

Zum Potenzial der Balanced Scorecard als ganzheitliches Steuerungsinstrument einer Destinationsmanagementorganisation: das Beispiel des Tourismus NRW e. V.

Working Paper, 1

Manon Krüger
Anne Köchling
Bernd Eisenstein



Zusammenfassung

An Destinationsmanagementorganisationen (DMO) werden verstärkt Fragen zu Kosten-Nutzen-Relationen und Forderungen nach Legitimationsbelegen sowie Effektivitäts- und Effizienznachweisen des Mitteleinsatzes herangetragen. Dies hat auf Seiten der DMO und der Tourismuspolitik zu einer höheren Aufmerksamkeit für faktenbasierte Evaluationsprozesse geführt. Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes der Erfolgskontrolle darf die Betrachtung dabei nicht auf die destinationsbezogene (ökonomisch orientierte) Marktleistung der DMO beschränkt bleiben, sondern es sind organisatorisch-unternehmerische Leistungsbereiche und die Zufriedenheit der Stakeholder der DMO zu berücksichtigen. Ein in der Praxis bereits in unterschiedlichsten Branchen genutztes Konzept der ganzheitlichen Erfolgsmessung stellt der Ansatz der Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton aus dem Jahr 1992 dar. Die vorliegende Fallstudie beleuchtet am Beispiel des Tourismus NRW e. V., inwiefern DMO das BSC-Konzept adaptieren können, um die eigenen Zielsetzungen und Erfolge insbesondere vor dem Hintergrund des Wandels hin zu einer Institution mit einer stärker managementorientierten Aufgabenstellung messen zu können.

Abstract

Destination management organisations (DMOs) are increasingly confronted with questions about cost-benefit relations and demands for proof of legitimacy as well as effectiveness and efficiency of the use of funds. This has led to a greater awareness of fact-based evaluation processes on the part of DMOs and tourism policy. In the sense of a holistic approach to success control, the consideration must not be limited to the destination-related (economically oriented) market performance of the DMO. Instead, organisational-entrepreneurial performance areas and the satisfaction of the stakeholders of the DMO must be taken into account as well. The Balanced Scorecard (BSC) approach by Kaplan and Norton from 1992 represents a concept of holistic performance measurement already used in practice in a wide variety of industries. Using Tourismus NRW e. V. as an example, this case study examines the extent to which DMOs can adapt the BSC concept to measure their own objectives and successes especially against the background of the change to an institution with a more management-oriented task.

Stichworte: Fallstudie, Destinationsmanagementorganisation (DMO), Destination, Strategie, Evaluation, Erfolgsmessung, Balanced Scorecard, Kennzahlen (KPI)

Key words: Case study, Destination Management Organisation (DMO), Destination, Strategy, Performance measurement, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators (KPI)

Autoren

Manon Krüger*, Deutsches Institut für Tourismusforschung
Anne Köchling, Deutsches Institut für Tourismusforschung
Bernd Eisenstein, Deutsches Institut für Tourismusforschung

* Korrespondenzautor, E-Mail: m.krueger@fh-westkueste.de

Zitationsempfehlung

Krüger, M., Köchling, A. und Eisenstein, B. (2022): *Zum Potenzial der Balanced Scorecard als ganzheitliches Steuerungsinstrument einer Destinationsmanagementorganisation: das Beispiel des Tourismus NRW e. V. Heide/Holstein* (Working Paper Series des Deutschen Instituts für Tourismusforschung, 1).

Working Paper, 1

März 2022

DOI: <https://doi.org/10.48590/g2h2-1z78>

Impressum

Fachhochschule Westküste
Deutsches Institut für Tourismusforschung
Fritz-Thiedemann-Ring 20
25746 Heide

Telefon +49(0) 481 8555-566

Telefax +49(0) 481 8555-121

Working Paper Series des Deutschen Instituts für Tourismusforschung

ISSN 2749-1552 (Online)

Herausgeber:

Bernd Eisenstein, Christian Eilzer, Manon Krüger

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© Deutsches Institut für Tourismusforschung, Heide, 2022

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	5
2 Legitimation und Evaluation auf Basis von Aufgaben und Rollen.....	6
3 Erfolgsmessung mittels der Balanced Scorecard	9
4 Methodisches Vorgehen	12
4.1 Fallstudie Tourismus NRW e. V.	12
4.2 Gang der Analyse.....	13
5 Ergebnisse.....	15
5.1 Perspektivenstruktur und -inhalte	15
5.2 Visulisierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Strategy Map.....	17
5.3 Zieloperationalisierung, Zielpriorisierung und KPI-Auswahl	19
6 Zusammenfassende Diskussion und Schlussfolgerungen	20
Literaturverzeichnis.....	24

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Beitrag die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Danksagung

Wir bedanken uns beim Tourismus NRW e. V. – insbesondere bei der Geschäftsführerin Dr. Heike Döll-König und der Projektleiterin Christiane Wipperfürth-Braun sowie bei Julia Lorenzen und Christian Stühling – für das entgegengebrachte Vertrauen und die Einräumung der tiefgehenden Einblicke in die Arbeitsabläufe des Vereins. Auch bedanken wir uns für die stets spannenden, offenen und anregenden Diskussionen.

1 Einleitung

Das Destinationserlebnis resultiert aus einer Ko-Produktion vieler verschiedener Akteure. Neben dem Touristen sind insbesondere ein Netzwerk von zumeist rechtlich eigenständigen Anbietern mit einem breiten Angebot komplementärer Sach- und Dienstleistungen sowie Träger ergänzender öffentlicher Leistungen und Ressourcen am Prozess der touristischen Leistungserstellung beteiligt. Bei den von den Destinationen angebotenen Leistungsbündeln handelt es sich i. d. R. um multifunktional-komplexe Kombinationen verschiedener Einzelelemente. Die Wettbewerbsfähigkeit und damit letztlich der Erfolg einer Destination bemessen sich in der Folge u. a. daran, inwiefern es gelingt, dieses Netzwerk aus wirtschaftlich interdependenten, aber zugleich teilweise auch in Konkurrenz zueinander stehenden Leistungserbringern und Anspruchsgruppen sowie deren jeweiligen Partikularinteressen zu koordinieren (Bieger und Beritelli 2013, S. 57f; Steinecke und Herntrei 2017, S. 18ff; Eisenstein 2021, S. 380, 388ff).

Die Destinationsmanagementorganisation (DMO) (zum Terminus siehe auch Hinweiskasten unten) gilt als das zentrale Vehikel zur Organisation dieser Koordinations- und Steuerungsaufgabe in der Destination. Für lange Zeit standen dabei Marketing-tätigkeiten im Mittelpunkt des DMO-Aufgabenportfolios, doch befindet sich das Rollenverständnis der DMO im Wandel. Zur ursprünglichen Aufgabe der Vermarktung der Destination gesellen sich – zuletzt auch in Folge der COVID-19-Pandemie (siehe z. B. Eisenstein et al. 2021, S. 18; Seibold und Berndt 2021) – zahlreiche neue Aufgaben, die insbesondere die Managementfähigkeiten der DMO wie beispielsweise Kompetenzen in der Strategieentwicklung, im

agilen Arbeiten und im Ausgleich der Stakeholder-Interessen adressieren. Gleichzeitig werden verstärkt Fragen zur effektiven Mittelverwendung und zur Legitimation der DMO-Aktivitäten gestellt. Diese Tendenzen verlangen nach adäquaten Instrumenten der Destinationsplanung und Erfolgskontrolle (Zins 2014, S. 421; Eisenstein 2017, S. 21f), so dass Methoden und Konzepte zur Evaluation der DMO-Leistungen an Aufmerksamkeit gewinnen.

Ein in der Praxis breit anerkanntes und von Unternehmen unterschiedlichster Branchen im Kontext der ganzheitlichen Erfolgsmessung genutztes Konzept (Gleich 2011, S. 72; Kleindienst 2017, S. 53) stellt die von Kaplan und Norton (1992) entwickelte Balanced Scorecard (BSC) dar. Fatima und Elbanna (2020) stellen allerdings fest, dass trotz der schon langjährigen Verfügbarkeit des Ansatzes im Vergleich mit anderen Wirtschaftsbereichen nur wenige Studien zu seiner Anwendung im Tourismus vorliegen. So wird insbesondere für touristische Unternehmen und Organisationen abseits des Hotelsektors, für den bislang die meisten Untersuchungen innerhalb der Tourismusbranche vorliegen, ein Forschungsbedarf zur Erprobung der Anpassung, Implementierung und Anwendung des BSC-Konzeptes gesehen.

Der vorliegende Beitrag greift diese Forschungslücke auf und widmet sich der Frage, wie DMO das BSC-Konzept nutzen bzw. adaptieren können, um den Erfolg ihrer Arbeit besser messen und steuern zu können. Die Bearbeitung der Fragestellung erfolgt mittels einer Fallstudie zur Entwicklung einer BSC für den Tourismus NRW e. V.

Zum Terminus der „Destinationsmanagementorganisation (DMO)“

In der deutschsprachigen Literatur wird im Zusammenhang mit der übergeordneten Organisation zur Steuerung des Tourismus in einer Destination häufig von der *Tourismusorganisation* gesprochen (siehe z. B. Bieger und Beritelli 2013, S. 70ff; Eisenstein 2021, S. 382ff), während die englischsprachige Literatur die Begriffe der *Destination Marketing Organization* bzw. in jüngerer Zeit sehr viel häufiger der *Destination Management Organization* nutzt (Ritchie und Crouch 2003, S. 105; Morrison 2019, S. 4ff; Pike 2021, S. 25ff). Im vorliegenden Beitrag wird einheitlich der Begriff *Destinationsmanagementorganisation* verwendet. Das Akronym *DMO* ist entsprechend als Destinationsmanagementorganisation zu verstehen. Zur Verwendung des Begriffes *Destination Management* siehe auch die kritische Betrachtung von Pike und Page 2014, S. 204f.

Der vorliegende Beitrag bezieht sich auf die sogenannten *traditionellen Destinationen*, die gemäß des Community-Ansatzes aufgestellt sind. Zur Unterscheidung von Community- und Corporate-Ansatz der Destinationskoordination siehe insbesondere Flagestad und Hope 2001, S. 451ff.

2 Legitimation und Evaluation auf Basis von Aufgaben und Rollen

In der Vergangenheit wurden Instrumentarien zur ganzheitlichen Erfolgsmessung der Destinationsentwicklung (z. B. Beritelli, Bieger und Boksberger 2004; Eisenstein et al. 2006; Becher 2007; Kappler und Boksberger 2007) bzw. der DMO-Leistung oftmals nur recht zögerlich in der Praxis eingesetzt. Gründe hierfür finden sich nicht nur in den eingeschränkten Finanzressourcen, die manchen DMO-Verantwortlichen von umfänglichen Analysen zur Evaluation der Erfolge der Destination und der DMO Abstand nehmen lassen, sondern auch in nach wie vor vorliegenden Vorbehalten der Destinationsmanagement-Praxis hinsichtlich der konkreten Anwendung von ursprünglich aus der Betriebswirtschaftslehre stammenden Evaluations- und Controllingansätzen im Destinationsumfeld (Eisenstein 2014, S. 132). Neben der Intensivierung des Wettbewerbs unter den Destinationen verstärken indessen weitere Faktoren die Notwendigkeit zur Schaffung von Transparenz mittels der Definition messbarer Ziele und der Implementierung praktikabler Erfolgskontrollen. So hat der Legitimationsdruck auf die DMO – in Anbetracht knapper öffentlicher Mittel und vor dem Hintergrund, dass die an der Destinationsentwicklung beteiligten Anspruchsgruppen¹ den durch die Arbeit der DMO ausgelösten Nutzen nur eingeschränkt erkennen können – deutlich zugenommen (Eisenstein und Koch 2015, S. 43). An die DMO werden verstärkt Fragen zu Kosten-Nutzen-Relationen und Ansprüche nach Effektivitäts- und Effizienznachweisen des Mitteleinsatzes herangetragen (Eisenstein 2017, S. 22). Konkret stellen sich vermehrt Fragen wie:

- Welche Outputs stehen den von öffentlichen und privaten Institutionen bereitgestellten Inputs gegenüber?
- In welchem Maße werden die angestrebten einstellungsorientierten (z. B. Sympathie, Besuchsabsicht) und ökonomischen Wirkungen (z. B. Beschäftigungs- und Wertschöpfungseffekte) erreicht?

In vielen Destinationen besteht von Seiten der Anspruchsgruppen die Erwartung, die Initiativen, Maßnahmen und Aktivitäten der DMO (besser) nachvollziehen zu können. Fehlende Erfolgsmessung erschweren die notwendige Legitimation der DMO-Praktiken in einem erheblichen Maße. Eine in diesem Zusammenhang von den Anspruchsgruppen wahrgenommene Intransparenz gefährdet zudem deren Bereitschaft zur aktiven Beteiligung an der kooperativen Destinationsentwicklung (Eisenstein 2022, S. 277). Objektiv-evidenzbasierte und nachvollziehbar vermit-

telbare Erfolgsmessung sind für öffentlich (mit-)finanzierte DMO jedoch nicht nur aus Legitimationsgründen von großer Bedeutung, sondern können eine Reihe verschiedener Funktionen übernehmen, so z. B. (in Anlehnung an Eisenstein 2017, S. 13; Pike 2021, S. 294; Eisenstein 2022, S. 277; verändert und ergänzt):

Kontrolle und Unsicherheitsreduktion

Objektivierung der Informationsbasis und Hilfestellung für zukünftige Entscheidungen der DMO; insbesondere für die DMO-Führung

Legitimations- und Evaluationsfunktion

Legitimation der Verwendung zugewiesener (öffentlicher) Mittel sowie Legitimation strategischer (und partiell operativer) Entscheidungen der DMO; Effektivitäts- und Effizienznachweise für die DMO-Praktiken insbesondere gegenüber den (öffentlichen) Kapitalgebern, z. T. gegenüber den Leistungsträgern

Glaubwürdigkeitsfunktion

Herstellung von Transparenz als Basis zum Aufbau von Kompetenzzuschreibung an die DMO sowie als Grundlage von Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die DMO-Arbeit; Erhöhung der Kooperationsbereitschaft insbesondere in Bezug auf Anspruchsgruppen aus Tourismus, Wirtschaft und Politik

Innenmarketingfunktion

Förderung von Tourismusakzeptanz und Tourismusbewusstsein durch Kommunikation von Erfolgen und Nutzengenerierung für die Arbeits-, Wohn- und Lebensgemeinschaften in der Destination; Nachweis von Beiträgen zur Verbesserung der Lebensqualität insbesondere hinsichtlich Einwohner, allgemeiner Öffentlichkeit und Politik

Wertschätzungs- und Motivationsfunktion

Würdigung des Arbeitseinsatzes und des Engagements der Akteure, die zum DMO-Erfolg beigetragen haben, insbesondere gegenüber DMO-Mitarbeitern; Belege für die Wertschätzung des Destinationsangebotes sowie Stärkung von Identifikation und Identität, insbesondere bei Leistungsträgern und Einwohnern

In Anbetracht der vielen Aktivitäten und umfänglichen Aufwände, die im Sinne einer erfolgsversprechenden Destinationsentwicklung investiert werden, können Bedürfnisse der Anspruchsgruppen nach evaluierenden Informationen und Erfolgskontrollen als nach-

¹ Zu den wichtigsten Anspruchsgruppen der DMO zählen – neben den Touristen – die politischen Stakeholder (z. B. als Vertretung der öffentlichen Hand inkl. der administrativen Einheiten), die Leistungsträger und die Einwohner (Haedrich und Klemm 2013, S. 101f; Beyer 2017, S. 211ff; Pike 2021, S. 297).

vollziehbar und berechtigt gelten. Es ist nicht verwunderlich, dass die Bedeutung des Controllings mittlerweile auch vermehrt in der DMO-Praxis und der Tourismuspolitik erkannt wird und faktenbasierte Evaluationsprozesse sowie damit objektivierte Möglichkeiten der Legitimation an Relevanz gewinnen (Eisenstein 2017, S. 21f). Auf dem Weg zur stärker kennzahlengestützten Destinationsentwicklung sind mit Messgrößen unterlegte Zielsysteme aufzubauen, wobei sowohl auf in der Destinationsmarktforschung bewährte Methoden als auch auf neue technische Möglichkeiten der Evaluation zurückgegriffen werden kann. Kennzahlengestützte Managementkonzepte, die bereits in anderen Dienstleistungsbranchen erfolgreich zum Einsatz kommen (siehe z. B. Schopka 2021; Steger 2017; Botsis et al. 2015), gewinnen das Interesse der DMO – trotz der damit verbundenen Herausforderungen bei der Suche nach Operationalisierungslösungen, bei der Herstellung von Praxistauglichkeit der Messverfahren und bei der Akzeptanz datengestützter Erfolgskontrollen durch die Mitarbeiter und Stakeholder.² Ein wachsendes Bewusstsein über die Notwendigkeit datengestützter Transparenz zur zielgerichteten Destinationsentwicklung geht einher mit Aktivitäten zur Entwicklung von Controllinginstrumenten, die verstärkt auf die Besonderheiten von Destinationen abgestimmt sind (Seeler und Böhling 2016, S. 56).

Geht es um die Erfolgsmessung von Destinationen und DMO, legt eine Vielzahl von Studien den Fokus auf spezifische Leistungsbereiche und zugehörige Indikatoren. Hierbei sind zunächst frühe Arbeiten zu nennen, die sich auf die Performance-Messung auf Basis „harter“ Daten wie Gästezahlen, Ausgaben und ökonomische Effekte stützen.³ In späteren Studien folgen Empfehlungen zur Zunahme auch „weicher“ Faktoren in Bezug auf die Zufriedenheit der Gäste sowie Diskussionen zu deren Messung (z. B. Kozak und Rimmington 1999; Kozak 2001; Fuchs und Weiermair 2004; Menke zum Felde 2012) bis hin zu Ansätzen des Benchmarking (z. B. Wöber 2002; Kozak 2002; Berger 2012; Assaf und Dwyer 2013; Zins 2014).

Mittlerweile dreht sich der wissenschaftliche Diskurs verstärkt um die Frage, wie diese „conventional outcome variables“ (Uysal 2019, S. 183) um sogenannte „Quality-of-Life indicators“ (Uysal und Sirgy 2019, S. 291) ergänzt werden können. Diese Erweiterung der Indikatoren stellt auf das Wohlbefinden der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in der Destination und auf die Erfüllung derer Erwartungen ab (Croes 2016; Uysal und Sirgy 2019; Woo, Uysal und Sirgy 2019) und soll dem Umstand Rechnung tragen, dass die erfolgreiche touristische Entwicklung einer

Region in zunehmendem Maß von der Zufriedenheit der Anspruchsgruppen abhängt (Kim, Uysal und Sirgy 2013; Uysal 2019). Vor allem das Wohlbefinden der Einwohner und deren Akzeptanz der touristischen Entwicklung wurde zuletzt vielfach diskutiert (z. B. Postma und Schmücker 2017; Kagermeier und Erdmenger 2019, 2020; Reif, Müller und Weis 2021; Schmücker und Eisenstein 2021; Eisenstein und Schmücker 2021) und teilweise wird die Erhöhung der (gesamtgesellschaftlichen und individuellen) Lebensqualität in der Destination als Oberziel der Destinationsentwicklung definiert (z. B. Herntrei 2019, S. 118; Pechlaner 2019, S. 14).

Das Gros der destinationsbezogenen Studien zur Erfolgsmessung ist auf makroökonomischer Ebene angesiedelt. Implikationen für die entsprechend räumlich zuständige DMO bleiben zumeist aus. Darüber hinaus liegt bezüglich der Definition einer *erfolgreichen DMO* kein abschließender Konsens vor (Morrison 2019, S. 64). Naheliegender ist jedoch, dass sich der Erfolg einer DMO aus dem Ausmaß bei der Erfüllung der jeweils gestellten Aufgaben bzw. der Erreichung der angestrebten Ziele ergibt. Allerdings werden die Aufgabenbereiche und Funktionen der DMO seit vielen Jahren diskutiert, ohne dass daraus bisher eine einheitliche Auffassung resultierte (Bieger und Beritelli 2013, S. 66, 70ff).

Heath und Wall (1992, S. 166) identifizieren beispielsweise folgende vier Aufgabenfelder der DMO, die von anderen Autoren häufig aufgegriffen und teilweise konkretisiert werden (beispielsweise von Bieger et al. 1998 sowie Bieger und Beritelli 2013):

- Strategieentwicklung für die Destination
- Vertretung der Stakeholder-Interessen
- Unterstützung der Angebotsentwicklung
- Marketing der Destination

Presenza, Sheehan und Ritchie (2005, S. 5ff) unterscheiden aufbauend auf den von Ritchie und Crouch (2003, S. 63, 185ff) identifizierten Aufgaben einer effektiv agierenden DMO

- das *nach außen* gerichtete Destinationsmarketing
- von den Aufgaben der *nach innen* gerichteten Destinationsentwicklung,

in deren Zentrum die Koordination der Stakeholder und ihrer Interessen steht, zu der aber auch weitere Aufgaben wie z. B. die Marktforschung, das Besuchermanagement, die Finanzierung oder das Krisenmanagement gehören.

² Zu den Problemen bei der Implementierung von kennzahlengestützten Steuerungssystemen in Dienstleistungsunternehmen siehe z. B. Biermann 2006.

³ Zu den verschiedenen Ansätzen dieser frühen Studien siehe die Zusammenstellung von Publikationen zu den wirtschaftlichen Effekten des Tourismus von Eisenstein 1995. Zur aktuellen Anwendung verschiedener Methoden zur Ermittlung der wirtschaftlichen Effekte des Tourismus siehe Krüger und Eisenstein 2021.

In die Diskussion um die konkret-praktische Erfolgsmessung der DMO finden allerdings insbesondere Empfehlungen hinsichtlich marketingbezogener Indikatoren Eingang (z. B. Destination Marketing Association International 2011; UN World Tourism Organization und European Travel Commission 2017), während andere DMO-Aufgaben unberücksichtigt bleiben. Bereits die oben dargestellten Aufgabengebiete zeigen jedoch auf, dass rein auf den Marketingbereich ausgerichtete Evaluationsansätze zu kurz greifen, um die DMO-Leistung in ihrer Gesamtheit abzubilden. Auch im wissenschaftlichen Diskurs besteht eine wachsende Anerkennung darüber, dass das DMO-Aufgabenspektrum, bei dem über viele Jahre die Marketingaktivitäten im Fokus der Praxis standen, zwischenzeitlich eine Vielzahl weiterer managementbezogener Aktivitäten umfasst (Ritchie und Crouch 2003, S. 188; Volgger und Pechlaner 2014, S. 65). Insgesamt gewinnen Fragestellungen zu Strategie und Positionierung sowie zur Nachhaltigkeit und zur Tourismusakzeptanz, aber auch zum (digitalen) Innovationsmanagement für DMO an Bedeutung, während in anderen Bereichen (beispielsweise beim Vertrieb) die Einflussmöglichkeiten und damit die Relevanz der DMO abnimmt (Eisenstein 2021, S. 397). Zudem fordert aktuell die COVID-19-Pandemie vielfältige Managementkompetenzen der DMO: So lässt die Pandemie die DMO zu Krisenmanagern werden, erweitert deren Aufgabenportfolios um Aspekte wie Hygienemanagement oder Besucherlenkung und beschleunigt die Entwicklungen in Richtung einer Smart Destination (Gretzel 2018).

Im Rahmen des in jüngster Zeit vielfach diskutierten

Destination Governance-Konzeptes nimmt die DMO – im Gegensatz zu der oben dargestellten Fokussierung auf die Marketingfunktion und entgegen dem Gedanken der zentralen Steuerung der Destination gemäß dem Destinationsmanagementkonzept – verstärkt die Rolle eines Initiators und Mediators innerhalb des an der Destinationsentwicklung beteiligten Netzwerkes ein (Volgger und Pechlaner 2014, S. 64). Dem Ansatz der Destination Governance zufolge sollte es hauptsächliche Aufgabe der DMO sein, durch die Übernahme von Handlungsmodi der Moderation, des Networkings, des Argumentierens und Verhandeln die Selbstorganisation und Selbstregulierung sowie die Eigenverantwortlichkeit der Akteure in der Destination zu unterstützen (Raich 2006, S. 199; Saretzki und Wöhler 2013, S. 6f; Volgger und Pechlaner 2014, S. 64). Damit dieser Prozess erfolgreich sein kann, sind auf Seiten der DMO insbesondere entsprechende Handlungskompetenzen und das relevante Know-how von Nöten, während auf Seiten der an der Destinationsentwicklung beteiligten Akteure wiederum die Akzeptanz der DMO als Kompetenz- und Wissensträger von besonderer Bedeutung zu sein scheint (Volgger und Pechlaner 2014, S. 72; Eisenstein 2021, S. 397). Die Basis für eine diesbezügliche Akzeptanz der Rolle der DMO bei den Anspruchsgruppen bilden Transparenz und objektivierte Beurteilungsmöglichkeiten der Effektivität und Effizienz der DMO-Praktiken.

Um die Gesamtleistung einer DMO zu eruieren, schlägt Pike (2021, S. 297) die Betrachtung von drei verschiedenen Performancebereichen vor (siehe Tab. 1): Neben den (auf die Destination und die Gäste-

Leistungsbereiche	Aspekte
Marktleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Touristisches Nachfragevolumen • Marktanteile ausgewählter Zielgruppen • Ökonomische Bedeutung des Tourismus • Image- & Markenwerte • Zufriedenheit, Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft der Gäste
organisatorisch-unternehmerische Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Zieladäquate Maßnahmenauswahl • Effektivität des Managements • Effizienz der Mittelverwendung • Transparente Dokumentation der Zielerreichungsgrade
Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für DMO-Handlungen (inkl. Transparenz) • Zufriedenheit • Kooperationsbereitschaft

Tab. 1: Bereiche der Leistungsbeurteilung einer DMO (Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Pike 2021, S. 293ff; Pike 2016, S. 313ff und Eisenstein 2017, S. 22f; ergänzt um Bornhorst, Ritchie und Sheehan 2010, S. 587.)

gruppen ausgerichteten) Marktleistungen und den (auf die eigene DMO-Institution ausgerichteten) organisatorisch-unternehmerischen Aspekten spielen die Zufriedenheiten der Anspruchsgruppen eine bedeutende Rolle.

Unter der *Marktleistung* wird die touristische Entwicklung im Zielgebiet verstanden, die durch quantitative Messgrößen wie etwa die Nachfrage an Übernachtungsleistungen, die Wertschöpfung aus dem Tourismus oder die Entwicklung der Destinationsmarke erfasst werden kann (Eisenstein 2017, S. 23; Pike 2021, S. 297). Auch wenn zumeist eine eindeutige kausale Wirkungszuschreibung auf Maßnahmen und Aktivitäten der DMO nicht möglich ist, ist die – wenn auch begrenzte – Einflussnahme auf den Destinationserfolg im Sinne der Marktleistung der DMO als ein Kernbereich der DMO-Evaluation zu betrachten. Der Erfolg einer DMO und der Erfolg einer Destination beeinflussen und bedingen sich gegenseitig (Bornhorst, Ritchie und Sheehan 2010; Volgger und Pechlaner 2014).

Bei der Beurteilung der *organisatorisch-unternehmerischen Leistung* der DMO stehen die Maßnahmen im Mittelpunkt, die die DMO aktiv einleitet, umsetzt und zu verantworten hat, um die ihr zugewiesenen Aufgaben und Rollen zu erfüllen. Konkret gilt es, die Entscheidungen des Managements bei der Maßnah-

menauswahl und Mittelverwendung unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten zu betrachten. Hier kommen auch Instrumente und Verfahren zum detaillierten Controlling von Marketingmaßnahmen zum Einsatz. Mit dem dritten zu berücksichtigenden Performancebereich, der die *Zufriedenheiten der Anspruchsgruppen* umfasst, trägt der Ansatz der gestiegenen Bedeutung der Stakeholder Rechnung. Um ihre Aufgaben erfüllen zu können, ist die DMO auf die Kooperationsbereitschaft der Anspruchsgruppen angewiesen. Die Zufriedenheit aller an der Destinationsentwicklung beteiligten Akteure mit den zur Aufgabenerfüllung umgesetzten Aktivitäten der DMO bildet eine zentrale Basis für die konstruktive Zusammenarbeit und diese schließlich für den Erfolg der Destination (Eisenstein 2017, S. 23).

Die Ausführungen verdeutlichen einerseits, dass Erfolgsbelege für die DMO Nutzen stiften, wichtige Funktionen übernehmen und an Relevanz gewinnen. Andererseits wird deutlich, dass der Prozess der Erfolgsmessung in DMO aufgrund der Unterschiedlichkeit der Aufgabenstellung und der Vielzahl der Anspruchsgruppen sowie der Kombination von destinationsräumlicher und organisatorisch-unternehmerischer Perspektiven komplex und vielschichtig ist. Entsprechend flexibel und mehrdimensional muss ein gesamtheitlicher Ansatz für die Evaluation der DMO-Leistung sein.

3 Erfolgsmessung mittels der Balanced Scorecard

Die Anfänge des *performance measurement* reichen bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts zurück (siehe z. B. Wasserman 1959). Dabei wurden zunächst monetär geprägte, stark aggregierte und vergangenheitsorientierte Kennzahlensysteme wie z. B. das DuPont-System (Horváth, Gleich und Seiter 2019, S. 312) herangezogen. Später kamen Praxis und Forschung – häufig zunächst mit dem Fokus auf Industrieunternehmen (siehe z. B. Kaplan 1990) – zu der Erkenntnis, dass sich rein finanzbezogene Kennzahlensysteme ohne die Möglichkeit einer Bewertung von Ursachen und Ergebnistreibern nicht für eine adäquate Steuerung von Unternehmen eignen (Gleich 2011, S. 3; Kleindienst 2017, S. 45f). In der Folge entstand im Umfeld von Wissenschaft, Beratungs- und Unternehmenspraxis eine große Bandbreite an unterschiedlich komplexen Konzepten einer stärker

strategie- und steuerungsbezogenen Erfolgsmessung (für eine Übersicht siehe z. B. Gleich 2011, S. 68). Hierbei wurden die weiterhin relevanten finanzbezogenen Erfolgsgrößen insbesondere mit den sie verursachenden Treibern untermauert.

Ein solcher Ansatz, der aufgrund seiner vielseitigen Anwendbarkeit breite Anerkennung gefunden hat und als einer der in der Praxis am häufigsten eingesetzten gilt (Gleich 2011, S. 72; Kleindienst 2017, S. 53), ist das von Kaplan und Norton (1992) entwickelte Modell der Balanced Scorecard (BSC). In Abhängigkeit des gewünschten Komplexitätsgrades kann der Ansatz vom ursprünglich angedachten reinen Instrument der Erfolgskontrolle bis hin zum – von Kaplan und Norton (1996, 2001) später vorgeschlagenen – konzeptionellen Rahmen für ein strategisches Management-

system dienen. Mit Hilfe der BSC soll die Strategie eines Unternehmens in spezifische Ziele und Kennzahlen übersetzt werden. Die Ziele und Messgrößen sowie die nachgelagert zur Zieldefinition festzulegenden Maßnahmen werden dabei vier Perspektiven zugeordnet, die den finanziellen Erfolg der Organisation und die ihn konstituierenden zukunftsorientierten strategischen Erfolgsfaktoren widerspiegeln (Welge, Al-Laham und Eulerich 2017, S. 843ff). Letztere beheimaten somit die Antriebskräfte oder „Value Drivers“ (Welge, Al-Laham und Eulerich 2017, S. 847) des finanziellen Erfolgs.

Kaplan und Norton (1992) schlagen im ursprünglichen Konzept die folgenden vier Perspektiven vor (Erläuterung der Perspektiven in Anlehnung an Gleich 2011, S. 74f):

- **die Finanzperspektive** (für Kapitalgeber relevante Finanzkenngrößen),
- **die Kundenperspektive** (Leistungs- und Treiberkenngrößen in relevanten Markt- und Kundensegmenten),
- **die Perspektive der internen Prozesse** (Messgrößen bezüglich der für die Zielerreichung in der Kundenperspektive kritischen internen Prozesse) und
- **die Innovations- und Lernperspektive** (Maßstäbe für Produkt- und Prozessinnovationen sowie vorhandene Ressourcen mit dem Ziel der stetigen marktadäquaten Weiterentwicklung).

Kaplan und Norton nutzten Kritik an ihrem Ansatz für verschiedene Weiterentwicklungen. So sehen spätere Generationen des BSC-Konzeptes die Möglichkeit einer branchen- bzw. unternehmensspezifischen Anpassung der vier Standardperspektiven vor (Gleich 2011, S. 78; Welge, Al-Laham und Eulerich 2017, S. 845). In der praktischen Anwendung der BSC ist eine solche Anpassung mittlerweile üblich (Vila, Costa und Rovira 2010, S. 233). Damit kann dem häufigen Kritikpunkt, wonach das ursprüngliche Modell durch die vier vorgegebenen Perspektiven auf private Unternehmen ausgelegt und in der Folge für andere Arten von Organisationen wenig geeignet sei (z. B. bei Olve, Roy und Wetter 1999), begegnet werden. Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die unzureichende Berücksichtigung der kausalen Beziehungen zwischen den verschiedenen Zielen und Indikatoren der Perspektiven (z. B. bei Ittner und Larcker 2001). Kaplan und Norton (2004) reagieren hierauf mit der Entwicklung der sogenannten *Strategy Map*. Hierbei handelt es sich um eine der eigentlichen BSC vorgelagerte Bottom Up-Analyse, aus der eine Darstellung resultiert, die die primären Kausalitäten bzw. Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den

einzelnen strategischen, zum Teil noch abstrakten Zielen und dem Unternehmensgesamtziel visualisiert. Zielsetzung der Strategy Map ist es, die Hypothesen, auf denen die Unternehmensstrategie fußt, zu beschreiben, die Strategie verständlicher darzustellen und die Ableitung von konkreten Zielsetzungen und Indikatoren zu erleichtern (Welge, Al-Laham und Eulerich 2017, S. 846ff).

Das BSC-Konzept scheint mit seiner mehrdimensionalen Betrachtung des Gesamterfolgs sowie den Determinanten dieses Erfolgs, darunter personen- und prozessbezogene Faktoren, für den akteurs- und netzwerkgeprägten Tourismus im Allgemeinen und damit auch für die Evaluation der Performance von DMO geeignet zu sein. Allerdings stellen Fatima und Elbanna (2020) in ihrem durchgeführten Review von Forschungsbeiträgen zur BSC-Anwendung trotz der schon langen Verfügbarkeit und hohen Aufmerksamkeit für den Ansatz eine vergleichsweise geringe Berücksichtigung für die Tourismusbranche und das Gastgewerbe fest. Auch andere Autoren kommen im Rahmen ihrer Studien zu dieser Einschätzung (für die Hotellerie z. B. Kang 2015, für Destinationen z. B. Vila, Costa und Rovira 2010). Die Untersuchung von Fatima und Elbanna (2020, S. 5) zeigt, dass ein Großteil der Studien die BSC mit der Intention zur Schaffung einer Grundlage für eine Erfolgsmessung heranzieht – wie es auch in der hier vorgestellten Studie die Absicht ist. Eine Mehrzahl der touristischen Studien bezieht sich dabei allerdings auf den Unterkunfts- bzw. konkret den Hotelsektor⁴. Dem Bereich der DMO attestieren Fatima und Elbanna (2020, S. 5) – neben anderen Sektoren der Tourismusbranche – einen noch ausstehenden Forschungsbedarf in Bezug auf die konkrete Entwicklung und Anwendung der BSC als Evaluationsinstrument in Abstimmung mit den spezifischen Gegebenheiten der Organisationen – wenn auch bereits vereinzelt diesbezügliche Studien vorliegen. Hierzu zählt beispielsweise eine Publikation von Frechtling aus dem Jahr 2006, mit der Pionierarbeit geleistet wurde: Die Studie geht auf die Anwendung des BSC-Modells in DMO am Beispiel von Ireland West Tourism als regionaler DMO von drei counties an der irischen Westküste ein. Frechtling entwickelt einen Vorschlag, wie die BSC-Perspektiven inhaltlich und strukturell für eine DMO angepasst werden können. In der Finanzperspektive sieht Frechtling in Folge der i. d. R. nicht wirtschaftlich ausgerichteten Tätigkeit einer DMO nicht die Gewinnmaximierung der eigenen Organisation als zentrale Zielstellung, sondern die Steigerung der Einkommen von Leistungsträgern und Intermediären. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass die finanziellen Ressourcen der DMO wichtige Grundlage für die

⁴ Siehe hierzu beispielsweise die von Fatima und Elbanna (2020) gelisteten Publikationen von Phillips und Louvieris 2005; Evans 2005; Phillips 2007; Chen, Hsu und Tzeng 2011; Elbanna, Eid und Kamel 2015; Kang et al. 2015 sowie weitere Studien von Min, Min und Joo 2008; Sainaghi 2010; Sainaghi, Phillips und Corti 2013; Kala und Bagri 2015.

Erfüllung ihres Auftrags sind. Entsprechend positioniert er die Finanzperspektive in dem von ihm entwickelten Modell der BSC-Perspektiven als Fundament, das in die beiden gleichwertig darüber angeordneten Perspektiven der internen Prozesse sowie des Lernens und Entwickelns wirkt (siehe auch Abb. 1). Diese beiden Perspektiven speisen wiederum die Kundenperspektive und profitieren im Rückfluss von den dort ausgelösten Reaktionen. Der Kundenperspektive sind nach Frechtling nicht nur die Besucher im Sinne der Kunden im ursprünglichen BSC-Verständnis zugehörig, sondern als weitere wichtige Anspruchsgruppen einer DMO die Reisemittler, die örtlichen Leistungsträger sowie die Aufsichtsgremien der DMO. Als oberste Zielstellung einer DMO ergibt sich der Fortschritt hinsichtlich der Erfüllung ihrer Mission aus der Kundenperspektive. Zwar dürfte der DMO-bezogene BSC-Ansatz von Frechtling in Gänze an Aktualität verloren haben, da sich seit der Durchführung der Studie wie oben dargelegt u. a. die Aufgaben von DMO gewandelt haben. Auch sind im Frechtling-Ansatz nicht berücksichtigte Stakeholder wie insbesondere die Einwohner der Destination deutlich mehr in den Fokus gerückt. Dennoch liefert die Arbeit wichtige Hinweise für Anpassungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung und strukturellen Gliederung der Perspektiven bei der Anwendung der BSC für eine DMO.

Auch Carlo, Cugini und Zerbini (2008) setzen sich in ihrer Studie zur Entwicklung einer BSC für das Turin Convention Bureau (TCB) mit der Struktur der BSC-Perspektiven auseinander. Die im Kontext der Strategieevaluation mit besonderem Augenmerk auf der Integration der verschiedenen Stakeholder und ihrer Interessen angesiedelten Studie kommt ebenso wie Frechtling (2006) zu dem Ergebnis, dass es im Falle von DMO angezeigt ist, die Kundenperspektive mehrdimensional anzulegen. Neben den Endkunden des Convention Bureaus – im Sinne der Veranstalter und Besucher von Tagungsveranstaltungen in Turin – werden auch die aktiven Teilhaber des TCB und Intermediäre wie bspw. Branchenverbände auf der Kundenperspektive verortet. Darüber hinaus nimmt die Studie eine weitere maßgebliche Anpassung gegenüber der ursprünglichen Perspektivenstruktur von Kaplan und Norton (1992) in Bezug auf die Finanzperspektive vor: Neben finanziellen Zielgrößen, worunter die Kostendeckung des TCB selbst sowie die durch die Tätigkeit des TCB generierten wirtschaftlichen Effekte in der Destination fallen, sind in der obersten BSC-Perspektive weitere, auch nicht-monetäre Zielgrößen den Auftrag des TCB betreffend angegliedert (u. a. Bekanntheit, Image, neue Geschäftssegmente).

	Frechtling (2006)	Carlo, Cugini und Zerbini (2008)	Vila, Costa und Rovira (2010)
Perspektivenhierarchie je Studie	Mission	Mission	Ergebnisse
	Kundenperspektive	Finanzperspektive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sozial ▪ Ökonomisch ▪ Ökologisch
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besucher ▪ Reisemittler ▪ Lokale Anbieter ▪ Aufsichtsgremien 	Kundenperspektive	Beziehungen Aktivitäten und Prozesse <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einwohner ▪ Touristen ▪ Organisationen
	Lern- und Wachstums-perspektive	Interne Prozessperspektive	Infrastruktur und Ressourcen
	Finanzperspektive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenmanagement-prozesse ▪ Management und betriebliche Abläufe ▪ Innovationsprozesse 	
	Lern- und Wachstums-perspektive		

Abb. 1: Hierarchie der BSC-Perspektiven aus unterschiedlichen Studien (Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Frechtling 2006, S. 7; Carlo, Cugini und Zerbini 2008, S. 30 sowie Vila, Costa und Rovira 2010, S. 237; eigene Übersetzung.)

In einer weiteren Studie erarbeiteten Vila, Costa und Rovira (2010) Empfehlungen für die Anpassung des BSC-Konzeptes für nachhaltig orientierte Destinationen. Entsprechend des Ansatzes der drei Nachhaltigkeitsdimensionen der Destinationsentwicklung werden auf der Ergebnisebene (der ursprünglichen Finanzperspektive) ökonomische, soziale und ökologische Resultate unterschieden. Daneben empfehlen die Autoren die Perspektiven „Aktivitäten und Prozesse“ (Tourismusplanung, Marketingstrategien etc.) und „Beziehungen“ (Einwohner, Touristen und Besucher, Organisationen) sowie als Fundament des Ansatzes die Perspektive „Infrastruktur und Ressourcen“ zu berücksichtigen. Je Perspektive werden zudem Faktoren kommuniziert, die im Zuge einer quantitativen Erhebung in rund 1.500 spanischen Gemeinden als die am kritischsten für den Erfolg in der jeweiligen Perspektive erachtet wurden. Die Empfehlungen beziehen sich dabei auf eine BSC für eine Destination in Gänze und nicht ausschließlich für den Betrieb der DMO. Zudem weisen die Autoren

darauf hin, dass die relevanten Erfolgsfaktoren je Destination in Abhängigkeit der jeweils verfolgten Strategie sehr unterschiedlich sein können und es in der Folge bei der konkreten Ausarbeitung einer BSC für eine touristische Destination immer einer individuellen Analyse bedarf.

Da die dargestellten Studien zur Anwendung des BSC-Konzeptes zur Erfolgsmessung einer DMO bereits einige Jahre zurückliegen, können sie dem Wandlungsprozess bei Aufgabenstellung und Rollenverständnis moderner DMO noch nicht umfänglich Rechnung tragen. Andererseits legen die Studien bereits nahe, dass bei der Anwendung des BSC-Ansatzes im Falle der DMO oder Destination zum einen eine einfache Übertragung der ursprünglich von Kaplan und Norton definierten BSC-Perspektiven nicht adäquat, und zum anderen eine allgemeingültig auf DMO oder Destinationen anwendbare BSC nicht zielführend scheint.

4 Methodisches Vorgehen

4.1 Fallstudie Tourismus NRW e. V.

Mit der vorliegenden Studie soll ein Beitrag zur Beantwortung der Frage geleistet werden, wie DMO das BSC-Konzept nutzen bzw. adaptieren können, um den Erfolg ihrer Arbeit vor dem Hintergrund neuer Aufgabenstellungen und erhöhter Legitimationsnotwendigkeiten effizient messen zu können. Ziel ist es, mittels einer Fallstudie, ein in der Praxis anwendbares Instrument der Erfolgsmessung zu entwickeln, dessen (partielle) Übertragbarkeit auf andere DMO in Folge geprüft werden kann. Die Beantwortung der aufgezeigten Forschungsfrage macht die Untersuchung und Analyse sehr komplexer Zusammenhänge bezogen auf organisationale Zielsetzungen, Strukturen, Prozesse, Aufgaben, Arbeitsroutinen etc. in ihrem realen Umfeld notwendig. Auf den Ansatz der Fallstudie als Forschungsmethode (siehe z. B. Yin 2003) wurde zurückgegriffen, weil sie die benötigte Tiefe der Analyse und den Zugang zu unternehmensinternen, vielfach nicht (öffentlich) dokumentierten Informationen erlaubt, zugleich aber durch ihre induktive Logik theoretisch eine Verallgemeinerung ausgewählter Studienergebnisse ermöglichen kann.

Die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes war

zugleich der Anlass, die Studie auf einer einzelnen Untersuchungseinheit aufzubauen und als „single case study“ anzulegen (Yin 2003, S. 22ff, 39f). Als Praxispartner für den Anwendungsfall konnte mit dem Tourismus NRW e. V. eine Organisation gewonnen werden, die aufgrund ihres Auftrags und des zu durchlaufenden Transformationsprozesses von einer Marketing- zu einer Managementorganisation die Rahmenbedingungen der Studie gut erfüllt und der Einzelfallstudie somit als „representative case“ (Yin 2003, S. 41) dienen kann. Für das Projekt von Vorteil war, dass der Tourismus NRW e. V. bereits über Erfahrungen mit dem Einsatz von Instrumenten zur ziel- und kennzahlengestützten Erfolgskontrolle aus vorangegangenen Projekten verfügte (Köchling 2017), dass der Zugang zu Geschäfts- und Bereichsleitungen gewährleistet wurde und dass eine Mitarbeiterin des Tourismus NRW e. V. die Funktion der internen Leitung des BSC-Projektes übernehmen konnte.

Die übergeordneten Aufgaben des Tourismus NRW e. V. liegen in der Stärkung des Tourismusstandortes Nordrhein-Westfalen (NRW) sowie in der Umsetzung der jeweils aktuell gültigen Tourismusstrategie für das

Bundesland (Tourismus NRW e. V. 2019, S. 2; siehe auch Hinweiskasten unten). Spätestens mit der 2019-er Auflage der Landestourismusstrategie („Vernetzt, digital, innovativ – Die neue Strategie für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen“; Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen 2019) sieht sich auch der Tourismus NRW e. V. mit der Transformationsherausforderung konfrontiert. Neben marketingbezogenen Aufgaben wie der Weiterentwicklung der Produkt-

marken, der themenorientierten Zielgruppenansprache und der Erschließung noch ausstehender Potenziale in den Quellmärkten wird verstärkt die Übernahme weiterer managementbezogener Aufgaben gefordert, darunter z. B. die datengestützte Steuerung des Tourismus, die Initiierung einer abgestimmten Content-Strategie mit den touristischen Akteuren im Land und die Stärkung des Standortmarketings durch Allianzen mit Partnern auch außerhalb der Tourismusbranche.

Tourismus NRW e. V.

Der Tourismus NRW e. V. mit Sitz in Düsseldorf ist der touristische Dachverband für NRW. Gemäß seiner Satzung hat der Verein insbesondere folgende Kernaufgaben:

- „digitales, standortrelevantes Tourismusmarketing in nationalen und internationalen Quellmärkten in den Bereichen Online, Offline sowie auf Messen und Veranstaltungen;
- jährliche Präsenz auf der Internationalen Tourismusbörse in Berlin;
- Daten- und Content-Management;
- Beratung seiner Mitglieder in allen touristischen Fragen, insbesondere Unterstützung der Regionen, Orte und der privatwirtschaftlichen Anbieter touristischer Leistungen;
- Trend- und Marktforschung sowie Impulsgebung für Innovationen im Tourismus;
- Wissenstransfer;
- Interessenvertretung der touristischen Akteure Nordrhein-Westfalens;
- Abgabe von tourismusfachlichen Stellungnahmen;
- Management von Förderprojekten im Auftrag der Mitglieder;
- Herstellung von Transparenz bei touristischen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sowie Entwicklung eigener Angebote bei überregionalen Themen.“ (Tourismus NRW e. V. 2019, S. 2)

Der Tourismus NRW e. V. verfügt aktuell über 70 Mitglieder, darunter das Land NRW, die touristischen Regionen des Landes sowie öffentliche und privatwirtschaftliche Verbände, Institutionen und Organisationen sowie Unternehmen mit wesentlichen, übergreifenden Aufgaben im Tourismus des Landes. Neben dem Vorstand, der den Verein leitet und nach außen vertritt sowie die Grundsätze der Vereinsarbeit festlegt, verfügt der Tourismus NRW e. V. über verschiedene Fachgremien. Hierzu gehören ein politischer Beirat zur Unterstützung des Vorstandes, ein Ausschuss zur strategischen Produktentwicklung und Marketingkonzeption sowie die zur Förderung der Produktentwicklung und zur Schaffung von Vermarktungsangeboten auf Landesebene eingerichteten Kompetenz-Netzwerke. Finanziert wird die Arbeit des Tourismus NRW e. V. über vier Quellen: institutionelle Fördermittel des Landes NRW, Projektförderungen, Mitgliedsbeiträge und Einnahmen aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb (Tourismus NRW e. V. 2019, S. 7ff; 2020, S. 40, 51ff).

4.2 Gang der Analyse

Ausgangspunkt der Studie zur Adaption des BSC-Konzeptes für eine DMO und zur Entwicklung einer BSC für den Tourismus NRW e. V. war eine umfangreiche Dokumenten- und Literatursichtung (Vorbereitungsphase; siehe Abb. 2). Neben einer Literaturanalyse umfasste die Vorbereitungsphase insbesondere die Sichtung der Tourismusstrategie des Landes NRW, aber auch des Leitbildes und der Satzung sowie von Projekt- und Jahreszielpänen des Tourismus NRW e. V. Die Informationsgewinnung in der Vorbereitungsphase erfolgte durch einen engen

Austausch mit dem Tourismus NRW e. V., der ebenso fortlaufend während des gesamten, nachfolgend beschriebenen Adaptionsprozesses der BSC gewährleistet war.

Die eigentliche Adaptions- und Entwicklungsphase als Kern des Forschungsprojektes kann in fünf, teilweise ineinander übergehende, teilweise zeitgleich bearbeitete Teilprozesse untergliedert werden:

1. Definition der Perspektiven:

Adaption des BSC-Grundmodells und Modellierung

der BSC für den konkreten Anwendungsfall durch Definition der inhaltlichen Ausrichtung und Strukturierung der BSC-Perspektiven

2. Entwicklung der Strategy Map:

Verankerung der strategischen Zielbereiche in den ausgewählten Perspektiven und Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielbereichen; überblicksartige Visualisierung der identifizierten Zusammenhänge unter Beachtung der ausgewählten Perspektiven in einer Strategy Map

3. Zieloperationalisierung:

Ableitung greifbarer Zielsetzungen auf Grundlage der in der Strategy Map verankerten strategischen Zielbereiche; Operationalisierung der Zielbereiche durch Definition möglichst konkreter Teil- bzw. Unterziele

4. Zielpriorisierung:

Prüfung der Teilziele auf Priorität und ggf. Priorisierung ausgewählter Teilziele; Identifikation und Kennzeichnung insbesondere der kritischen Prozesse

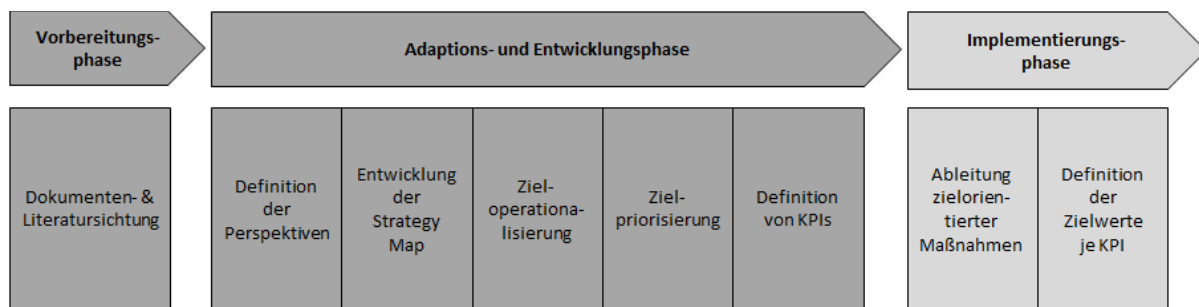
5. Definition von Key Performance Indicators (KPI):

Definition von Indikatoren für die priorisierten Teilziele; Festlegung von Definition, Messverfahren und Messperiodizität je KPI

Die Erfüllung der fünf Teilbereiche der Adaption- und Entwicklungsphase erfolgte durch einen Wechsel konzeptioneller Vorarbeiten der Autoren und Diskussionsrunden mit den Führungskräften des Tourismus NRW e. V. Auf Basis der Analyse der Strategieunterlagen des Tourismus NRW e. V. und

flankiert von darüber hinaus gehenden theoretischen Vorüberlegungen konnten die Autoren für die einzelnen Teilprozesse konzeptionelle Ansätze ausarbeiten, die im Zuge der Diskussionsrunden vorgestellt, kritisch auf Praktikabilität und Passung hinterfragt und bei Bedarf weiterentwickelt wurden. An den insgesamt vier Diskussionsrunden waren die Geschäftsleitung, die Leitung der Unternehmensentwicklung (zugleich Leitung des BSC-Projektes beim Tourismus NRW e. V.) sowie die Leitungen der vier Fachbereiche beteiligt. In Folge der Corona-Pandemie fanden die Diskussionen ausschließlich in Form von Online-Meetings statt. Die methodische und inhaltliche Leitung sowie die Moderation oblagen dabei den Autoren. Zwischen den gemeinsamen Terminen fanden zahlreiche weitere Abstimmungen und Rücksprachen mit der BSC-Projektleitung des Tourismus NRW e. V. statt. Der intensive Austausch mit dem Tourismus NRW e. V. war dabei maßgeblich, um die Praktikabilität des erarbeiteten Modells sicherzustellen.

Um die im Rahmen des Forschungsprojektes entwickelte BSC in die Anwendung bringen zu können, verbleiben weitere Schritte, die nicht Bestandteile des hier beschriebenen Forschungsprojektes sind, sondern von Seiten des Tourismus NRW e. V. im Rahmen der Implementierung des ausgearbeiteten BSC-Modells erbracht werden. Hierbei müssen zum einen die definierten Ziele mit Maßnahmen zu deren Erreichung hinterlegt werden, zum anderen für die KPI jeweils Zielwerte (im Sinne einer zu einem zukünftigen Zeitpunkt angestrebten Soll-Ausprägung) definiert werden (siehe Abb. 2).



Dunkelgrauer Bereich: Bestandteil des Forschungsprojektes
 Hellgrauer Bereich: Nicht Bestandteil des Forschungsprojektes, Umsetzung durch den Tourismus NRW e. V. im Zuge der BSC-Implementierung

Abb. 2: Vorgehensweise

5 Ergebnisse

5.1 Perspektivenstruktur und -inhalte

Zunächst bestand die Notwendigkeit zur Identifikation der strategischen Zielbereiche des Tourismus NRW e. V. Diese konnten aus den zur Verfügung gestellten Unternehmens- und Strategieunterlagen abgeleitet werden. Mit dem gewonnenen Verständnis über Ziele, Strategie und Aufgabenschwerpunkte des Tourismus NRW e. V. sowie unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Analyse der wissenschaftlichen Literatur war es möglich, die inhaltliche Ausrichtung und Strukturierung der Perspektiven der BSC des Tourismus NRW e. V. zu definieren und die identifizierten strategischen Zielbereiche den Perspektiven zuzuordnen.

Es wurden vier Perspektiven für die BSC der DMO Tourismus NRW e. V. definiert:

- Output-Perspektive
- Endkunden-Perspektive
- Geschäftsprozess-Perspektive
- Ressourcen-Perspektive

Output-Perspektive

An oberster Stelle der BSC des Tourismus NRW e. V. steht die Output-Perspektive (siehe Abb. 3). Als eine zentrale Erkenntnis aus der Zielanalyse ergab sich die Notwendigkeit, diese Perspektive in zwei Bereiche zu unterteilen. Ähnlich wie bereits Frechtling (2006) und auch Carlo, Cugini und Zerbini (2008) feststellten gilt es

- zum einen einen auf die Institution der DMO bezogenen Outputbereich und
- zum anderen einen auf die Destination bezogenen Outputbereich zu berücksichtigen.

Wie im Ursprungsmodell von Kaplan und Norton (1992) vorgesehen und für profitorientierte Unternehmen selbstverständlich, sind auch für den Tourismus NRW e. V. finanzielle Ziele von oberster Priorität, da trotz des weitestgehenden Agierens ohne Gewinnerzielungsnotwendigkeit eine finanzielle Grundsicherung für den Verein notwendig ist, um überhaupt handlungsfähig zu sein. Mit der beim Tourismus NRW e. V. anstehenden Einführung eines (teilweise) wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs und der damit verbundenen Aufgabe, neben der Verwaltung der dem Verein zugewiesenen Mittel auch verstärkt Tätigkeiten nachzugehen, die Einnahmen generieren, erfährt dieser Zielbereich zusätzliche Bedeutung. Entsprechend relevant als Zielbereich für die BSC ist die *Ertragslage* des Tourismus NRW e. V.

Resultierend aus den definierten, DMO-typischen zentralen Vereinszwecken des Tourismus NRW e. V. (siehe Hinweiskasten auf S. 14) bedarf es eines weiteren Output-Bereichs, der die Beitragsleistung des Tourismus NRW e. V. zur Erreichung der übergeordneten Destinationsziele abbildet. Gemäß Pike (2021, S. 297) handelt es sich dabei um den Bereich der Marktleistung der DMO. Auf Grundlage der Tourismusstrategie des Landes NRW ergeben sich für den Tourismus NRW e. V. hierbei drei zentrale Zielbereiche, die sich (ähnlich wie in der Studie von Vila, Costa und Rovira 2010) an den *Dimensionen der Nachhaltigkeit* orientieren:

- der ökonomische Erfolg des Tourismus (direkte und indirekte Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte),
- die ökologische Nachhaltigkeit des Tourismus sowie
- die Arbeits-, Lebens- und Freizeitqualität für die Bewohner und die Wirtschaft des Bundeslandes (soziale Nachhaltigkeit).

Endkunden-Perspektive

Bei der Endkunden-Perspektive der BSC des Tourismus NRW e. V. handelt es sich um die erste der drei der Output-Perspektive nachgeordneten Perspektiven. Sie fungiert als Basis zur Erreichung der in der Output-Perspektive fixierten destinationsbezogenen Ziele.

Die Diskussionen mit dem Tourismus NRW e. V. zu dieser Perspektive führten zu der Erkenntnis, dass nicht nur die Gruppe der potenziellen Gäste als Kunden der DMO zu betrachten sind, sondern (wie in den drei in Kap. 3 näher skizzierten Studien) weitere Anspruchsgruppen Berücksichtigung finden sollten. Allerdings wurde deutlich, dass die Anforderungen, die die unterschiedlichen Stakeholder an die DMO stellen, und die Relevanz, die die unterschiedlichen Gruppen für die Erfolgsdefinition der DMO haben, sehr unterschiedlich ausfallen. Infolgedessen wurden Anspruchsgruppen mit unterschiedlicher Wertigkeit differenziert. Schließlich wurden den Zielen in Bezug auf drei Anspruchsgruppen, die als *unmittelbare* Kunden des Tourismus NRW e. V. gesehen werden, eine höhere Wertigkeit gegenüber den Zielen in Bezug auf die übrigen, als *mittelbare* Kunden bezeichneten Anspruchsgruppen attestiert. Die auf die unmittelbaren *Endkunden* bezogenen Ziele sind auf dieser Perspektive verortet (die der mittelbaren Kunden auf der nachfolgend beschriebenen Geschäftsprozess-Perspektive).

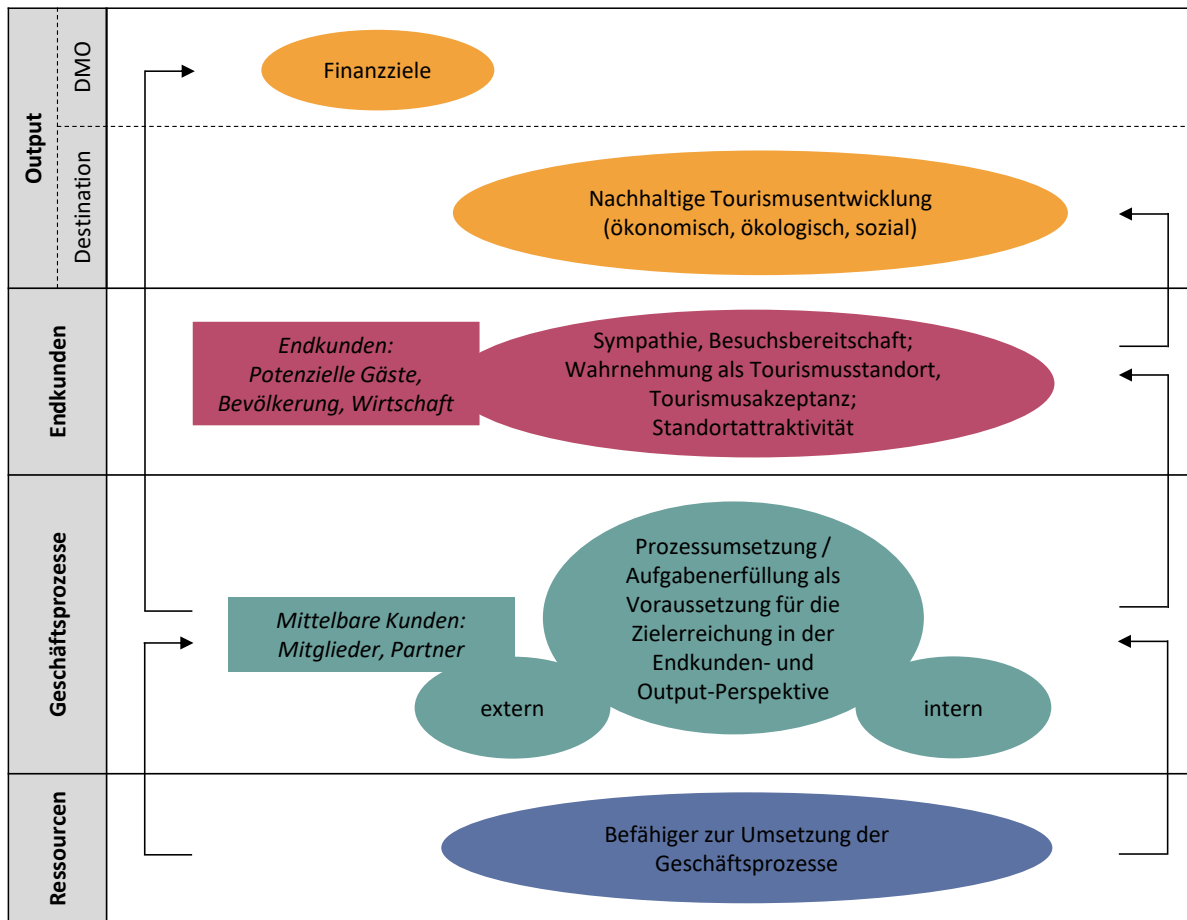


Abb. 3: Inhaltliche und strukturelle Modellierung der BSC-Perspektiven des Tourismus NRW e. V.

Zu den Endkunden zählen im BSC-Anwendungsfall für den Tourismus NRW e. V. neben

- den potenziellen Destinationsgästen auch
- die Bevölkerung und
- die Wirtschaft des Landes NRW.

Um die *potenziellen Gäste* für einen Besuch in NRW zu gewinnen und die ökonomischen Zielsetzungen der Output-Perspektive (Wertschöpfung und Beschäftigung) erreichen zu können, sind für freizeitbezogene Reisen insbesondere einstellungswissenschaftliche Zielgrößen wie die Sympathie zu NRW als Reiseland sowie die Besuchsbereitschaft von Relevanz, wobei es anzumerken gilt, dass analog zu den Zielen des Destinationsbereichs der Output-Perspektive auch diese Zielsetzungen nur in Teilen durch die Arbeit des Tourismus NRW e. V. erreichbar bzw. beeinflussbar sind.

Zielsetzung in Bezug auf die Endkundengruppe der *Bevölkerung* ist die Förderung der Wahrnehmung von NRW als attraktiven Tourismusstandort sowie die Tourismusakzeptanz der Einwohner. Im Mittelpunkt der Zielsetzungen im Hinblick auf die in NRW ansässigen touristischen und nicht-touristischen *Wirtschaftsbetriebe* als dritter in der BSC berücksichtigter Endkundengruppe steht die Förderung der Standortattraktivität.

Geschäftsprozess-Perspektive

Bei der dritten Perspektive der BSC für den Tourismus NRW e. V. handelt es sich um die Geschäftsprozess-Perspektive. Hier wird der Fokus auf diejenigen kritischen Aufgaben und Abläufe gelegt, deren erfolgreiche Umsetzung für die Zielerreichung auf den beiden darüberliegenden Ebenen der BSC (Endkunden- und Output-Perspektive) entscheidend sind. Im Rahmen der Diskussionen bei der BSC-Erarbeitung hat sich gezeigt, dass es für den Tourismus NRW e. V. als DMO sinnvoll scheint, zwischen externen und internen Geschäftsprozessen zu unterscheiden:

Die *externen Geschäftsprozesse* umfassen Aufgaben und Abläufe, die sich an die verschiedenen mittelbaren Stakeholder des Tourismus NRW e. V. richten. Dazu gehören u. a. die touristischen Regionen und Leistungsträger des Landes, öffentliche und privatwirtschaftliche Verbände, die Politik und die Medien. Im Fokus stehen insbesondere die Vereinsmitglieder als wichtigste mittelbare Anspruchsgruppe. Zu den wichtigsten und damit BSC-relevanten externen Geschäftsprozessen des Tourismus NRW e. V. zählen:

- Vernetzung innerhalb und außerhalb der Tourismusbranche

- Mitgliedermanagement
- Wissens- und Datenmanagement
- Bereitstellung von unterschiedlichsten Leistungen und Services im Zuge des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs.

Die *internen Geschäftsprozesse* betreffen die Arbeitsabläufe in der Geschäftsstelle des Tourismus NRW e. V. Hauptsächliches Ziel besteht hier in der Weiterentwicklung des Vereins zu einer agilen Managementorganisation mit Fokus auf den Themen

- Information und Kommunikation,
- Führung und Fortbildung,
- Digitalisierung der Arbeitsprozesse und
- Innovationsorientierung.

Ressourcen-Perspektive

Die vierte und letzte Perspektive der BSC des Tourismus NRW e. V. beheimatet die Ressourcen des Vereins, die als Befähiger für die erfolgreiche Umsetzung der Aufgaben und Abläufe auf der übergeordneten Prozessperspektive sowie in der Folge als Determinanten zur Erreichung der Ziele auf der Endkunden- und der Output-Perspektive zu verstehen sind. Der Fokus liegt dabei auf den personellen Potenzialen des Tourismus NRW e. V.

- Die Finanzmittelausstattung,
- das Arbeitsumfeld und
- die Ausstattung mit zeitgemäßen Informations- und Kommunikationstechnologien

zählen zu den weiteren Ressourcen der DMO. Letztere haben zuletzt in Folge der Aufgaben in den Bereichen Digitalisierung und Datenbewirtschaftung erheblich an Bedeutung gewonnen.

5.2 Visualisierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Strategy Map

Der Perspektivendefinition und Zuordnung der strategischen Ziele folgte eine umfassende Auseinandersetzung mit Beziehungen zwischen den in der BSC abgebildeten Zielen. Auf Basis von Vorarbeiten der Autoren und durch umfassende Reflektionen und Diskussionen während der gemeinsamen Meetings mit den Beteiligten des Tourismus NRW e. V. konnte eine Reihe von Ursache-Wirkungs-Beziehungen innerhalb der Perspektiven aufgedeckt und darüber hinaus auch Perspektiven übergreifende Kausalitäten identifiziert werden. Zur visuellen Darstellung der Zielbeziehungen innerhalb der Perspektiven und über die Perspektiven hinweg wurde auf den Ansatz der Strategy Map (Kaplan und Norton 2004) zurückge-

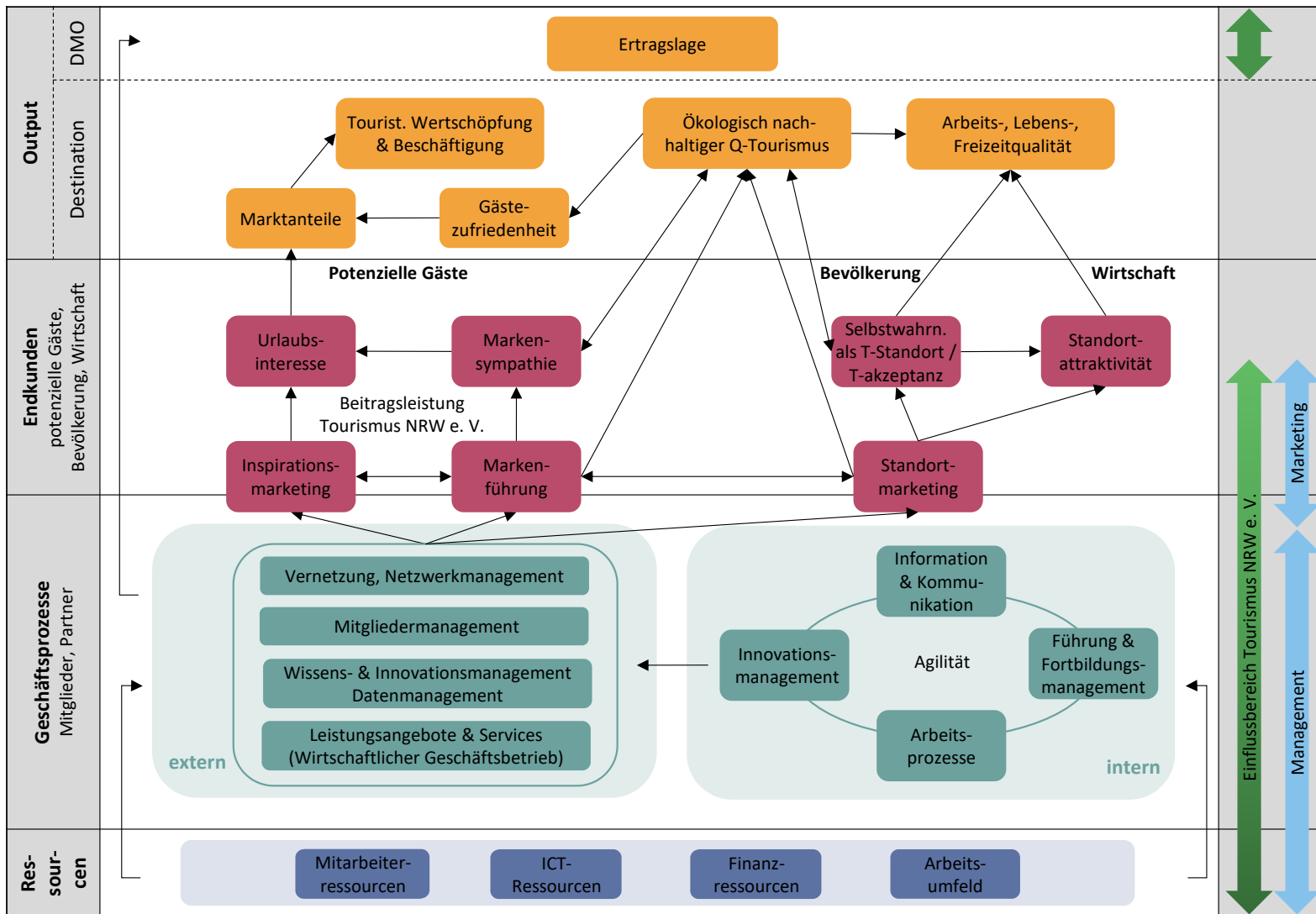


Abb. 4: Strategy Map Tourismus NRW e. V.

griffen. Die Strategy Map zur BSC der DMO Tourismus NRW e. V. ist in Abb. 4 wiedergeben.

5.3 Zieloperationalisierung, Zielpriorisierung und KPI-Auswahl

Die Strategy Map bildete den Ausgangspunkt sowohl für die Operationalisierung und Priorisierung der Ziele als auch für die nachfolgende Identifikation und Auswahl der KPI, über die eine Erfolgsmessung der DMO in den vier Perspektiven realisiert werden soll. Zunächst wurden die abgeleiteten strategischen Zielsetzungen in Teilziele operationalisiert und diese wiederum hinsichtlich ihrer Relevanz für eine übergeordnete Erfolgsmessung priorisiert. Für die in Bezug auf die Strategieumsetzung kritischen Ereignisse wurden Kennzahlen definiert, was zusammen mit der Zielpriorisierung den diskussionsaufwändigsten Teil der Fallstudie darstellte. Alle ausgewählten KPI wurden abschließend mit einer eindeutigen Definition sowie mit Messeinheit, Messinstrument und Messperiodizität beschrieben.

Output-Perspektive

Das *finanzbezogene Ziel* des Tourismus NRW e. V. wird über vier Kenngrößen zur jeweiligen Ertragslage in den Finanzierungsbereichen der DMO (jeweils als Euro-Summe der institutionellen Förderung, der Projektförderung, der Mitgliedsbeiträge und der Gewinne aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb) in der BSC abgebildet.

Die *auf die Destination bezogenen ökonomischen Zielsetzungen* des Tourismus NRW e. V. werden in der BSC mittels der durch den Tourismus in NRW ausgelösten Beschäftigungs- und Wertschöpfungseffekte, mittels mehrerer Marktanteilswerte und mittels zweier Kennzahlen zur Gästezufriedenheit (Gesamtbewertung und Weiterempfehlungsbereitschaft) beleuchtet.

Für den in der Output-Perspektive definierten *ökologischen und sozialen Zielkomplex* zur Destination NRW konnten bis zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Publikation noch keine KPI ausgewählt werden, da die aus der neuen Aufgabe des Standortmarketings resultierenden Verantwortlichkeiten und Prozesse – auch im Zusammenspiel mit anderen Wirtschaftssektoren in NRW – vom Tourismus NRW e. V. zunächst noch genauer mit den beteiligten Akteuren abzustimmen und zu entwickeln sind. Zur Ableitung von Messansätzen für diese Zielsetzungen könnte auf die Ergebnisse von Forschungsarbeiten z. B. zur Messung von Nachhaltigkeit im Tourismus (siehe z. B. Peeters 2017) oder zum Beitrag des Tourismus zur Steigerung

der Lebensqualität zurückgegriffen werden (siehe z. B. Croes 2016; Woo, Uysal und Sirgy 2019; Uysal und Sirgy 2019).

Endkunden-Perspektive

Wie die auf die Destination NRW bezogenen Ziele der Output-Perspektive sind die Ziele der Endkunden-Perspektive nur in Teilen durch die Aktivitäten und Praktiken des Tourismus NRW e. V. beeinflussbar. Dies gilt beispielsweise für die (in der BSC als KPI definierten) Sympathie- und Besuchsabsichtswerte zum Reiseziel NRW in der Gesamtbevölkerung und bei den definierten Zielgruppen. Innerhalb der BSC soll die diesbezügliche Beitragsleistung des Tourismus NRW e. V. über Kennziffern zum Inspirationsmarketing bei den *potenziellen Gästen* erfasst werden. So wird die Anzahl der durch die Aktivitäten des Tourismus NRW e. V. generierten hochwertigen B2C-Kundenkontakte gemessen. Die Hochwertigkeit eines Kontaktes wird dabei je Medium definiert und setzt mindestens eine Form der Reaktion des potenziellen Gastes bzw. der Interaktion mit dem potenziellen Gast voraus. Zudem soll im B2B-Marketing – zunächst im Rahmen einer exemplarischen Erprobung bei zwei Veranstaltungen – der Return on Investment der ergriffenen Maßnahmen quantifiziert werden.

Die auf die *NRW-Bevölkerung* bezogenen Zielsetzungen in der Endkunden-Perspektive werden über zwei Kennzahlen abgebildet: Zum einen wird die Selbstwahrnehmung als Tourismusstandort durch die Erfassung der Attraktivität, die die Bevölkerung dem eigenen Bundesland als Reiseziel zuschreibt, abgebildet. Zum anderen wird die Tourismusakzeptanz der NRW-Bevölkerung auf Basis des Konzeptes des Touristischen Akzeptanzsaldos quantifiziert (TAS; Eisenstein und Schmücker 2021; Schmücker und Eisenstein 2021; NRW-spezifisch siehe Deutsches Institut für Tourismusforschung 2021).

Für die Zielsetzungen bezüglich der in NRW ansässigen *touristischen und nicht-touristischen Wirtschaftsbetriebe*, die in der BSC des Tourismus NRW e. V. als dritte Endkundengruppe definiert sind, konnten bis zur Erstellung der vorliegenden Publikation ebenfalls noch keine Indikatoren oder Kennzahlen definiert werden. Hintergrund ist die zunächst erforderliche Konkretisierung der Verantwortlichkeiten des Tourismus NRW e. V. im Bereich der mit der neuen Landestourismusstrategie überwiegend neu übertragenen Aufgabe des Standortmarketings. Es gilt, diese Indikatoren nach Klärung der Situation zu einem späteren Zeitpunkt zu definieren. Dies betrifft auch die Überlegungen, ob und wie für die Aufgaben des Tourismus NRW e. V. im Bereich des Standortmar-

ketings eine Beitragsleistung zu den destinationsbezogenen Zielen gemessen werden kann.

Geschäftsprozess-Perspektive

Mit der Vernetzungsquote und der Mitgliederzufriedenheit beziehen sich zwei der zentralen Kennzahlen der *externen Geschäftsprozesse* auf die Vereinsmitglieder, die im Fokus der in dieser Perspektive angegliederten mittelbaren Kunden stehen. Der Bereich Wissens- und Innovationsmanagement wird über die dem Tourismus NRW e. V. von seinen Mitgliedern zugeschriebene Fach- und Innovationskompetenz sowie die vom Tourismus NRW e. V. eingegangenen Hochschulkooperationen abgebildet. Der Output der Kernaufgabe des touristischen Datenmanagements wird über drei den Data Hub betreffende Kenngrößen erfasst. In Bezug auf die Leistungsangebote und Services des Tourismus NRW e. V. für seine Stakeholder steht die Nutzung der Angebote im Fokus, die durch Befragungen der Mitglieder sowie durch Downloads der entsprechenden Angebote im B2B-Portal offengelegt wird.

Die Zielsetzungen der die Arbeitsabläufe in der Geschäftsstelle des Tourismus NRW e. V. betreffenden *internen Geschäftsprozesse* werden bezüglich der Führung und Fortbildung über verschiedene Fortbildungsquoten abgebildet. In der Entwicklung der

Führungskräfte liegt dabei ein Schwerpunkt auf der Gewinnung von Methodenkompetenzen im Bereich Agilität. Das Monitoring des Digitalisierungsgrads der internen Arbeitsprozesse erfolgt mittels eines kriteriengestützten Reifegradmodells. Die Innovationsorientierung soll über die regelmäßige Teilnahme an Wettbewerben und verbandsbezogenen Zertifizierungen sichergestellt werden, wobei der Innovationstreiber weniger in der eigentlichen Auszeichnung als vielmehr in den für den Bewerbungsprozess in der Regel erforderlichen Weiterentwicklungen von Strukturen, Prozessen und Leistungen gesehen wird.

Ressourcen-Perspektive

Die Messindikatoren zur Ressourcen-Perspektive beschränken sich auf die übergeordnete Mitarbeiterzufriedenheit (einschließlich Aspekten zum Arbeitsumfeld), die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmensleitbild sowie die Gesamthöhe der zur Verfügung stehenden Finanzressourcen.

Zu den ICT-Ressourcen erfolgt keine Kennzahldefinition, da sich die diesbezügliche Ausstattung neben anderen Kriterien in der Kenngröße zur Digitalisierung der internen Arbeitsabläufe in der Prozess-Perspektive wiederfindet. Abb. 5 gibt die ausgewählten Kennzahlen der BSC des Tourismus NRW e. V. je BSC-Perspektive im Gesamtüberblick wieder.

6 Zusammenfassende Diskussion und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Fallstudie zeigt, dass sich der Anspruch einer Evaluation der strategiebezogenen Performance einer DMO im Sinne einer integrativen Betrachtung der unternehmerisch-organisatorischen sowie der stakeholder- und marktbezogenen Leistungen der DMO nach Pike (2021, S. 297) im Rahmen des BSC-Ansatzes grundsätzlich realisieren lässt. Die für das BSC-Konzept charakteristische Herangehensweise über die verschiedenen Perspektiven des Gesamterfolgs und die ihn konstituierenden Erfolgsfaktoren erlaubt es, das dem Destinationsmanagement inhärente komplexe Netzwerk aus unmittelbaren Kunden und mittelbaren Anspruchsgruppen und die diesbezüglichen, extern orientierten Ziele und Kenngrößen unterschiedlichen Bedeutungsgrades abzubilden und zugleich mit intern orientierten Größen in Bezug auf die Geschäftsprozesse und Ressourcen der DMO sowie dem übergeordneten

Destinationserfolg zu verbinden. Weiterhin zeigt sich, dass die BSC für DMO nicht nur ein geeignetes Instrument der strategiebezogenen Erfolgskontrolle sein kann, sondern darüber hinaus auch den Prozess der Strategieimplementierung sowie des Strategiemagements in der DMO unterstützen kann.

Gleichzeitig kann anhand der Fallstudie verdeutlicht werden, dass aufgrund von Besonderheiten im DMO-Anwendungsfall (z. B. Netzwerk selbstständiger Co-Produzenten, große Bedeutung der Anspruchsgruppen) Anpassungen des von Kaplan und Norton vorgestellten BSC-Ursprungsmodells (1992) vorzunehmen sind. Diese betreffen insbesondere die Struktur und die inhaltliche Ausrichtung der BSC-Perspektiven.

So bestätigen die Ergebnisse der Fallstudie für den Tourismus NRW e. V. die Erkenntnis früherer Studien

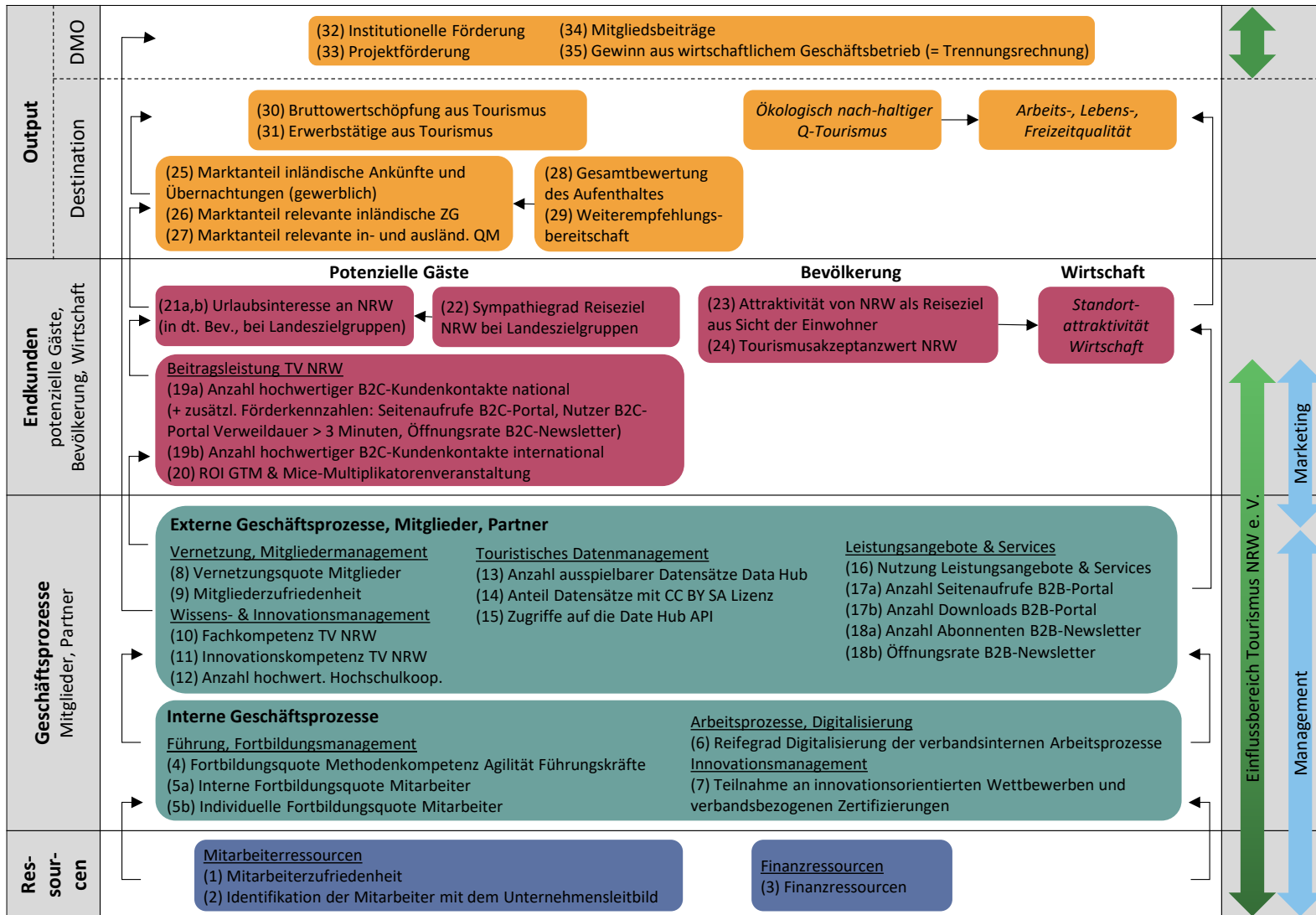


Abb. 5: Kennzahlenset Tourismus NRW e. V. (Kursiv markierte Zielbereiche: Kennzahldefinition noch ausstehend.)

(z. B. Carlo, Cugini und Zerbini 2008), wonach es im Rahmen einer DMO-BSC sinnvoll ist, statt einer vor allem an den Informationsbedürfnissen von Kapitalgebern ausgerichteten Finanzperspektive eine Output-Perspektive einzuführen, für die eine auf die DMO-Aufgabenstellung orientierte Differenzierung in zwei Bereiche charakteristisch ist. Hierbei stehen die auf die Destinationsentwicklung bezogenen Zielsetzungen und Outputs der DMO gleichrangig neben den auf die eigene Institution bezogenen Zielsetzungen und Outputs: Zunächst ist zu akzeptieren, dass trotz der i. d. R. nicht bzw. nur bedingt vorhandenen Gewinnerzielungsabsicht der DMO die Sicherstellung der notwendigen Ertragslage in den verschiedenen Finanzierungsquellen zur Erhaltung der Handlungsfähigkeit der DMO erforderlich ist. Diesen Zielbereich gilt es – analog zum BSC-Ursprungsmodell (dort als Finanzperspektive) – in der obersten Perspektive einer DMO-BSC zu verankern, woraus sich das erste Segment der Output-Perspektive einer DMO-BSC ergibt. Zugleich bedarf es im DMO-Fall jedoch einer Erweiterung zur Output-Perspektive, da auch die übergeordneten Destinationsziele abzubilden sind, für deren Erreichung die DMO im Rahmen ihrer zentralen Aufgabenstellung möglichst nennenswerte und entsprechend in der BSC zu berücksichtigende Beiträge leisten soll. Zu den auf die Destination bezogenen Zielen der DMO gehört neben der Stimulation ökonomischer Effekte des Tourismus in der Destination (z. B. Wertschöpfungs- und Beschäftigungswirkungen) auch die in den vergangenen Jahren zunehmend stärkere Fokussierung auf eine ökologisch und sozial nachhaltige Destinationsentwicklung mit einem Schwerpunkt auf dem Wohlbefinden der einheimischen Bevölkerung in der Destination (siehe auch bereits Vila, Costa und Rovira 2010). Die Integration dieser Zielsetzungen in die BSC der DMO hat ebenfalls auf der obersten Perspektive zu erfolgen, so dass sich ein zweiter Bereich der Output-Perspektive der DMO-BSC konkretisiert.

Ein weiterer wichtiger Anpassungsbedarf bei der Strukturierung der Perspektiven ergibt sich hinsichtlich des ursprünglich als Kundenperspektive bezeichneten BSC-Teilbereichs. So ist es für eine DMO-BSC sinnvoll, diese Perspektive mehrdimensional anzulegen (siehe z. B. auch Frechtling 2006) und die Kundendefinition zu erweitern. So zählen zu den unmittelbaren Kunden, als Endkunden bezeichnete Stakeholder des Tourismus NRW e. V., nicht nur die potenziellen Gäste, sondern auch die Bevölkerung und die Wirtschaftsbetriebe des Bundeslandes. Die diesbezüglichen Ziele werden auf der Endkunden-Perspektive abgebildet. Die Zielerreichung bezogen auf die mittelbaren Kundengruppen (Leistungsträger,

Verbände, Politik etc.) ist hingegen letztlich Mittel zum Zweck des Erreichens der Endkunden-Ziele und ist diesen entsprechend nicht gleichzustellen. Vielmehr werden die Ziele und Aufgaben für das Netzwerk der an der Leistungserstellung für die Endkunden beteiligten Akteure als elementarer Teil der externen Ausrichtung innerhalb der Geschäftsprozess-Perspektive (ursprünglich Perspektive der internen Prozesse), die der Endkunden-Perspektive innerhalb der DMO-BSC untergeordnet ist, abgebildet.

Vor dem Hintergrund des Wandels der Aufgabenstellung und des Rollenverständnisses von DMO stellt sich die Frage, welche Implikationen die zunehmend stärker managementorientierte Ausrichtung der Arbeit von DMO auf deren Erfolgskontrolle im Zuge einer BSC hat. Zur Beantwortung dieser Fragestellung kann die vorliegende Studie ebenso einen Beitrag leisten: So zeigt sich zum einen, dass die wachsenden Anforderungen im Bereich der Digitalisierung, insbesondere der ICT-Ausstattung und des entsprechenden Know-hows zu einem Bedeutungsgewinn der Ressourcen-Perspektive führt. Zum anderen wird deutlich, dass erwartungsgemäß und in besonderem Maße die Wertigkeit der Geschäftsprozess-Perspektive zunimmt, da dort mit dem Daten- und Wissensmanagement bzw. dem Netzwerkmanagement zentrale Managementaufgaben der DMO anzugliedern sind, die für das Erreichen der endkundenbezogenen Ziele im Rahmen des Marketings entscheidende Voraussetzungen darstellen. Die nicht-marketingbezogenen Managementaufgaben von DMO finden sich somit schwerpunktmäßig in der Geschäftsprozess-Perspektive wieder, während die spezifischen Marketingaufgaben daran anschließen und bis hinein in die Endkunden-Perspektive reichen.

Als weiteren Beitrag offeriert die Studie ein Set an erfolgs- und verhaltensbezogenen Kennzahlen für die Leistungsmessung von DMO. Dabei werden bewährte Kennzahlen wie z. B. die Mitarbeiterzufriedenheit um bislang weniger gängige, aber den veränderten Aufgaben von DMO gerecht werdende Kenngrößen wie z. B. ein Maß zur Bestimmung des Digitalisierungsgrads der DMO-internen Arbeitsprozesse oder eine Quote zur Messung der Vernetzung mit den Mitgliedern ergänzt (vgl. Abb. 5). Anzuführen ist an dieser Stelle die in Bezug auf den BSC-Ansatz allgemeingültige Kritik, die auf die Reduzierung der Erfolgskontrolle auf eine „Kennzahlenkontrolle“ (Welge, Al-Laham und Eulerich 2017, S. 859) hinweist, was in der Folge dazu führen kann, dass nicht quantifizierbare strategische Zielgrößen häufig in der Steuerung und Erfolgskontrolle über den BSC-Ansatz

vernachlässigt werden. Auch in der vorliegenden Fallstudie erfuhr die Kennzahlenauswahl hierdurch Einschränkungen. So wurde beispielsweise für den Anspruch der Entwicklung des Tourismus NRW e. V. zu einer agilen Managementorganisation keine einzelne konkrete Kennzahl definiert, allerdings zählen andere Kenngrößen wie der Reifegrad Digitalisierung der internen Arbeitsprozesse oder die Fortbildung der Führungskräfte im Bereich agiler Methoden auf dieses Ziel ein.

Bei der Bewertung der Studienergebnisse sind weitere Limitationen zu berücksichtigen. Die Studie ist als Fallstudie angelegt, was insbesondere bezogen auf die erforderliche Tiefe der Untersuchung viele Vorteile bringt, hinsichtlich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse aber zu Einschränkungen führt. So liefert die Studie insbesondere mit den Ergebnissen zur Strukturierung und inhaltlichen Ausrichtung der BSC-Perspektiven, aber auch mit den identifizierten Zielzusammenhängen sowie dem erarbeiteten Kennzahlenset Erkenntnisse, die partiell durchaus als übertragbar auf andere DMO angesehen werden können. Zugleich ist die konkrete Ausgestaltung der BSC aber sehr individuell auf die Strategie des Tourismus NRW e. V. ausgelegt. Die Studie unterstreicht damit vorherige Forschungsergebnisse (Vila, Costa und Rovira 2010, S. 238; Zins 2014, S. 421), wonach es keine vollständig allgemeingültige BSC für DMO geben kann, sondern es immer einer individuellen Analyse der relevanten Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit von Faktoren wie der jeweils

verfolgten Strategie, der Organisationsform, der Destinationsebene oder der Kunden- und Anspruchsgruppenstruktur bedarf. Weitere Fallstudien zur Erprobung der BSC-Adaption in DMO können gleichwohl die hier erlangten Ergebnisse aufgreifen.

Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass sich die vorliegende Fallstudie auf die Adaption des BSC-Ansatzes für DMO konzentriert, darüber hinaus jedoch keine Aussagen zur praktischen BSC-Implementierung im Unternehmen der DMO, den möglichen Weiterentwicklungsbedarfen im Zeitverlauf sowie zum Ausmaß der Nutzenstiftung hinsichtlich des dauerhaften Einsatzes als Instrument der Erfolgskontrolle und des Strategiemanagements von DMO liefern kann. Fatima und Elbanna (2020, S. 13f) identifizieren in eben diesen Punkten, in der Unterhaltung bzw. Pflege der BSC und im Erfolg der BSC selbst, zwei zentrale zukünftige Forschungsbedarfe rund um die Anwendung des BSC-Konzeptes in der Tourismusbranche. Bezogen auf die Nutzung der BSC in DMO gilt es darüber hinaus zu erproben, wie sich die BSC einer übergeordneten DMO auf die in der Destinationsarchitektur darunterliegende Organisationsebene herunterbrechen lässt, um deren Beitragsleistung zum DMO- und Destinationserfolg zu verdeutlichen (siehe auch Frechtling 2006, S. 5). Erste diesbezügliche Ansätze sind aufbauend auf dieser Fallstudie seitens des Tourismus NRW e. V. mit der regionalen DMO für das Ruhrgebiet, der Ruhr Tourismus GmbH, geplant.

Literaturverzeichnis

- Assaf, A. G. und Dwyer, L. (2013): Benchmarking international tourism destinations. *Tourism Economics* 19 (6), 1233–1247. 10.5367/te.2013.0354.
- Becher, M. (2007): Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Vermarktung touristischer Destinationen.
- Berger, P. C. (2012): Benchmarking für Destinationsmanagement-Organisationen: Instrumentarium zur Bewertung von Strukturen, Prozessen und Leistungen. Bern (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, 57).
- Beritelli, P., Bieger, T. und Boksberger, P. (2004): Destinations-Auditing. Ein integrativer Ansatz zur Evaluation der Effektivität und Effizienz im Destinationsmanagement. *Tourismus Journal: Zeitschrift für tourismuswirtschaftliche Forschung und Praxis* 8 (1), 51–63.
- Beyer, D. (2017): Soziale und kulturelle Herausforderungen im Tourismus. In: Rein, H. und Strasdas, W. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus. Einführung. Konstanz, 205–239.
- Bieger, T. und Beritelli, P. (2013): Management von Destinationen. München.
- Bieger, T., Bronzini, M., Diermeier, K., Künzi, G., Loser, W., Meier, A., Müller, H., Suter, H. und Ziltener, W. (1998): Neue Strukturen im Schweizer Tourismus - das Konzept. In: Bieger, T. und Laesser, C. (Hrsg.): Neue Strukturen im Tourismus: Der Weg der Schweiz. Bern, 15–49.
- Biermann, T. (2006): Probleme der Implementierung kennzahlengestützter Steuerungssysteme im Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M. und Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungscontrolling*. Wiesbaden, 233–251.
- Bornhorst, T., Ritchie, J.R. B. und Sheehan, L. (2010): Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management* 31 (5), 572–589. 10.1016/j.tourman.2009.06.008.
- Botsis, D., Hansknecht, S., Hauke, C., Jannsen, N., Kaiser, B. und Rock, T. (2015): Kennzahlen und Kennzahlensysteme für Banken. Wiesbaden.
- Carlo, M. de, Cugini, A. und Zerbini, F. (2008): Assessment of Destination Performance: A Strategy Map Approach. *Tourism Review* 63 (2), 25–37. 10.1108/16605370810883923.
- Chen, F.-H., Hsu, T.-S. und Tzeng, G.-H. (2011): A Balanced Scorecard Approach to Establish a Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotels Based on a Hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management* 30 (4), 908–932. 10.1016/j.ijhm.2011.02.001.
- Croes, R. (2016): Connecting Tourism Development with Small Island Destinations and with the Well-Being of the Island Residents. *Journal of Destination Marketing & Management* 5 (1), 1–4. 10.1016/j.jdmm.2016.01.007.
- Destination Marketing Association International (Hrsg.) (2011): Standard DMO Performance Reporting. A Handbook for Destination Marketing Organizations (DMOs). Washington.
- Deutsches Institut für Tourismusforschung (Hrsg.) (2021): Tourismusakzeptanz in der deutschsprachigen Wohnbevölkerung: Ergebnisse für Nordrhein-Westfalen – Teil 1. Heide/Holstein.
- Eisenstein, B. (1995): Wirtschaftliche Effekte des Fremdenverkehrs. Trier (Trierer Tourismus-Bibliographien, 4).
- Eisenstein, B. (2014): Grundlagen des Destinationsmanagements. München.
- Eisenstein, B. (2017): Destinationsmarktforschung – Relevanz und Grundlagen. In: Eisenstein, B. (Hrsg.): Marktforschung für Destinationen – Grundlagen, Instrumente, Praxisbeispiele. Berlin, 11–70.
- Eisenstein, B. (2021): Destinationen. In: Schulz, A., Eisenstein, B., Gardini, M. A., Kirstges, T. H. und Berg, W. (Hrsg.): Grundlagen des Tourismus. Berlin, 369–424.
- Eisenstein, B. (2022): Die Besonderheiten von Destinationen – „The Limits of Destination Branding“. In: Eisenstein, B. und Scherhag, K. (Hrsg.): Images, Branding und Reputation von Destinationen: Herausforderungen erfolgreicher Markenentwicklung. Berlin, 239–288.
- Eisenstein, B. und Koch, A. (2015): Kooperative Destinationsentwicklung. Grundlagen, Nutzen, Hemmschwellen. In: Eisenstein, B., Eilzer, C. und Dörr, M. (Hrsg.): Kooperation im Destinationsmanagement. Erfolgsfaktoren, Hemmschwellen, Beispiele; Ergebnisse der 1. Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft. Frankfurt am Main (Schriftenreihe des Instituts für Management und Tourismus (IMT), 10), 9–60.
- Eisenstein, B., Köchling, A., Reif, J., Schmücker, D. und Seeler, S. (2021): Tourismus in Zeiten der Corona-Pandemie. Ein Virus erschüttert das System Tourismus. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. und Eilzer, C. (Hrsg.): Tourismusatlas Deutschland. Konstanz, 14–22. 10.24053/9783739880426-1.
-

- Eisenstein, B., Marks, N., Maschewski, A., Ruckpaul, N. und Ryll, C. (2006): Entwicklung eines strategischen Erfolgskennziffernsystems im Tourismus (SET). Heide/Holstein.
- Eisenstein, B. und Schmücker, D. (2021): Overtourism?! Zur Tourismusakzeptanz der Bevölkerung in Deutschland. In: Brandl, S., Berg, W., Herntrei, M., Steckenbauer, G. C. und Lachmann-Falkner, S. (Hrsg.): *Tourismus und ländlicher Raum. Innovative Strategien und Instrumente für die Zukunftsgestaltung*. Berlin (Schriften zu Tourismus und Freizeit, 25), 33–48.
- Elbanna, S., Eid, R. und Kamel, H. (2015): Measuring Hotel Performance Using the Balanced Scorecard: A Theoretical Construct Development and its Empirical Validation. *International Journal of Hospitality Management* 51 (4), 105–114. 10.1016/j.ijhm.2015.09.004.
- Evans, N. (2005): Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (5), 376–390. 10.1108/09596110510604805.
- Fatima, T. und Elbanna, S. (2020): Balanced Scorecard in the Hospitality and Tourism Industry: Past, Present and Future. *International Journal of Hospitality Management* 91, 1–18. 10.1016/j.ijhm.2020.102656.
- Flagestad, A. und Hope, C. A. (2001): Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective. *Tourism Management* 22 (5), 445–461. 10.1016/S0261-5177(01)00010-3.
- Frechtling, D. C. (2006): A Balanced Scorecard System for Managing Strategy and Measuring Performance of Destination Management Organizations. Dublin (Working Paper, Dublin Institute of Technology).
- Fuchs, M. und Weiermair, K. (2004): Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. *Journal of Travel Research* 42 (3), 212–225. 10.1177/0047287503258827.
- Gleich, R. (2011): *Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis*. München.
- Gretzel, U. (2018): From smart destinations to smart tourism regions. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research* 42, 171–184.
- Haedrich, G. und Klemm, K. (2013): Strategische Planung in Destinationen. In: Quack, H.-D. und Klemm, K. (Hrsg.): *Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts*. Festschrift für Albrecht Steinecke. München, 93–104.
- Heath, E. und Wall, G. (1992): *Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach*. New York.
- Herntrei, M. (2019): Tourist go home! Beobachtungen zu Overtourism und einer sinkenden Tourismusakzeptanz in Europa. Welche Folgen ergeben sich für die Wissenschaft? In: Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden, 107–123.
- Horváth, P., Gleich, R. und Seiter, M. (2019): *Controlling*. München.
- Itnner, C. D. und Larcker, D. F. (2001): Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1-3), 349–410. 10.1016/S0165-4101(01)00026-X.
- Kagermeier, A. und Erdmenger, E. (2019): Overtourismus: Ein Beitrag für eine sozialwissenschaftlich basierte Fundierung und Differenzierung der Diskussion. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 11 (1), 65–98. 10.1515/tw-2019-0005.
- Kagermeier, A. und Erdmenger, E. (2020): Das Phänomen Overtourism. Erkundungen am Eisberg unterhalb der Wasseroberfläche. In: Reif, J. und Eisenstein, B. (Hrsg.): *Tourismus und Gesellschaft. Kontakte – Konflikte – Konzepte*. Berlin (Schriften zu Tourismus und Freizeit), 97–110.
- Kala, D. und Bagri, S. C. (2015): Balanced Scorecard Usage and Performance of Hotels: A Study from the Tourist State of Uttarakhand, India. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism* 3 (2), 1–21. 10.7603/s40930-014-0009-8.
- Kang, J.-S., Chiang, C.-F., Huangthanapan, K. und Downing, S. (2015): Corporate Social Responsibility and Sustainability Balanced Scorecard: The Case Study of Family-owned Hotels. *International Journal of Hospitality Management* 48 (2), 124–134. 10.1016/j.ijhm.2015.05.001.
- Kaplan, R. S. (Hrsg.) (1990): *Measures for Manufacturing Excellence*. Boston.
- Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard. *Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review* 70 (1), 71–79.
- Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74 (1), 75–85.
- Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (2001): Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* 15 (1), 87–104.
- Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (2004): Strategy Maps. *Strategic Finance* 85 (9).
-

- Kappler, A. und Boksberger, P. (2007): Balanced Scorecard als Führungs- und Monitoringinstrument im Tourismus. In: Bieger, T. und Laesser, C. (Hrsg.): Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2007. St. Gallen, 53-68.
- Kim, K., Uysal, M. und Sirgy, M. J. (2013): How Does Tourism in a Community Impact the Quality of Life of Community Residents? *Tourism Management* 36, 527–540. 10.1016/j.tourman.2012.09.005.
- Kleindienst, B. (2017): Performance Measurement und Management. Wiesbaden.
- Köchling, A. (2017): Das Tourismus-Fachinformationssystem (T-Fis) – Eine Business Intelligence Lösung für Marktforschung und Controlling der Destination. In: Eisenstein, B. (Hrsg.): Marktforschung für Destinationen – Grundlagen, Instrumente, Praxisbeispiele. Berlin, 89-102.
- Kozak, M. (2001): A Critical Review of Approaches to Measure Satisfaction with Tourist Destinations. In: Crouch, G. I., Mazanec, J. A. und Ritchie, J.R. B. (Hrsg.): *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*. Wallingford, 303–320.
- Kozak, M. (2002): Destination Benchmarking. *Annals of Tourism Research* 29 (2), 497–519. 10.1016/S0160-7383(01)00072-X.
- Kozak, M. und Rimmington, M. (1999): Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings. *International Journal of Hospitality Management* 18 (3), 273–283. 10.1016/S0278-4319(99)00034-1.
- Krüger, M. und Eisenstein, B. (2021): Ökonomische Auswirkungen des Tourismus. Ansätze zur Messung der touristischen Wirtschaftsleistung. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. und Eilzer, C. (Hrsg.): *Tourismusatlas Deutschland*. Konstanz, 134–135. 10.24053/9783739880426-52.
- Menke zum Felde, K. I. (2012): Gästezufriedenheit in Destinationen. Fallbeispiel Timmendorfer Strand. Mannheim (Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung, 8).
- Min, H., Min, H. und Joo, S.-J. (2008): A Data Envelopment Analysis-Based Balanced Scorecard for Measuring the Comparative Efficiency of Korean luxury hotels. *International Journal of Quality & Reliability Management* 25 (4), 349–365. 10.1108/02656710810865249.
- Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2019): Vernetzt, digital, innovativ - Die neue Strategie für das Tourismusland Nordrhein-Westfalen. Verfügbar unter: <https://www.touristiker-nrw.de/wp-content/uploads/2019/06/Landestourismusstrategie-NRW.pdf> [Zuletzt geprüft am 09.11.2021].
- Morrison, A. M. (2019): *Marketing and Managing Tourism Destinations*. London.
- Olve, N.-G., Roy, J. und Wetter, M. (1999): *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. New York.
- Pechlaner, H. (2019): Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung. 20 Jahre Tourismusforschung von Eurac Research. In: Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden, 1–21.
- Peeters, P. (2017): Factsheet Project SASTDes – Smart Assessment Sustainable Tourist Destinations. Verfügbar unter: <https://www.cstt.nl/userdata/file/factsheet-sastdes-eng-2017.pdf> [Zuletzt geprüft am 09.11.2021].
- Phillips, P. A. (2007): The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis. *The Service Industries Journal* 27 (6), 731–746. 10.1080/02642060701453213.
- Phillips, P. und Louvieris, P. (2005): Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Travel Research* 44 (2), 201–211. 10.1177/00472875052789.
- Pike, S. (2016): *Destination Marketing. Essentials*. London.
- Pike, S. (2021): *Destination Marketing. Essentials*. London.
- Pike, S. und Page, S. J. (2014): Destination Marketing Organizations and Destination Marketing. A Narrative Analysis of the Literature. *Tourism Management* 41, 202–227. 10.1016/j.tourman.2013.09.009.
- Postma, A. und Schmücker, D. (2017): Understanding and Overcoming Negative Impacts of Tourism in City Destinations: Conceptual Model and Strategic Framework. *Journal of Tourism Futures* 3 (2), 144–156. 10.1108/JTF-04-2017-0022.
- Prezenza, A., Sheehan, L. und Ritchie, J.R. B. (2005): Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science* 3, 1–16.
- Raich, F. (2006): *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten. Ein Ansatz für die Tourismus-Destination*. Wiesbaden.
-

- Reif, J., Müller, S. und Weis, R. (2021): Soziokulturelle Auswirkungen des Tourismus: Kontakte – Konflikte – Konzepte. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. und Eilzer, C. (Hrsg.): *Tourismusatlas Deutschland*. Konstanz, 138–139. 10.24053/9783739880426-54.
- Ritchie, J.R. B. und Crouch, G. I. (2003): *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon.
- Sainaghi, R. (2010): Hotel Performance: State of the Art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (7), 920–952. 10.1108/0959611011066617.
- Sainaghi, R., Phillips, P. und Corti, V. (2013): Measuring Hotel Performance: Using a Balanced Scorecard Perspectives' Approach. *International Journal of Hospitality Management* 34, 150–159. 10.1016/j.ijhm.2013.02.008.
- Saretzki, A. und Wöhler, K. (2013): Tourismus und Governance: Eine Einführung. In: Saretzki, A. und Wöhler, K. (Hrsg.): *Governance von Destinationen. Neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin, 3–18.
- Schmücker, D. und Eisenstein, B. (2021): Tourismusakzeptanz in der Wohnbevölkerung – Messmethoden und Ergebnisse. *Berichte Geographie und Landeskunde* 94 (3), 206–224. 10.25162/BGL-2021-0011.
- Schopka, K. (2021): *Controlling für IT-Dienstleister. Instrumente, Kennzahlen und Best Practices*. Freiburg.
- Seeler, S. und Böhling, E. (2016): The Role of Key Indicator-Based Controlling Systems in Strategic Destination Management. The Case of North Rhine-Westphalia. In: Lück, M., Ritalahthi, J. und Scherer, A. (Hrsg.): *International Perspectives on Destination Management and Tourist Experiences - Insights from the International Competence Network of Tourism Research and Education (ICNT)*. Frankfurt am Main (Schriftenreihe des Instituts für Management und Tourismus (IMT), 11), 47–68.
- Seibold, M. und Berndt, M. (2021): *Dwif Corona-Mindmap 2.0 – Handlungsbedarf der DMOs in der Recoveryphase*. Verfügbar unter: https://www.dwif.de/images/Corona/dwif_Corona-MindMap_2.0.pdf [Zuletzt geprüft am 26.11.2021].
- Steger, J. (2017): Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Mit einem durchgängigen Fallbeispiel und Lösungen: Finanzwirtschaftliche Kennzahlen, DuPont-(ROI-), ZVEI- und RL-Kennzahlensystem, wertorientierte Kennzahlenkonzepte. Herne.
- Steinecke, A. und Herntrei, M. (2017): *Destinationsmanagement*. Konstanz.
- Tourismus NRW e. V. (Hrsg.) (2019): *Satzung des Tourismus NRW e. V., Stand: 12. November 2019*. Düsseldorf.
- Tourismus NRW e. V. (Hrsg.) (2021): *Jahresbericht 2020*. Verfügbar unter: <https://www.touristiker-nrw.de/wp-content/uploads/2021/03/3-77-1-RV-TNRW-Jahresbericht-Webfassung.pdf> [Zuletzt geprüft am 26.11.2021].
- UN World Tourism Organization und European Travel Commission (Hrsg.) (2017): *Handbook on Key Performance Indicators for Tourism Marketing Evaluation*. Madrid, Brüssel.
- Uysal, M. (2019): Measuring Tourism Success – Alternative Outcome Variables: A Perspective Article. *Tourism Review* 75 (1), 182–186. 10.1108/TR-07-2019-0304.
- Uysal, M. und Sirgy, M. J. (2019): Quality-of-Life Indicators as Performance Measures. *Annals of Tourism Research* 76, 291–300. 10.1016/j.annals.2018.12.016.
- Vila, M., Costa, G. und Rovira, X. (2010): The Creation and Use of Scorecards in Tourism Planning: A Spanish Example. *Tourism Management* 31 (2), 232–239. 10.1016/j.tourman.2009.02.015.
- Volgger, M. und Pechlaner, H. (2014): Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success. *Tourism Management* 41, 64–75. 10.1016/j.tourman.2013.09.001.
- Wasserman, P. (1959): *Measurement and Evaluation of Organizational Performance. An Annotated Bibliography*. Ithaca.
- Welge, M. K., Al-Laham, A. und Eulerich, M. (2017): *Strategisches Management*. Wiesbaden.
- Wöber, K. W. (2002): *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries. The Selection of Benchmarking Partners*. Oxford.
- Woo, E., Uysal, M. und Sirgy, M. J. (2019): What Is the Nature of the Relationship Between Tourism Development and the Quality of Life of Host Communities? In: Campón-Cerro, A. M., Hernández-Mogollón, J. M. und Folgado-Fernández, J. A. (Hrsg.): *Best Practices in Hospitality and Tourism Marketing and Management. A Quality of Life Perspective*. 43–62.
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles.
- Zins, A. H. (2014): Internal Benchmarking for Regional Tourism Organizations: A Case Example. *Tourism Analysis* 19 (4), 413–424. 10.3727/108354214X14090817030991.
-