der Durchschnittswert jener, die nicht Anrainer sind, beträgt 22 Mal im Jahr. Man kann somit feststellen, daß Gäste ca. alle 2 Wochen den Nationalpark wiederholt besuchen. Diese Erkenntnis ist wichtig, da man nun weiß, in welchem Rhythmus man Themenschwerpunkte wechseln sollte, um die Nationalpark-Besucher stets neu zu informieren. Solche „Themenwochen“ werden derzeit noch nicht durchgeführt, wären aber durchaus ein Mittel die verschiedensten Anliegen des Nationalparks der Bevölkerung zu vermitteln. Das Thema sollte somit idealerweise alle 2 - 3 Wochen gewechselt werden um optimale Information zu erreichen.

**Warum haben Sie den Nationalpark Donau-Auen
als Ausflugsziel gewählt?**

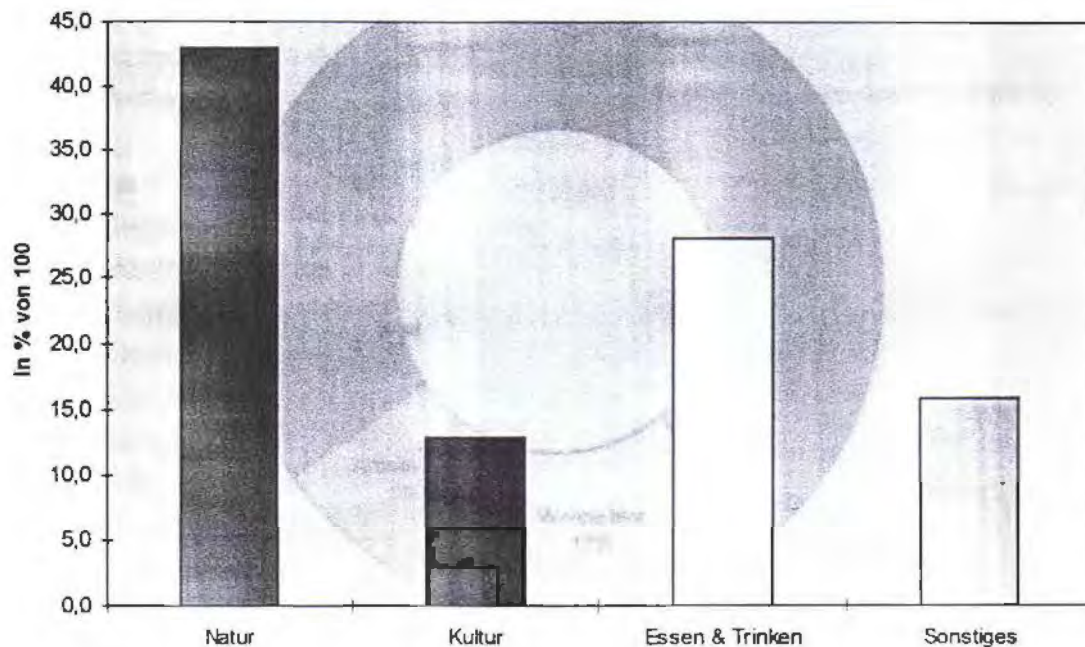


Abbildung 11

Über 40 % der Besucher wählen das Ausflugsziel Nationalpark Donau-Auen wegen der Natur. Knapp 30 % kommen wegen dem kulinarischen Angebot. Ein großer Teil dieses Ergebnisses ist sicher darauf zurückzuführen, daß die Befragung in Gasthäusern stattgefunden hat und nicht zB während Exkursionen oder an den Info-Stellen. Wegen dem Kulturangebot wählen nur knapp 15 % den Nationalpark Donau-Auen.

Knapp 80 % Gäste, die sich für die Rubrik „Sonstiges“ entschieden haben, kommen vor allem aus folgenden Gründen (s. Abbildung 12):

Rubrik "Sonstiges"

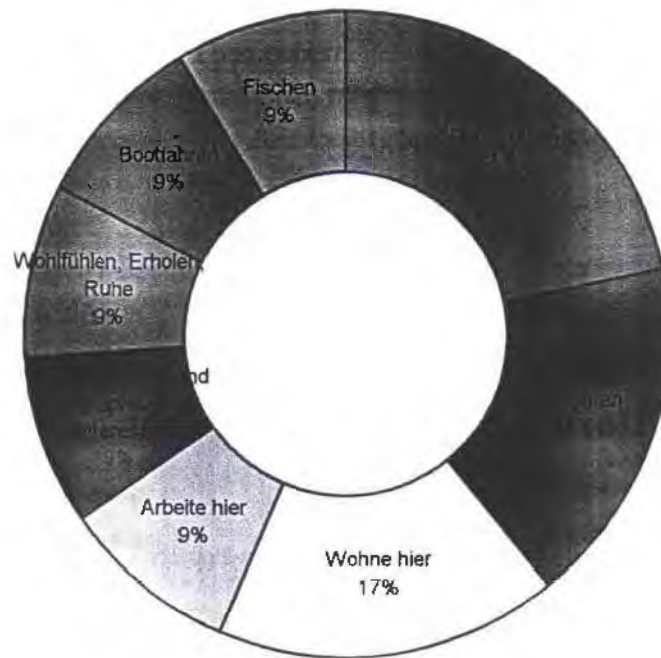


Abbildung 12

Der Großteil von 21 % fällt auf die Rubrik „Kuraufenthalt“. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Teilnahme an der Gästebefragung in Bad Deutsch-Altenburg, wo ein großes Kurzentrum angesiedelt ist, sehr hoch war.

Weiters wurden die Gäste befragt, ob sie Informationsmaterial zum Thema Nationalpark Donau-Auen möchten. Diese Frage hat ziemlich genau die Hälfte mit „ja“ und die andere Hälfte mit „nein“ beantwortet. Im nachhinein betrachtet liegt dies vielleicht an der Formulierung der Frage. Die Frage lautete: „Möchten Sie Informationsmaterial zum Nationalpark Donau-Auen?“. Es entsteht der Eindruck, daß man mit der Antwort „ja“ sofort Werbeunterlagen zugesandt bekommt. Die Frage hätte man besser weglassen sollen, denn bei der Anschlußfrage: „Über welche der nachfolgenden Themen wollen Sie Informationsmaterial?“ wurde bereitwillig angekreuzt.

Den Gästen wurde vorgeschlagen, Informationsmaterial beim Gastwirt aufzulegen. Sie wurden gefragt, ob sie dieses Angebot auch nützen würden. Knapp 68 % der befragten Gäste gaben

an, das Informationsangebot beim Gastwirt zu nützen. Dies spricht eindeutig dafür, daß der Gastwirt der Nationalparkregion Donau-Auen ein geeigneter Informationsbotschafter ist.

Den befragten Gästen wurden 12 Themenbereiche vorgeschlagen. Sie sollten auswählen, auch welchen Themenbereichen sie Informationen möchten.

Folgende Themenbereiche standen zur Auswahl (Mehrfachnennungen waren möglich):

- Essen & Trinken
- Veranstaltungen / Feste / Konzerte
- Marchfeld-Schlösser
- Museen / Ausstellungen
- Kinderprogramme
- Wanderwege
- Radwege
- geführte Touren
- Bootsexkursionen
- Kutschenfahrten
- Hainburg
- Archäologischer Park Carnuntum

Mit Hilfe der Faktorenanalyse³⁹ wurden verwandte Themenbereiche errechnet. Diesen Themenbereichen lassen sich die befragten Personen zuordnen. Aufgrund der relativen Homogenität der Nationalpark-Besucher kristallisierten sich eindeutig drei Typen heraus. Nachfolgend werden diese Typen aufgrund ihrer Interessen eingeteilt:

Typ I

an allen Angebote gleich interessiert

Typ II

Wanderwege

Radwege

geführte Touren

Bootsexkursionen

³⁹ Mit Hilfe der Faktorenanalyse werden zusammenhängende Variablen erkannt. Man kann somit verwandte Variablengruppen bilden. Vgl. Voß, 1997

Typ III

Kinderprogramme

Radwege

geführte Touren

Kutschenfahrten

Diese eindeutige Gruppierung zeigt uns, daß es ratsam ist drei verschiedenen Prospekte zu gestalten und diese bei den Gastwirten aufzulegen. Der Streuverlust der Informationen wird durch dieses gezielte Marketing verringert.

Man kann auch die Auflage der Prospekte steuern. Mit Hilfe der Faktorenanalyse wurde die Größe der jeweiligen Gruppe ermittelt:

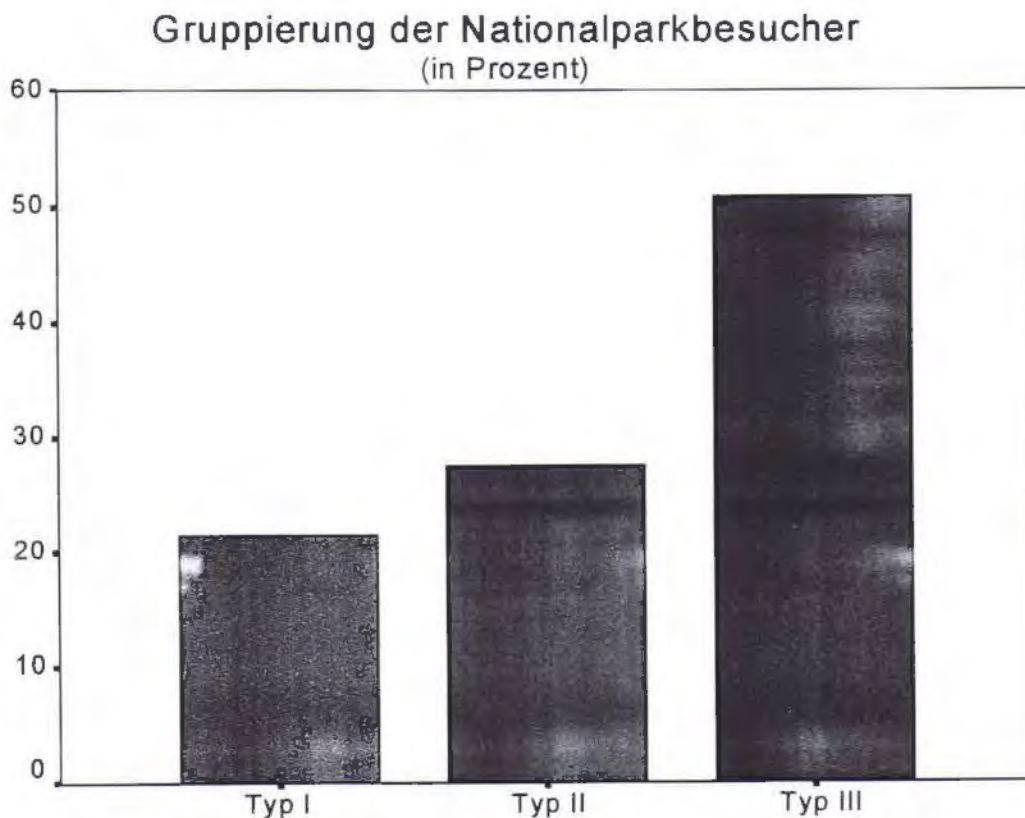


Abbildung 13

In Abbildung 13 erkennen wir, daß Typ III (interessiert an Kinderprogrammen, Radwegen, geführten Touren und Kutschenfahrten) die größte Gruppe ist. Daher sollte der Folder, der Typ III anspricht, die höchste Auflage haben.

„Wie reisen Sie üblicherweise an?“ Auch diese Frage wurde den Gästen gestellt. Die Auswertungen zeigten folgendes Ergebnis:

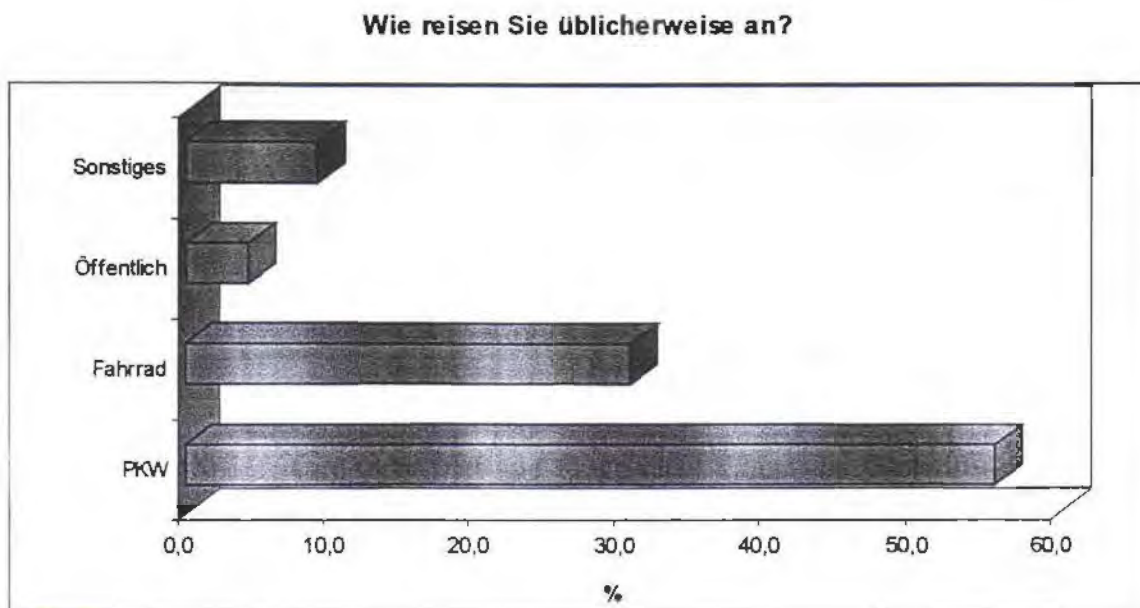


Abbildung 14

Über die Hälfte der befragten Personen reisen mit dem PKW an. Gute 30 % wählen die Anreise per Fahrrad. Daß die öffentlichen Verkehrsmittel wenig benützt werden liegt wahrscheinlich an der schlecht ausgebauten Verbindung des Verkehrsverbundes Ost-Region. Die Personen, die sich für die Rubrik „Sonstiges“ entschieden haben, „reisen“ vor allem zu Fuß an.

7 Schlußbetrachtungen

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Folgender roter Faden führt uns durch diese Arbeit:

Die Nationalpark Donau-Auen GmbH übernimmt die Aufgaben einer Destination Management Company. Eine wichtige Aufgabe einer Destination Management Company ist das Wissensmanagement. Das Wissensmanagement zeigt uns eine Struktur, in der die Gastwirte (und sogleich Hauptakteure dieser Arbeit) als Mittelmanager fungieren und somit einen hohen Stellenwert in der Organisationsstruktur der GmbH erhalten. Durch dieses Einbinden der Gastwirte erhält man einen optimalen Informationsaustausch vom Gastwirt zur GmbH bzw. vom Gastwirt zum Kunden.

Zielsetzung der Arbeit ist es, folgende Fragen zu beantworten:

Sind die Gastwirte der Region eine geeignete Informationsschiene für den Nationalpark?

Während der Arbeit wurde klar, daß die Frage nicht: „Sind die Gastwirte der Region eine geeignete Informationsschiene für den Nationalpark?“ lauten sollte sondern sich mit der zweiten Frage der Diplomarbeit subsumieren läßt. D.h., daß die Eignung der Gastwirte davon abhängt wie sie in die Struktur des Nationalparks eingeflochten werden.

Wie macht man die Gastwirte der Region zu Botschaftern des Nationalparks?

Um optimale Einflechtung der Gastwirte zu erreichen, muß man sie als fixen Teil des Organigramms der Nationalpark Donau-Auen GmbH, der Destination Management Company des Nationalparks, sehen.

Folgende Grafik zeigt uns eine Einflechtung der Gastwirte nach traditionellem Prinzip: