

Symbolik und Bedeutung des e-Business

Eine ganzheitliche Betrachtung am Beispiel Destinations-Management

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Marcello Scarnato

aus

Liechtenstein

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Dr. h. c. Claude Kaspar

und

Prof. Dr. Martin Hilb

Dissertation Nr. 2732

Difo-Druck

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 10. Dezember 2002

Der Rektor:

Prof. Dr. Peter Gomez

Gewidmet meiner Familie

<Dort, wo es nicht weitergeht, ist ganz in der Nähe eine Öffnung>

Rudolf Mann

VORWORT

[Skip intro](#)¹ – An dieser Stelle steht immer dasselbe: Ein Dankeschön. Erst wer selbst eine Arbeit im Umfang der vorliegenden verfasst hat, weiss um die Bedeutung dieses Moments. Denn ohne die Mithilfe – moralisch wie physisch – vieler positiv zugetaner Menschen ist die Erstellung einer Dissertation nicht möglich.

In diesem Sinne danke ich all jenen herzlichst, die mich in der langen Zeit meines berufsbegleitenden Studiums, vom ersten Tag an der Alma Mater bis zum jetzigen Zeitpunkt begleitet und immer an mich geglaubt haben. Es waren einmal mehr, einmal weniger Menschen. Immer waren sie wertvoll und einzigartig. Viele von ihnen sind inzwischen zu liebgewonnenen Wegbegleitern geworden, deren Präsenz mir Bereicherung und Wohlbefinden spendet².

Mit dieser Arbeit geht ein Stück Ausbildung zuende. Theoretisch in der Natur, praktisch in der Umsetzung. So fliessen akademische Lernerfolge und berufliche Lebenserfahrungen ineinander, um sich zu einem symbolhaften, teils allegorischen Abbild meines Status' quo als Mensch auf steter Suche zu vermischen. Entstanden ist ein neues Ganzes, dessen Niederschrift ein besonders spannendes Abenteuer war.

Ich danke von ganzem Herzen meinen Eltern, meiner Frau und meinen Kindern für deren Liebe. Für die langjährige Geduld und Unterstützung bin ich ganz besonders meinem Doktorvater Prof. Dr. Dres. h.c. Claude Kaspar verbunden, ebenso Korreferent Prof. Dr. Martin Hilb.

Januar 2003

Marcello Scarnato

¹ Standard-Button auf Homepages. Der Link überspringt die Einleitung und führt direkt zum Hauptbereich. Ursprünglich gedacht für den wiederkehrenden User. Wird fast immer geklickt, weil man „keine Zeit“ zum Warten hat.

² „Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein“, um mit Goethes Worten zu sprechen (Faust).

INHALT

A	EINLEITUNG.....	8
	A.1 Problemstellung.....	8
	A.2 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	10
	A.3 Forschungsmethodische Konzeption.....	14
	A.3.1 Wissenschaftliche Positionierung.....	14
	A.3.2 Forschungsdesign	17
	A.4 Aufbau der Arbeit.....	17
	A.5 Überleitung	19
B	OBJEKTBESTIMMUNG (BEGRIFFLICHE ABGRENZUNG).....	21
	B.1 Strategie	21
	B.1.1 Phänomenologie	21
	B.1.2 Management nach Ulrich.....	21
	B.1.3 Das St. Galler Managementkonzept	22
	B.1.3.1 Strategische Unternehmensführung.....	25
	B.1.3.2 Dynamische Entwicklung	28
	B.1.4 Integriertes Management	29
	B.2 Ganzheitlichkeit	31
	B.2.1 Phänomenologie	31
	B.2.2 Die Ganzheitlichkeit in der Betriebswirtschaftslehre.....	32
	B.2.3 Das senkrechte Weltbild.....	34
	B.2.4 Beruf = Berufung (Mann).....	36
	B.2.5 Ganzheitliches Management ist Energie-Management (Bienek).....	42
	B.3 Kooperation	44
	B.3.1 Phänomenologie	44
	B.3.2 Die Kooperation in der Betriebswirtschaftslehre	44
	B.3.3 Warum Menschen kooperieren.....	46
	B.3.4 Ganzheitlich kooperieren heisst akzeptieren	46
	B.3.4.1 Das Nash-Gleichgewicht	47
	B.3.4.2 Der Mann-Kommunikationskonsens	51
	B.3.4.3 Die ganzheitliche Kooperation	59
	B.3.4.4 Die neue Partnerschaft.....	60
	B.3.5 Energie ist Bewusstsein	62
	B.4 Destinations-Management.....	64
	B.4.1 Phänomenologie	64
	B.4.2 Definition Destinations-Management.....	65
	B.4.3 Definition ganzheitliches Destinations-Management.....	69
	B.4.4 Destinations-Management als Teil der Managementformen im Tourismus.....	71
	B.5 e-Business.....	72
	B.5.1 Phänomenologie	72
	B.5.2 „e-“ entsteht	73
	B.5.3 World Wide Web.....	74
	B.5.4 Intranet und Extranet	78
	B.5.5 e-Business und e-Commerce	80
	B.5.5.1 e-Business im engeren Sinne	81

B.5.5.2	e-Business im weiteren Sinne.....	82
B.5.5.3	e-Commerce: Teil des e-Business	83
B.5.5.4	Konstituierende Merkmale des e-Business.....	84
B.5.5.5	Nutzenpotenziale des e-Business.....	85
B.5.5.6	Integration von Prozessen und Daten	90
B.5.5.6.1	Collaborative Product Commerce (CPC)	92
B.5.5.6.2	Product Data Management (PDM)	92
B.5.5.6.3	Enterprise Resource Planning (ERP).....	93
B.5.5.6.4	Supply Chain Management (SCM)	94
B.5.5.6.5	Die Spitze des Eisberges.....	95
B.5.6	m-Business.....	96
B.5.6.1	m-Business Definition	96
B.5.6.2	m-Business in Organisationen	98
B.5.6.3	Technische Grundlagen m-Business.....	99
B.5.7	New vs. Old Economy	100
B.5.8	Brick & Click.....	101
B.6	e-Tourism.....	103
B.6.1	Aktuelle Situation	103
B.6.2	Zukunftspotenziale	104
C	ALLGEMEINER KONZEPTIONELLER TEIL	108
C.1	Gestaltungsansätze ganzheitlichen Destinations-Managements.....	110
C.1.1	<i>Bestimmungsfaktoren.....</i>	<i>110</i>
C.1.1.1	Rahmenbedingungen	110
C.1.1.1.1	Die Destination als Wettbewerbseinheit	111
C.1.1.1.2	Entwicklung und Lebenszyklen von Destinationen	113
C.1.1.1.2.1	Idealmodell einer Destination (statisch).....	114
C.1.1.1.2.2	Idealmodell einer Destination (dynamisch).....	115
C.1.1.1.2.3	Lebenszyklen von Destinationen.....	116
C.1.1.1.3	Möglichkeiten und Grenzen des Destinations-Managements.....	119
C.1.1.1.3.1	Damoklesschwert Finanzierung.....	120
C.1.1.1.3.2	Finanzielle Anforderungen an das Destinations- Management	123
C.1.1.2	Träger.....	125
C.1.1.2.1	Destinationsebenen.....	126
C.1.1.2.2	Entscheidend bleibt der Mensch.....	131
C.1.1.3	Adressaten einer Destination	132
C.1.1.4	Fazit	133
C.1.2	<i>Adäquanzdreieck ganzheitlicher Destinationsgestaltung</i>	<i>134</i>
C.1.2.1	Ziele einer ganzheitlichen Destination	135
C.1.2.1.1	Destinations-Vision	136
C.1.2.1.2	Struktur und Organisation einer Destination.....	138
C.1.2.1.2.1	Beispiel Destinationsfirma / Unternehmung Destination..	139
C.1.2.1.2.2	Modell der Destinations-Holding	140
C.1.2.1.2.3	Verbundsysteme im Tourismus	145
C.1.2.1.2.4	Organisationsebenen eines touristischen Verbundes	148
C.1.2.2	Strategie einer ganzheitlichen Destination	149
C.1.2.2.1	Konzentration auf Kerngeschäftsbereiche.....	149
C.1.2.2.2	Qualitätsmanagement	150

C.1.2.2.3	<i>[Exkurs: Qualität entlang der Wertschöpfungskette]</i>	155
C.1.2.2.4	Marketing und Vermarktungsnetzwerk	158
C.1.2.2.5	Markenpolitik	158
C.1.2.2.6	Wissensmanagement.....	160
C.1.2.3	Instrumente einer ganzheitlichen Destination	160
C.1.2.3.1	Zielsystem, Planung und Kontrolle	161
C.1.2.3.2	Neue Finanzierungsinstrumente der Destination.....	161
C.1.2.4	Fazit	162
C.1.3	<i>Ganzheitliche Erfolgsevaluation</i>	164
C.1.3.1	Leitstern ganzheitliche Vision.....	165
C.1.3.1.1	Mögliche Wege zur Vision.....	165
C.1.3.1.2	Der ganzheitliche Visionsprozess in IX Stufen.....	166
C.1.3.1.2.1	Entwicklung einer Vision (Stufen I-V)	168
C.1.3.1.2.2	Gestaltung einer Vision (Stufe V-VIII)	170
C.1.3.1.2.3	Implementierung der Vision (Stufe IX).....	172
C.1.3.1.2.4	Erfolg einer Vision für das Unternehmen	173
C.1.3.2	„Glokaler“ Matrioschka-Puppen-Ansatz zur Visionsentwicklung (Hilb)	173
C.1.3.3	Entwicklungstheorie einer ganzheitlichen Destination	174
C.1.3.4	Modelle und Hilfen zur Einführung	183
C.1.3.4.1	Lean-Management	184
C.1.3.4.2	Management by Objectives (MbO)	186
C.1.3.4.3	Business-Reengineering	187
C.1.3.4.4	Yield-Management	189
C.1.3.4.5	Change-Management	190
C.1.3.4.6	Kaizen und Gembakaizen	193
C.1.3.4.7	CRM und Beschwerde-Management.....	197
C.1.3.4.8	Controlling und Benchmarking	200
C.1.3.5	Fazit	201
C.2	Destinations-Management und e-Business	203
C.2.1	Vom TIRS zum EDMS	204
C.2.2	Grundlagen erfolgreicher e-Tourismus-Konzepte	214
C.2.3	Definition e-Destination	216
C.2.4	Definition e-Destinationsmanagement	218
C.2.5	e- & m-Business in New Destinations	219
C.2.6	Fazit	222
D	BESONDERER EMPIRISCHER TEIL	226
D.1	Spektrum der Betrachtung	226
D.2	e-Tourismus-Beispiele.....	226
D.2.1	Saisonschluss alpiner Winterdestinationen	228
D.2.1.1	www.malbun.li	228
D.2.1.2	www.myswitzerland.com	230
D.2.1.3	www.austria-tourism.at.....	231
D.2.1.4	www.discoveritalia.com	233
D.2.1.5	www.tourisme-france.fr.....	234
D.2.1.6	www.tourismus.li.....	235
D.2.1.7	www.tiscover.at	238
D.2.1.8	www.alpenarena.ch	240
D.2.1.9	Fazit	243

D.2.2	American Ski Consolidates	244
D.2.2.1	www.intrawest.com	244
D.2.2.2	www.vailresorts.com	247
D.2.2.3	Fazit	249
D.2.3	Die Weisse Arena	250
D.2.3.1	Die Vision.....	250
D.2.3.2	Die Evolution.....	252
D.2.3.3	Die Organisation.....	253
D.2.3.4	Das e-Business.....	254
D.2.3.5	Feeling ist Programm.....	255
D.2.3.6	Kehrseiten des Erfolges	260
D.2.3.7	Fazit	261
E	SCHLUSSFOLGERUNGEN	264
E.1	Zusammenfassung.....	264
E.2	Fazit.....	270
E.3	Konsequenzen.....	275
E.3.1	Mensch und Unternehmen in neuer Wahrnehmung	275
E.3.2	Das ganzheitliche Chancen-Modell CVC (Crisis – Vision – Change).....	276
E.4	Ausblick	278
E.4.1	Empfehlungen für die Praxis.....	278
E.4.2	Empfehlungen für die Forschung.....	278
F	WWW-GLOSSAR.....	280
F.1	Internet Acronyms	280
F.2	Netiquette.....	309
G	QUELLEN	313
G.1	Verzeichnis Experten-Gespräche	313
G.2	Literaturverzeichnis.....	315
G.3	Online-Quellen	327
G.3.1	Artikel, Aufsätze, Webversionen.....	327
G.3.2	Datenbanken / Informationsplattformen.....	331
G.4	Abbildungsverzeichnis.....	335
H	VITA.....	336

<Ignoranti, quem portum petat, nullus suus ventus est>³

Seneca

A EINLEITUNG

A.1 Problemstellung

Wir befinden uns in einer neuen Zeit. Man spricht vom Ende des Dienstleistungs- und dem Beginn des Informationszeitalters. Als präzisen Termin errechneten die Experten den Übergang von Alt zu Neu mit dem Eintritt ins 21. Jahrhundert, also Silvester 1999 / 2000. „Y2K“⁴ wurde mit grossen Vorkehrungen begrüsst, weil die Datumsgrenze von den Rechnern auch als Übergang zum 1. Januar 1900 hätte interpretiert werden können. Bis auf wenige Fälle blieb das erwartete Chaos aber aus. Es kam später und in anderer Form.

Die Vorahnungen – grosse Ereignisse kündigen sich an – hatten schon ihre Stimmigkeit gehabt. Auslöser war aber nicht die künstliche Intelligenz, sondern die menschliche Emotion. Die „e“-*Motion* in Wirklichkeit.

In wahrhafter „Goldgräberstimmung“ entwickelte sich die sogenannte New Economy als erstes Kind des neuen Zeitalters und mit ihr sollte der prognostizierte und allenthalben antizipierte Wandel nun tatsächlich stattfinden. Die Wirtschaft traditionellen Unterbaus wurde schnell zur „Old Economy“ degradiert, alles Potenzial fortan den in Windeseile entstehenden Neuen Märkten zugesprochen. Kein Bereich unseres täglichen Lebens blieb unberührt. Weder im Privaten noch im Beruf. Diesen beiden Aspekten wollen wir uns in der gegenständlichen Arbeit zuwenden.

Als Vertreter des privaten Bereichs betrachten wir den Menschen in seiner ganzheitlichen Perzeption, der seinem Beruf nachgeht und dabei auf andere Menschen trifft. Er ist selbst Anbieter und Nachfrager zugleich. Als Betrachtungsbeispiel unserer Überlegungen wählen wir den Tourismussektor und darin spezifisch das Thema „Destinations-Management“. Hier, wie übrigens auch in anderen Fällen, wo Menschen aufein-

³ "Wer nicht weiss, welchen Hafen er anlaufen soll, bekommt keinen günstigen Wind". Seneca, Epistulae Morales, VIII, 71, 3

⁴ Y2K: Abkürzung für „Jahr 2000“, zusammengesetzt aus Y (year, engl.: Jahr) und dem computer-sprachlichen 2K (two kilos, das z. B. in KB – Kilobite – verwendet wird, wobei Kilo für 1000 steht, 2K also hier für 2000). Vgl. auch Glossar.

andertreffen, interessiert letztlich die Frage, wie gehen diese Menschen miteinander um? Und wie kann dieser Umgang zum gegenseitigen Nutzen optimiert werden? Es stellt sich die Frage: *Kooperieren, ja - aber wie?*

Die Auswahl des „*Fallbeispiels Destinations-Management*“ hat weniger mit dessen besonderer Eignung zu tun (jedes Segment der Wirtschaft kann für die gegenständliche Analyse herangezogen werden) sondern mehr mit den persönlichen Präferenzen des Schreibenden, der in Ausbildung und Praxis, vor allem aber als „Mensch auf Reisen“, immer wieder entscheidende Erfahrungen in diesem Bereich sammeln konnte.

Insofern ist die gegenständliche Arbeit von *subjektiven Impressionen* geprägt und erhebt daher auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das Dargestellte nimmt an manchen Stellen facettenähnliche Formen an, die möglicherweise fragmentarisch im Raum stehen bleiben. Dies geschieht bewusst, denn auch im „wirklichen“ Leben kann nicht immer alles sofort und „hundertprozentig klar“ zugeordnet werden.

Folgende relevanten Aspekte können aus der Aktualität des gewählten Themas erkannt werden:

- *Ausgangslage*: Umfeld im steten Wandel
 - New Economy vs. Old Economy
 - Globalisierungswettstreit im Tourismus
 - “Allheilmittel” e-Business

Daraus ergeben sich viele Fragenkomplexe, aus deren Gesamtheit wir die nachfolgenden als relevant erachten:

- *Problemstellung*: Alles neu in YK2+?
 - Sind wir in einem neuen Zeitalter? Ist es relevant?
 - Was bedeutet der Wandel für den Menschen?
 - Was bedeutet der Wandel für den Tourismus?
 - Wo sind die Grenzen vom „e-Age“?
 - Kann eine ganzheitliche Betrachtung weiterhelfen?

Die zuletzt genannte Frage bringt uns an den Anfang der gegenständlichen Forschung, bildet sie doch den Kristallisationspunkt der Tätigkeit: Ein ganzheitlicher „Approach“ unterscheidet sich wesentlich vom klassisch-wissenschaftlichen, weshalb der Entscheidung, diesen zu wählen, Grundsatzcharakter erwächst. Im Sinne einer „*Weichenstellung*“ hat diese Wahl denn auch ganz am Anfang zu erfolgen, was hiermit geschieht. Die Tragweite dieser Entscheidung, sprich: vom traditionellen Weg zu „scheiden“ zeigt sich spätestens bei der Erläuterung der Grundzüge ganzheitlichen Handelns.

A.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Das Ziel unserer Bemühungen soll sein, zur Klärung des folgenden, erweiterten *zentralen Fragenkomplexes* einen ganzheitlichen Beitrag zu erbringen:

- Welche *Bedeutung* hat das Internet-Zeitalter für den Menschen, sein Leben und den Umgang mit den Mitmenschen in Beruf und Alltag?
- Wie können die *Symbole* des e-Business - aufgezeigt am Beispiel Destinations-Management - gedeutet und von den betroffenen Menschen nutzenstiftend und sinngebend in das eigene Leben integriert werden?

Wir werden feststellen, dass

mit *Willen* zur Kooperation und durch *Gefühl* zum Konsens

ein Weg der Mitte, also zur Ausgeglichenheit gefunden werden kann, weil es im Privaten wie im Beruf täglich darum geht, die *Gegensätze auszubalancieren*. Am besten gelingt dieses Vorhaben wenn die Wahrnehmung nicht auf die materiell-rationale Wirklichkeit beschränkt, sondern auch Intuition und Emotion Entfaltungsraum gegeben wird. Kooperation werden wir anhand der gewählten theoretischen und praktischen Bezugsthemen aus der Betriebswirtschaftslehre (BWL) als strategische Massnahme erkennen und Strategie als rationale Verhaltensmaxime zur Optimierung der eigenen Position. Etymologisch betrachtet entstammt der Begriff Strategie der griechischen Feldherrnkunst: Strategia, zusammengesetzt aus *stratos* „Heer“ und *agein* „führen“. Konsens – darin steckt die Bedeutung „übereinstimmen, *Mitgefühl*“ – werden wir als neue Chance und Option für eine andere Betrachtung des traditionellen Verständnisses

„Ich gewinne – Du verlierst“ kennen lernen. Gemeinsame Visionen und Wünsche bilden hier die Grundlage.

A priori erscheint diese Sicht der Dinge möglicherweise als sehr einfach, haben doch alle Menschen ihre Wünsche und Hoffnungen. In Wirklichkeit entsteht die Hürde aber immer dann und sehr schnell, wenn mehrere *Menschen aufeinandertreffen* und eine Disharmonie in ihren Perzeptionen feststellen. Haben sie beispielsweise eine berufliche Aufgabe gemeinsam zu erfüllen, so sind verschiedenste Ansprüche „unter einen Hut“ zu bringen, bevor der Hut „aufgesetzt“ werden kann. Optimale Passform, Funktionalität, sprich: Nutzenstiftung und Beständigkeit wird er aber erst haben, wenn er in Harmonie mit dem Träger ist.

Natürlich ist Harmonie im Alltag nicht immer möglich. In der Akzeptanz und Integration des Gegensätzlichen liegt der *Quantensprung*, in der Mitte der *Ausgleich*. Für Menschen im bewussten⁵ Kontakt mit sich selbst und ihrer Umwelt bedeutet diese Mitte *Aufeinanderzugehen*. Für Unternehmen hiess dies bisher im klassischen Sinne Optimierung ihrer Möglichkeiten. In einem neuen, ganzheitlichen Kontext werden wir erkennen, dass es auch „Miteinander“ heissen kann. Voraussetzung ist die Betrachtung des Unternehmens im Sinne von Rudolf Mann: *Mensch = Unternehmen = Mensch*.

Für Unternehmen bedeutet der Quantensprung das Loslassen vom marktwirtschaftlichen Grundprinzips des „Gegeneinanders“ und die Hinwendung zu kooperativen *Szenarien konsensbasierter Partnerschaften*. Eine Unternehmung ist diesem bedeutenden Schritt sehr nahe, wenn sie nicht nur ihr Gesellschaftskapital optimal einsetzt, sondern auch das humane.

Wir werden visionären Betriebswissenschaftlern ganzheitlicher Prägung wie Mann und Bienek folgen, um Wege und Mittel aufzeigen, eine solche Veränderung einzuleiten. Anhand einer konkreten, zeitgemässen (*Internet-Age*) Unternehmensgestaltung (*Destination*) soll die Bedeutung und Symbolik der Rahmenbedingungen exemplarisch entschlüsselt und die These „*Kooperation* als Strategie – *Konsens* als Quantensprung“ ganzheitlich (*Prinzip des senkrechten Denkens*) analysiert werden. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, uns bewusst auf allen Ebenen unserer Wahrnehmung (*Wissen / Intellekt / Gefühl / Intuition*) auf das gegenständliche Thema einzulassen.

⁵ stammt von bewusst sein

Den ganzheitlichen Praxisbezug werden wir anhand aktueller Beispiele aufzeigen mit vielfältigen Interdependenzen zwischen *e-Business* und *Destinations-Management*.

Als integratives Fazit soll am Ende der Arbeit ein exemplarisches Modell hergeleitet werden: Das ganzheitliche Chancen-Modell CVC (Crisis – Vision – Change). Dieses werden wir im Sinne eines Fazits ableiten, basierend auf der Sichtweise „*In jeder Krise steckt eine Chance!*“.

Als Resultat des gegenständlichen Diskurses soll sich uns schliesslich eine grundlegende Sichtweise auftun, die mit den folgenden Worten umschrieben werden kann⁶:

Der persönliche Quantensprung eines jeden Menschen besteht darin, Bewusstsein zu üben und auch dann nicht vom Hier und Jetzt abzuweichen, wenn Widerstände entstehen und sich zu (scheinbar) unüberwindbaren Hürden auftürmen.

Es ist dieser konkrete Prozess, das Sich-einlassen, der uns weiterbringt in unserer Entwicklung. Privat wie beruflich. Unabhängig von der Form, in welcher sich die Hürden manifestieren. Je grösser der Widerstand wird, desto näher ist die Erkenntnis.

Symbole und deren Bedeutung sind für Unternehmen wie Menschen eine Chance, durch konkrete Einlösung der erkannten Muster *sinngebende Lernprozesse* einzuleiten und abzuarbeiten. Leider ist dies tatsächlich „ein hartes Stück Arbeit“ und „quasi im Schlaf“ nicht möglich. Wer der Herausforderung aber nicht ausweicht, sondern sich hineingibt in die Situation, wird plötzlich merken, dass sich etwas verändert. Und er wird dann feststellen, dass er höchstwahrscheinlich den präzisen Moment des Durchbruchs „verpasst“ hat. Das ist dann auch nicht mehr wichtig.

<Er muoz glîchesame die leiter abewerfen, sô er an ir ufgestigen>⁷

⁶ Eigene Definition. Sie ist gemäss dem Prinzip „Mensch = Unternehmen = Mensch“ gleichsam auf Mensch und Unternehmung anwendbar.

⁷ William von Baskerville zu seinem Adlaten Adson von Melk auf dessen Frage wie er (Baskerville) zur Auflösung des Mysteriums im mittelalterlichen Kloster gelangt sei, trotzdem er die „Wechselbeziehung zwischen den Zeichen“ nicht verstanden hatte (vgl. Eco / Rose, S. 625). Eco legte seinem Protagonisten in „*Der Name der Rose*“ dieses zentrale Wittgenstein-Zitat in den Mund, das dessen „*Tractatus logico-philosophicus*“ entstammt (vgl. Wittgenstein / Tractatus, Art. 6.54 und Bearn / Web Adaptation, www.lehigh.edu - Stand Mai 2002). „Merk würdig“ ist, dass Eco das Zitat in altdeutscher Sprache wiedergibt und dessen Ursprung ins Mittelalter zurückver-

Die gegenständliche Arbeit basiert auf der Aktualität des Themas Destinations-Management und e-Business in einem Kontext sich permanent verändernder Rahmenbedingungen. Mit Brachialgewalt vertretene Globalisierungs-Standpunkte (beispielsweise am World Economic Forum WEF in Davos), Ernüchterung zum Thema New Economy (Kurssturz an den Neuen Märkten) und Wertewandel im kollektiven Empfinden des Tourismus (Nachhaltigkeit) führen zur Notwendigkeit einer *ganzheitlichen Betrachtung* der Situation. Das zentrale Anliegen dieser Arbeit ist es, notwendige Fragen zu stellen und mögliche Antworten zu geben.

- Was war?
- Was ist?
- Was wird?

Der Handlungsbedarf drängt sich besonders deshalb auf, weil dem „e-“ von Experten wie Laien ein Potenzial vorausgesagt wurde, das bekanntermassen nicht eingetreten ist. Wissenschaft und Praxis haben heute das durch die massive „e-Rnüchterung“ entstandene Vakuum zu füllen. Der Moment für eine Standortbestimmung ist gekommen.

Ganzheitlichkeit scheint der meistversprechende Weg der Untersuchung zu sein, vereinigt er doch alle Ebenen menschlicher Wahrnehmung in sich, was den klassisch betriebswirtschaftlichen Analyserahmen zu erweitern ermöglicht. Auch hier scheint die Zeit reif, ist es doch offensichtlich, dass mit herkömmlichen Konzepten den Veränderungen des 21. Jahrhunderts nicht mehr beizukommen ist.

setzt, obschon der „Mystiker“ Wittgenstein das Traktat erst 1921 verfasst hat. Ein Hinweis auf die zeitlose Gültigkeit des Gesagten? Die Grenze desselben beschrieb jedenfalls der Autor selbst mit den Worten: *Worüber wir nicht sprechen können, müssen wir schweigen* (Wittgenstein / Tractatus, Art. 7). Eco sah darin den Imperativ darüber zu schreiben und so wurde seine spitzkritische Feder bekannt dafür, hinter die Masken zu blicken, um darzustellen, was wirklich IST. Wittgensteins These kann denn auch auf verschiedene Arten ausgelegt werden. Über etwas nicht sprechen zu können, kann bedeuten, dass etwas sehr schlimm ist und die Stimme versagt. Etwas kann uns Angst machen oder ganz einfach zu komplex sein, weil unverständlich. Der Verstand versagt eine weitere Horizonterschliessung. „Ultima Ratio“ Wittgensteins – quasi als Quintessenz seiner sachlogisch-philosophischen Abhandlung – deshalb: *verschweigen*. Wir werden im Laufe der gegenständlichen Arbeit entdecken, dass es durchaus möglich ist, den vom Intellekt begrenzten Horizont zu erweitern. Anhand praktischer Beispiele von Menschen, die auf der rein rationalen Stossrichtung sprichwörtlich gescheitert sind, sowie mit Hilfe von theoretischen Modellen werden wir erkennen, dass es möglich ist, für die „benutzte Leiter“, sprich: die Erfahrung bzw. das Erlebte ein Gefühl zu entwickeln und sie in die eigene persönliche Lebensentwicklung zu integrieren, ohne sie wegwerfen zu müssen. Wann immer dies gelingt, hat der Mensch einen *Quantensprung* vollzogen.

Daher ist die gewählte Sicht immer als eine *Metasicht der Dinge*, als eine Supraebene über allen Ebenen, zu sehen. Dies ermöglicht den notwendigen „Schritt zurück“ für Distanz und Klarheit. Hieraus erklärt sich auch, warum in gewissen Abschnitten operativ-klassische Fragen nicht erneut extensiv dargestellt werden müssen (der aktuelle Wissensbedarf ist gedeckt). Aus der Masse akuter Themen sind die gewählten selbstredend als prioritär eingestuft worden. Bestehende Lücken bieten inskünftiges Forschungs- und Erfahrungspotenzial.

A.3 Forschungsmethodische Konzeption

A.3.1 Wissenschaftliche Positionierung

Die wissenschaftstheoretische Positionierung der vorliegenden Arbeit folgt der Tradition der St. Galler Forschungsausrichtung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Sie ist auf die systemorientierte Managementlehre sowie eine anwendungsorientierte, qualitative Sozialforschung ausgerichtet. Das Werk genügt der Definition von Rückriem, welcher die *Dissertation als Beweis der Fähigkeit* sieht, zu Problemen der gewählten Einzelwissenschaft den Stand des Wissens aufzuarbeiten und eigene theoretische Lösungen zu produzieren⁸.

Systemorientierte Managementlehre

Als *Führungs- und Managementlehre*, die sich mit den Problemen der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckgerichteter sozialer Systeme befasst, versteht Ulrich die Betriebswirtschaftslehre⁹. Grundlage dieser Managementlehre sind Begriffe, Vorstellungen und Erkenntnisse der Systemtheorie und der Kybernetik. Die Systemtheorie ist eine formale Wissenschaft zum Umgang mit komplexen Systemen, die sich mit ihrer Struktur, ihren Verknüpfungen und ihrem Verhalten beschäftigt. Sie hat mit ihrem Begriff des Systems eine gemeinsame Betrachtungsebene und eine übergreifende Sprache festgelegt. Systeme werden als gegliederte Ganzheiten verstanden, die aus Elementen aufgebaut sind, die miteinander in Beziehung stehen. Systeme setzen sich

⁸ Rückriem / Technik, S. 86

⁹ Ulrich / Betriebswirtschaftslehre, S. 171

aus Subsystemen zusammen und sind ihrerseits wieder ein Teil eines Supersystems als grösserem Ganzen¹⁰.

Während sich die metawissenschaftliche allgemeine Systemtheorie mit realen und gedachten Systemen befasst, beschränkt sich die Kybernetik, als Teilgebiet der allgemeinen Systemtheorie, mit der Gestaltung und Lenkung dynamischer Systeme. Die *systemorientierte Managementlehre* als Teilgebiet der Kybernetik ist die Lehre von der Gestaltung und Lenkung sozialer Systeme¹¹. Von sozialen Systemen wird in den Sozialwissenschaften gesprochen, wenn die Elemente innerhalb eines Systems soziale Akteure, wie Personen, Gruppen oder Organisationen sind¹². Dabei stellt die Entwicklung von sozialen Systemen auf das zeitbezogene Phänomen der „Evolution eines ökonomisch orientierten sozialen Systems im Spannungsfeld von Forderung und Möglichkeiten der Um- und Inwelt ab¹³

Anwendungsorientierte Sozialforschung

„Die empirische Grundlagenforschung will eine bestehende Wirklichkeit beobachten und mit Hilfe von allgemeinen Theorien erklären, die angewandte Forschung zielt auf den Entwurf einer neuen Wirklichkeit [...]“.¹⁴ Nicht die Wahrheit wissenschaftlicher Aussagen ist demnach das Regulativ des Prozesses angewandter Forschung, sondern der Nutzen der zu schaffenden Entwürfe für die Praxis, hält Ulrich fest. Er versteht dabei unter Praxis das menschliche Handeln, oder weitergefasst, das menschliche Verhalten im Rahmen sozialer und natürlicher Systeme. Der praktisch handelnde Mensch hat es dabei mit komplexen Systemen zu tun, die nicht vollständig beschreibbar und verständlich und deren zukünftige Zustände nicht im Detail prognostizierbar sind. Eine sinnvolle Abgrenzung des Systems und die Anerkennung von Komplexität sind demnach für den Praxisbegriff der angewandten Wissenschaften von entscheidender Bedeutung. Ulrich bezeichnet vier Möglichkeiten von praxisorientierten Aussagen der angewandten Betriebswissenschaft (vgl. Abb. A-1).

¹⁰ Ulrich / Unternehmung, S. 105

¹¹ Ulrich / Management, S. 67

¹² Ulrich / Management, S. 168 ff.

¹³ Bleicher / Konzept, S. 335

¹⁴ Ulrich / Betriebswirtschaftslehre, S. 166

Abb. A-1: Aussagen anwendungsorientierter Forschung

	Inhaltliche Lösungen	Methoden
Aktuelle Probleme	Inhaltliche Lösungen für konkrete Probleme der Praxis	Lösungsverfahren für konkrete Probleme der Praxis
Zukünftige Gestaltung	Gestaltungsmodelle für die Veränderung der sozialen Wirklichkeit	Regeln für die Entwicklung von Gestaltungsmodellen in der Praxis

(Quelle: Ulrich / Sozialwissenschaft, S. 11)

Ziel der gegenständlichen Arbeit ist es, Antworten auf praxisrelevante Fragen zu geben und Regeln bzw. Empfehlungen für die Entwicklung von neuen Gestaltungsansätzen zu definieren.

Qualitative Sozialforschung

Bei der methodologischen Annäherung an den Forschungsbereich folgen wir dem Ansatz der qualitativen Sozialforschung, deren primäres Ziel das Verstehen von Zusammenhängen ist¹⁵. Sie bedient sich hierbei unterschiedlicher Informationsquellen und qualitativer Methoden wie Dokumentenanalyse, Expertengespräche, Fallstudienforschung oder Analogien. Die nachfolgenden Prinzipien sind zentral für Methodologien qualitativer Sozialforschung¹⁶:

- *Offenheit* der Forschung bezüglich möglicher Lösungen
- Forschung als *interaktiver* Kommunikationsprozess
- *Prozesscharakter* von Forschung und Forschungsgegenstand
- *Flexibilität* bezüglich der Auswahl und der Gestaltung der Methoden

¹⁵ Lamnek / Methodologie, S. 4

¹⁶ Lamnek / Techniken, S. 21 ff.

A.3.2 Forschungsdesign

Das idealtypische Forschungsdesign findet sich bei Ulrich, der zunächst die Erfassung und Typisierung *praxisrelevanter Probleme* in den Vordergrund stellt¹⁷ (es geht also nicht darum, eine Theorie zu formulieren, um anschliessend empirisch erfahrbare Hypothesen deduktiv herzuleiten). In einem zweiten Schritt werden zur Vertiefung des Verständnisses *empirische Wissenschaften und Formalwissenschaften* hinzugezogen. Praxisdaten zur Erfassung und Untersuchung des relevanten Anwendungszusammenhanges ermöglichen anschliessend eine *Analyse und Bewertung*. Darauf aufbauend können *Gestaltungsregeln* und -modelle abgeleitet und auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft werden. Das Forschungsergebnis dient – wie Ulrich schon festgehalten hat – letztlich der Praxis.

A.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich im wesentlichen in drei Haupt- und mehrere Nebenbereiche. Aufgabe der Hauptbereiche ist es, die thematische Annäherung zu ermöglichen, während die Nebenbereiche als „flankierende Massnahmen“ das Verständnis durch Zusatzinformationen erleichtern.

Die Hauptbereiche sind:

- OBJEKTBESTIMMUNG (Begriffliche Abgrenzung)
- ALLGEMEINER KONZEPTIONELLER TEIL
- BESONDERER EMPIRISCHER TEIL

Während in der *begrifflichen Abgrenzung* die thematische Abhandlung *modular aufbauend* erfolgt, also basierend auf den interessierenden Begriffen Strategie, Ganzheitlichkeit, Kooperation, Destination und Destinations-Management sowie Internet und e-Business, ist der Focus des allgemeinen Teils integrativer Natur. Alle Einzelkapitel entsprechen in ihrer Form und Sprache dem Branchentypus, weshalb wir im Rahmen dieser ganzheitlichen, sprich: Reise auf allen Ebenen der Wahrnehmung auch auf *un-*

¹⁷ Ulrich / Management, S. 193

terschiedliche Diktionen stossen werden. Diese zu erläutern und zu „entmystifizieren“ ist Aufgabe der Nebenblöcke wie beispielsweise des ausführlichen Internet-Glossars.

Die *konzeptionellen Betrachtungen* von Kapitel C (Allgemeiner konzeptioneller Teil) versuchen anhand des Destinations-Managements konkret aufzuzeigen, welche Implikation die ganzheitliche *Integration der modularen Einzelbausteine* zu einem sinngebenden Ganzen mit sich bringt. Ziel ist es daher, im weiteren Sinne generelle ganzheitliche Gestaltungsansätze für das Destinations-Management abzuleiten und in einer engeren Betrachtung das „e-Business“ mit einzubeziehen. Die Aufarbeitung folgt dabei dem Grundsatz „Mensch = Unternehmen = Mensch“ und zeigt beide Seiten der arbeitsteiligen Welt mit dem Ziel auf, für den Menschen ein Umfeld zu schaffen, das ihm den Umgang mit dem neuen Zeitalter sinngebend ermöglicht. So wird eine zentrale Feststellung die Antwort auf die Frage sein:

Was können Menschen tun, die innerhalb einer modernen Destination wohl die Notwendigkeit einer Kooperation erkennen, aber keinen Zugang zueinander finden und daher in der Maximierung ihrer Partikularinteressen verharren?

Es ist bereits an dieser Stelle wichtig zu betonen, dass die Antwort auf diese Frage nicht im Sinne eines *fertigen Rezeptes* gegeben werden kann. Hier zeigt sich denn auch der Unterschied zu klassisch-rationalen Analysen betriebswirtschaftlicher Fragen, die in ihrem Resultat der Symptombekämpfung traditioneller Medizin ähneln: Die vorgenannte Fragestellung ist ein Symptom, ein Symbol für etwas, das tiefere Ursachen hat. Der Betriebswissenschaftler spräche von einem sogenannten „Strukturproblem“. In Wirklichkeit ist es aber ein Zeichen für vorhandenes menschliches und damit persönliches Entwicklungspotenzial. Wie die klassische Medizin durch Verabreichung von Medikamenten die Krankheit zu unterdrücken bzw. am Ausbruch zu hindern versucht mit dem Resultat, dass die Viren bzw. *Organismen immer resistenter* werden, stehen wir Betriebswissenschaftler vermehrt dem Phänomen wirkungsloser Oberflächenbehandlung durch bis anhin wirkungsvolle Verbesserungs- und Problemlösungs-Instrumente gegenüber.

Dass in einem solchen Umfeld die Annäherung nicht rein linear erfolgt, wird uns spätestens beim Grundlagenkapitel über die Ganzheitlichkeit klar. Auch dass phasenweise „*der rote Faden*“ wieder hergeleitet werden muss, weil der Inhalt der Ausführungen sich vom ursprünglichen Thema wegentwickelt hat. Grund hierfür ist der gewählte

Forschungsansatz, der Heuristik¹⁸ und Zufall nicht a priori ausschliesst. Denn, es ist, wie es ist. Und *es ist gut, wie es ist*. Dies wird zu einer zentralen Sichtweise unserer Überlegungen werden.

A.5 Überleitung

Selten hat eine technische Revolution in so kurzer Zeit so viel Kapital ohne wirkliche Wertschöpfung verschlungen wie die New Economy. Ähnlich der industriellen Revolution, in welcher die Menschen Eisenbahn fahren lernten, haben wir mit dem Neuen Markt innerhalb von rund 24 Monaten Achterbahn fahren gelernt. *Life is a Rollercoaster*.

Heute ist der „Hype“¹⁹ vorüber und die breite Masse hat – teils von schweren finanziellen Verlusten gezeichnet – mit dem Phänomen e-Business umzugehen gelernt. Es ist Ruhe eingeleitet. Die gleichen Analysten, die vormals das Ende der Old Economy verkündeten, propagieren nunmehr die soliden Werte langjähriger Wertschöpfung und Erfahrung. *Vom Pol zum Gegenpol*.

Touristiker wie andere sahen im e-Business mit den neuen Geschäftspotenzialen quasi „at the speed of thought“ ein Allheilmittel, das sie „per Mausklick“ aus den immer wiederkehrenden Up-and-Down-Zyklen des banalen Operativen in höchste – oder zumindest höhere – Sphären unternehmerisch integrativen Handelns hieven würde. e-Destinationsmanagement führte inskünftig, das war allen klar, *mit drei Klicks zum Ziel*.

Gekommen ist dann alles anders. Enttäuscht waren nur jene, die sich vorher (selbst) getäuscht hatten. Unternehmerische Start-ups mit dem wirklichen Credo langfristiger Wertschöpfung brauchen nun mal *mindestens drei Jahre*, um einigermaßen profitabel zu werden bzw. das Optimum, den Break-Even, zu erreichen: Seed-, Incubation- und Exit-Strategie diametral zum Trotz²⁰. Amazon.com, seit 1996 online, soll heute noch

¹⁸ Lehre von den nichtmathematischen Methoden zur Gewinnung neuer Erkenntnisse. Lt. Duden eigentlich „Findungs- und Erfindungskunst“ <griech. *heuriskein* „finden“>.

¹⁹ Engl.: Getue

²⁰ „We’re up and running“ ersetzte vor dem Niedergang der New Economy den dreijährigen Erfahrungswert. Der „Easy way of doing Business fast“ war Programm. Wer *involviert* war, *glaubte* wirklich daran!

rote Zahlen schreiben, aber – gemäss Analysten und Branchenkennern – das Flaggschiff digitalen Business' darstellen. *Die Botschaft hör ich wohl, allein mir fehlt der Glaube.*

Spätestens seit Umberto Ecos „Der Name der Rose“ wussten auch die Vertreter des neuen Kapitals, dass Zeichen und Symbole ihre Bedeutung haben und hatten. Wir wollen nicht fragen wie es soweit kam. Die Schuldfrage ist – wie wir noch sehen werden – unerheblich. Sondern wir werden aufzuzeigen versuchen, was wir daraus machen können. *Es ist gut wie es ist.*

Aus akademischer Sicht mag diese unkonventionelle Überleitung verwundern. Deren tiefere Bedeutung widerspiegelt sich aber im Untertitel des gegenständlichen Werkes: *Ganzheitlichkeit* soll thematisiert werden. Transportmittel soll das *e-Business* sein, Ebene der Projektion das *Destinations-Management*.

Wer sich mit dem die letzten Jahre stark in Mode gekommenen Begriff „Ganzheitlichkeit“, der eigentlich „das Ganze“ bzw. „das Heile“ meint, wirklich auseinandersetzt, erkennt, dass darin nebst rational-materiellen Aspekten auch Wesenseigenschaften aus energetisch-intuitiven Bereichen reflektiert werden. Insofern sind hier Diktion und Wortwahl durchaus „Programm“, hat doch jede unserer Wahrnehmungsebenen ihre eigene Sprache.

Mit Hilfe des Prinzips des *senkrechten Denkens* werden wir versuchen, dem weitläufigen Thema gerecht zu werden und die Adäquanz des (sinnlich) Wahrnehmbaren in etwa dieser Ausprägung entdecken: „*Ich weiss, dass ich nichts weiss*“²¹ als blumige Allegorie im Wettstreit mit betriebswissenschaftlich nüchterner Rhetorik des Typs „*Emanzipation logistischer Konzepte einer strategischen Bereitstellung von humanen Leistungsfaktoren*“²².

Symbole und deren Bedeutung: *Der Weg ist das Ziel.*

²¹ Bekannter Ausspruch des Sokrates, in dem er die wichtigste Erkenntnis seines Forschens zusammenfasste. Diesen absoluten Skeptizismus gegenüber der Erkenntnisfähigkeit des menschlichen Geistes setzte er der Selbstüberhebung der Sophisten entgegen, die auf ihr Wissen stolz waren. Für ihn, wie schon für Pythagoras, trat die Philosophie, das *Suchen nach der Weisheit*, an die Stelle der Weisheit (Sophia), der Sophisten.

²² Bleicher / Konzept, S. 267