

Destinationsmanagementorganisationen als Sozialunternehmen

– Ausweg für die nachhaltige Entwicklung touristischer Destinationen in
Entwicklungsländern?

*Schuhbert Arne**

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel verfolgt die Zielsetzung, im Kontext langfristig global erodierender, komparativer Wettbewerbsvorteile von Entwicklungsländer-Destinationen auf theoretisch-konzeptioneller Basis Möglichkeiten zur Institutionalisierung von nachhaltigen Armutsbekämpfungsstrategien in touristischen Entwicklungskontexten aufzuzeigen. Im Zentrum der Diskussion soll hierbei das von Schuhbert (2013, S. 539 ff.) beschriebene Konzept einer Fusion aus Sozialunternehmen und Destinationsmanagementorganisation (sogenannte „Social-DMO“) stehen. Am Praxisbeispiel werden des Weiteren mögliche Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren thematisiert.

Schlagworte: Destinationsmanagement, Entwicklungsländer, Sozialunternehmen, Netzwerke

Summary

The purpose of the present article is to discuss theoretical and conceptual approaches to the institutionalization of sustainable strategies for poverty-alleviation in tourism-development contexts. Facing the long-term-challenge of constantly eroding comparative advantages for tourism-destinations in developing-countries, there is an immediate need to identify new models of destination governance and management as well as possible conditions and factors for success in implementation. This article focuses on the approach by Schuhbert (2013, p. 539 et seq.), which is based on the idea of a fusion of the "social enterprises"-concept and the traditional "destination-management-organization" (so-called "social-DMOs").

Keywords: destination management, developing countries, social enterprises, networks

*International University of Applied Sciences Bad Honnef (IUBH), Juri-Gagarin-Ring 152, 99084 Erfurt
E-Mail: a.schuhbert@iubh-dualesstudium.de

1 Einleitung

Touristische Destinationen in Entwicklungsländern (EL-Destinationen) befinden sich, nicht minder als ihre Pendants in Industrieländern, im „Schraubstock“ der Globalisierung. Mehrere Jahrzehnte (real) fallender Transportkosten, technischer Innovationen und Liberalisierung der Luftverkehrsmärkte haben im Zusammenwirken mit wachsenden Reallöhnen, diversifizierten Konsummustern und zunehmender Sprach- und Kulturkompetenz in vielen Industrieländern der westlichen Welt stabile Rahmenbedingungen für eine zunehmend preis-, einkommens- und distanzunelastische, touristische Nachfrage geschaffen (vgl. Kaspar 1996, S. 123 sowie Ritter 2007, S. 86 ff.). Als Konsequenz dieser Entwicklungen ist eine sukzessive Vergleichsmäßigung der globalen touristischen Reiseströme zu erwarten (Keller 2006, S. 65 f.; Ritter 2007, S. 89), welche in Zukunft v. a. etablierte Destinationen für Natur- und Kulturtourismus in Industrieländern (IL-Destinationen) in direkte Konkurrenz mit ähnlich gearteten EL-Destinationen bringen wird.

In diesem globalen Wettbewerbsumfeld profitieren viele *EL-Destinationen* auf der einen Seite von komparativen Wettbewerbsvorteilen im Naturtourismus als Folge ihrer reichen und zum Teil noch gut erhaltenen Ausstattung mit naturbezogenen Sehenswürdigkeiten¹ (Schuhbert 2013, S. 223). Auf der anderen Seite fehlt es in vielen dieser Destinationen an den notwendigen Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung dieser Potenziale, was die Schlußfolgerung nahelegt, dass die o. g. komparativen Ausstattungsvorteile hier mittel- bis langfristig erodieren können (Schuhbert 2013, S. 230).

Dem gegenüber sehen sich viele *IL-Destinationen* in der Lage, imminente Wettbewerbsnachteile durch den Ausbau kompetitiver Wettbewerbsvorteile zu kompensieren, indem sie auf innovative Art und Weise Komplementärbeziehungen zwischen dem Naturtourismus und anderen (z. T. sehr ressourcenintensiven) touristischen Nutzungsformen ausbauen bzw. entwickeln (vgl. Letzner 2010, S. 196 ff.)². Da sich kompetitive Wettbewerbsvorteile v. a. auf Wissensvorsprünge bei der Ausnutzung entsprechender Synergien gründen, erscheint die Gefahr einer Erosion dieser Vorteile langfristig weit weniger wahrscheinlich, als im o. g. Falle der EL-Destinationen.

Kompetitive (d. h. wissens- und innovationsbasierte) Wettbewerbsvorteile sind jedoch grundsätzlich für EL-Destinationen genauso erschließbar, wie für IL-Destinationen. Ihre Nutzbarmachung ist aber extrem voraussetzungsreich, was zur Folge hat, dass die Chancen für eine Erschließung in Entwicklungsländern vielerorts als ungünstig zu beurteilen sind.

Ein häufig hervorgehobener Punkt in dieser Debatte ist der geringere Differenzierungsgrad der entsprechenden Volkswirtschaften. Da die Tourismusbranche (allgemein betrachtet) nur einen sehr begrenzten Anteil ihrer Innovationen aus sich selbst heraus schöpft, resultieren Neuerungen in Leistungsprogrammen und Prozessen touristischer Anbieter überwiegend aus der Absorption von Innovationsimpulsen aus verwandten Branchen (vgl. Tschurtschenthaler 2005, S. 9.). Folgerichtig ist ein enger Zusammenhang zwischen dem Differenzierungsgrad einer Volkswirtschaft und der Innovationskapazität der darin eingebetteten, touristischen Destination

anzunehmen (Schuhbert 2013, S. 222). Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Innovationskapazität von EL-Destinationen massiv durch deren spezifische Stellung im Gefüge des Welthandels determiniert wird. Insbesondere bestehen häufig historisch gewachsene, starke Abhängigkeiten lokaler Destinationsakteure von der global operierenden, aber vorwiegend in Industrieländern beheimateten, „Tourismusindustrie“³ (Letzner 2010, S. 160 f.; vgl. auch Dörny 2009, S. 18 und Schuhbert 2013, S. 190.). Hieraus resultieren besonders in älteren EL-Destinationen Formen mehr oder weniger direkter exogener Steuerung. Die Genese ausgeprägter regionaler Innovationsnetzwerke ist hingegen nur selten beobachtet worden.

Das hier in äußerst knapper Form skizzierte, globale Panorama indiziert die Notwendigkeit, zum Zwecke der Sicherung und des Ausbaus der Wettbewerbsfähigkeit von EL-Destinationen die internationale, tourismusbezogene Entwicklungszusammenarbeit zukünftig verstärkt auf folgende Interventionsfelder auszurichten:

1. Förderung der Branchendifferenzierung und -vernetzung,
 2. Stärkung der Innovationskapazität und
 3. nachhaltige Entwicklung von Attraktoren.
- Diese Schwerpunkte sind hierbei als interdependent zu betrachten: eine Steigerung der Innovationskapazität wird ohne Impulse aus verwandten Branchen behindert und eine Anpassung an globale⁴ touristische Megatrends, z. B. an die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit, ist mit schwach ausgeprägter Innovationskapazität auf Dauer schwer vorstellbar. Letztlich kennzeichnen diese Probleme oftmals aber nur Symptome weitaus tief greifenderer und äußerst vielgestaltiger sozialer, ökolo-

gischer und ökonomischer Schieflagen in den betreffenden Gesellschaften, welche durch den natürlichen Netzwerkcharakter des touristischen Produktes zu Tage gefördert werden. Die o. g. Interventionsfelder für einen wettbewerbsfähigeren EL-Tourismus überkreuzen sich somit auf komplexe Art und Weise mit vielfältigen sozialen Anliegen (vgl. Yunus 2008, S. 25 sowie die Ausführungen in Abschnitt 4). Die Komplexität der möglichen Wechselwirkungen zwischen diesen Interventionsfeldern macht daher v. a. in EL-Destinationen ein abgestimmtes touristisches Destinationsmanagement unabdingbar. Die nachfolgenden Überlegungen sollen einige erste mögliche Wege zu dessen Implementierung aufzeigen.

2 Ist-Stand des Destinationsmanagements in EL-Destinationen

Die Problematik eines vernetzten Managements der o. g. Aufgabenbereiche wird besonders aus Governance-Perspektive verständlich.

In der Theorie kann in EL-Destinationen die gesamte Bandbreite an Koordinationsformen auftreten. Dies schließt die, aus der neoklassischen Governance-Forschung bekannten, Erscheinungsformen Markt und Hierarchie sowie auch das Konzept des Netzwerks ein (Dülfer & Jöstingmeier 2008, S. 189 f.; Schreyögg 1996, S. 388; Weyer 2011, S. 44 ff.; Schuhbert 2013, S. 63.). Neuere Ansätze (vgl. Astley & Fombrun 1983, Gereffi 2005) differenzieren das Konzept der Netzwerk-governance auf einem Spektrum zwischen den konträren Polen Markt und Hierarchie weiter

aus. Schuhbert (2013) unterscheidet auf Basis dieser Vorarbeiten u. a. organische und konjugate Netzwerke mit jeweils spezifischen, idealtypischen Formen der Governance:

- *Organische Netzwerke* beschreiben ein pluralistisches, egalitäres Verbundsystem aus vielen artverschiedenen aber rechtlich eigenständigen Unternehmen, welche zum Zwecke der Erschließung von Wettbewerbsvorteilen miteinander kooperieren⁵. Sie entstehen i.d.R., wenn suboptimal beherrschte unternehmerische Funktionen von einzelnen Betrieben an externe Partner ausgelagert werden. Infolge dessen können die betreffenden Unternehmen eine Effizienzsteigerung ihres Ressourceneinsatzes durch Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen herbeiführen. Zeitgleich ermöglicht die Netzwerkzugehörigkeit einen fortgesetzten Zugriff auf die Ressourcenbasis der Netzwerkpartner. Durch gezielte Identifikation, Entwicklung und Teilung komplementärer Ressourcen können in organischen Netzwerken mitunter erhebliche Spielräume für wertschöpfende Skalen- und Synergieeffekte entstehen. Auf dieser Basis generierbare Wettbewerbsvorteile können dann von einfachen Skalenerträgen, über politische Einflussnahme und Vermarktungsvorteile bis hin zur gemeinsamen Entwicklung von Produkten und Prozessen, kollektivem Lernen und flexibler Spezialisierungsfähigkeit reichen (Schuhbert 2013, S. 66; vgl. auch Fischer 2009, S. 178 f.). Eine räumliche Nähe der Netzwerkpartner bietet hierfür besonders günstige Voraussetzungen. In diesem Fall werden organische Netzwerke auch als *regionale*

Netzwerke bezeichnet (Dülfer & Jöstingmeier 2008, S. 192; Fischer 2009, S. 175 ff.; Weyer 2011, S. 56.).

Als Folge der oben beschriebenen Auslagerung unternehmerischer Funktionen erhöht sich in organischen Netzwerken sukzessive die Interdependenz der Netzwerkakteure. Grund hierfür ist die Abhängigkeit von, zunehmend in ihrer Bedeutung steigenden, komplementären Netzwerkressourcen. Die Komplexität der Abstimmungsprozesse nimmt infolge dessen zu, was zu einer Erhöhung der Transaktionskosten führen kann (vgl. Dörry 2008, S. 41.). Aus der Perspektive der Transaktionskosteneffizienz gestaltet sich diese beziehungsorientierte Form der Netzwerksteuerung (durch Gereffi et al. als „relationale Governance“ bezeichnet) demnach als nachteilig im Vergleich mit anderen Koordinations- und Steuerungsmustern.

Aufgrund der hohen Bedeutung latenter Beziehungen (vgl. Weyer 2011, S. 52.), gründet sich die Steuerungsfähigkeit organischer Netzwerke überwiegend auf einen normativen Konsens der Systemmitglieder; ein Set aus mehr oder weniger impliziten Regeln begründet die Selbstregulierungsfähigkeit des Systems⁶. In hochgradig interdependenten Netzwerken kann die gezielte Institutionalisierung von Koordinationsaufgaben in Gestalt einer fokalen Netzwerkorganisation die normative Selbststeuerung ergänzen und in erheblichem Maße zur Senkung der o. g. Transaktionskosten beitragen. Zahlreiche Autoren beschreiben diesen Vorgang als Übergang zu einer stärker strategisch orientierten Netzwerkor-

ganisation, dem *strategischen Netzwerk* (Fischer 2009, S. 94,175; Weyer 2011, S. 56 f.; Schuhbert 2013, S. 67). Aufgrund der, mit der Institutionalisierung einhergehenden Standardisierung der Transaktions- bzw. Ressourcenaustausch- und Kombinationsprozesse geht mit der Gründung eines strategischen Netzwerkes eine gewisse Asymmetrisierung der Machtverteilung im organischen Netzwerk einher; ein Teil seines egalitären Charakters geht verloren (Weyer 2011, S. 55 f.). Dennoch behalten diese Netzwerke zahlreiche Merkmale organischer Netzwerktypen, weshalb strategische Netzwerke als eigenständige Unterform derselben aufgefasst werden können (Schuhbert 2013, S. 67).

- *Konjugate Netzwerke* entstehen im Rahmen rechtlich abgesicherter Langzeit-Kooperation weniger artverschiedener aber komplementärer Unternehmen in Produktions- und Wertschöpfungs-partnerschaften, z. B. in Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen (Schreyögg 1996, S. 381). In einer Marktsituation mit relativ wenigen Abnehmern aber vielen qualitativ gleichartigen Zulieferern ist aufgrund der Machtasymmetrien von einer stärker hierarchisch geprägten Koordinationsform auszugehen (vgl. auch Porter 2008, S. 13), wie sie z. B. bei Gereffi et al. (2005) im Konzept der „gefangenen Governance“ zum Ausdruck kommt. Diese kennzeichnet sich durch eine hohe Interdependenz der Partner basierend auf einem hohen Maß komplementärer Ressourcenintegration, hoher Transaktionskostenkomplexität und ausgeprägten Standardisierungsmöglichkeiten der Austauschbeziehun-

gen (vgl. Dörny 2008, S. 41). Fällt die Kompetenz von Zulieferern zur Kompensation bzw. Substitution asymmetrischer Beziehungen geringer aus, als jene der Abnehmer, kann dies nach Dörny (2008) zu einer einseitigen „*Lock-In*“-Situation der Zulieferer von den dominierenden Abnehmern („*Lead-Firms*“) führen (vgl. Dörny 2008, S. 41).

Historisch gewachsene und normativ-relational gesteuerte Verbundsysteme artverschiedener und rechtlich eigenständiger touristischer Unternehmen stellen eine weit verbreitete Organisationsform touristischer Destinationen in *westlichen Industrienationen* dar (Fischer 2009, S. 71). Vor allem in Europa erfüllen diese organischen Wertschöpfungsnetzwerke aufgrund der Institutionalisierung strategischer und operativer Koordinationsfunktionen in Gestalt von Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) häufig die o. g. Kriterien eines regionalen, strategischen Netzwerkes mit relational fundierten Governance-Mustern⁷.

Gegenwärtig stehen für eine Beurteilung bestehender Governance-Muster in EL-Destinationen nur wenige Studien zur Verfügung. Vor allem in jüngeren EL-Destinationen kann eine gewisse Bedeutung organischer Organisationsmuster, v. a. im Rahmen touristischer Clusterentwicklungsinitiativen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, angenommen werden (Schuhbert 2013, S. 174). In bereits länger bestehenden EL-Destinationen⁸ ist hingegen eine Einbettung regionaler organischer Netzwerke in konjugate, globale Netzwerkstrukturen mit asymmetrischer Machtverteilung zu beobachten⁹. Die lokale Tourismuswirtschaft weist hier i. d. R. ein punktuell (inselartiges) räum-

liches Konzentrationsmuster um international bedeutende Sehenswürdigkeiten mit hoher Anziehungskraft auf. Bedingt durch den historischen Einfluss westlicher Investoren sowie transnational agierender (Touristik-) Konzerne¹⁰ weisen diese touristischen Enklaven heute jene Abhängigkeit von externen Steuerungsimpulsen auf, welche dem oben beschriebenen, konjugaten Netzwerktypus zugeschrieben wurde (Schuhbert 2013, S. 190 ff.). Sie unterliegen mitunter „gefangenen“ Mustern der Governance bzw. (im Falle vertikal integrierter Konzernunternehmen) der hierarchischen Steuerung von Außen.

Welche Netzwerkkonfiguration bzw. Governanceform kann nun als die günstigste zur Bearbeitung der eingangs benannten Herausforderungen identifiziert werden? Im Sinne der Sicherung der Innovationsfähigkeit von (IL-)Destinationen argumentieren hier verschiedene Autoren für die wissen- und kompetenzsteigernden Potenziale organisch-strategischer Netzwerkkonfigurationen (vgl. Bieger 2008, S. 282 ff., Fischer 2009, S. 176 ff.)¹¹. Bei der Anwendung dieser Konzepte auf EL-Destinationen muss jedoch auf die spezifischen Rahmenbedingungen weniger differenzierter Volkswirtschaften Rücksicht genommen werden, aus denen sich besondere Gestaltungsansprüche an die Organisation einer Destination ergeben. Dies betrifft insbesondere:

1. die *Problematik des Marktversagens*: im Tourismus wird häufig die schwierige Internalisierbarkeit positiver Externalitäten als Erklärungsansatz für gering ausgeprägte Kooperationsbereitschaft angeführt (Tschurtschenthaler 2005, S. 15). Wie es bei quasi-öffentlichen Gütern verbreitet der Fall ist, kann

es auch hier zu einem Marktversagen kommen, wenn neues Wissen und neue Ideen infolge dieser Kooperationschwäche in viel geringerem Maße kreiert und diffundiert werden, als es angesichts des steigenden, globalen Wettbewerbsdruckes (vgl. Abschnitt 1) volkswirtschaftlich wünschenswert wäre (Schuhbert 2013, S. 215 f.). Ein weiterer Effekt mangelhafter Vernetzung besteht in der unzureichenden Absicherung der kleinstgewerblichen Tourismuswirtschaft gegen Investitionsrisiken (Pechlaner et al. 2005, S. 69 ff.). So ist bekannt, dass ein Großteil der Kernleistungsbetriebe¹² in IL-Destinationen oft nur über geringe Eigenkapitalbestände (vgl. Schuhbert 2013, S. 216) verfügt. Diese mangelnde Kapitalausstattung steht vielerorts der Entwicklung von touristischen Innovationen im Wege – insbesondere, da die schlechte Kontrollierbarkeit von Externalitäten mit unkalkulierbaren Risiken verbunden wird. Die Folge ist, dass diese erhöhte Risikowahrnehmung in vielen Destinationen zu weit verbreitetem Trittbrettfahrertum respektive zu Imitations- statt Innovationsbemühungen führt (Tschurtschenthaler 2005, S. 16; für Entwicklungsländer siehe Schuhbert (2013), S. 223). In EL-Destinationen gestaltet sich diese Situation oft noch prekärer, mangelt es hier doch teilweise völlig an geeigneten Kreditlinien bzw. an einem nationalen Finanzsektor, welcher eine hinreichende Allokationseffizienz des Produktionsfaktors Kapital aufzeigt (vgl. Yunus 2008)¹³. Hinzu tritt hier die erhöhte Brisanz unkontrollierter, negativer Externalitäten in Gestalt fortschreitender Umweltzerstörung,

welche v. a. in EL-Destinationen eine zunehmende Gefährdung der nachhaltigen Anziehungskraft von Naturattraktoren bedingen (vgl. Abschnitt 1)¹⁴.

2. die *Problematik des Staatsversagens*: während die Kapital- und Wissensmärkte somit in vielen EL als dysfunktional zu charakterisieren sind, gilt dies nur eingeschränkt für die Arbeitsmärkte (Schuhbert 2013, S. 151). Infolge des begrenzten Differenzierungsgrades vieler Volkswirtschaften besteht in vielen EL ein Angebotsüberschuss an Arbeitskräften auf den formellen Märkten, mit der Konsequenz sinkender Reallöhne infolge fehlender staatlicher Absicherungsmaßnahmen und unzureichender gewerkschaftlicher Organisation. Jene Arbeitskräfte, welche nicht vom formellen Sektor absorbiert werden können, suchen zur Existenzsicherung häufig eine Tätigkeit im informellen Umfeld¹⁵, wobei dies oftmals mit einer eigenen Unternehmensgründung einhergeht (Rossbacher 2001, S. 32)¹⁶. Der, in vielen EL extrem bedeutsame¹⁷ informelle Sektor übernimmt (arbeitsmarktpolitisch betrachtet) also eine Funktion als „Ausgleichsbecken für die moderne Industrie“ (Rossbacher 2001, S. 101). Aufgrund des angesprochenen Kapitalmangels und eher einfacher Produktionstechnologien sind informelle Betriebe in dieser „Überlebensökonomie“ (Rossbacher 2001, S. 331) zwecks Wahrung ihrer Wettbewerbsfähigkeit dazu gezwungen, das fehlende Kapital durch Arbeit zu substituieren. Unter weitgehender Umgehung arbeitsrechtlicher Auflagen bzw. von Lohnnebenkosten kann diese hier zu deutlich geringeren Kosten eingesetzt werden, als

im formellen Sektor. Da häufig unvergütete Mitarbeiter (z. B. Familienmitglieder des Unternehmers) sowie Unqualifizierte mit geringer Entlohnung auf außerordentlich flexibler Basis¹⁸ beschäftigt werden, fallen die Grenzkosten des Produktionsfaktors Arbeit im informellen Sektor sehr gering aus. Auf Basis dieser flexiblen Allokationsfähigkeiten vollzieht der informelle Sektor eine Stabilisierung seiner Existenz neben dem formellen Sektor, wenngleich er in diesem Rahmen oftmals auf die Rolle eines „gefangenen“ Zulieferers kostengünstiger Vorleistungen für den formellen Sektor reduziert wird (Rossbacher 2001, S. 18 sowie S.100 ff.; vgl. auch Borrmann 2005, S. 34).

Letztlich formt der fehlende Zugang zu Kapital in Kombination mit den hohen Kosten einer Legalisierung massive Einstiegshürden in den formellen Markt. Die feststellbar hohe Schwankungsbreite von Produktivität und Produktqualität (ein Nebeneffekt der flexiblen Arbeits-Allokation) tun hierzu ihr Übriges. Sie stellen darüber hinaus ein Symptom dafür dar, dass die dynamische Produkt-Markt-Differenzierungswirkung der Wettbewerbskräfte im informellen Sektor außer Kraft gesetzt wird¹⁹. Das Leistungsangebot informeller Betriebe ist i.d.R. recht gleichförmig (Rossbacher 2001, S. 104 f.), der Wettbewerbs- und Kostendruck stagniert infolge dessen häufig auf hohem Niveau. Anstatt diesen Druck durch die Entwicklung neuer Produkt-Markt-Kombinationen zu kanalisieren wird er vorwiegend über den Arbeitseinsatz „abgefedert“, was in vielen EL zur massiven Unterbeschäftigung, schwan-

kenden Löhnen und Armut führt (vgl. den Fall Ecuadors in Schuhbert 2013, S. 273). Die Verhältnisse werden somit nachhaltig zementiert und es findet kaum eine Differenzierung weiter Teile der Volkswirtschaft statt (Rossbacher 2001, S. 12; Borrmann 2005, S. 33). Neoliberal geprägte Argumentationen (etwa jene nach DeSoto 1992) führen diese Problematik vorwiegend auf ein manifestes Staatsversagen infolge der angesprochenen Legalisierungskosten zurück (vgl. kritisch: Rossbacher 2001, S. 12, 115 sowie Bateman 2010). Diese Position bildet jedoch in Anbetracht der hier vertretenen zentralen Rolle der Innovationskapazität nur einen Neben aspekt der Problematik ab. Kritischer ist hier schon das Fehlen staatlich finanzierter Förderprogramme für Existenzgründer in vielen EL zu bewerten (vgl. Rossbacher 2001).

Die benachteiligte Stellung der EL im globalen Welthandelssystem bedingt in Korrespondenz mit dem gemeinsamen Zusammenwirken marktlicher und staatlicher Fehl- und Übersteuerungen (vgl. auch Yunus 2008, S. 5 ff.) auf nationaler Ebene somit verhältnismäßig ungünstige Voraussetzungen für das Entstehen der in Abschnitt 1 angesprochenen kompetitiven Wettbewerbsvorteile in EL-Destinationen. Selbiges lässt sich für regionale Destinationen als Subsysteme der nationalen Tourismuswirtschaft annehmen. Es steht jedoch zu erwarten, dass die relative räumliche und kulturelle Nähe der Tourismusakteure in regionalen Destinationen Ansatzpunkte für eine Kompensation dieser Nachteile darstellen. Beispiele für äußerst erfolgreiche regionale Verbundsysteme mit relationaler Governance (vgl. oben)

sind aus Industrieländern bekannt, infolge der o. g. Defizite jedoch schwer auf EL zu übertragen. Rein marktbezogene Koordinationsformen werden hier aufgrund der o. g. Dysfunktionalität der Märkte ebenso wenig den gewünschten Effekt (kompetitive Wettbewerbsvorteile) zu Wege bringen, wie rein hierarchische Lösungen bzw. ein weiterer Ausbau der gefangenen Governancebeziehungen zwischen regionalen Tourismusakteuren und transnationalen Touristikkonzernen (Keller 2005, S. 47 f.; vgl. auch Ritchie & Crouch 2003, S. 99 sowie Schuhbert S. 213 ff.).

Angesichts dieser Bedingungen erscheinen regionale, organische Netzwerkkonfigurationen zwischen gleichberechtigten privaten und öffentlichen Akteuren in ihrer Eigenschaft als Hybriden zwischen Markt und Hierarchie in der Tat als günstigste Form der Destinationsorganisation für EL. Sie liefern die besten Rahmenbedingungen für eine hinreichende regionale Innovationsdynamik. Kritisch bleibt hier jedoch das erforderliche Gleichgewicht zwischen kooperativen und konfrontativen Kräften im regionalen Wettbewerbssystem, denn schließlich sichert nur ein austariertes Zusammenspiel zwischen Pull- (Kooperation) und Push-Faktoren (Wettbewerbsdruck) die Innovationskapazität und somit die globale Wettbewerbsfähigkeit einer Destination.

Infolge der o. g. Dysfunktionalität des Differenzierungsmechanismus ist nicht zu erwarten, dass sich das (für die Region) optimale Mischungsverhältnis aus Kooperationsbereitschaft und Konkurrenzdruck ohne ein konsequentes Monitoring und Controlling auf einer systemischen Meta-Ebene von selbst einstellen wird²⁰. Diese Qualitäten werden ansatzweise bereits im

Coopetition-Begriff von Brandenburger & Nalebuff (1996) beschrieben, auf den nachfolgend näher eingegangen werden soll (Bieger & Laesser 2008, S. 76; Damayati et al. 2012, S. 5; Schuhbert S. 217 ff.).

3 Coopetition als neue Form der Netzwerk-Governance?

Das *Coopetition*-Konzept basiert auf einem erweiterten Verständnis von Netzwerkeffekten und ihren synergetisch-dynamischen Wechselwirkungen. Positive Externalitäten, die von einem regionalen Netzwerk oder auch einzelnen Unternehmen in dessen bzw. deren Umgebung ausstrahlen, können durch konkurrierende Nicht-Netzwerkpartner (sofern anschlussfähig bzw. komplementär) mitgenutzt werden. Es handelt sich um eine Form latenter, nicht-intentionaler Beziehung, welche dem Konzept der „*weak ties*“ nach Granovetter (1973) nicht unähnlich ist (vgl. Jansen & Diaz-Bone 2011, S. 76). Die entstehenden Komplementaritäten können durch ihre gezielte Entwicklung eine positive Wechselwirkung in Form der o. g. Synergien (*economies of scope*) entfalten. Auf dieser Basis können mitunter ehemals konfrontative Verhältnisse (z. B. „Trittbrettfahrer“-Beziehungen) in manifeste Kooperationsbeziehungen transformiert werden. Im Nebeneinander latent konfrontativer und manifest kooperativer Netzwerkbeziehungen kann eine dynamische Wissensproduktion einsetzen – die Grundlage für wachsende Innovationskapazität und kompetitive Wettbewerbsvorteile (Jansen & Diaz-Bone 2011, S.78). Im Tourismus sind bereits zahlreiche Anwendungsbeispiele bekannt:

- Internationale Linienfluggesellschaften (*sog. Network-Carrier*) generieren durch ihre Beteiligung am System des „*Interlining*“²¹ für den Kunden variable Kombinations- und Verbindungsmöglichkeiten, von denen auch konkurrierende Airlines profitieren können. Die Präsenz frei kombinierbarer Strecken schafft aus Sicht des Kunden eine Komplementarität zwischen konkurrierenden Anbietern, welche mit einer Nutzen-bzw. Wertsteigerung des eigenen Angebots einhergeht. Derartige Komplementaritäten können auch aus Sicht von Airline-Zulieferern (z. B. Flugzeughersteller) entstehen, wenn die Bestellung eines neuen Flugzeugtyps für zwei konkurrierende Airlines zu beschleunigten Lernkurveneffekten und zur Senkung der Entwicklungskosten führt (Nalebuff & Brandenburger 1996, S. 20)²².
- Touristische Destinationen sind von einer starken, einheitlichen Außenvermarktung abhängig. Investitionen einzelner Akteure in das Destinationsmarketing erzeugen gleichsam positive externe Effekte für kooperierende wie nicht-kooperierende Akteure (z. B. in Gestalt besserer Angebotswahrnehmung, Buchungszahlen etc.). Eine aktive Mitgestaltung der Außendarstellung macht die Zusammenarbeit konkurrierender Destinations-Unternehmen erforderlich (Bieger & Laesser 2008, S. 76; Schuhbert 2013, S. 216 ff.; vgl. auch die Studie von Pesämaa & Eriksson 2010).
- Konkurrierende gastgewerbliche Betriebe an einer Promenade profitieren durch die räumliche Angebotskonzentration am Standort. Durch die räum-

liche Präsenz und Selbstpräsentation jedes Betriebs entstehen komplementäre Externalitäten in Gestalt einer erhöhten Angebotstransparenz für den Kunden. Diese latenten Beziehungen können die Attraktivität auf die Laufkundschaft steigern und somit das Wertschöpfungspotenzial für alle Betriebe erweitern (Brandenburger & Nalebuff 1996, S. 33; Letzner 2010, S. 144).

Diese kurzen touristischen Beispiele legen nahe, dass eine Vielzahl potentieller Wettbewerbsvorteile in indirekten, latenten Synergien codiert sind, deren Mechanismen meist nur außerhalb der traditionellen begrifflichen Dualität von Wettbewerb und Kooperation wahrgenommen werden können. Auf einer latenten Ebene können Konkurrenten auch als Komplementoren agieren (vgl. Brandenburger & Nalebuff 1996, S. 17), welche unbewusst anschlussfähige Ressourcen für Mitbewerber, wie auch für vor- und nachgelagerte Leistungsträger bereitstellen. Diese, in vielen Destinationen weitgehend unerkannten Komplementärbeziehungen, beinhalten das Potenzial, die Ressourcenbasis einer Destination schlagartig zu erweitern. Voraussetzung ist allerdings, dass sie zuvor bewusst gemacht und ihre Mechanismen erkannt werden. Auf Basis dieser neu gewonnenen Erkenntnisse ist dann die Entwicklung von neuartigen Produkten mit synergetischen Kosten-Nutzen-Verhältnissen²³ möglich.

In der Analyse von vertikalen wie horizontalen Komplementaritäten zwischen Destinations-Akteuren und deren Ausgestaltung in Form latenter und manifester synergetischer Beziehungen liegt somit das, bislang brach liegende, Potenzial der *Coopetition* als Governance-Mechanismus

verborgen²⁴. In diesem Bezugsrahmen, erscheint es als wichtigste Aufgabe einer DMO, die Offenheit des „Systems Destination“ für Innovationsimpulse²⁵ nachhaltig zu sichern, indem das optimale Mischungsverhältnis²⁶ der *Coopetition* reguliert wird. Für die komplexe Aufgabe der kontinuierlichen Austarierung kooperativer und konkurrierender Kräfte innerhalb der Destination ist deshalb ein Destinationsmanagement erforderlich, welches über die notwendigen Technologien und Kompetenzen verfügt, Abweichungen von optimalen Gleichgewicht dieser Kräfte festzustellen und diese mit geeigneten Instrumenten zu kompensieren.

Für die Umsetzung dieser Aufgaben wurde eine strategische Netzwerkkonfiguration mit einer fokalen Netzwerkorganisation vorgeschlagen, welche nach Prinzipien der von Yunus (2006) konzipierten Sozialunternehmen funktionieren könnte (Schuhbert 2013, S. 542).

4 Sozialunternehmen als BoP-Konzepte

Die DMO einer EL-Destination muss letztlich die oben skizzierte Logik der *Coopetition* auf eine Weise ausgestalten, die zu einer effektiven Bewältigung der in Abschnitt 1 dargelegten sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen führt. In diesem Kontext erscheinen Wege zur tourismusinduzierten Armutsbekämpfung durch gezielte Förderung der Innovationskapazitäten von touristischen Kleinst- und Kleinunternehmen langfristig erfolgversprechend. In der Entwicklungssoziologie werden entsprechende Ansätze zur Förderung in-

novativer Klein(st)unternehmensmodelle seit geraumer Zeit unter dem Begriff der sog. „*bottom of the pyramid*“ – Konzepte (BoP) diskutiert. Im Rahmen derartiger Ansätze sollen u. a. neuartige Wege ersonnen werden, national und international wettbewerbsfähige Produkte unter Einsatz möglichst ressourcenschonender und wenig kapitalintensiver Produktionsmethoden zu realisieren. Durch die gezielte Einbettung dieser Klein(st)unternehmen in nationale und mitunter auch globale Wertketten sollen in Entwicklungsländern u. a. spürbare Einkommensverbesserungen für Unternehmer am unteren Ende der Einkommenspyramide generiert werden (vgl. BMZ 2006, S. 3 ff.). Derartige Ansätze drängen sich für eine Netzwerkbranche wie den Tourismus regelrecht auf. Der erfolgreichen Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle für Klein(st)unternehmen stehen in der Praxis jedoch häufig mangelhafte unternehmerische Kompetenzen und Wissensbestände, unzureichende Kapitalverfügbarkeiten, infrastrukturelle Unzulänglichkeiten und regulatorische Defizite von Seiten der öffentlichen Hand gegenüber (vgl. auch Abschnitt 1 und 2 sowie BMZ 2006, S. 7).

Das Konzept des Sozialunternehmens (SU) im Sinne Yunus' (2006)²⁷ kann als eine mögliche Erscheinungsform des modernen BoP-Ansatzes betrachtet werden (BMZ 2006, S. 5). In seiner ursprünglichen Form fußt das Konzept auf der Idee eines *non-profit*-Unternehmens, dessen Zweckbestimmung in der gezielten Bearbeitung jener Probleme besteht, welche in Folge des oben angesprochenen Markt- und Staatsversagens in vielen Entwicklungsländern bislang nicht gelöst werden konnten (zur Kritik an diesem Konzept

siehe unten). Das Konzept gründet sich weiterhin auf eine Philosophie des Sozial- und Humankapitalismus, welches auf der Kritik des, in Yunus' Augen unvollständigen, mikroökonomischen Menschenbildes beruht. Zentrale Thesen dieser Philosophie beinhalten u. a. die Überzeugung, dass neben Profitmaximierung auch eine Maximierung sozialen Kapitals eine starke Triebfeder des Wettbewerbs darstellt. Weiterhin vertritt er die These, dass die Fähigkeit zum kreativen Unternehmertum eine angeborene Eigenschaft aller Menschen (insbesondere auch ärmerer Schichten) repräsentiert (vgl. Yunus 2008, S. 34, 65 ff.). Auf dieser Grundlage formuliert er einen zentralen Imperativ gegenüber der internationalen Entwicklungszusammenarbeit: „Die vorrangige Aufgabe der Entwicklungspolitik besteht darin, das in jedem Menschen schlummernde kreative Potential zu erschließen“ (Yunus 2008, S. 68).

Eines der prominentesten Beispiele für Sozialunternehmen ist sicher die, von Yunus gegründete, Grameen-Bank in Bangladesh, welche durch Bereitstellung von Mikrokrediten an sozio-ökonomisch benachteiligte Kundengruppen u. a. einen Beitrag zur Kapitalisierung von (potenziellen) Kleinstunternehmern leisten will (Yunus 2008, S. 54 ff., Bateman 2010, S. 10 ff.). Die Klassifizierung der Grameen-Bank als Sozialunternehmen im Sinne der o. g. Definition begründet Yunus u. a. mit dem Umstand, dass diese Mikrofinanzinstitution (MFI) erfolgreich Personen ohne reale Sicherheiten Kapital zu sehr niedrigen Zinssätzen zur Verfügung stellt und sich zugleich (infolge sehr geringer Kreditausfallraten) langfristig aus dieser unternehmerischen Tätigkeit selbst finanzieren kann (vgl. Yunus 2008, S. 25 ff. 59 ff.).

Als ursächlich für die Effizienz dieses Geschäftsmodells sieht Yunus dabei die Existenz sozialen Kapitals in Form von lokalen Solidaritätsnetzwerken auf kommunaler Ebene (vgl. Weyers 2010, S. 76). Organisch entstandene Beziehungsnetzwerke v. a. unter weiblichen Gemeindemitgliedern fungieren im Geschäftsmodell der Grameen-Bank als Substitut für fehlende materielle Sicherheiten. Indem die Gruppe gemeinschaftlich als Bürge für jeden einzelnen Mikrokreditnehmer auftritt, entsteht eine Kreditwürdigkeit für jedes Gruppenmitglied sowie auf Basis traditioneller Vergesellschaftungsformen eine soziale Kontrollinstanz, welche für die gewissenhafte Bedienung des Schuldendienstes eintritt²⁸.

Sozialunternehmen zielen gemäß Yunus darauf ab, existierende Marktmechanismen zu nutzen, um gezielt positive Externalitäten²⁹ freizusetzen (Yunus 2008, S. 32). Das Beispiel der Grameen-Bank zeigt auf, dass in diesem Prozess (wenngleich ursprünglich nicht so geplant) die notwendigen Netzwerkstrukturen entstehen können, um diese in Gestalt von *economies of scope* ins System zurückzuführen³⁰. So bietet das Grameen-Modell den Kreditnehmern beispielsweise die Möglichkeit, nach vollständiger Rückzahlung der Kredite selbst Shareholder der lokalen Vertretung der Bank zu werden (Yunus 2008, S. 30, 54 ff., S. 68). Auf diese Weise wächst nicht nur die lokale Wirtschaft im Umfeld der Zweigstelle, sondern auch deren Vernetzungsdichte, wodurch soziales Kapital z. B. in Form von Wissen und Vertrauen entstehen kann (vgl. Yunus 2008, S. 67 ff. sowie allgemein: Jansen & Diaz-Bone 2011, S. 73 ff.). Da die Eigentums- und Beteiligungsverhältnisse varia-

bel ausgestaltungsfähig sind³¹, können die ehemaligen Kreditnehmer als Investoren auftreten. In Grameen investiertes Kapital erhalten sie (allerdings ohne Verzinsung) im Zuge der Kreditbedienung vollständig zurück. (Yunus 2008, S. 28).

Im Hinblick auf seine Praxistauglichkeit steht dieser Ansatz jedoch spätestens seit dem Ende des vergangenen Jahrzehnts international zunehmend in der Kritik. Ein bereits früh geäußelter Kritikpunkt adressiert die fehlende Knüpfung der Kreditvergabe an konkrete Business- und Investitionspläne. Die schlichte Verfügbarkeit zinsgünstigen Kapitals stellt hier noch keine Garantie für seine Verwendung in innovativen Mikro-Unternehmensgründungen dar. Vielmehr verweisen zahlreiche Autoren auf die Notwendigkeit, Paketlösungen durch Kombination von Mikrokrediten mit Beratungs- und Bildungsmaßnahmen in den Bereichen Kompetenzentwicklung, Marketing, Technologien, Accounting, Qualitätsmanagement und Unternehmensführung anzubieten (vgl. Rossbacher 2001, Boes 2006). Die kontrovers diskutierte Position des bekannten MFI-Kritikers Milford Bateman geht sogar mittlerweile von einer völligen Pervertierung der ursprünglichen Yunus'schen Idee aus. Seine Kritik richtet sich hierbei u. a. auf die Ausnutzung der oben beschriebenen Solidaritätsnetzwerke, für die er katastrophale Nebenwirkungen infolge der Kreditnahme beschreibt. So konstatiert Bateman etwa seit Beginn der 1990er Jahre infolge des sukzessiven Rückzugs öffentlicher Investoren aus der MFI-Förderung eine zunehmende Orientierung der Grameen-Bank sowie anderer Institutionen an klassischen, *for-profit*- Geschäftsmodellen (Bateman 2010, S. 14. ff., S. 26 ff.), was mit einer

steigenden Zinsbelastung für Mikrokreditnehmer einhergeht. Kombiniert mit dem sozialen Druck der kommunalen *peer-groups* können hieraus für einzelne Kreditnehmer erhebliche Zusatzbelastungen resultieren. Im Einzelfall kann sich dieser Druck auch gewaltsam entladen (vgl. Bateman 2010, S. 24). In der Idee der, gewissermaßen von anderen sozioökonomischen Gruppen „isolierten“, kommunalen Solidargemeinschaft sieht Bateman weiterhin einen Risikofaktor fortschreitender ökonomischer Stratifizierung (Bateman 2010, S. 38). Durch diese könnten sich die Eintrittsbarrieren für informelle Klein(st)unternehmen in den formellen Sektor weiter erhöhen³².

Die neue, profitorientierte Erscheinungsform der MFIs (von Bateman auch als „*new wave*“ MFI bezeichnet) wird weiterhin dafür kritisiert, ihre Finanzprodukte zunehmend auf weniger prekäre sozioökonomische Zielgruppen zuzuschneiden und sich auf die Vermittlung von Konsum- statt auf Investitionskredite zu verlagern (Bateman 2010, S. 28 ff.). Vereinzelt werden auch Zweifel an den, von Yunus dargestellten, geringen Kreditausfallquoten und der allgemeinen Sinnhaftigkeit der Mikrokreditidee für die Förderung von innovativen und einträglichen Unternehmensmodellen geäußert (vgl. Bateman 2010, S. 32 ff.). Diesen, hier nur exemplarisch wiedergegebenen, Kritikpunkten an den MFI als Erscheinungsform von Sozialunternehmen kann aufgrund fehlender valider empirischer Vergleichsstudien derzeit kaum etwas entgegengehalten werden. So steht auch Mohammed Yunus die Existenz dieser „*new wave*“ MFIs als eine zweite Erscheinungsform neben dem klassischen Grameen-Modell ein, wobei er diesen Ins-

titutionen auch durchaus positive Aspekte abgewinnen kann (etwa in puncto Kapitalisierung mittlerer Einkommensklassen, Yunus 2008, S. 83 f.). Eine Ausweitung ihrer Aktivitäten auf die sog. „Armenmärkte“ sieht er jedoch ähnlich kritisch wie Milford Bateman.

5 DMOs als Sozialunternehmen in EL-Destinationen

Können BoP-Ansätze wie das, von Yunus beschriebene, Konzept des Sozialunternehmens Grameen trotz der bestehenden Bedenken und Probleme dennoch eine Blaupause für eine effizientere *pro-poor*-orientierte, touristische Entwicklungspolitik liefern? Bestünde etwa die Möglichkeit, die oben beschriebenen Problemfelder von EL-Destinationen durch eine neue Art von Tourismusorganisation effektiver zu bearbeiten, als herkömmliche Ansätze dies zu leisten imstande sind? Wenn ja, wie könnte eine solche „Social-DMO“ (SDMO) dazu beitragen, das in Abschnitt 3 angesprochene Gleichgewicht von kooperativen und konfrontativen Kräften so auszutarieren, dass eine sich selbst tragende Innovationsdynamik in EL-Destinationen freigesetzt wird, welche geeignet ist, nachhaltige kompetitive Wettbewerbsvorteile für die lokalen touristischen Klein(st)unternehmen zu erschließen?

In jüngerer Zeit haben Ergebnisse von Einzelfallstudien aus EL-Destinationen Hinweise auf eine enge kausale Beziehung zwischen dem bestehenden Grad an *Coope-tition*, der räumlichen Vernetzungsdichte und der durchschnittlichen Innovationsrate von Tourismusbetrieben zu Tage gefördert. Letztere wiederum konnte als ein

Bestimmungsfaktor der Anziehungskraft einzelner touristischer Attraktoren sowie der wissensbasierten Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Destination identifiziert werden (vgl. Schuhbert 2013, S. 509 ff. sowie Schuhbert 2014). Wenn kompetitive bzw. wissensbasierte Wettbewerbsvorteile sich somit u. a. als eine Funktion des Mischungsverhältnisses von Kooperationsbereitschaft und Konkurrenzverhalten bestimmen lassen, dann dürfte die vorrangige Aufgabe einer SDMO in der Bearbeitung der in Abschnitt 2 geschilderten Dysfunktionalitäten von Markt- und Wettbewerbsmechanismen in EL-Destinationen bestehen. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass in vielen Entwicklungsländern das Leistungsprogramm touristischer Klein(st)unternehmen durch gleichförmige, monotone Angebotsstrukturen gekennzeichnet ist (vgl. z. B. Schuhbert 2013, S. 407 ff.), dann bedarf es hier eines steuernden Eingriffs, welcher geeignet ist, den bestehenden Konkurrenzdruck in innovative, differenzierende Pfade touristischer Produkt- und Marktentwicklung zu kanalisieren. Solange die großzügige Verfügbarkeit günstiger und flexibel einsetzbarer Arbeitskräfte eine „Abfederung“ des wettbewerbsinduzierten Preis- und Kostendrucks über die Lohnniveaus ermöglicht (vgl. Problematik des Markt- und Staatsversagens in Abschnitt 2), steht nicht zu erwarten, dass hier im größeren Umfang Innovationsdynamiken freigesetzt werden können, welche geeignet wären, das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen der lokalen Bevölkerung signifikant zu steigern bzw. Armut zu verringern – der Tourismus könnte folgerichtig sein z. T. enormes wertkettenbezogenes Multipli-

katorpotenzial in der Armutsbekämpfung nicht ausspielen.

Infolge dessen ist davon auszugehen, dass die Innovationskapazität vieler EL-Destinationen unter einem einseitigen Überhang an konfrontativen Kräften bzw. einer ungenügenden Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft leidet (vgl. Schuhbert 2013, S. 155 f. sowie S. 217 und Tschurtschenthaler 2005, S. 10). In diesem Kontext bestünde der Vorteil einer, als Sozialunternehmen bzw. MFI aufgestellten, DMO in ihrer Fähigkeit, soziales Kapital durch Einbindung und Vernetzung von Klein(st)unternehmern zu schaffen. Konkret ließen sich folgende *kooperationsfördernde Potenziale* einer SDMO identifizieren:

- Innovative touristische Unternehmen können durch Versorgung mit Krediten und Vertriebs- bzw. Vermarktungskanälen aus einer Hand (hier: der SDMO) erheblich widerstandsfähiger für den Markteintritt gerüstet werden. Durch die Verfügbarkeit professioneller Vermarktungsinfrastrukturen kann das betreffende Unternehmen schneller eine stabile Erfolgsposition im Markt aufbauen. Hierfür erscheint jedoch die gezielte Kombination von Finanzierungsangeboten mit Maßnahmen des *capacity building* unumgänglich (vgl. die entsprechenden Ausführungen zu Paketlösungen in Abschnitt 4). Für die SDMO ergibt sich somit zeitgleich die Möglichkeit, Einfluss auf die strategische Ausrichtung des geförderten Unternehmens zu nehmen und das Geschäftsmodell auf nachhaltig überlebensfähige Grundlagen zu stellen.
- Weiterhin kann sich die SDMO den oben beschriebenen Shareholder-Me-

chanismus von MFI zu Nutzen machen, um die Entstehung manifester touristischer Wertschöpfungs(sub)netzwerke in der Destination zu fördern. Gelingt es der SDMO, den Kreditnehmer während der Phase der Kreditbedienung durch die o. g. gemeinsamen Vertriebs- und Vermarktungsangebote an die DMO zu binden, kann dem geförderten Unternehmen nach vollständiger Rückzahlung des Kredits das Angebot einer permanenten Beteiligung an der SDMO unterbreitet werden. Auf diese Weise könnte der Bestand und der Vernetzungsgrad der SDMO-Partnerunternehmen Jahr für Jahr wachsen.

- Die historische Einbindung der Partnernetzwerke in die SDMO erleichtert die Aufdeckung bisher latenter Komplementärbeziehungen (vgl. Abschnitt 3) unter horizontal wie vertikal aufeinander bezogenen Akteuren der Wertkette. Diese erhöhte Transparenz bislang ungenutzter Potenziale kann dazu beitragen, die Kooperationsbereitschaft zu erhöhen und erlaubt es der SDMO und ihren Netzwerken zugleich in verstärktem Maße manifeste synergetische Beziehungen in der gemeinsamen Produktentwicklung (auch zwischen Konkurrenten) zu implementieren³³. Dies kann langfristig v. a. dann zur Entstehung nachhaltiger kompetitiver Wettbewerbsvorteile führen, wenn sich im Zuge der Ausdifferenzierung der touristischen Aktivitäten auch die Komplementärbeziehungen vervielfältigen.
- Die, in Abschnitt 2 erwähnte, Problematik des Trittbrettfahrertums kann weiterhin durch die Nutzung bestehender sozio-kultureller Kontrollinstanzen

auf Ebene der Gemeinden (im Kontext einer neuartigen Form des „gemeindebasierten Tourismus“) zu kompensieren versucht werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch die Vermeidung sozial disruptiver Effekte, wie sie in Abschnitt 4 dargelegt wurden (siehe auch unten).

- Das Modell der SDMO bietet des Weiteren auch das Potenzial für eine effizientere gemeinsame Festlegung und Sanktionierung eigener Vergabe- und Förderkriterien mit dem Ziel der Optimierung positiver externer Effekte. So kann eine Aufnahme in die Förderprogramme der SDMO z. B. an Selbstverpflichtungen zu nachhaltigem Management sowie zur Anwendung arbeitsrechtlicher Mindeststandards zwecks Stabilisierung der Reallöhne (vgl. Abschnitt 2) geknüpft werden. Hieraus können wiederum Wettbewerbsvorteile bei der Implementierung eines nachhaltigen Tourismus resultieren.
- Die enge Anbindung produktbezogener Netzwerke an die SDMO bietet darüber hinaus auch Ansätze für ein konsequentes Monitoring der Innovationskapazität mit Hilfe geeigneter Instrumente der Ursachenanalyse (vgl. Schuhbert 2014). Auf diese Art und Weise wird eine permanente Kontrolle des optimalen Mischungsverhältnisses zwischen Kooperation und Konkurrenz ermöglicht, welches darüber hinaus das Controlling bestehender Abweichungen vom Idealzustand durch entsprechende Anpassung der o. g. Förderungspolitik erlaubt.

Insbesondere der letzte genannte Punkt referenziert dabei die eigentliche Kernfunk-

tion einer SDMO bei der Lösung der in Abschnitt 1 genannten Problemfelder: die Austarierung der Coopetition nach dem spezifischen, optimalen Mischungsverhältnis einer Destination. Dem entsprechend bemisst sich die Qualität der SDMO-Idee auch an ihrer Eignung, ggfls. *konkurrenzfördernde Potenziale* freizusetzen. Hier wären u. a. folgende Möglichkeiten gegeben:

- Das Beseitigen der Kapitalknappheit für neue und bestehende innovationsorientierte Tourismusunternehmen und die gezielte Kopplung der Mikrokredite an Schulungs- und Beratungsmaßnahmen verbessert die Überlebenschancen der Klein(st)unternehmen im regionalen, nationalen und internationalen Wettbewerb (nur marktfähige Geschäftsmodelle erhalten eine finanzielle Förderung durch die DMO). Infolge dessen ist marktsegmentbezogen von einer temporären Zunahme des Wettbewerbsdrucks auszugehen, welche die Aufnahmebereitschaft der Unternehmen für Innovationsimpulse steigern kann.
- Befördert wird diese Entwicklung noch durch die (voraussichtlich steigende) Markttransparenz, welche als Folge der konsequenten Rückkopplung der SDMO-Partner mit erfolgreichen bzw. erfolglosen Geschäftsmodellen entsteht. Diese Transparenz kann bei Bedarf durch die SDMO mit Hilfe flächendeckender Kommunikation von Marktforschungsergebnissen und der gemeinsamen Identifikation strategischer „*opportunity windows*“ intensiviert werden (v. a. im Hinblick auf den Trend zur Nachhaltigkeit).
- In diesem Zusammenhang bietet die o. g. Möglichkeit der gezielten Einfluss-

nahme auf die strategische Ausrichtung der Unternehmensnetzwerke seitens der SDMO auch einen Ansatzpunkt zur Ankurbelung des lokalen Wettbewerbs und somit zur langfristigen Sicherung der Innovationsbereitschaft der Partnerunternehmen. Hier könnte die SDMO u. a. auch durch die Ausschreibung von (Innovations-)Wettbewerben Steuerungsimpulse für die regionale *Coopetition* setzen.

- Die o. g. Monitoring- und Controlling-Mechanismen ermöglichen analog auch einen Zugang zur Bedarfsanalyse von gezielten Eingriffen zum Zwecke der Wettbewerbsverdichtung ³⁴.

Wenngleich bislang kein konkreter Anwendungsfall dieses speziellen Ansatzes im Tourismus bekannt ist, bestehen somit in der Umsetzung eines solchen „Social-DMO“-Konzepts doch zumindest theoretisch erhebliche Potenziale zur Kompensation des in Abschnitt 2 skizzierten Markt- und Staatsversagens auf regionaler Ebene. Die in Abschnitt 4 dargelegten Beobachtungen lassen hier den Schluss zu, dass eine zu enge Aufgabendefinition eines Sozialunternehmens (z. B. die Bearbeitung eines einzigen gesellschaftlichen Anliegens, wie etwa günstige Kredite) im Sinne der angestrebten Verbesserung der Geschäftssystementwicklung durch innovative Geschäftsmodelle zu kurz greift. Um innerhalb einer EL-Destination den Zündfunken für eine sich selbst erhaltende Innovationsdynamik zu entfachen, bedarf es mehr als nur zinsgünstiges Kapital – es bedarf einer Infrastruktur, welche geeignet ist, gemeinsam mit lokalen (Mikro-)Entrepreneuren marktfähige Geschäftsideen zu entwickeln und am Markt zu etablieren. Zu diesem Zweck und zur Vermeidung

der in Abschnitt 4 dargestellten Fehlentwicklungen von Sozialunternehmen bzw. MFI, erscheint es unumgänglich, eine solche SDMO als echte *non-profit*- Institution unter Co-Finanzierung von Privatwirtschaft (hier: v. a. der Mikrokreditnehmer³⁵ und ggfls. externer Tourismusunternehmen), Entwicklungshilfeorganisationen und öffentlicher Hand in Gestalt einer echten Entwicklungspartnerschaft bzw. *public-private-partnership* (PPP) aufzustellen (vgl. BMZ 2006, S. 16 f., Bateman 2010). Hypothetisch betrachtet, könnte eine, in diesem Sinne aufgestellte, SDMO durch den gezielten Einsatz von marktbezogenem Wissen (welches u. a. aus dem Netzwerk selbst bezogen wird), finanzieller und inhaltlicher Förderung von Unternehmensneugründungen, demokratisch-partizipativem Shareholding und consequentem Monitoring der Innovationskapazität dynamische Geflechte aus manifesten und latenten Wertschöpfungsnetzwerken schaffen, deren Konfiguration sich sukzessive in einer Art Pendelbewegung dem optimalen Mischungsverhältnis³⁶ der Kräfte (vgl. Abschnitt 3) annähern müsste³⁷.

In der Praxis ist bei wachsender Komplexität des Shareholder-Netzwerks jedoch mit der Ausbildung von Rigiditäten zu rechnen, deren Kontrolle eine erhebliche Herausforderung für jede SDMO darstellen würde. In Anbetracht der Notwendigkeit, neben privaten Akteuren auch öffentliche Partner in das Netzwerk der SDMO aufzunehmen (vgl. hierzu z. B. die Studien von Kylänen & Mariani 2013 sowie Schuhbert 2013), steht zu erwarten, dass sich die Komplexität der inneren Koordinationsprozesse sukzessive erhöhen wird³⁸. Da die Macht- und Einflussbasis der SDMO im Zuge der hier skizzierten

Abläufe auf autodynamisches Wachstum angelegt sind, wächst auch die Gefahr des Missbrauchs (vgl. hierzu auch die geäußerten Kritikpunkte am MFI-Konzept in Abschnitt 4). Um zu vermeiden, dass sich einzelne Akteure der SDMO bemächtigen und innerhalb der Destination dauerhafte Machtasymmetrien schaffen, ist der Aufbau externer Kontrollinstitutionen (z. B. bei den nationalen Tourismusorganisationen) unumgänglich.

Dennoch spricht vieles dafür, die o. g. Aufgaben consequent unter einem Dach zu bündeln, um bestehende Komplementaritäten und Synergien optimieren zu können. Die SDMO selbst könnte zu diesem Zweck auch als Mikrounternehmen gegründet werden und in dem o. g., sich selbst verstärkenden, Wachstumsprozess sukzessive alle oben spezifizierten Funktionen ausbilden³⁹.

6 Fazit

Die Verschmelzung der traditionellen Destinationsmanagementorganisation mit dem Grameen-Konzept von Yunus (2006) erscheint in Anbetracht des hier diskutierten, enormen Potenzials an positiven Multiplikatoreffekten in EL-Destinationen naheliegend. Durch die Förderung und bewusste Austarierung konfrontativer und kooperativer Kräfte durch gezielte finanzielle und inhaltliche Förderimpulse für touristische Unternehmensneugründungen auf lokaler Ebene besteht die Aussicht auf eine Kompensation der Dysfunktionalität von Märkten und Staat im regionalen Kontext⁴⁰. Hieraus können sich realistische Perspektiven für eine wachsende Innovationskapazität entwickeln, welche

eine schrittweise Anpassung von Unternehmen und Leistungsprogrammen an globale Trendentwicklungen, insbesondere dem Trend zur Nachhaltigkeit, unter gezielter Veredelung der eigenen, lokal und regional zur Verfügung stehenden, Produktionsfaktoren und Attraktoren ermöglichen kann. Die hieraus resultierenden Geschäftsmodelle und Produkte werden dann in der Lage sein, nationalen und internationalen Kundengruppen einen wettbewerbsfähigen Nutzen zu stiften, ohne das Leistungsprogramm konkurrierender IL-Destinationen 1:1 kopieren zu müssen⁴¹. An diesem Punkt entstehen nachhaltige kompetitive Wettbewerbsvorteile für EL-Destinationen, welche den Nährboden für die Lösung der in Abschnitt 1

behandelten Probleme bereitstellen können. Für die Funktionalität einer SDMO sind jedoch in jedem Fall zuerst von staatlicher Seite die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen zu schaffen (vgl. Yunus 2008, S. 86) sowie die Frage der Anschubfinanzierung zu klären. Insbesondere in letztem Punkt käme hier der internationalen touristischen Entwicklungszusammenarbeit wieder eine Schlüsselrolle zu.

Der Tourismus besitzt das Potenzial, die Lebensverhältnisse vieler Menschen in Entwicklungsländern nachhaltig zu verbessern. Um dies zu erreichen, gilt es jedoch zunächst, die Instrumente zu verbessern, mit denen er gesteuert wird.

Anmerkungen

- 1 In Anlehnung an Letzner 2010, S. 20 ff. nachfolgend als „Naturattraktoren“ bezeichnet.
- 2 Beispiele wären etwa der Gesundheits-, Wellness oder Kulturtourismus.
- 3 hier: insbesondere Touristikkonzerne und strategische Netzwerke.
- 4 Hier sind v. a. zentrale Mega- und Branchentrends auf den westlichen Quellmärkten zu beachten.
- 5 Diese Auffassung erscheint u.a. kompatibel mit der von McCormick & Schmitz (2001) entwickelten Typologie der „balanced networks“ sowie mit dem Konzept der „weak“ und „strong tie networks“ nach Granovetter (1973); vgl. Dörny (2006) S. 41, Dülfer/Jöstingmeier (2008) S. 192, Jansen/Diaz-Bone (2011) S. 76 ff.
- 6 Zu Mustern normativer Selbststeuerung komplexer Systeme vgl. u.a. Schmidt (2005), Schreyögg (1996) sowie im Fall der Destination als „virtuelle Unternehmung“ Bieger (2008), S. 93 ff.
- 7 Vgl. Dörny (2008), S. 211, betreffend Einschränkungen dieser Aussage vgl. Schuhbert (2013), S. 172, zur Situation in us-amerikanischen Resort-Destinationen mit hierarchischen Governance-Mustern vgl. Flagestad/ Hope (2001) sowie Fischer (2009), S. 70.
- 8 Beispiele wären etwa Zielgebiete in Nord- und Ostafrika sowie Südostasien, vgl. Vorlauffer (1996), S. 17 ff.
- 9 Vgl. etwa das Beispiel der Destination Jordanien in Dörny (2008).
- 10 Letzner (2010), S. 162 ff. assoziiert die hiermit verbundenen Vorgänge mit einer touristischen „Neukolonisierung“ ausgewählter Entwicklungsländer.
- 11 Vgl. hierzu etwa die bahnbrechende Studie von Burns/Stalker (1961).
- 12 Als Kernleistungsbetrieb werden hier typische Tourismusbetriebe im Sinne der Typologie von Freyer (2004), S. 25 begriffen.
- 13 Ein Beispiel wäre die hohe Zinsbelastung bei privaten Investitionskrediten in Ecuador, vgl. Schuhbert (2013), S. 295 f.
- 14 vgl. hierzu das Phänomen der negativen Alldemendeefekte in Letzner (2010), S. 77 ff.
- 15 Rossbacher (2001), S. 38 kennzeichnet den informellen Sektor: „durch Familienbesitz der Betriebe, niedrige Eintritts-barrieren, Verwen-

- dung einheimischer Ressourcen, Produktion mit angepasster Technologie und arbeitsintensiven Methoden, Ausbildung und Fertigkeiten, die außerhalb des formellen Schulsystems erworben werden, und konkurrierendem und unregelmäßigem Markt“ Rossbacher (2001), S. 38.
- 16 Borrmann (2005) identifiziert für den Fall Ecuadors noch weitere Bestimmungsfaktoren wie etwa die individuelle Risiko- und Leistungsbereitschaft, Familiensolidaritäten u.a.
 - 17 Aufgrund der prekären Natur der informellen Betriebe existieren hier oft nur Schätzungen. König/Peters (1985), S. 125 gehen beispielsweise für Südamerika von einem volkswirtschaftlichen Anteil des informellen Sektors in Höhe von 70-80% aller Betriebe aus.
 - 18 D. h. ohne formelle Arbeitsverträge bzw. feste Arbeitszeiten.
 - 19 Vgl. hierzu das „*upgrading*“-Konzept nach Porter (2008) in Schuhbert (2013), S. 103.
 - 20 Für eine Diskussion der verschiedenen Mischformen und Anteile von Kooperation und Wettbewerb in kooperativen Strategien vgl. Dayamanti et al. (2012), S. 4 ff.
 - 21 „*Interlining*“ bezeichnet die Bezeichnung für ein, von der IATA entwickeltes System zur gegenseitigen Anerkennung von Beförderungsdokumenten, Verkaufs- und Beförderungsbedingungen sowie Abrechnungsmodalitäten anderer akkreditierter Airlines, vgl. Conrady et al. (2013), S. 274.
 - 22 Vgl. in diesem Zusammenhang auch das Konzept des „*value net*“ in Nalebuff/Brandenburger (1996), S.16 ff.
 - 23 Der Begriff bezeichnet einen Vorgang, bei dem bestehende Komplementärbeziehungen auf Anbieter und/oder Abnehmerseite zu einer Ressourcenbasis für Produkte mit hohem Kundennutzen bei gleichbleibenden oder sogar sinkenden Stückkosten entwickelt werden.
 - 24 Vgl. die entsprechende Diskussion um die Vermeidung von „*false trade offs*“ durch Ausblenden horizontaler Komplementaritäten als Quellen kompetitiver Wettbewerbsvorteile bei Porter (2008), S. 57 f. sowie Schuhbert (2013), S. 109.
 - 25 Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Innovationsbegriff im Tourismus vgl. Schuhbert (2013), S. 128 f.
 - 26 Dieses kann regional unterschiedlich ausfallen und ist u.a. abhängig vom ökonomischen Entwicklungsstand und kulturellen Hemmfaktoren.
 - 27 Yunus (2006), S. 24 f. definiert ein Sozialunternehmen als einen „Betrieb, den der Unternehmer nicht gründet, um nach einem ausschließlich persönlichen Gewinn zu streben, sondern um spezifische soziale Ziele zu verfolgen. [...] Sein grundlegendes Ziel – und das Kriterium, an dem seine Leistungen gemessen werden sollten, besteht darin, den sozialen Bedürfnissen jener zu dienen, deren Leben es berührt“.
 - 28 Dieses Konzept ähnelt teilweise der Koordinationslogik von Industriedistrikten.
 - 29 Vgl. etwa das Beispiel der Grameen-Danone-Kooperation, welche das gesellschaftliche Problem der Mangelernährung durch Produktion und Vermarktung eines vitaminreichen und kostengünstigen Nahrungsmittels förderte, Yunus (2006).
 - 30 vgl. hierzu das, von Bieger (2008), S. 121 beschriebene, Konzept der Internalisierung von „Umwegrentabilitäten“ als besondere Form des Netzwerk- bzw. Verbundeffektes oder die von Yunus 2008, S.67 f. beschriebenen Kaskadeneffekte.
 - 31 Ganz im Sinne des BoP-Ansatzes können u.a. auch internationale Geldgeber und nationale Unternehmen des formellen Sektors als Investoren auftreten (vgl. etwa das Beispiel der Grameen-Danone-Kooperation in Yunus 2008)
 - 32 Als Lösungsansätze für diese Problematik können beispielsweise sogenannte „*Inclusive-Business*“-Ansätze benannt werden. Ziel von Inclusive-Business-Projekten ist es, neue Wertketten zwischen Kleinunternehmen des formellen wie informellen Sektors und (inter)national agierenden Unternehmen aufzubauen. Im Zuge dieser Programme sollen inhärente Entwicklungs- und Markthindernisse durch den gemeinsamen Auf- und Ausbau von marktgerechten Geschäftsmodellen zu beiderseitigem Vorteil abgebaut werden. Die Vorteile für internationale Unternehmen werden von Seiten der betriebswirtschaftlichen Forschung v. a. im Rahmen einer Prestigeanreicherung im Zuge einer „*Corporate Social Responsibility*“ (CSR)-Strategie diskutiert. Die Effektivität dieser Ansätze ist in der entwicklungspolitischen Praxis jedoch umstritten (vgl. etwa die Position in Yunus 2008, S. 19).
 - 33 Empirisch können Komplementärbeziehungen z. B. über quantitative Instrumente (hier v. a. durch den Einsatz von multivariaten Korrelationsanalysen) sichtbar gemacht werden.
 - 34 vgl. etwa das von Schuhbert (2014) vorgeschlagene Instrumentarium des „Äquivalenzindex“.
 - 35 Wie Yunus (2006) anmerkt, ist im Falle derar-

- tiger Beteiligungs-Modelle nur von sehr geringen Kreditausfallquoten auszugehen.
- 36 Das wäre der Zustand maximaler Wettbewerbsfähigkeit bzw. Wertschöpfung.
- 37 Dies ist insbesondere dann erfolgversprechend, wenn die komplexen Informationen und Analysen zum Ist-Stand in Relation zum Idealzustand in einfach verständlicher Weise (z.B. in Gestalt eines intuitiv verständlichen, graphischen Tourismusinformationssystems) gestützt werden.
- 38 Unter Umständen stünde auch hier eine emergente Selbststeuerungsfähigkeit des Systems zu erwarten.
- 39 Auf ähnliche Weise hat sich auch die Grameen-Bank durch ihre eigene Tätigkeit mittlerweile erfolgreich in andere Branchen/Unternehmungen „fortgepflanzt“ (siehe Yunus 2008, S. 93).
- 40 Ein zentraler Baustein hierfür ist die Förderung des Verständnisses für die Funktionalität von Märkten.
- 41 vgl. hierzu auch das Konzept der „Emulation“ bei Schuhbert (2013), S. 128 f.

Literaturverzeichnis

- Astley, W.G. & Fombrun C.J. (1983). Collective strategy – Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8, 576-587.
- Bieger, T. (2008). *Management von Destinationen*, München: Oldenbourg.
- Bieger, T. & Laesser, C. (2008). Neue Organisationsformen und Geschäftsmodelle im Tourismus. In: Weiermair, K. et al. (Hrsg.) (2008). *Unternehmertum im Tourismus – Führen mit Erneuerungen* (S. 75-95). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bateman, M. (2010). Why doesn't microfinance work? – The destructive rise of local neoliberalism. New York: Zed Books.
- Boes, N. (2006). Yunus ist ein bißchen marktschreierisch. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 09.12.2006.
- Borrmann, J. (2005). Existenzgründungen in Ecuador – Eine empirische Untersuchung der Rahmenbedingungen, Motive und Wirkungen, Münster: LIT.
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*, London: Crown Business.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ) (2006). *Geschäfte für Entwicklung – Bewertung des BoP-Ansatzes aus entwicklungspolitischer Sicht*, BMZ Diskurs 016. Bonn.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Conrady, R., Fichert, F. & Sterzenbach, R. (2013). *Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch*. München: Oldenbourg.
- Damayanti, M., Scott, N. & Ruhanen, L. (2012). A review of the concept of co-opetition – Application in tourism.
- De Soto, H. (1992). *Marktwirtschaft von unten – Die unsichtbare Revolution in Entwicklungsländern*, Zürich: Orell Füssli.
- Dörry, S. (2008). Globale Wertschöpfungsketten im Tourismus – Ohnmächtige Unternehmen in mächtiger Position? – Relationale Governance bei der Organisation deutscher Pauschalreisen nach Jordanien. Münster: LIT.
- Dülfer, E. & Jöstingmeier, B. (2008). *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. München: Oldenbourg.
- Fischer, E. (2009). *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination – Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Flagestad, A. & Hope, C.A. (2001). Strategic success in winter sports destinations – a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22, 445-461.
- Freyer, W. (2004). *Tourismus-Marketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*. München: Oldenbourg.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The Governance of Global Value

- Chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1), 78-104.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360 – 1380.
- Jansen, D. & Diaz-Bone, R. (2011). Netzwerkstrukturen als soziales Kapital. In: Weyer, J. (Hrsg.) (2011). *Soziale Netzwerke – Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München: Oldenbourg.
- Kaspar, C. (1996). *Tourismuslehre im Grundriss*. Bern: Haupt.
- Keller, P. (2005). Entstehung von Innovationen im Bereich des Tourismus – Sind fördernde tourismuspolitische Impulse notwendig? In: Pechlaner, H. et al. (Hrsg.) (2005). *Erfolg durch Innovation – Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor* (39-59). Wiesbaden: Gabler.
- Keller, P. (2006). Wettbewerb zwischen Destinationen – Werden natürliche und kulturelle Attraktionen auch in Zukunft eine Rolle spielen? In: Pechlaner, H., Bieger, T. & Weiermair, K. (Hrsg.) (2006). *Attraktions-Management – Führung und Steuerung von Attraktionspunkten* (57-73). Wien: Linde.
- König, W. & Peters, J. (1985). Situation und Förderungspotential des Handwerks im informellen Sektor Lateinamerikas. *Internationales Gewerbearchiv*, 33. St. Gallen.
- Kylänen, M. & Mariani, M. (2013). Public and Private Dynamics and Coopetition – Evidence from the Tourism Sector. In: Rimini Centre for Economic Analysis, 14, o.S.
- Letzner, V. (2010). *Tourismusökonomie – Volkswirtschaftliche Aspekte rund ums Reisen*. München: Oldenbourg.
- McCormick, D. & Schmitz, H. (2001). *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry*. Brighton: Institute of Development Studies
- Pechlaner, H., Hammann, E.-M. & Fischer, E. (2005). Leadership und Innovationsprozesse – von der Kernkompetenz zur Dienstleistung. In: Pechlaner, H. et al. (Hrsg.) (2005). *Erfolg durch Innovation – Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor* (63-83). Wiesbaden: Gabler.
- Pesämaa, O. & Eriksson, P.-E. (2010). Coopetition among nature-based tourism firms – competition at local level and cooperation at destination level. In: Yami, S. et al. (Hrsg.) (2010). *Co-opetition – Winning Strategies for the XXIst Century* (166-182). Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Porter, M.E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business Press.
- Ritter, W. (2007). Globaler Tourismus und die Grenzen der Welt. In: Steinecke, A., Hopfinger, H. & Becker, C. (Hrsg.). *Geographie der Freizeit und des Tourismus – Bilanz und Ausblick* (86-96). München: Oldenbourg.
- Ritchie, J.R. & Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination – A sustainable tourism perspective*. Wallingford/ Cambridge: CABI Publishing.
- Rossbacher, M. (2001). Probleme und Möglichkeiten der Kleinstunternehmensförderung durch internationale Entwicklungsprogramme – eine Analyse zweier UNO-Projekte in Ecuador. Linz: Trauner.
- Schmidt, S.J. (2005). Unternehmenskultur – die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist: Velbrück.
- Schreyögg, G. (1996). *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schuhbert, A. (2013). Touristische Destinationen als Cluster – Eine Untersuchung zur wissensbasierten Wettbewerbsfähigkeit tourismusökonomischer Raumsysteme in Entwicklungsländern am Beispiel der Napo Provinz Ecuadors. Trier: Selbstverlag.
- Schuhbert, A. (2014). ‚Coopetition‘ und Innovation in touristischen Destinationen – Das Beispiel der Provinz Napo (Ecuador). *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 6(1), 75-81.
- Tschurtschenthaler, P. (2005). Die gesamtwirtschaftliche Perspektive von touristischen Innovationen. In: Pechlaner, H. et al. (Hrsg.) (2005). *Erfolg durch Innovation – Perspektiven für*

- ven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor (3-21). Wiesbaden: Gabler.
- Vorlaufer, K. (1996). Tourismus in Entwicklungsländern – Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Entwicklung durch Fremdenverkehr. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Weyer, J. (2011). Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, J. (Hrsg.) (2011). Soziale Netzwerke – Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München: Oldenbourg.
- Yunus, M. (2008). Die Armut besiegen. München: Hanser.

Autorenvorstellung

Arne Schuhbert, Dr., ist nach verschiedenen Forschungs- und Beratungstätigkeiten zum Themenfeld der nachhaltigen Destinationsentwicklung in Europa, Südamerika sowie Ost- und Südafrika gegenwärtig als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Studiengang Tourismuswirtschaft der IUBH Duales Studium in Erfurt tätig. Im Rahmen seiner, im Dezember 2013 abgeschlossenen, Promotion zum Dr. phil. im Fach Freizeit- und Tourismusgeographie war er ein Jahr lang als Tourismusberater der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Tena (Ecuador) tätig.
E-Mail: a.schuhbert@iubh-dualesstudium.de