

Forschungsjahr 2012-2013

Abschlussbericht



Management Center Innsbruck
Internationale Bildung und Wissenschaft GmbH
MCI Tourismus

inhalt

Inhalt	2
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	6
1 Einleitung/Vorwort	7
2 Forschungsmodell	8
2.1 Forschungskontext.....	8
2.1.1 Unternehmen	9
2.1.2 Destination.....	9
2.1.3 Region.....	9
2.2 Forschungsbereiche und Kompetenzfelder	10
2.2.1 Unternehmensführung/Leadership.....	10
2.2.2 Entrepreneurship/Innovation.....	10
2.2.3 Finanzmanagement	10
2.2.4 Personalmanagement	11
2.2.5 Dienstleistungsmanagement.....	11
2.2.6 Ressourcenmanagement	11
2.2.7 Ökonomie & Politik.....	11
3 Executive Summary	12
4 Untersuchungsergebnisse 2012/2013	17
4.1 Unternehmen im Tourismus.....	18
4.1.1 Unternehmerisches Wachstum und Lebensqualität	18
4.1.1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage	18
4.1.1.2 Vorgehensweise.....	18
4.1.1.3 Kernergebnisse	19
4.1.1.4 Interpretation.....	25
4.1.1.5 Fact Box	26
4.1.2 Innovationsfaktoren der Tourismusunternehmung, untersucht am Beispiel der Hotellerie	27
4.1.2.1 Zielsetzung und Forschungsfrage	27

4.1.2.2	Vorgehensweise.....	27
4.1.2.3	Kernergebnisse	27
4.1.2.4	Interpretation.....	31
4.1.2.5	Fact Box	33
4.1.3	Attraktive Arbeitgebermarken in der Hotellerie.....	33
4.1.3.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	33
4.1.3.2	Vorgehensweise.....	34
4.1.3.3	Kernergebnisse	35
4.1.3.4	Interpretation.....	38
4.1.3.5	Fact Box	40
4.1.4	Die Bedeutung des Unternehmertums für die Destinationsentwicklung.....	40
4.1.4.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	40
4.1.4.2	Vorgehensweise.....	41
4.1.4.3	Kernergebnisse	41
4.1.4.4	Interpretation.....	45
4.1.4.5	Fact Box	47
4.1.5	Implikationen für den Tiroler Tourismus.....	48
4.2	Destination.....	50
4.2.1	Innovationsprozesse in Destinationen.....	50
4.2.1.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	50
4.2.1.2	Vorgehensweise.....	51
4.2.1.3	Kernergebnisse	51
4.2.1.4	Interpretation.....	57
4.2.1.5	Fact Box	59
4.2.2	Die Rolle von Leadership-Netzwerken in Destinationen	59
4.2.2.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	59
4.2.2.2	Vorgehensweise.....	60
4.2.2.3	Kernergebnisse	61
4.2.2.4	Interpretation.....	63
4.2.2.5	Fact Box	65
4.2.3	Der Einfluss touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung.....	65
4.2.3.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	65
4.2.3.2	Vorgehensweise.....	66
4.2.3.3	Kernergebnisse	67

4.2.3.4	Interpretation.....	70
4.2.3.5	Fact Box	72
4.2.4	Verflechtung von Aufsichtsräten in alpinen Destinationen	72
4.2.4.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	72
4.2.4.2	Vorgehensweise.....	72
4.2.4.3	Kernergebnisse	73
4.2.4.4	Interpretation.....	76
4.2.4.5	Fact Box	77
4.2.5	Implikationen für den Tiroler Tourismus.....	77
4.3	Region: Eine Analyse der Tourismusförderung	79
4.3.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	79
4.3.2	Zur Legitimation touristischer Förderpolitik.....	80
4.3.3	Inhalte des Forschungsschwerpunktes.....	81
4.3.4	Eckpunkte der nationalen / regionalen Fördersysteme.....	83
4.3.4.1	Tirol	83
4.3.4.2	Graubünden.....	84
4.3.4.3	Südtirol	84
4.3.5	Bewertung des österreichischen / Tiroler Fördersystems	85
4.3.5.1	Höhe der Förderung	85
4.3.5.2	Ordnungspolitische Aspekte	86
4.3.5.3	Verwaltungs-, finanz- und haushaltstechnische Aspekte.....	86
4.3.6	Implikationen für den Tiroler Tourismus.....	86
4.4	Tirol Tourism Research.....	88
4.4.1	Zielsetzung.....	88
4.4.1.1	Technische Konsolidierung.....	88
4.4.1.2	Entwicklung neuer Inhaltsbereiche	88
4.4.1.3	Verbesserung der Kommunikation	89
4.4.2	Vorgehensweise.....	89
4.4.2.1	Technische Überarbeitung.....	89
4.4.2.2	Entwicklung neuer Inhaltsbereiche	89
4.4.2.3	Erweiterung der Kommunikationskanäle	91
4.4.3	Fact Box	93
5	Thesen und Handlungsempfehlungen für den Tiroler Tourismus	94
	Literatur	98

Anhang	100
Publikationen	100

abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Forschungsmodell	8
Abbildung 2. Forschungsprojekte im Jahr 2012/2013 am MCI Tourismus	12
Abbildung 3. Wachstumsorientierung: Zustimmung zu Statements	21
Abbildung 4. Anreize zum Wachstum: Investitionen tätigen wir im Unternehmen vorwiegend... ..	22
Abbildung 5. Wachstumshürden: Ich würde gerne mein Unternehmen quantitativ oder qualitativ weiterentwickeln bzw. erweitern, aber.....	22
Abbildung 6. Externe Faktoren: Zustimmung zu Statements.....	23
Abbildung 7. Interne Erfolgsfaktoren der Innovation in der Hotellerie	32
Abbildung 8. Umsetzung eines Employer Branding Prozesses	34
Abbildung 9. Zusammenhänge Destinationsentwicklung und Destinationsnetzwerke.....	47
Abbildung 10. Steuerung der Destinationsentwicklung	61
Abbildung 11. Gesamtbeurteilung Führungsnetzwerk	63
Abbildung 12. Wesentliche Elemente für eine innovative Produktentwicklung.....	67
Abbildung 13. Bewertung Netzwerke in Destinationen	68
Abbildung 14. Bewertung Produktentwicklung in Destinationen	69
Abbildung 15. Bewertung von Aussagen bzgl. Strukturen in Destinationen.....	70
Abbildung 16. Akteurs-Matrizen für das Stubaital (links) und Kitzbühel (rechts).....	75
Abbildung 17. Entwicklung der Fördertätigkeit des Bundes im Bereich des Tourismus zwischen 1979 und 2011, nominell und gewichtet mit Baukostenindex 1979.....	81
Abbildung 18. Screenshot TTR Inspirations.....	90
Abbildung 19. Screenshot TTR Inspirations CabriO.....	91
Abbildung 20. Screenshot TTR Update	92
Abbildung 21. Screenshot TTR auf Facebook.....	93

tabellenverzeichnis

Tabelle 1. MCI Forschung 2012/2013: Thesen zur Tiroler Tourismuswirtschaft.....	16
Tabelle 2. Einflussvariablen der Destination Governance in drei Tiroler Destinationen.....	44
Tabelle 3. Institutionen und Gruppen von Aufsichtsratsmitgliedern – Übersicht	74

1 einleitung/vorwort

Das MCI Tourismus hat es sich zur Aufgabe gemacht, fachliche Kompetenz rund um den alpinen Tourismus aufzubauen und zu fördern, und widmet sich seit einigen Jahren verstärkt der angewandten Tourismusforschung. Dabei kooperiert das MCI Tourismus auch intensiv mit kompetenten Partnern aus der heimischen Tourismuswirtschaft (u.a. Tirol Werbung, Land Tirol, VTT Verein der Tiroler Tourismusverbände, verschiedenste Tiroler Destinationen), hat aber auch Erfahrung in der Durchführung von überregionalen, nationalen, sowie EU-Projekten.

Vorrangiges Ziel der angewandten Forschungs- und Entwicklungsarbeit am MCI Tourismus ist der Auf- und Ausbau von fachlicher Kompetenz rund um den alpinen Tourismus. Theoretische Fundierung und praxisnahe Ausrichtung bzw. Umsetzbarkeit sollen hier nicht als Gegensätze gesehen werden, sondern vielmehr als notwendiges Zusammenspiel für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung des alpinen Tourismus.

Nachfolgender Abschlussbericht umfasst die im Zeitraum September 2012 bis August 2013 durchgeführten Forschungsprojekte am MCI Tourismus. Dabei wird zunächst das Forschungsmodell vorgestellt, auf dem die Projekte basieren. Nachfolgend werden die einzelnen Ergebnisse der Studien in standardisierter Form beschrieben (Zielsetzung und Fragestellung, Vorgehensweise, Ergebnisse, Interpretation und Diskussion). Der Bericht schließt mit Thesen und Handlungsempfehlungen für den Tiroler Tourismus.

2 forschungsmodell

Aufbauend auf den drei Betrachtungsebenen Unternehmen, Destination und Region, lassen sich Forschungsbereiche im Sinne von Querschnittsbereichen definieren, denen sich das MCI Tourismus verschreibt. Das Gesamtkonzept der angewandten Forschungsarbeit wird in Abbildung 1 dargestellt und in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.



Abbildung 1. Forschungsmodell

Die Untersuchung der in der Abbildung definierten Forschungsbereiche Unternehmensführung/Leadership, Entrepreneurship/Innovation, Finanzmanagement, Personalmanagement, Dienstleistungsmanagement, Ressourcenmanagement, Ökonomie & Politik im Forschungskontext von Unternehmen, Destinationen und Regionen soll letztlich zur Wettbewerbsfähigkeit des alpinen Tourismus beitragen.

2.1 FORSCHUNGSKONTEXT

Die angewandte Forschung am MCI Tourismus beschäftigt sich mit betriebswirtschaftlichen Problem- und Fragestellungen im Kontext von Unternehmen, Destinationen und Regionen.

2.1.1 Unternehmen

Tourismusunternehmen sind zum Großteil *Klein- oder gar Mikrounternehmen*, welche besonderen Charakteristika unterworfen sind. Über 92% aller Unternehmen in der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft haben durchschnittlich weniger als 10 Mitarbeiter, in der Hotellerie über 72% der Unternehmen (WKO, 2010). Aufgrund dieser kleinstrukturierten Betriebsgröße und der hohen Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunden kommt insbesondere dem Unternehmer in der Hotellerie verstärkt eine Schlüsselrolle zu.

Ein überwiegender Teil der KMU Unternehmen im Tourismus sind *Familienunternehmen*. Das System „Familie“ beeinflusst unternehmerische Entscheidungen in allen Belangen, so dass betriebswirtschaftliche Prinzipien nicht mehr unbedingten Vorrang haben. Strategische Entscheidungen, interne Prozesse, aber auch die Leistungserstellung an sich erfolgt nach spezifischen Mustern, so dass sich in der Realität durchaus auch Vorteile von touristischen Familienunternehmen ausmachen lassen.

Die Tourismusunternehmen sind das Rückgrat der Tiroler Tourismuswirtschaft und stehen damit in der F&E Arbeit am MCI Tourismus im Zentrum der Betrachtung. Die Qualität der einzelnen Leistungsträger ist angebotsseitig letztlich entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg einer Destination.

2.1.2 Destination

Tourismusunternehmen sind meist Teil einer touristischen Wertekette (Bieger, 2010) und daher Leistungspartner in der Destination. Der zu kreierende Wert wird von einer Vielzahl von Unternehmen produziert. Letztlich wird mit dem Begriff Destination das für eine Zielgruppe relevante Zielgebiet umschrieben, das sämtliche für den Aufenthalt notwendige und hinreichende Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung, etc. umfasst. Eine Destination stellt somit die eigentliche Wettbewerbseinheit im Tourismus dar, die strategisch geführt werden muss.

Die Qualität von Destinationen ist angebotsseitig letztlich entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg einer touristischen Region.

2.1.3 Region

Regionen sind ein begrenzter Ausschnitt des geographischen Raums. Dabei stellt eine Region meist eine Verwaltungseinheit dar, kann aber auch unter dem jeweiligen Gesichtspunkt (naturräumlich, wirtschaftlich, kulturell) unabhängig von Verwaltungsgrenzen definiert werden. Der Begriff ‚touristische Region‘ fasst mehrere Orte bzw. Gemeinden zusammen und ist ein klar abgegrenztes Gebiet, das sich stark an politisch bestehenden Strukturen und Grenzen orientiert (Schulz et al., 2010).

Die Qualität von touristischen Regionen ist nachfrageseitig letztlich entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg der Tourismuswirtschaft eines Landes.

2.2 FORSCHUNGSBEREICHE UND KOMPETENZFELDER

2.2.1 Unternehmensführung/Leadership

Der Querschnittsbereich *Unternehmensführung/Leadership* befasst sich mit dem Führungsverhalten, dem unternehmerischen Handeln und Denken auf allen Ebenen. Führungskompetenzen, Führungsnetzwerke und Leadership entscheiden schlussendlich über die Wachstumsoption bzw. die Nachhaltigkeit der Tourismusunternehmen.

2.2.2 Entrepreneurship/Innovation

Der Querschnittsbereich *Entrepreneurship/Innovation* befasst sich mit unternehmerischen Qualitäten, besonders in der Start-Up Phase, und dem Faktor Innovation. In der Tourismuswissenschaft finden sich nur wenige konzeptionelle oder empirische Beiträge zum Verständnis unternehmerischen Handelns (siehe z.B. Siller & Zehrer, 2010; Koh 2010; Shaw & Williams, 1990). Ebenso wenige Untersuchungen beschäftigen sich mit Aspekten unternehmerischen Verhaltens in der alpinen Tourismuswirtschaft. Der Schlüssel zum Verständnis unternehmerischer Entwicklung liegt im Begreifen unternehmerischer Verhaltensweisen aber auch persönlicher Prägungen und Einstellungen.

2.2.3 Finanzmanagement

Der Querschnittsbereich *Finanzmanagement* befasst sich mit Finanzierungsformen, Finanzplanung, sowie Investitionsentscheidungen auf betrieblicher und Destinationsebene, beschäftigt sich aber auch mit volkswirtschaftlichen Auswirkungen von Finanzierungsentscheidungen auf regionaler Ebene.

Die Tourismus- und Freizeitwirtschaft hat in den letzten Jahren eine relativ hohe Dynamik bei Investitionen erkennen lassen, die mitunter eine wesentliche Verbesserung der Angebotsqualität bewirkt hat. Aufgrund der von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) bzw. einer großen Anzahl an familiengeführten Unternehmen dominierten alpinen Tourismuslandschaft weisen touristische KMU traditionell eine relativ geringe Eigenkapitalquote auf; der fehlende Finanzbedarf konnte früher mehr oder weniger problemlos durch Fremdkapital gedeckt werden (Schumacher & Wiesinger, 2011). Die Tourismusfinanzierung befindet sich im Wandel: die traditionell fremd- und kreditfinanzierte Branche muss mehr und mehr an ihrer Eigenkapitalausstattung arbeiten und damit zum einen ihre Attraktivität für Investoren erhöhen und zum anderen die Risikoaufschläge für

Kredite durch aktives Bonitätsmanagement in vertretbarem Rahmen halten. Diese Situation stellt die alpine Tourismuswirtschaft vor neue Herausforderungen.

2.2.4 Personalmanagement

Der Querschnittsbereich *Personalmanagement* stellt den Mitarbeiter ins Zentrum der Betrachtung. Dabei spielen Themen wie die Personalführung (i.S. von Personalplanung, -entwicklung, -kommunikation) und Personalverwaltung (Personalbeschaffung, -einsatz, -controlling, -organisation) eine wichtige Rolle. Dieser Querschnittsbereich ist v.a. auf betrieblicher Ebene zu sehen, hat jedoch auch auf überbetrieblicher Ebene entsprechende Auswirkungen.

2.2.5 Dienstleistungsmanagement

Der Querschnittsbereich *Dienstleistungsmanagement* befasst sich mit Themen wie der Markt- und Kundenorientierung, des Konsumentenverhaltens, von speziellen Konzepten zur Optimierung der touristischen Dienstleistungskette (Stichwort: „Service Design“) bis hin zu speziellen Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen und ist v.a. auf betrieblicher aber auch auf überbetrieblicher Ebene von großer Relevanz.

2.2.6 Ressourcenmanagement

Der Querschnittsbereich *Ressourcenmanagement* befasst sich mit der Ressourcenperspektive. Ressourcenmanagement ist heute eines der am häufigsten in der öffentlichen Diskussion vorkommenden Schlagworte und bezieht sich auf eine Vielzahl von Bereichen. Hierzu zählt v.a. das nachhaltige Management aller Ressourcen (Humankapital, Finanzen, Zeit etc.) auf Unternehmens-, Destinations- und Regionsebene.

2.2.7 Ökonomie & Politik

Da unter *Ökonomie* die Wissenschaft vom Einsatz knapper Mittel zur Verfolgung konkurrierender Ziele, vom ständigen Abwägen zwischen Alternativen verstanden wird, ist der Querschnittsbereich Ökonomie auf allen Ebenen anzusiedeln, spielt jedoch insbesondere auf der Ebene von Destinationen oder Regionen eine sehr wichtige Rolle. Dabei geht es vorwiegend um die regional- und gesamtwirtschaftlichen Verflechtungen des Tourismus (u.a. TSA Tourism Satellite Accounts für Tirol).

Der Querschnittsbereich *Politik* ist von besonderer Bedeutung auf Destinations- und Regionsebene und bezieht sich u.a. auf Untersuchungen zur Gestaltung tourismuspolitischer Rahmenbedingungen. Aber auch Fragen der Unternehmenspolitik spielen im alpinen Tourismus eine Rolle.

3 executive summary

Das MCI Tourismus hat im Forschungsjahr 2012/2013 insgesamt neun Forschungsprojekte durchgeführt. Zudem wurde das Kommunikations- und Informationstool Tirol Tourism Research optimiert (siehe www.ttr.tirol.at) Die Forschungsprojekte fokussieren die drei Untersuchungsräume „Tourismusunternehmen“, „Destinationen“ und „Region“. Abbildung 1 stellt die Forschungsbereiche und –Projekte vor.

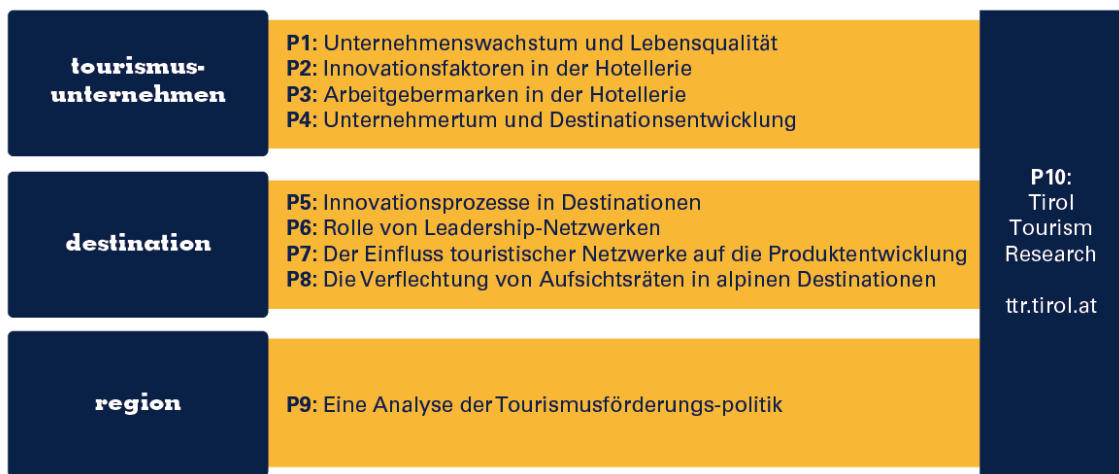


Abbildung 2. Forschungsprojekte im Jahr 2012/2013 am MCI Tourismus

In den Forschungsbereichen (siehe Abbildung 2) wurden Themen aufgegriffen, die zum einen in der internationalen Tourismusforschung relevant sind, zum anderen aber auch für die Tiroler Tourismusunternehmen und Destinationen Handlungsempfehlungen zulassen.

Ein erstes Projekt (P1) untersucht die Bedeutung der Einschätzung der Lebensqualität für den Tourismusunternehmer. Hier wurde mithilfe einer quantitativen Analyse (380 Unternehmer beantworteten einen Fragebogen) festgestellt, dass 60% mit dem Unternehmenswachstum der letzten drei Jahre zufrieden waren; etwas mehr, 66%, schätzen ihre Lebensqualität sehr gut bzw. gut ein. Hauptsächlich wird die Zufriedenheit mit dem Unternehmenswachstum von physischen und vom materiellen Wohlbefinden des Unternehmers beeinflusst. Die Wahrnehmung der Lebensqualität wird zudem maßgeblich vom Stress- und Freizeitempfinden beeinflusst.

Projekt P2 untersucht die internen Erfolgsfaktoren für Innovationen, P3 die Prozesse der Arbeitgebermarkenentwicklung in der Hotellerie. Beide Analysen basieren auf qualitativen Interviews mit Unternehmern. P2 untermauert die Notwendigkeit von organisatorischen und unternehmerischen Freiräumen für die Initiation von Innovationen im Hotel; zudem braucht es Projektverantwortliche

für Innovationsinitiativen, und die Mitarbeiter müssen in den Prozess eingebunden werden. P3 legt offen, dass viele Hoteliers bereits gute Employer Branding Maßnahmen offenlegen, aber vor allem die Analyse- und Kontrollphase des Employer Branding Prozesses ist noch schwach ausgeprägt. Die Ergebnisse beider Projekte unterstreichen zudem die Notwendigkeit und den Optimierungsbedarf strategischen Handelns. P4 basiert ebenso auf qualitativen Interviews mit DestinationsStakeholdern und belegt die enorme Bedeutung unternehmerischer Reputation: Unternehmer sind sowohl wichtig für die Wissensentwicklung und den Informationstransfer, als auch für die Umsetzung von Innovationen. Ihr Ansehen verbindet Stakeholder-Netzwerke verschiedenster Ausprägungen, welche üblicherweise selten an einem Strang ziehen.

In den Tiroler Destinationen untersuchte das MCI Tourismus Team zunächst Innovationsprozesse in Destinationen. Aufbauend auf einer im Jahr 2009 veröffentlichten Innovationsstudie führte man ein Follow-up durch und ging zurück in zwei Destinationen, um zu eruieren, was sich in Sachen Innovation in den letzten fünf Jahren verändert hat (P5, siehe Abbildung 2). Das Projekt zeigt, dass Kooperationswille unter den touristischen Leistungsträgern und das Potential der DMO, für eine gutes Kooperationsklima zu sorgen, wesentliche Erfolgsfaktoren für die Stimulierung von Innovationen sind. Projekt P6 analysiert schließlich die Verbindungen zwischen den Leadern einer Destination und zeigt Ansätze zur besseren Abstimmung und Zusammenarbeit der Leader untereinander auf. Es zeigt sich nach Auswertung der Fragebögen, die von 36 Leitungspersonen aus Tourismusverband und touristischen Leitbetrieben retourniert wurden, dass die identifizierten Leadership-Netzwerke verschiedene strategische Bereiche der Destinationsentwicklung abdecken: Wissensaustausch geschieht dabei meist spontan und kaum systematisch. Potentiale für Zusammenarbeit sind zudem noch nicht ausgeschöpft. Mit Netzwerken beschäftigt sich auch Projekt P7: Hier wird mittels einer Delphi-Untersuchung ermittelt, welche Einschätzung Branchenexperten zum Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung haben. Das Projekt unterstreicht erneut die Bedeutung von kooperativen Prozessen, zeigt aber auch, wie wichtig die Zusammenarbeit mit anderen Branchen ist, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Das letzte Projekt (P8) im Destinationsbereich weist aus, dass die Besetzungen von Aufsichtsräten in den Tiroler Destinationen hauptsächlich durch Einheimische erfolgen. Events und andere einmalige Projektinitiativen fördern die Einbindung externer Experten und sind somit stimulierend für Innovation und Wissenstransfer in der Destination.

Das Projekt P9 widmet sich der Tourismusökonomik und eruiert am Beispiel Tirols, Graubündens und Südtirols, wie sich die Tourismusförderungs politik in den letzten Jahrzehnten verändert hat. Es zeigt sich, dass zunehmend Projekte im Bereich der Organisation und Kooperation gefördert werden und dass bei den Investitionen Qualitätsverbesserungen, Erweiterungen oder Restrukturierungen dem Ausbau von Kapazitäten vorgezogen werden.

Die TTR (Tirol Tourism Research) Plattform wurde in seinem zweiten Projektjahr technisch konsolidiert und es wurden neue Inhaltsbereiche (TTR Inspirations, interaktive Kartenstatistiken) entwickelt. Außerdem wurden die Kommunikationskanäle verbessert (Newsletter System, Facebook Fanpage).

Aus den genannten Projekten lassen sich eine Reihe von Implikationen für die Tourismuswirtschaft ableiten. Diese münden in die folgenden elf Thesen für den Tiroler Tourismus:

thesen	handlungsempfehlungen
<p>These 1: Strategisches Management ist ausschlaggebend für den langfristigen Innovationserfolg in der Hotellerie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Strategieentwicklung und –Umsetzung müssen feste Bestandteile des unternehmerischen Handelns werden. ▪ Unternehmer müssen sich (zeitliche) Freiräume schaffen und sollten analysieren, welche Tätigkeiten Sinn machen und welche Tätigkeiten delegiert werden können.
<p>These 2: Unternehmerische Wachstumsentscheidungen werden von der wahrgenommenen Lebensqualität beeinflusst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work-Life-Balance Maßnahmen spielen auch eine wesentliche Rolle für die Unternehmer, denn die Gesundheit, Stressempfinden und Freizeitoptionen beeinflussen die Lebensqualität stark. ▪ Durch Optimierung der Lebensqualitätsdimensionen in einer Region kann man Unternehmer und Investoren anziehen.
<p>These 3: Arbeitgebermarkenentwicklung in der Hotellerie erfolgt unsystematisch und unvollständig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgrund der Arbeitsmarktentwicklungen müssen die Tourismuswirtschaft und insbesondere die Hotellerie konsequente Arbeitgebermarken entwickeln, sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Destinationsebene. ▪ Arbeitgebermarken sind präsenter auf dem Arbeitsmarkt, wenn das Produkt bereits als Marke positioniert wurde. ▪ Es braucht entsprechende Qualifikationen in der Personalentwicklung; kleine Unternehmen brauchen hier fachliche Unterstützung.
<p>These 4: Unternehmer sind in der Destinationsentwicklung Wissens- und Informationsträger und verbinden das Netzwerk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tourismusentwicklung verlangt nach unternehmerischem Handeln. Somit muss die Destination attraktive Standortbedingungen für innovatives Unternehmertum schaffen. Hier ist eine Zusammenarbeit von Politik und DMO bzw. der Tourismuswirtschaft nötig. ▪ Wissen und Information entwickelt sich und fließt nur durch informelle und in Folge formelle Kontakte. DMOs sollten ideale Bedingungen für beides schaffen und weder zu viele Formalismen kreieren, noch völlig inaktiv umgeleitete Kommunikation zulassen.

These 5: Führungsnetzwerke sind ein geeignetes Instrument, abgestimmte Handlungen zu fördern und eine wettbewerbsfähige Destinationsentwicklung zu ermöglichen.

- Destinationen müssen Führungsnetzwerke bilden um künftig erfolgreich zu sein.
- Dazu müssen Leader aus den unterschiedlichen Branchen zusammenarbeiten; dann kann eine schlagkräftige Gruppe zur Steuerung der Destination geformt werden.

These 6: Zusammenarbeit zwischen Leadern existiert in vielen Destinationen. Die Zusammenarbeit ist jedoch meist informell und daraus resultierende Leadership-Netzwerke sind ebenfalls meist informeller Natur.

- Auch Führungsnetzwerke brauchen Führung und eine Formalisierung, um ihre Potentiale auszuschöpfen und um ihren Einfluss geltend zu machen.
- Dabei ist es wichtig, dass der Tourismusorganisation (strategische Ebene) eine Kernrolle zugeschrieben wird.

These 7: In touristischen Netzwerken wird von einer integrierten und verteilten Produktentwicklung gesprochen, in der alle betroffenen Akteure der Destination zusammenarbeiten. Produktentwicklung auf Destinationsebene braucht branchenübergreifende Zusammenarbeit/Netzwerke.

- Durch die Interaktion bzw. Zusammenarbeit in Netzwerken können innovative, multidisziplinäre und integrierte Produktentwicklungsprozesse gestaltet und differenzierte Angebote entwickelt werden.
- Die tragende Rolle bei Innovationsprozessen in Destinationen müssen Leitbetriebe und die Tourismusorganisation übernehmen.

These 8: Es ist Aufgabe der TVBs (bzw. deren Geschäftsführer) neue Produktentwicklungsprozesse zu initiieren und für ein gutes Kooperationsklima unter den Leistungsträgern in der Destination zu sorgen.

- Geschäftsführer von TVBs sollten mit Verantwortung und Entscheidungsgewalt in einem professionellen Umfeld agieren können. Politische Interventionen sind oft ein Hemmfaktor.
- Initiativen und Projekte zur Erhöhung der Kommunikation und Kooperation in den Destinationen sind vorteilhaft für die gesamte Destination, sei es durch Impulse von außen, gemeinsame Erlebnisse oder wiederbelebte "Wirstammische".

These 9: Quantitatives Wachstum gibt es nur noch in wenigen Destinationen. Qualitatives Wachstum setzt Innovationen im Software Bereich, insbesondere auch im Mitarbeiterbereich voraus.

- Qualifizierte, einheimische Mitarbeiter sind insbesondere in den Tourismustälern schwer zu finden. Motivations- und Anreizsysteme zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung sind zu entwickeln.
- Software Innovationen sind aufzuzeigen und zu initiieren. Ideenwettbewerbe und Förderungen sollten sich mehr auf Software Innovationen konzentrieren.

<p>These 10: Die Destinationsentwicklung wird stimuliert durch Einheimische, die in der Destination Vertrauen und soziales Kapital bilden und Externe, die für Innovation und Wissenstransfer stimulierend sind.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei Aufsichtsrats oder Beiratsbesetzungen sollte immer eine gute Balance zwischen Einheimischen und einigen externen Experten anvisiert werden. ▪ Belebend sind insbesondere kurzfristige Produktentwicklungsinitiativen (z.B. Events) in der Region: Verkrustete Strukturen können durch Einholung neuer Experten in die Gremien aufgebrochen werden.
<p>These 11: Die Philosophie eines flächendeckenden Tourismus in Tirol ist angesichts des steigenden Produktivitätsdrucks auf den Tourismus mit seinen Auswirkungen auf die durchschnittliche Einkommenssituation der im Tourismus Beschäftigten in Einklang zu bringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es empfiehlt sich eine Prüfung von Fördermaßnahmen für die Reduktion des Bettenangebots touristischer „Grenzanbieter“. ▪ Fokussierung auf tirolspezifische Zukunftsthemen: Latente Marktprobleme wie die nachlassende Schisportbegeisterung der Jugend oder der sich verknappende Finanzierungsspielraum für das alpine Wege- und Hüttenetz sind hier wesentliche Ansatzpunkte

Tabelle 1. MCI Forschung 2012/2013: Thesen zur Tiroler Tourismuswirtschaft

Die wesentlichen Handlungsfelder und Notwendigkeiten wurden in mehreren Projekten untermauert und können in wenigen Schlagworten zusammengefasst werden: **Leadership, Kooperation, Wissensmanagement, und Strategisches Management** bilden die vier Eckpfeiler der erfolgreichen Tourismusentwicklung, sowohl auf Unternehmungs- als auch auf Destinationsebene!

4 untersuchungsergebnisse 2012/2013

Im Untersuchungsjahr wurden insgesamt 10 Forschungsprojekte umgesetzt. Die nun präsentierten Forschungsprojekte wurden mithilfe quantitativer und qualitativer Analysen erstellt und beruhen auf jüngsten Erhebungen in der Tourismuswirtschaft.

Vier Projekte beziehen sich dabei auf Unternehmen (siehe 4.1) und analysieren das Wachstumsverhalten und Innovationsstrukturen im Unternehmen, die Bedeutung von Arbeitgebermarken im Tourismus und die Rolle des Unternehmers in der Destinationsentwicklung und -steuerung.

Vier weitere Projekte analysieren die Tourismusdestination (siehe 4.2) und zeigen welche Bedeutung Leadership-Netzwerke in Destinationen einnehmen, welche Netzwerke Einflüsse auf die Produktentwicklung haben und wie Verflechtungen durch Besetzungen von Aufsichtsgremien ergeben. Ein weiteres Projekt illustriert, wie Innovationen in Destinationen entwickelt werden.

Das Projekt mit Bezug auf Tourismusökonomik untersucht die Förderpolitik und zeigt auf, welche Unterschiede zwischen Tirol, Graubünden und Südtirol bestehen (siehe 4.3). Die Optimierung des Tirol Tourism Research ist in das zweite Jahr gegangen: hier werden in diesem Bericht signifikante Fortschritte in Design und Funktionalität aufgezeigt (siehe 4.4).



4.1 UNTERNEHMEN IM TOURISMUS

4.1.1 Unternehmerisches Wachstum und Lebensqualität

4.1.1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Wahrnehmung der Lebensqualität beeinflusst die Entscheidungen von Unternehmen in hohem Maße. Wachstumsentscheidungen werden nicht immer rational getroffen, in vielen Fällen sind private Gründe und vor allem die Angst vor dem Verlust der Lebensqualität ein Grund, weitere Unternehmensexpansion zu vermeiden. Die Zeit mit der Familie, die persönliche Gesundheit und andere, sehr persönlich soziale und wenig ökonomische Gründe können somit Wachstumsentscheidungen beeinflussen. Basierend auf den letztjährigen qualitativen Voruntersuchungen wurde nun eine quantitative Untersuchung in der Tiroler Hotellerie durchgeführt, mit dem Ziel zu analysieren, welche Variablen die Lebensqualität und Wachstumsorientierung von Unternehmen beeinflussen. Daraus lassen sich wirtschaftspolitische Implikationen zur Förderung des Wachstums von Unternehmen ableiten.

4.1.1.2 Vorgehensweise

Basierend auf den Voruntersuchungen im letzten Jahr und Literaturanalysen wurde ein Online-Fragebogen entwickelt. Bei der empirischen Untersuchung in dieser Arbeit handelt es sich um einen „Web-Survey“. Der Befragte gelangt direkt über einen Hyperlink auf die speziell für den Fragebogen eingerichtete Webseite und kann die Fragen dort online beantworten. Die Webseite des Fragebo-

gens wird auf der Internetseite „www.unipark.de“, einer kostenlosen online Befragungssoftware des Anbieters „QuestBack AG“, erstellt. Der Fragebogen wurde über einen Newsletter der Wirtschaftskammer Tirol an alle touristischen KMUs in Tirol versendet, die Mitglieder dieser Gruppe sind. Die Grundgesamtheit für die Untersuchung bildeten somit alle Mitglieder der Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft der Wirtschaftskammer Tirol. Nach Angaben der Wirtschaftskammer Tirol (Stand 31. Dezember 2012) gibt es in Tirol insgesamt 9.474 aktive Mitglieder welche in den Definitionsrahmen KMU fallen (Wirtschaftskammer Tirol, 2013, S. 12 ff). Der vorgesehene Zeitraum für die Befragung war vom 14. Mai 2013 bis 22. Juli 2013. In diesem Zeitraum wurden 408 Fragebögen beantwortet. Davon wurden schließlich insgesamt 28 Fragebögen aussortiert, da zum einen einige Probanden den Fragebogen unvollständig beantworteten, zum anderen waren einige Unternehmen nicht aus Tourismus- und Freizeitbranchen und wiesen bspw. mehr als 1000 Mitarbeiter vor. 380 Fragebögen wurden für die statistische Analyse herangezogen.

Der Fragebogen wurde hauptsächlich mit Aussagen versehen, die auf einer fünfstelligen Skala durch den Befragten einzuschätzen waren. Meist war die Ordinalskala mit 1=„stimme überhaupt nicht zu“ bis 5=„stimme voll zu“ skaliert. Dieser Fragebogen beinhaltet folgende Kernbereiche der Untersuchung:

- Zufriedenheit mit dem Unternehmenswachstum und Angaben zum Wachstum (in Umsatz in % und Mitarbeiteranzahl)
- Wachstumsorientierung, Innovationsorientierung und Investitionsverhalten
- Mitarbeitermanagement
- Einschätzung der eigenen Kompetenzbereiche und externer Marktgegebenheiten
- Wachstumshürden
- Einschätzung der Lebensqualität
- Determinanten der Lebensqualität (z.B. Gesundheit, Einkommen, Freizeit-Arbeitszeit Balance)
- Weitere Angaben zur Person und zum Unternehmen

4.1.1.3 Kernergebnisse

Das Sample besteht aus insgesamt 380 Probanden, wobei unter Angabe 141 Frauen und 221 Männer antworteten. 26,8% der Unternehmen wurden zwischen 1971 und 1990 gegründet, 20% in den Neunziger Jahren und 2000 und seit 2001 wurden 24,2% gegründet. Von den 380 Unternehmen sind 62,4% der Beherbergung und 36,1% der Gastronomie zuzuordnen. Nur wenige Reisebüros (6,1%) und Freizeit- und Sporteinrichtungen (17,6%) sind im Sample vertreten. Natürlicherweise sind manche Betriebe in mehr als einer Branche vertreten (z.B. in Hotellerie und Gastronomie, oder Freizeit, Sport und Gastronomie).

Von allen Befragten haben insgesamt 38% einen Hochschulabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung, 25% einen Lehrabschluss, 13% eine berufsbildende mittlere Schule und 19% die Matura. Durchschnittlich arbeiten die Befragten schon insgesamt knapp 15 Jahre in dem jeweiligen Unternehmen und insgesamt über 20 Jahre in der Tourismusbranche (21,12 Jahre). Einige der Probanden haben auch Arbeitserfahrung in anderen Branchen (10 Jahre, bspw. in Consulting, Handel, Handwerk).

Das Unternehmenswachstum der Betriebe war gemessen an der Mitarbeiteranzahl moderat, seit 2008 hat sich die Mitarbeiterzahl von durchschnittlich 33,73 auf 34,94 im Jahr 2010 und auf 35,96 im Jahr 2012 erhöht. Das Umsatzwachstum wird folgendermaßen eingeschätzt: gemessen am heurigen Umsatz (100%) schätzen die Befragten den Umsatz im Jahr 2008 mit durchschnittlich 89,5% davon ein, im Jahr 2010 sind es bereits 94,2%. Im Gesamten wird somit eine ca. 10,5%ige Wachstumsentwicklung von 89,5% auf heute 100% angegeben. Auf die Frage, ob sie mit dem Unternehmenswachstum der vergangenen drei Jahre zufrieden waren, zeigen sich nur 14,5% sehr unzufrieden bzw. unzufrieden. 25,3% attestieren ihrem Unternehmen ein angemessenes Wachstum. Fast 40% sind zufrieden, sogar 20,5% sehr zufrieden mit den vergangenen drei Jahren.

Die Mehrzahl der Unternehmen im Sample ist qualitätsorientiert und richtet die gesamten Tätigkeiten im Unternehmen auf die Anforderungen des Kunden (MW=3,98). Zudem reagiert man auf Änderungen in der Nachfrage mit neuen, verbesserten Produkten (MW=3,74). Abbildung 2 zeigt deutlich, dass moderate Produktentwicklung im Zentrum steht; d.h. man wird durchaus Kapazitäten anpassen, im Wesentlichen aber im Bereich der Serviceleistungen investieren: 12,1% stimmen der Aussage „Ich werde in den nächsten 2 Jahren meine Serviceleistungen oder Mitarbeiteranzahl erweitern“ voll zu. Im Sample sind eine Reihe von Betrieben, die bereit sind, neue Konzepte und Ideen umzusetzen (23,7% stimmen voll zu, 30,8% stimmen eher zu), sowie eine Vorreiterrolle in der Branche einzunehmen (20,3% stimmen voll zu, 31,6% stimmen eher zu). Das Risiko in unsichere Projekte der Produktentwicklung zu investieren gehen jedoch nur wenige Unternehmer ein. Dem Statement „Ich verwende Unternehmensressourcen auch für Projekte, die möglicherweise keinen Erfolg bringen“ stimmten nur 5,3% voll zu. (siehe auch Abbildung 2, letztes Statement, MW=2,81).

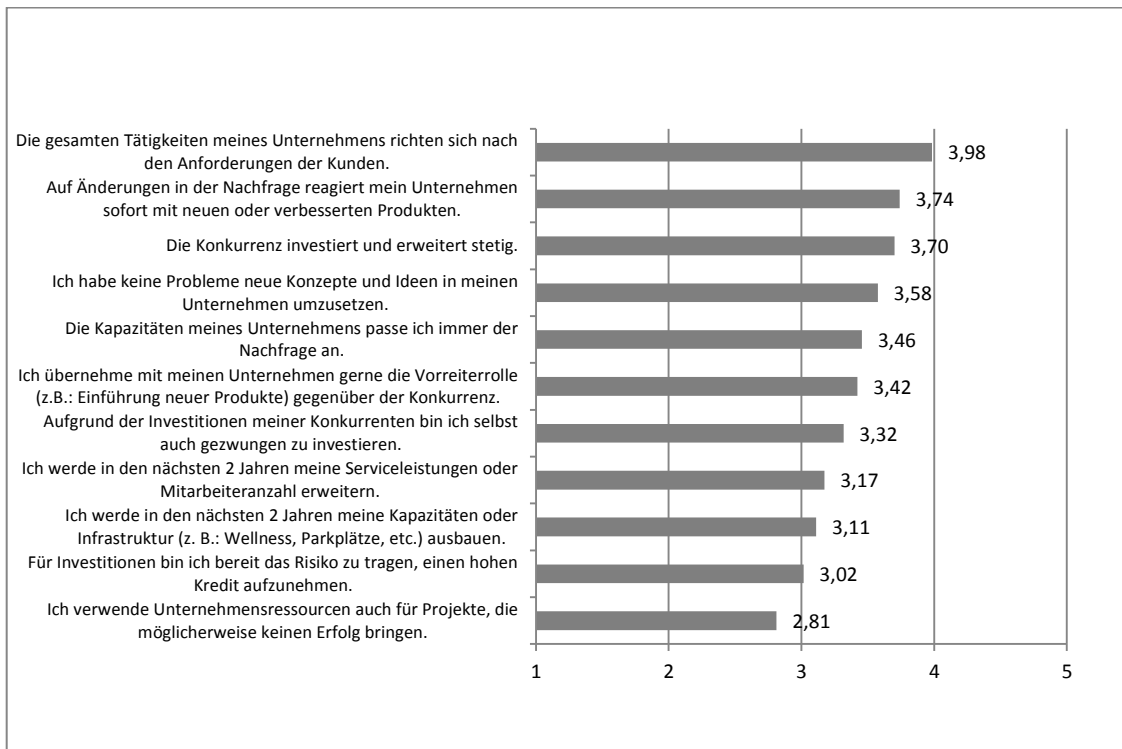


Abbildung 3. Wachstumsorientierung: Zustimmung zu Statements

(1=stimme überhaupt nicht zu, 5= stimme voll zu).

Kompetenzeinschätzung: Die Unternehmen schätzen ebenso ihre Kompetenzen ein, auf einer Skala von 1=sehr schwach bis 5=sehr stark bewerten sich die Unternehmer durchschnittlich bis gut, wobei Qualitätsmanagement (3,97) und Beschwerdemanagement (3,84) bestens eingeschätzt werden. Eher kritisch steht es um die Marktforschung und Personalentwicklung – hier sind die Mittelwerte noch hoch (3,37 und 3,43), aber doch deutlich geringer ausgefallen. Die Gesamtkompetenz wird mit 3,84 hoch eingeschätzt.

Anreize zum unternehmerischen Wachstum sehen die Unternehmen am ehesten in den erfassten Kundenwünschen und –bedürfnissen (siehe MW von 4,23; Abbildung 3). Ebenso wichtig ist jedoch auch die Wachstumsorientierung, damit das Überleben der Unternehmen gesichert werden kann. Zudem spielen Investitionen zur Umsatzsteigerung eine große Rolle (3,88). Die Unternehmer investieren ebenso gerne aus Spaß am unternehmerischen Handeln (3,85). Die Konkurrenzentwicklung spielt eine etwas weniger wichtige Rolle (3,47) (siehe Abbildung 3).

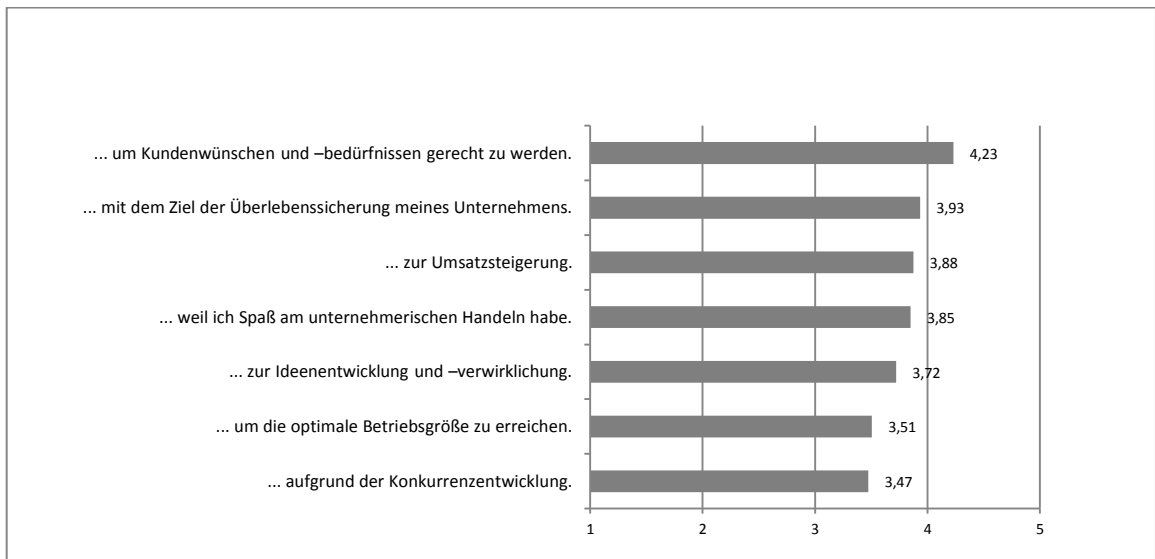


Abbildung 4. Anreize zum Wachstum: Investitionen tätigen wir im Unternehmen vorwiegend...
(1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll zu)

Ebenso wurden jedoch *Hürden des Unternehmenswachstums* eruiert. Hier zeigt sich, dass besonders der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften als auch der bürokratische Aufwand, wie auch die mangelnden finanziellen Mittel als Hürden interpretiert werden. Aus Sicht der UnternehmerInnen liegt es jedoch weniger am Mangel an neuen Ideen (MW nur 2,62, siehe Abbildung 4)

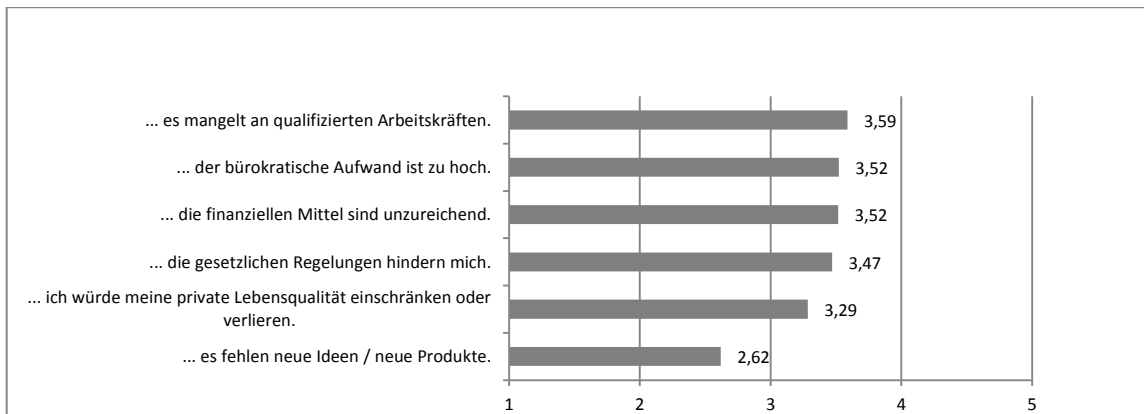


Abbildung 5. Wachstumshürden: Ich würde gerne mein Unternehmen quantitativ oder qualitativ weiterentwickeln bzw. erweitern, aber...
(1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll zu)

Externe Faktoren: Betrachtet man die externen Faktoren, werden sowohl die wirtschaftliche Prosperität in Tirol als auch in den Sendeländern der Gäste als

Anreiz für Investitionen gesehen. Das Vertrauen in externe Variablen wie auch in das Rechtssystem oder in die Politik Tirols ist durchschnittlich. Der behördliche Aufwand wird nur mittelmäßig eingeschätzt, allerdings werden auch Steuervorteile oder finanzielle Förderungen in Tirol ebenso nur durchschnittlich bewertet (siehe Abbildung 5)

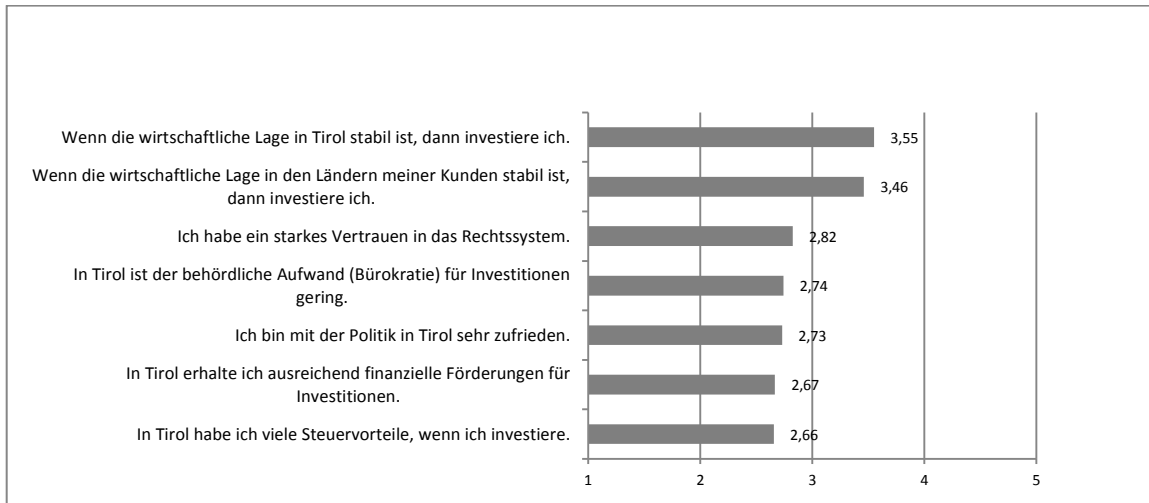


Abbildung 6. Externe Faktoren: Zustimmung zu Statements
(1=stimme absolut nicht zu, 5= stimme voll zu).

Mitarbeiter und Finanzen: Die Mitarbeiter sind eine der wesentlichen Quellen für neue Ideen. Die Aussage „Meine Mitarbeiter bringen sich mit neuen Ideen positiv ein“ erreichte mit 3,79 einen sehr hohen Mittelwert. Zudem sind die Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmer durchaus ausreichend ausgebildet (3,78) und sie haben auch ausreichend Berufserfahrung (3,66). Ein großes Problem ist jedoch die Verfügbarkeit: Das Statement „Qualifizierte Mitarbeiter sind einfach zu finden“ wird nur mit 2,31 bewertet, d.h. die Mehrheit stimmt dieser Aussage nicht zu. Einige Aussagenbewertungen weisen zudem darauf hin, dass der Anreiz für externe Finanzierungen nicht allzu hoch ist und der Aufwand hierfür recht hoch gesehen wird. Es ist durchaus schwierig für viele Unternehmen eine externe Finanzierung zu erlangen (dem Statement „Für eine Finanzierung von außen ist der Aufwand gering“ wird durchschnittlich weniger zugestimmt, MW=2,83).

Lebensqualität: Die Befragten wurden gebeten, ihre Lebensqualität auf einer Skala 1=sehr schlecht bis 5=sehr gut zu bewerten. Der Mittelwert von 3,79 zeigt, dass die Mehrzahl der Unternehmer zufrieden mit der Lebensqualität ist. 20,0% schätzen diese als sehr gut, 46,1% als gut ein. Über ein Viertel (26,1%) werten diese als „neutral“ und nur 7,4% als schlecht oder sehr schlecht. Die Vermutung, dass die Betriebsgröße oder das Alter des Unternehmers einen Einfluss auf die Einschätzung der Lebensqualität hat, kann nicht unterstützt werden. Dies gilt ebenso für die Zufriedenheit mit dem Wachstum: kleine und größere Unternehmen, bzw. jüngere oder ältere Unternehmer weisen hier ähnliche Zufrieden-

heitsprofile vor. Im Falle des Geschlechts zeigt sich jedoch, dass deutliche Unterschiede bei der Einschätzung der Lebensqualität bestehen: die Unternehmerinnen im Sample nehmen ihre Lebensqualität weniger negativ wahr. Während 2,2% der Frauen, aber 10,9% der Männer ihre Lebensqualität als schlecht einschätzen, sind es 54,7% der Frauen und 39,8% der Männer, die die Lebensqualität für gut befinden.

Generell beeinflusst die Zufriedenheit mit dem vergangenen Unternehmenswachstum die Einschätzung der Lebensqualität signifikant ($p < 0,01$), zwischen beiden subjektiven Einschätzungen besteht eine sehr hohe Korrelation (0,56) und es kann somit davon ausgegangen werden, dass zu einem gewissen Grad das Unternehmenswachstum zur Steigerung der Wahrnehmung der Lebensqualität beiträgt.

Lebensqualität ist ein komplexes Konstrukt und dessen Wahrnehmung beruht meist auf der Bewertung des aktivitätsbezogenen Wohlbefindens (meist bezogen auf Arbeit und Freizeit), des materiellen Wohlbefindens (Einkommen, Besitz), des sozialen Wohlbefindens, des physischen Wohlbefindens und des emotionalen Wohlbefindens (Erfüllung, Engagement sowie individueller Beitrag zum Glück anderer, etc.). All diese Bereiche wurden schon in zahlreichen Studien mit spezifischen Items gemessen. Die Frage, die sich hier stellt, ist, welche Bereiche des Wohlbefindens am stärksten zur positiven Einschätzung der Lebensqualität beitragen. Neben der Zufriedenheit mit dem vergangenen Unternehmenswachstum gibt es wie beschrieben eine Reihe von Dimensionen, die in der Literatur meist als Wohlbefinden-Dimensionen beschrieben werden. Ziel dieser Untersuchung war es nun zu analysieren, welche Dimensionen beim Tourismusunternehmer die Wahrnehmung der Lebensqualität stark oder weniger stark beeinflussen. Für die Unternehmen der Tourismus und Freizeitbranchen konnten (mittels Faktorenanalyse) sechs Wohlbefinden-Faktoren analysiert werden. Diese unterscheiden sich leicht von den oben vorgestellten, in der Literatur diskutierten Faktoren:

1. Soziales Wohlbefinden (hierzu zählen bspw. Bereicherung durch soziale Beziehungen, Sinngabe und Erfüllung des Lebens, Optimismus, Respekt durch Mitmenschen etc.)
2. Physisches Wohlbefinden (Zufriedenheit mit der Gesundheit, angenehme Arbeit, etc.)
3. Stressempfinden (Stress im Unternehmen und während der Arbeit, Wunsch nach mehr Zeit für sich etc.)
4. Regionales Wohlbefinden (Einbettung in die Gemeinde, Aktivitäten in der Gemeinde, Wohlfühlen in der Gemeinde)
5. Ziviles Wohlbefinden (Zufriedenheit mit Politik und rechtlichen Rahmenbedingungen)
6. Materielles Wohlbefinden (Einkommen, Eigentum/Besitz in Relation zu anderen)
7. Freizeitempfinden (Zufriedenheit und Freizeitanteil mit der Familie etc.)

In einem nächsten Schritt wurde untersucht, welche dieser Faktoren den stärksten Einfluss auf die Wahrnehmung der Lebensqualität der UnternehmerInnen haben. Es zeigt sich schließlich, dass die Wahrnehmung der Lebensqualität vor allem beeinflusst wird vom physischem Wohlbefinden, vom materiellen Wohlbefinden sowie von Stress- und Freizeitempfinden (alle $p < 0,01$). Keinen Einfluss haben dagegen das regionale Wohlbefinden, das soziale und zivile Wohlbefinden! Schließlich zeigt sich auch, dass die Zufriedenheit mit dem Wachstum der vergangenen drei Jahre sehr stark beeinflusst wird vom physischen und materiellen Wohlbefinden ($p < 0,01$).

4.1.1.4 Interpretation

Unternehmer werden üblicherweise als wachstumsorientiert, innovativ, kreativ und risikofreudig beschrieben. Diese Untersuchung fokussierte die Wachstumsorientierung und stellt die Frage, wie Unternehmer in touristischen KMUs sowohl Wachstum aber auch individuelle Lebensqualität einschätzen. Unternehmerische Wachstumsentscheidungen stehen in engem Zusammenhang mit der individuellen Wahrnehmung der Lebensumstände und deren Bewertung. Die Unternehmen zeigen sich hier interessiert am qualitativen Wachstum, also an qualitativen Verbesserungen ihrer Produkte und Dienstleistungen, wobei sie nach Selbsteinschätzung durchaus Kompetenzstärken im Bereich des Qualitätsmanagement haben. Durchaus kritisch bewerten die Unternehmer ihre Kompetenzen in Marktforschung und Personalentwicklung – beides sehr relevante unternehmerische Bereiche. Auch wenn keine Marktforschung in eigener Regie durchgeführt wird, so sind Marktforschungsdaten für die Generierung von neuen Marktchancen relevant. Auch die Personalentwicklung wird in Zeiten des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften an Bedeutung gewinnen.

Die Kundennähe führt jedoch dazu, dass Anreize zum Wachstum und zu Neuinvestitionen initiiert werden. Kundenwünsche und -bedürfnisse werden vor Ort erfasst und Reaktionen eingeleitet. Viele Unternehmen wachsen oder investieren, weil sie das Überleben des Unternehmens sichern müssen, ohne stetiges, wenn auch sehr geringes Wachstum ist dies bei steigendem Kostendruck ansonsten nicht möglich. Hürden des Wachstums sehen die Unternehmer am ehesten im Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, und ihm hohen bürokratischen Aufwand. Finanzielle Mittel und gesetzliche Regelungen spielen ebenso eine Rolle und könnten Produktentwicklungsinnovationen behindern. Die optimale Betriebsgröße bzw. die Steigerung des Umsatzes ist auf der anderen Seite durchaus ein Anreiz weiter zu investieren. Viele Unternehmer sind sich ihrer mangelnden Möglichkeit zur Abschöpfung von Betriebsgrößensparnissen durchaus bewusst.

Externe Faktoren wie Bürokratie und Politik in Tirol bzw. die Förderungen finanzieller Art als auch Steuervorteile werden eher durchschnittlich gesehen. Stabilität in Tirol und in den Sendeländern sind wesentliche externe Faktoren, die Unternehmer zu Neuinvestitionen anregen.

Die Unternehmer schätzen ihre Lebensqualität als sehr hoch ein, wobei Frauen die deutlich positivere Wahrnehmung ihrer Lebensqualität haben. Lebensqualitätswahrnehmung wird im Wesentlichen beeinflusst von jenen Faktoren, die auf das individuelle Agieren und Verhalten abzielen: das physische Wohlbefinden, materielles Wohlbefinden und Stress- und Freizeitempfinden sind jene Faktoren, die auf das unternehmerische Individuum selbst beschreiben. Jene (eher altruistische) Faktoren, die wenig Einfluss auf die Wahrnehmung der Lebensqualität haben sind jedoch regionales, soziales und ziviles Wohlbefinden und beschreiben im Wesentlichen die Einbettung des Unternehmers in die Gesellschaft. Die Wahrnehmung ihrer individuellen Lebensqualität wird somit für diese Unternehmer determiniert durch ihre eigenen Aktivitäten und Verdienst, statt durch die Interpretation ihrer Verdienste in der Gesellschaft. Ebenso wichtig für die Einschätzung der Lebensqualität ist jedoch die subjektive Einschätzung des Unternehmenswachstums der vergangenen Jahre. Die Unternehmer in Tourismus und Freizeit sind meist sehr stark in der jeweiligen Region verankert und ein Großteil wird durch Familienbetriebe repräsentiert.

Es kann davon ausgegangen werden dass die Zufriedenheit mit dem Unternehmenswachstum sehr stark mit dem physischen und materiellen Wohlbefinden des Unternehmers korreliert. Während letzteres durchaus plausibel und offensichtlich scheint, so beeinflusst auch die Interpretation der eigenen gesundheitlichen Verfassung die Zufriedenheit mit dem Wachstum.

4.1.1.5 Fact Box

factbox

- Von den Tiroler Tourismus- und Freizeitunternehmern sind über **60% zufrieden mit dem Unternehmenswachstum** der letzten drei Jahre.
- Die **Zufriedenheit mit dem Unternehmenswachstum** wird beeinflusst vom **physischen und materiellen Wohlbefinden** der Unternehmer.
- **66%** aller Unternehmer **schätzen ihre Lebensqualität als gut bis sehr gut ein.**
- **Lebensqualitätswahrnehmungen** der Unternehmer werden **beeinflusst vom physischen Wohlbefinden, materiellen Wohlbefinden, sowie vom Stress- und Freizeitempfinden.**

4.1.2 Innovationsfaktoren der Tourismusunternehmung, untersucht am Beispiel der Hotellerie

4.1.2.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Diese Voruntersuchung wurde initiiert, um zu analysieren, welche internen Faktoren die Innovationsfähigkeit von Tourismusunternehmen bzw. konkreter Hotels begünstigen oder behindern. Ziel der Untersuchung ist es daher in einem ersten Schritt diese Faktoren aus Sicht der Praxis herauszufiltern, mit bisherigen (auch internationalen) Studien zu vergleichen, um im zweiten Schritt eine großangelegte Innovationsstudie im Tourismus zu entwickeln. Die Besonderheiten der Unternehmen im alpinen Tourismus (bzgl. Größe, Familienführung etc.) lassen durchaus vermuten, dass auch Innovationsprozesse sich von jenen der Groß- oder Multinationalen Unternehmen unterscheiden. Interne Innovationsfaktoren können Ressourcen des Unternehmens, wie Mitarbeiter, Technologie oder Unternehmertum sein, Prozesse und Wissen bzw. in Summe (Kern-)Kompetenzen, die von anderen Mitbewerbern schwer imitierbar sind. Doch die Frage stellt sich, wie solche Innovationsprozesse im Tourismus ablaufen und welche Faktoren diese beeinflussen?

4.1.2.2 Vorgehensweise

Für diese Voruntersuchung wurde ein qualitatives Forschungsprojekt aufgesetzt. Mithilfe narrativer und teilweise Leitfadengestützter Interviews mit Unternehmen in der Hotellerie wurden Innovationsprozesse der Vergangenheit oder derzeitige Initiativen diskutiert. Die Interviewpartner stammen teilweise aus Tirol (6), die Mehrzahl (16) stammt aus Vorarlberg, wobei keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Resultaten beider Gruppen zu finden sind. Alle 22 Interviews wurden zwischen Mai und Juni 2013 durchgeführt und transkribiert oder im Gedächtnisprotokoll zusammengefasst (bspw. bei jenen Interviews, wo eine Audioaufnahme nicht erwünscht war). Befragt wurden in den durchschnittlich 40 minütigen Gesprächen Unternehmer oder deren Stellvertretung aus der 3 und 4*- Ferienhotellerie. Die Standorte reichen von Vorarlberg bis ins Tiroler Unterland. Ausgeschlossen wurden Unternehmen der Kettenhotellerie, da hier die bisherige Forschung festgestellt hat, dass grundlegend andere Bedingungen und Innovationsfaktoren vorherrschen. Zu Beginn des Gespräches diskutierte man generelle Innovationen im Unternehmen, wobei hier meist auf kürzlich eingeführte neue Produkte, Dienstleistungen oder andere Back-office Initiationen fokussiert wurde. Von hier an diskutierte man positive und negative Einflussfaktoren auf die Entwicklung und Umsetzung von Innovation im Hotel.

4.1.2.3 Kernergebnisse

Die folgenden Kernergebnisse werden mit einigen der Original-Aussagen der Hoteliers illustriert. Die Unternehmer diskutieren zunächst die wesentlichsten Innovationsbereiche in ihrem Unternehmen. Es zeigt sich deutlich, dass Innova-

tionen in Nachhaltigkeit und damit verbundene technologische oder architektonische Neuheiten sehr wichtig geworden sind. Die technologische Entwicklung (bspw. bei neuen energiesparenden Raumkonzepten oder bei der Installation von Biomasetechnologie) ist gerade in diesem Bereich ein starker Push-Faktor für innovative Konzepte. Diese Innovationen sind vermehrt inkrementeller Natur („Wir haben es endlich durchgesetzt, dass wir nur noch Wäsche aus nachhaltiger Produktion verwenden.“) oder aber auch von radikaler Natur: „Das Thema der Nachhaltigkeit ist auch sehr wichtig. Da haben wir sehr viel Innovatives gemacht. Wir heizen beispielsweise unser Hallenbad mit der Abwärme unserer Wäschetrockner.“

Viele Innovationen in den Kleinunternehmen sind natürlicherweise jedoch einfache Innovationen „kleiner Schritte“: So werden alte Zimmer renoviert, oder Spabereiche auf den neuesten Stand gebracht („Da sind es mehr Innovationen, dass ich renovieren muss, dass ich mich Trends anpassen muss, sei es von der Farbe her und so...“). Neben den Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit fokussieren viele Unternehmer Architektur- und Design-Innovationen, technologische Back-Office Innovationen (neue Abrechnungssoftware oder Telefonsysteme, Software zur Homepagegestaltung), und Dienstleistungskonzeptinnovationen. Letzteres als auch Mitarbeiter-, Kooperations-, und Marketinginnovationen sind Innovationen intangibler Natur, d.h. hier werden neue Konzepte und Prozesse eingeführt, die zum einen nach innen gerichtet die Mitarbeiterförderung stützen und nach außen gerichtet bessere Marketingstrategien und bessere Angebotsbündel ermöglichen.

Innovationsprozesse entstehen meist aus der Motivation der Unternehmer. Diese rührt nicht selten von Problemen im Wachstum oder Absatz her: „...wir hatten Probleme mit der Wintersaison, da war einfach zu wenig gute Auslastung...Dann habe ich gesagt, das müssen wir irgendwie beleben.“

Beim Großteil der Hotels war die Motivation für Innovationen begründet in einer Veränderung des Marktes oder einem internen Umbruch (Generationenwechsel/Nachfolge) oder der Notwendigkeit, die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu steigern. („Nach der Übernahme hab ich mit meiner Familie vieles verändert bzw. verändern müssen; wir sehen die Dinge doch anders wie die vorherige Generation“). Konkrete interne Auslöser für Innovationen waren die Feedbacks von Kunden oder Gespräche mit Mitarbeitern oder Netzwerkpartnern. Kommunikationshürden im Unternehmen müssen abgebaut werden, im Gegenteil sollten Kommunikationswege kurz und effizient sein und eine „open-door policy“ ist notwendig.

Kerninhalte der Interviews waren die Strukturen der internen Innovationsarbeit: Der Unternehmer wird hier deutlich als strategischer Initiator von Innovationsprozessen gesehen. Die Rolle beinhaltet die Formulierung der Fragestellungen als auch die Delegation und Fixierung der Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter im Innovationsprozess. Der Unternehmer muss somit die Umsetzung in die Wege leiten, die konzeptionelle Entwicklung der Innovation ist eine unternehme-

rische Aufgabe („...für die Umsetzung sind wir zuständig, weil ich keine Eventabteilung habe und keine Produkteabteilung. Das gibt es einfach bei uns nicht. Das sind alles wir selbst.“) Dies bedeutet jedoch auf der anderen Seite, dass Unternehmer sehr oft zu stark operativ eingebunden sind und somit strategische Planung vernachlässigen müssen: „...wir arbeiten im operativen Bereich mit und das Strategische ist jetzt nicht so wie es sein sollte...“. Umsetzungsprozesse verlaufen somit nicht stark strukturiert, sondern vor allem inkrementelle Dienstleistungsinnovationen werden Schritt für Schritt am Mitarbeiter und dann am Kunden getestet und im Falle weiterverbessert. Innovationsprozesse sind somit fester Bestandteil der operativen Organisation. Flache Hierarchien sind förderlich für Innovationsprozesse in den Hotels. Zudem sind es im Wesentlichen drei Innovationsrollen, die man aus den Interviews herauslösen kann: der Unternehmer selbst, der Mitarbeiter und schließlich der (Stamm-)Kunde – je innovativer dieses Dreigestirn, desto stärker wird die Innovationstätigkeit in einem Dienstleistungsunternehmen sein. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist somit im Hotel ein entscheidender Teil des Innovationsprozesses: „Es gibt eine Idee, es gibt was das man ausprobiert und dann beleben das praktisch die Gäste und wir gegenseitig.“

Ähnlich wie im Bereich der Struktur werden die Innovationsprozesse nicht systematisiert. Aufgrund der Kleinheit der Unternehmen sieht man ein professionelles Innovationsmanagement als fehl am Platz: „Es ist jetzt aber nicht so, dass ich im Büro sitze und punktuell zu einem Thema suche. Also nicht systematisch, sondern wenn man auf was stößt, dann nimmt man es mit und speichert das auch...“. Jedoch zeigt sich auch, dass Unternehmer durchaus systematisch vorgehen, besonders in der Phase der Ideensammlung: informell sucht man Gespräche mit Kollegen und der Familie oder branchenfremden Unternehmern. Informelle Netzwerke sind somit wichtige positive Einflussfaktoren für Innovationen: „...man muss auch einen Freundeskreis haben, der einen beflügelt. Die auch sagen, du musst unbedingt mal dorthin gehen, weil ich weiß wie du tickst.“ Bei den formalen Methoden zeigt sich, dass Benchmarking oder die Suche nach Best Practices eine wichtige Innovationsquelle für die Hoteliers sind. Dazu dienen externe Einflüsse wie Besichtigungen von Best Practices mit Branchenkollegen: „Ich versuche einmal im Jahr mit meinen Kollegen in ein Super-Resort zu fahren, neue Konzepte zu besuchen... da fällt einem immer wieder was Neues und Interessantes auf, das man dann auch verwenden kann.“

Förderlich für Innovationen ist neben der entsprechenden Unternehmungskultur die Fähigkeit der Organisation „aus Fehlern zu lernen“. Manche Innovationsprozesse führten zu Misserfolgen, wurden aber im Endeffekt als lehrreich aufgenommen. Durchhaltevermögen zahlt sich dabei in der lernenden Organisation durchaus aus: „Da muss man jetzt einfach anfangen Sachen ausprobieren und es wird wahrscheinlich zwei drei Sonntage geben, an denen wir uns denken, ...warum tun wir uns das an und dann nach vier bis sechs Sonntagen weiß keiner mehr, wo eigentlich das Problem war.“ Mitarbeiter und Unternehmer spielen also die größte Rolle im Innovationsprozess: daher muss der Unternehmer fähig sein, voran zu gehen und den Mitarbeiter motivieren, seine Ideen und Feedbacks

mit der Unternehmensleitung zu teilen. Problemlösungsdanken fördern, Freiräume für Mitarbeiter schaffen und Commitment herstellen und schließlich Vorbildwirkung sein, sind zentrale Unternehmerseitige Einflussfaktoren auf den Innovationsprozess: „Ich bin eben der Unternehmer und nicht der Unterlasser. Und als Unternehmer muss man immer voraus gehen und voraus denken. Man muss seine Mitarbeiter und die umliegenden Leute so motivieren, dass das Beste heraus kommt.“

In den Gesprächen werden jedoch auch wesentliche Hürden angesprochen. Interne Innovationshürden liegen im Fehlen unternehmerischen Handelns: hier wird Risikobereitschaft und der Wille zu Vorleistungen seitens der Unternehmer gefordert. Wird der Unternehmer zu stark an das Tagesgeschäft gebunden, findet er/sie keine Zeit mehr für strategische Fragen („Das Tagesgeschäft ist tödlich für Innovation, das ist ganz klar“). Zudem ist es notwendig, dass zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden; aber auch hier kommt es schlussendlich darauf an, dass die Unternehmensleitung Ressourcen freistellt (und somit Vorleistungen), damit ein Innovationsprozess überhaupt in Bewegung kommen kann. Unternehmensexterne Hürden sind gekennzeichnet durch externe Ressourcenengpässe: mangelnde externe Finanzierungsoptionen, lange Behördengänge und der Mangel an Fachkräften werden oft angesprochen.

Im letzten Teil des Interviews wurden Möglichkeiten diskutiert, wie man Innovationsprozesse optimieren bzw. auch extern unterstützen könnte. Der Handlungsbedarf zur Innovationsförderung in der Hotellerie betrifft aus Sicht der Unternehmer im Wesentlichen die folgenden Bereiche:

- **Unternehmerisches Handeln:** Aus Sicht der Hoteliers gibt es durchaus interessante Fördermaßnahmen, doch viele Unternehmer reagieren nicht darauf. Somit laufen viele Maßnahmen ins Leere, oder wie es ein Hotelier ausdrückt, wenn „ich selbst nicht das Interesse habe, als Betrieb was zu tun, dann nützt mir eine super Wirtschaftskammer nichts und ein super Tourismusverband nichts...Innovationen sind nicht etwas das von oben verordnet werden kann. Die muss von innen heraus kommen, die muss von uns kommen.“ Zentrale Erfolgsfaktoren, die man ausbauen könnte, sind ebenso die Kooperationsbereitschaft des Unternehmens als auch die Entwicklung eines besseren Images, um als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt qualifiziertes (Fach-)Personal anzuziehen. Beides, effiziente Kooperationen und gute Mitarbeiter, verschaffen dem Unternehmer die Möglichkeit sich die Zeit für strategisches Denken und Handeln zu nehmen. („Mittlerweile musst du das Management beherrschen, sonst hat man auch keine Zeit. Ich höre das immer von den Hoteliers, dass sie keine Zeit haben. Ich habe Zeit, jede Menge. Verwende die natürlich für mich, für meinen Betrieb, weil es mir Spaß macht.“)
- Auch die DMO bzw. der Tourismusverband kann unterstützen, indem diese weiterhin Marketing-Innovationen und Alleinstellungsmerkmale vorantreiben. Die DMO ist ebenso immer bedeutender, wenn es um Initiativen zur Kooperation oder gemeinsame Angebots- (oder Produkt-)

entwicklung geht („Es bringt immer was, wenn die DMO uns alle an einen Tisch bringt, es braucht da einen Mediator, dann kommen Ideen auf den Tisch. Da bringen oft Events ganz viel.“).

- Wirtschaftspolitik und Wirtschaftskammer: Hilfestellungen bei der Umsetzung von Innovationen werden von Politik und Kammern gefordert. Der Großteil der Befragten äußert sich hier jedoch positiv, Forderungen wurden jedoch bezüglich einer besseren Standortvermarktung zur Schaffung attraktive Bedingungen für potentielle Top-Mitarbeiter, laut. Die Kammer wird als „Brückenbauer für Behördengänge“ gesehen und es wird der Wunsch angebracht, Hilfestellungen bei der Investorensuche zu bieten.
- Bildungspolitik: die Interviews führten sehr oft in Richtung bildungspolitischer Forderungen. Viele Unternehmen beklagen, dass die Lehre nicht mehr interessant ist für viele Jugendliche und ihnen zu viele Schuloptionen zur Verfügung stehen („Die Schulen nehmen uns wahnsinnig viele Lehrlinge weg. Im Moment macht eigentlich nur mehr der eine Lehre, der keine weiterführende Schule schafft.“)

4.1.2.4 Interpretation

Die Diskussionen mit den Hoteliers über die Innovationsfähigkeit waren geprägt von großem Interesse der Interviewpartner, die meist über spezifische Projekte berichteten und anhand derer Probleme oder Erfolge der Umsetzung analysierten. Wie zu erwarten, braucht eine innovative Unternehmung nicht nur die ein oder andere Optimierung oder Unterstützung; tatsächlich spiegelt eine funktionierendes Innovationssystem die Effektivität der Gesamtorganisation wider. Die Themen, die in den Interviews diskutiert wurden, finden sich in Abbildung 7 wieder: Das Mosaik der internen Faktoren der innovativen Unternehmung ist geprägt von unternehmerischen Entscheidungen und vor allem mit Allokationsentscheidungen: Ressourcen in Form von kreativen Freiräumen, Mitarbeitern, Finanzen (bspw. für Investitionen in Innovationen oder Anreize für Mitarbeiter) oder Zeit sind wesentliche Basis-Erfolgsfaktoren des innovativen Hotels. Die Erfolgsfaktoren die man aus den narrativen Interviews ableitet, decken sich mit vielen jener Innovationsfaktoren, die in der Literatur diskutiert und in einigen anderen Branchen auch schon empirisch untermauert wurden. Ein wesentliches Manko der kleineren Unternehmen ist jedoch die Problematik der engen Bindung des Innovationsprozesses an die operative Organisation, vor allem zu Beginn der Innovationsentwicklung. In vielen Organisationen haben sich bereits feste Abläufe manifestiert und deren Mitarbeiter reagieren oft mit großer Vorsicht oder Abwehr vor Veränderungen. Da in KMUs eine Trennung von Innovationsprozess und operativer Organisation nicht immer möglich ist, braucht es hier einen deutlichen Fokus auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern im Operativen: sie brauchen daher Freiräume, die natürlicherweise zu Lasten der operativen Tätigkeiten zu schaffen sind. Erst dann kann man mit einem Commitment der Mitarbeiter bzgl. Innovationen rechnen.

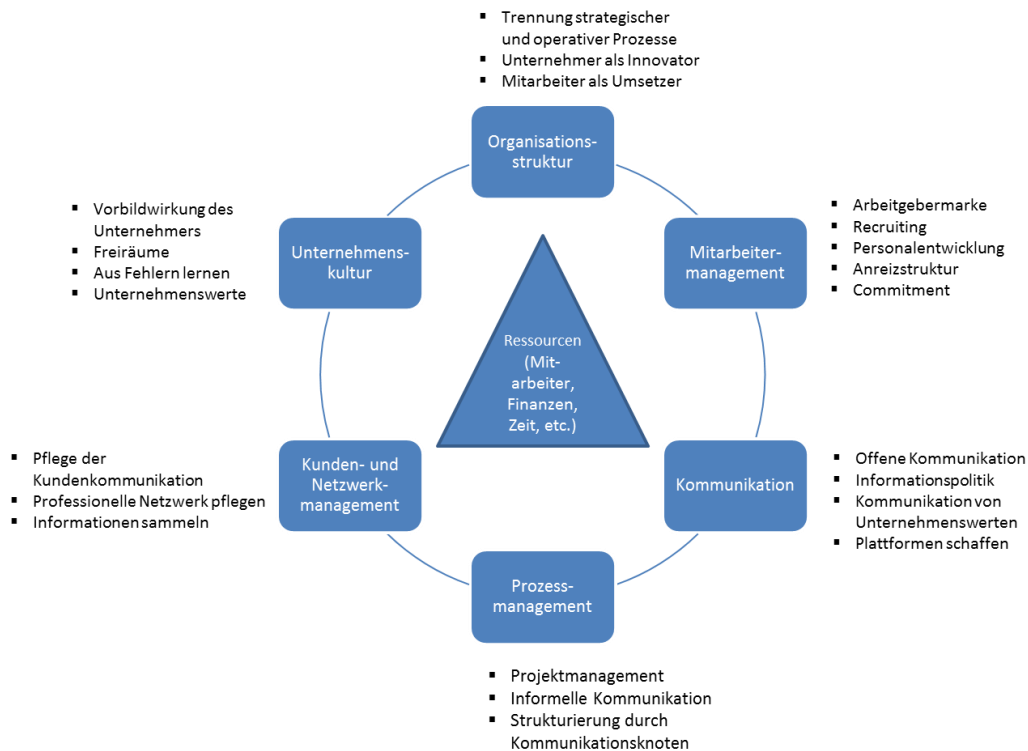


Abbildung 7. Interne Erfolgsfaktoren der Innovation in der Hotellerie

Natürlich spielen finanzielle Engpässe auch in der KMU eine Rolle, doch können Innovationsprozesse durchaus in Gang kommen ohne die Bereitstellung hoher Summen in Gang kommen: Erst bei der Umsetzung radikaler und vor allem technologiebasierter Innovationen braucht es Sponsoren, um die sich die Unternehmensleitung kümmern sollte. Entlang des Innovationsprozesses braucht es somit zu Beginn eher intangible Ressourcen, zum Ende hin finanzielle und weitere materielle Ressourcen.

Ein weiterer KMU-spezifischer Punkt ist die hohe Bedeutung des Kundenkontakts: Kleinunternehmen verbessern ihre Produkte und Dienstleistungen vor allem inkrementell aufgrund der Feedback der Kunden, denen das Kundenkontaktpersonal nahe sein kann. Sowohl Unternehmer als auch Mitarbeiter brauchen aber die Sensibilität und Systematik, wenn es darum geht, Informationen zu sammeln und zu strukturieren. Kennen die Mitarbeiter „an der Front“ die Unternehmensziele nicht, dann wird es ihnen schwer fallen, spezifische Daten als wichtige Informationen für ihr Unternehmen zu erkennen. Dies trifft auch auf den Unternehmer zu: ein „Window of Opportunity“ öffnet sich nur, wenn der Wert einer Information im Kontext der internen Ressourcen und Marktchancen erkannt wird.

Im Prozessmanagement liegen große Chancen, Innovationsquellen zu entdecken. Dazu benötigt man jedoch ein systematisches Vorgehen, bspw. ein Projektmanagement im Unternehmen. Hier können bspw. kleinere oder größere Innovationsprojekte durchgeführt werden und mit Hilfe eines Projektbegleiters oder –managers ist es dann möglich auch im Kleinunternehmen spezifische Kommunikationsknoten im Sinne von Innovationsmeetings oder monatlichen Workshops geschaffen werden. Es braucht jedoch für jedes Innovationsvorhaben einen Projektverantwortlichen; voraussichtlich kann nicht immer der Unternehmer alle Projekte begleiten.

4.1.2.5 Fact Box

factbox

- **Innovationsprozesse** in KMUs **brauchen vor allem Zeit und Freiräume** für die Mitarbeiter.
- **Unternehmer** sind die **strategischen Innovatoren**, die im Kundenkontakt stehenden **Mitarbeiter sind die Umsetzer**.
- Mitarbeiter müssen die strategische Ausrichtung und die **Unternehmenswerte verinnerlichen**, um echte Innovationsquellen erkennen zu können.
- Es braucht für jedes Innovationsprojekt einen **Projektverantwortlichen und Kommunikationsplattformen** oder –knoten zur Diskussion und Diffusion der Projekte.
- Eine innovative Organisation diskutiert und **lernt aus den Fehlern** und negiert diese nicht.

4.1.3 Attraktive Arbeitgebermarken in der Hotellerie

4.1.3.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Unter einer Arbeitgebermarkenentwicklung oder dem Employer Branding versteht man einen markenstrategischen Ansatz; in dessen Zentrum steht die Kongruenz zwischen der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität (Image) und der Arbeitgeberidentität. Dementsprechend wird deutlich, dass dieser Prozess den Personalbeschaffungs- und Bindungsbedarf übersteigt. Hier gilt es, nahezu alle Stakeholder des Unternehmens miteinzubeziehen. Folglich kann Employer Branding keine isolierte Aufgabe des Personalmanagements sein, sondern muss vom gesamten Unternehmen getragen werden. Die Bedeutung von Arbeitgebermarken spielt im alpinen Tourismus eine besondere Rolle, ist doch insbesondere in den alpinen Regionen von einem Mangel an qualifiziertem Kundenkontaktpersonal die Rede. Die Attraktivität internationaler Arbeitgeber (bspw. multi-

nationaler Hotelunternehmen) sowie zukünftige geburtenschwache Jahrgänge werden den Druck für die mittelständische Hotellerie erhöhen, Recruitment Prozesse neuer Arbeitnehmer zu optimieren. Hier setzt die Entwicklung bzw. Stärkung der Employer Brand ein. Markenentwicklung setzt jedoch ein konsequentes Management der Marke für die jeweilige Zielgruppe voraus - dies gilt für Kunden wie auch für potentielle Arbeitnehmer. Ein typischer Employer Branding Prozess beinhaltet vier Phasen, die Analyse, die Planung, Durchführung und die Kontrolle der Arbeitgebermarke. Dieser Prozess (siehe Abbildung 7) sollte mithilfe dieses Projektes mit Experten aus der Hotellerie diskutiert werden.

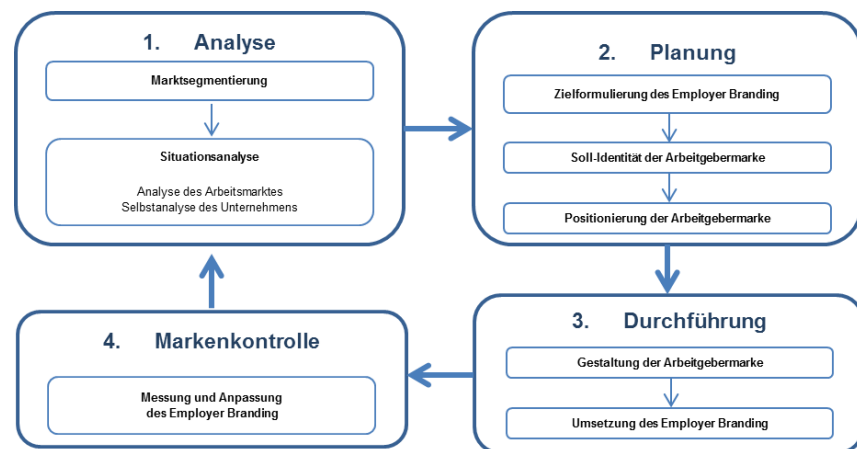


Abbildung 8. Umsetzung eines Employer Branding Prozesses
(Quelle: Buckesfeld, 2010, S. 35)

Ziel dieses Projekts war es, zu eruieren welche Maßnahmen Unternehmer setzen bzw. welche Möglichkeiten aber auch Barrieren die österreichische Hotellerie wahrnimmt, um Employer Branding Maßnahmen umzusetzen. Basierend auf dieser qualitativen Untersuchung leiten sich Handlungsempfehlungen für die Hotellerie ab.

4.1.3.2 Vorgehensweise

Um einen Einblick in die Praktiken des Employer Branding zu erhalten und die Barrieren der Umsetzung und Entwicklung zu erfassen, wurden mithilfe von teilstrukturierten Leitfadeninterviews insgesamt 18 Hoteliers in Österreich befragt.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, sowohl Familienbetriebe und auch Kettenhotels zu inkludieren, um ein möglichst genaues Bild des österreichischen Hotelmarktes zu bekommen. Auch bei der Größe der Betriebe wurde darauf geachtet, unterschiedliche Betriebsgrößen zu befragen. Es wurden Hotels ausgewählt, die bereits für ihre Bemühungen auf dem Gebiet

Employer Branding oder in Bezug auf Ihre Bemühungen im Bereich Personal Preise und Auszeichnungen erhalten haben (z.B. Sporthotel Stock, Alpenresort Schwarz, Das Posthotel Achenkirch). Die Mehrzahl der Hotels sind 4 und 5-Stern, nur zwei 3-Stern Betriebe. Um das Bild zu vervollständigen wurden zusätzlich noch weitere Hotelketten und Marketingkooperationen befragt, die bereits über eine starke Marke verfügen (Austria Trend Hotels & Resorts, Kempinski, Vienna International Hotels & Resorts, Best Wellness Hotels Austria); die Interviewpartner können somit als Experten auf diesem Gebiet gesehen werden. Die Befragungen fanden in den jeweiligen Unternehmen statt und dauerten zwischen 30 und 90 Minuten.

4.1.3.3 Kernergebnisse

Zur Einschätzung der Situation:

Das Personalmanagement und -marketing in der Hotellerie wird sich in den nächsten zehn Jahren gravierend ändern. Es wird mehr Mitarbeiter mit Hochschulabschluss geben, man rechnet mit vielen Wiedereinsteigern wie auch mit vielen älteren Arbeitnehmern. *Die größte Differenzierung wird es im „Softwarebereich Mitarbeiter“ geben; Qualität der Mitarbeiter, Ausbildung, Weiterbildung der Mitarbeiter, Fachwissen der Mitarbeiter und auch das Verstehen des Marktes, das ist ein ganz entscheidendes Thema“.*

Die Hoteliere weisen deutlich darauf hin, dass der Rückgang von Bewerbungen besonders im operativen Bereich schlagend wird. In Küche und Service, aber auch im Rezeptionsbereich finden sich immer schwieriger qualifizierte Bewerber. Neben der Küchencrew sind besonders Positionen im F&B schwer zu besetzen. Dabei fehlt ebenso die Anzahl an Bewerbungen, zu wenige interessieren sich für freie Stellen, so dass der Hotelbetrieb nicht allzu wählerisch sein kann. Die Interviewten heben zudem hervor, dass es mitunter leichter ist, interessierte Bewerber für höhere Positionen zu finden: „[...]umso höher die Position, umso leichter findet man jemanden. Umso niedriger oder vielleicht nicht so spannend, wie etwa der normale Kellner, umso schwieriger wird es einfach.“

Diese Problematik trifft insbesondere auf die Lehrlinge zu. Wenn auch auf den Geburtenrückgang zurückzuführen, so glaubt man doch, dass die Wertigkeit einer Lehre in der Gesellschaft so gesunken ist, dass die Nachfrage signifikant negativ beeinflusst wird. Lehrlingsakquise kostet sehr viel Zeit und Mühe. Während es aus Sicht der Hoteliere keinen Führungskräfte-mangel gibt, so gibt es durchaus einen Fachkräfte-mangel. Fachkräfte sind somit nun die Verhandlungsstärkeren: „Er [Anm.: der Bewerber] hat definitiv andere Ansprüche. Es war früher definitiv so, dass sich der Bewerber selbst verkaufen musste. Heutzutage ist es wirklich eher so, merken wir einfach, dass der Kandidat Auswahl hat und dass sich das Unternehmen viel mehr verkaufen muss.“

Der Begriff der Arbeitgebermarke ist allen Hoteliers wichtig, sind Sie doch bereit neben den tangiblen Werten im Unternehmen für interne und externe Stakeholder langfristig Markenwerte zu entwickeln. Manche Unternehmer beschreiben eine Arbeitgebermarke als Prozess der Imagebildung als Arbeitgeber, andere sehen darin die Chance Vertrauen und Stolz bei den Mitarbeitern zu stärken. Die meisten Hoteliers nutzen das im kundenorientierten Markenprozess erlernte nun intern und auf dem Arbeitsmarkt.

Zum Prozess der Arbeitgebermarkenentwicklung:

Die Befragten unterstreichen, dass es nach wie vor die erfolgsversprechendste Maßnahme ist, Perspektiven zu schaffen, um, einen Mitarbeiter für eine Position im Unternehmen zu begeistern: Hierhinein fallen Weiterbildung und Schulungen. Außerdem ist die Lebensqualität und somit Standortqualität als auch die angebotene Wohnoption wichtiger Anreiz für potentielle Mitarbeiter. Ebenfalls anziehend sind die nach Außen kommunizierten Imagewerte des Unternehmens. Diese werden von bestehenden Mitarbeitern kommuniziert indem sie bspw. klarstellen, dass die Kommunikation im Unternehmen gut ist, dass der Vorgesetzte Vorbildfunktionen einnimmt und dass dieser fair mit dem Team umgeht: Ein Hotelier unterstreicht dies folgendermaßen: *„Ein gutes Image als Arbeitgeber, das ist einfach das Wichtigste“*. Der Bewerber entscheidet heute nicht mehr nur rational, es spielen die emotionalen Faktoren eine wesentliche größere Rolle bei der Wahl eines Jobangebots. Dies ist jedoch auch die Chance für den Unternehmer: *„Es ist einfach inzwischen eine sehr emotionale Entscheidung geworden. Man entscheidet nicht rational, der eine bezahlt mit mehr, der andere weniger. [...] die Emotionalität ist eben viel wichtiger geworden. [...] und das ist eine große Herausforderung, darauf entsprechend zu reagieren“*.

Somit steigen die Anforderungen an die Hotels, sich der Imagepflege zuzuwenden und sich Gedanken über emotionale Werte im Unternehmen zu machen. So wurden bspw. auch die Vorteile von Familienunternehmen hervorgehoben, die gerade als Traditionsunternehmen in der Lage waren, durch die emotionale Basis einen guten Ruf zu entwickeln. Dies ist nicht immer leicht für ein Unternehmen der Kettenhotellerie, die oftmals kaum persönliche Beziehungen zu den Vorgesetzten zulassen. Die Kommunikation in den Arbeitsmärkten bzw. zu den potentiellen Mitarbeitern muss in deren Sprache und mithilfe der entsprechenden Medien geschehen. Hier braucht es jedoch Hilfestellungen, da insbesondere Kleinunternehmen selten Ressourcen und entsprechendes Wissen haben, um bspw. erfolgreich via soziale Medien oder auch in entsprechenden Communities und Websites zu kommunizieren.

Für ein erfolgreiches Employer Branding empfiehlt es sich, klare Leitbilder zu entwickeln, die auf den (gelebten) Werten im Unternehmen aufbauen. Die befragten Unternehmen vermitteln Unternehmenswerte durch mehrere Kanäle und Tools. Hier spielen Maßnahmen zum Eintritt ins Unternehmen wie bspw. Schulungen, Workshops oder Mitarbeiterakademien eine große Rolle. Außerdem ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern sehr wichtig: Dies kann zum einen in

der täglichen Kommunikation bei Abteilungsmeetings stattfinden. Auch Betriebs- oder Mitarbeiterversammlungen, Mitarbeitergespräche oder auch Lehrlingstreffen und Lehrlingssprecher gewährleisten die Vermittlung der Unternehmenswerte. Die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen erfolgt gerade durch das Miteinander und das Leben von Unternehmenswerten. Diese Erfahrungen wie bspw. das gute Betriebsklima, die guten Karriereöglichkeiten, oder die Angebote an Aus- und Weiterbildungsprogrammen werden durch die Mitarbeiter nach außen getragen und weiterempfohlen. Dies geht soweit, dass manche Hotels Belohnungssysteme für Weiterempfehlungen installiert haben: *„Derjenige, der das Haus empfiehlt, hat auch eine gewisse Verantwortung, dass derjenige, der neu dazukommt auch ins Team passt.“*

Ein Employer Branding Prozess muss kontrolliert werden und verlangt somit nach Messinstrumenten. Mitarbeiterbefragungen oder Mitarbeitergespräche sind hier an der Tagesordnung (wenn auch nicht immer regelmäßig). Einzelne Unternehmen verwenden Tools des EFQM Modells oder die Balance Scorecard bzw. nutzen Mystery Tests wenn es darum geht, die Mitarbeiterhaltung und -Einstellung im Service-Prozess zu erfassen. *Es ist so, dass die Marke sehr standardisiert ist. Es gibt für die meisten Sachen genaue Verfahrensabläufe und diese werden auch überprüft, ob sie eingehalten werden bzw. ergibt sich durch diese verschiedenen Befragungen, unsere eigenen Testbefragungen, doch ein recht umfassendes Bild, wo Schwachpunkte sind und wo man ansetzen muss.“*

Ein differenziertes Bild ergibt die Diskussion über Zertifizierungen und Preise im Bereich des Employer Branding. Der Aufwand steht hier nicht immer im Verhältnis zu den Vermarktungsmöglichkeiten solcher Preise hier sollten mehr Hilfestellungen angeboten werden. Die positiven Effekte von Zertifizierungen wie bspw. „Best for People“ oder „Attraktive Arbeitgeber im Tourismus“ sind die damit in Gang gesetzten internen Diskussionsprozesse auf dem Weg zur starken Arbeitgebermarke.

Zu den Erfolgsfaktoren als Basis der Arbeitgebermarkenentwicklung:

Den Interviewten zufolge macht einen attraktiven Arbeitgeber in der österreichischen Hotellerie vor allem ein wertschätzendes Umfeld aus. Zudem wurden die Faktoren „Fairness“ und „Verlässlichkeit“ mehrmals als Grundvoraussetzungen des Employer Branding genannt. Positive Faktoren sind im Weiteren flexible Arbeitszeiten, ein transparentes Entlohnungssystem sowie Angebote in der Aus- und Weiterbildung bzw. Entwicklung der Mitarbeiter sowie sichere Arbeitsplätze. Auch wenn Gehalt wichtig ist, so ist es kein differenzierendes Merkmal; die Grundstimmung im Unternehmen muss passen und man sollte sich bei einem guten Betriebsklima auf Augenhöhe begegnen. Eine weitere Voraussetzung ist aber auch die Wichtigkeit des Markenimages, da jeder Mitarbeiter in Unternehmen arbeiten möchte, welche attraktive und von anderen geschätzte Dienstleistungen auf dem Markt anbieten: *Der Betrieb „muss eine gute Marke haben, ein Aushängeschild sein. Ich sage immer, man will nie bei den Verlierern sein. Jeder*

möchte im Gewinnerteam sein, das muss einfach diese Marke oder dieser Hotelier vermitteln können.“

Die Befragten schätzen die Entwicklung einer Arbeitgebermarke als kostspielig ein, weil dies ein zeitaufwendiger Prozess ist. Dieser dynamische Prozess braucht ständige Pflege und somit bindet dieser Ressourcen. Ein weiterer Faktor des möglichen Misserfolges einer Employer Branding Strategie ist die Gefahr, Versprechen nicht halten zu können. Die Glaubwürdigkeit des Hotels darf hier nach außen und innen nicht leiden. Die *„Chance ist, dass man sich natürlich von anderen Branchen noch einiges anschauen kann. Ich glaube da haben wir noch Aufholbedarf. Risiken sind meines Erachtens, dass man Dinge verspricht, die man nicht halten kann. Also muss man da auch sehr transparent und ehrlich damit umgehen.“*

4.1.3.4 Interpretation

Die Interviews zeigen dass der oben dargestellte Prozess des Employer Brandings nur selten strategisch erarbeitet wurde. Besonders Familienunternehmen gehen kaum strategisch vor, obwohl in allen vier Prozessphasen Ansatzpunkte zur Umsetzung des Employer Branding bestehen.

Die Führungsebene muss früh ansetzen und sich klar darüber sein, in welchen Märkten die passenden Mitarbeiter zu finden sind. Arbeitsmarktsegmentierung und Situationsanalyse sind „Chefsache“ und bedürfen einer langfristigen Perspektive. Ein strukturiertes Führungsverhalten durch die Vorgabe von Zielen ist daher unabdingbar. Die Unternehmer müssen zur Planung konkrete Ziele formulieren, die schließlich auch messbar sein müssen, bspw. durch die Messung der Fluktuationsrate, der Mitarbeiterzufriedenheit oder der Bewerberzahlen im Zeitablauf. Die Führungsebene muss sich darüber im Klaren sein, WIE ihr Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt positioniert bzw. wahrgenommen werden soll.

Die hier untersuchten Hotels sind Vorreiter in Sachen Employer Branding und setzen bereits den ganzen oder einzelne Phasen des Employer Branding Prozesses in ihrem Unternehmen um. Zahlreiche Preise und Auszeichnungen untermauern schließlich auch die Erfolge dieser Anstrengungen in der der österreichischen und Tiroler Hotellerie. Gerade im Bereich der Durchführung wird in den untersuchten Unternehmen einiges getan: Mitarbeitergespräche, gute geplante Rekrutierungsabläufe, eine Vielfalt an internen und externen Aus- und Weiterbildungsangeboten, als auch unternehmensinterne Anreize und Belohnungssysteme existieren bereits. Oft wird allerdings nicht darauf geachtet, dass auch die bestehenden Mitarbeiter eine Zielgruppe des Employer Brandings darstellen. Daraus resultiert, dass auch die bestehenden Mitarbeiter in den Prozess des Employer Brandings miteingeschlossen werden müssen. Bestehende Mitarbeiter sind schließlich die Markenbotschafter des Unternehmens. Daher ist es notwendig, dass sich die Mitarbeiter mit der Employer-Branding-Strategie identifizieren können. Glaubwürdigkeit ist in Bezug auf alle Maßnahmen entscheidend.

Kommunikationsstil und -wege sind entscheidend für den Erfolg des Employer-Branding. Ein wichtiger Aspekt ist es, die Sprache der Bewerber zu sprechen und die entsprechenden Medien einzusetzen. Dazu können durchaus auch mehrere Kanäle parallel verwendet werden. Im Fokus muss aber immer das Medienverhalten der bevorzugten Bewerber stehen (z.B. soziale Medien wie Facebook, LinkedIn, Xing, Twitter oder auch Google+, siehe auch Kühn, 2013).

Die Interviews zeigen auch, dass Employer Branding nicht zwangsweise mit hohen Kosten verbunden sein muss, da es gerade für mittelständische Unternehmen auch effiziente Möglichkeiten gibt seine Employer-Branding-Maßnahmen überschaubar zu halten. Eine der effizientesten Maßnahmen, die Mundpropaganda ist sogar gratis.

Obwohl es vielfältige Kommunikationswege sowie Marketinginstrumente gibt, sollten sich jedoch die Unternehmen auf die für ihre Zwecke relevanten konzentrieren. Studien dokumentieren dass die relevanteste Quelle für Bewerber die Unternehmenswebsite (90 %) ist. Weitere Internetquellen, die verwendet werden sind Online-Jobbörsen (51 %) sowie Suchmaschinen (65 %). Anderen Internetquellen wird nicht diese Bedeutung beigemessen. So vertrauen nur 22 % den Bemerkungen über Unternehmen in sozialen Netzwerken und nur 15 % Blogs und Foren. Die am meisten genutzten Informationsquellen abseits des Internets sind das private Umfeld (Familie und Freunde) mit 60 % sowie Presseveröffentlichungen (54 %) (siehe auch Stepstone, 2011).

Nehmen jedoch bestehende Mitarbeiter das kommunizierte Image des Arbeitgebers nicht als glaubhaft wahr, werden sie dieses nicht positiv nach außen transportieren. Dasselbe gilt für die Markenversprechen: Diese ziehen potentielle Mitarbeiter an, jedoch müssen diese auch eingehalten werden. Ansonsten droht auch hier ein negativer Imageeffekt auf den Arbeitsmärkten. Hoteliers sollten auch klar herausstreichen, was sie nicht sind und welche Bewerber sie nicht ansprechen möchten. Nur so werden sich die passenden Kandidaten bewerben. In den Interviews wurde auch deutlich, dass offensichtlich für kleinstrukturierte Unternehmen Maßnahmen und deren Wirkungen leicht reflektiert werden können; KMUs werden sehr werteorientiert geführt und die Umsetzung von Arbeitgebermarken, die Einfluss auf alle Unternehmensbereiche hat, kann effizient kontrolliert werden. Dies zeigt auch, dass ein Employer Branding Prozess immer langfristig durchzudenken ist, denn ähnlich wie bei der generellen Markenentwicklung kann nur Vertrauen aufgebaut werden, wenn der versprochene Markennutzen tatsächlich befriedigt wird.

Während der Interviews wurde von allen Gesprächspartnern immer wieder das schlechte Image der Branche hervorgehoben. Imageverbesserungskampagnen werden von Trägerorganisationen oder auch der Wirtschaftskammer derzeit effektiv durchgeführt, doch nach wie vor zeigen sich vor allem unter Jugendlichen deutliche Präferenzen für andere Branchen. Zudem wurde in den Interviews die Ausbildung der Mitarbeiter kritisiert. Durch die derzeitige Ausbildungsstrategie werden Mitarbeiter zu Generalisten ausgebildet. Dadurch man-

gelt es oft an Spitzenkräften. Auch hier zeigt sich die Problematik der Kleinstrukturiertheit der Branche: Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinsame (z.B. auch geographisch oder Destinations-spezifisch eingegrenzte) Employer Branding Initiativen könnten hier jedoch Abhilfe schaffen. Jene Unternehmen, die bereits eine Marke entwickelt haben, können beim Employer Branding auf diese Erfahrungen und Effekte zurückgreifen. Ist das Produkt bzw. die Dienstleistung auf dem Markt bereits emotionell positioniert, dann ist es deutlich leichter ein passendes Konzept zur Arbeitgebermarke entlang der Produktversprechen zu entwickeln.

4.1.3.5 Fact Box

factbox

- Employer Branding beginnt bereits mit der **Kommunikation des Leitbilds und der Unternehmenswerte** nach innen und außen.
- Employer Branding läuft in **vier Prozessstufen** ab und erfordert zu Beginn eine **Unternehmensanalyse und Planungsphase**.
- **Österreichische Hoteliers setzen bereits starke Maßnahmen um**. Dies geschieht jedoch nicht immer strategisch.
- **Analyse- und Kontrollphase** des Employer Branding sind noch **schwach ausgeprägt**. –dadurch manifestiert sich kein ganzheitlicher Prozess der langfristig die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt stärkt.
- Ein **starker Markenauftritt erleichtert die Entwicklung der Arbeitgebermarke**.

4.1.4 Die Bedeutung des Unternehmertums für die Destinationsentwicklung

4.1.4.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Steuerung und Entwicklung von Destinationen ist abhängig von der Anzahl und Ausprägung ihrer Stakeholder oder Akteure. Unter Destination Governance versteht man die Selbstorganisation der Tourismusdestination, die (meist) auf den lokalen Stakeholdern und Institutionen beruht. Für diese Governance und für das Verständnis der Wahrnehmung von Destinations- und Tourismusentwicklungsinitiativen spielen gerade Verbindungen zwischen diesen Stakeholdern sowie Machtkonstellationen eine große Rolle. Die Schnittstelle zwischen Management und Politik und die Rolle der Destinationsmanagementorganisation (DMO) wurde bereits untersucht (Dredge, 2006), aber es finden sich kaum Forschungsinitiativen im alpinen Raum. Bodega et al. (2004) untersuchten Destina-

tionsnetzwerke in den Alpen und konnten die „Beziehungsdichte“ als einen wesentlichen Indikator für den Grad der Integration von Stakeholdern in das Destinationsnetzwerk identifizieren. Die sog. systemische Zentralisation ist ein weiterer Indikator für die Konzentration der organisatorischen Macht in einer Destination. Unter diesen Akteuren ist der Unternehmer der wesentliche Treiber von Innovationen. Bis heute finden sich kaum empirische Befunde zu dieser so eminent wichtigen Gruppe von Stakeholdern. Daher zielt diese Forschungsinitiative mit Hilfe qualitativer Forschung darauf ab, zu verstehen, welche Rolle Unternehmer und deren Reputation in einem touristischen Destinationsnetzwerk spielen.

4.1.4.2 Vorgehensweise

In drei verschiedenen Tiroler alpinen Destinationen wurden Tiefeninterviews mit den Stakeholdern durchgeführt. Die Destinationen unterscheiden sich hierbei in vielerlei Hinsicht (Touristische Themen, Größe, Saisonen etc.), zählen mit dem Ötztal, Seefeld und dem Stubaital aber zu den Top-Destinationen in Tirol. Auswahlkriterium war die Tatsache, dass es sich hier um starke und Tourismusdominierte Destinationen handelt. Als Ausgangspunkt wurde ein Interview mit dem Manager der Tourismusdestination geführt, um dann weitere Stakeholder auszuwählen. Identifiziert wurden hierbei Personen, die lt. Medienberichten oder bereits absolvierter Interviews in den letzten Jahren die Tourismusentwicklung maßgeblich mit beeinflusst haben. Insgesamt haben fünf Akteure ihre Unterstützung verwehrt, am Ende wurden insgesamt 23 Interviews durchgeführt. Zu den Interviewten gehörten bspw. Seilbahnunternehmer, DMOs, Unternehmer von Hotels, Skischulen, Shops, sowie Politiker in der Destination. Nicht selten waren die Befragten auch beides, Politiker und Unternehmer. Die Interviews dauerten 30 bis 60 Minuten und wurden aufgezeichnet und transkribiert. Die Interviews wurden mithilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt. Dieser strukturierte das Interview in sechs Phasen: zunächst wurden generelle Daten zur Person und Destinationsentwicklung erhoben. Weitere Fragen betrafen die Akteursgruppen oder wichtigste Stakeholder, Entscheidungsprozesse in der Destination, Einflussnahme und Machtverteilung als auch Beziehungen zwischen den Stakeholdern wurden ebenso angesprochen. Die Interviewpartner hatten dann schließlich noch die Möglichkeit, das Destinationsnetzwerk mit all seinen Schwächen und Stärken zu diskutieren.

4.1.4.3 Kernergebnisse

Die Resultate werden im Folgenden kurz für jede Destination dargestellt und dann gesammelt diskutiert und interpretiert.

Seefeld's Akteure sind durchaus kritisch, wenn es um die Frage der Kooperation in der Destination geht. „Ich kann nur sagen, dass wir zu 50% individuellen Interessen und zu 50% den Destinationsinteressen folgen“ (Hotel-Unternehmer). Die finanzkräftigen Akteure, aber auch jene, die einen Wissensvorsprung vor ande-

ren haben, üben damit Druck auf andere Kern-Stakeholder aus. Man versucht, über mehrere Meetings und Sitzungen den Eindruck einer hierarchischen Struktur im Ort zu bekämpfen, doch ein Akteur bestätigt, dass „hierarchische Strukturen definitiv eine Rolle spielen, wenn es um Entscheidungen geht.“ (Gemeindevertreter, Scharnitz). Besonders die unternehmerische Reputation kriert Vertrauen und hilft Unternehmen sehr stark, Tourismusentwicklungsentscheidungen zu beeinflussen. „Wenn er einen guten Ruf hat und glaubwürdig zeigt, dass er die Idee unterstützen würde, dann kann so jemand sehr viel verändern“ (DMO). Ein guter Ruf hilft vor allem, Vertrauen unter den Stakeholdern aufzubauen und nur so lassen sich andere in der Destination für eine Idee begeistern. Die Beziehung zwischen den Akteuren in der Destination Olympiaregion Seefeld sind geprägt durch informelle und formelle Beziehungen, einige der Akteure verweisen jedoch vermehrt auf die Bedeutung und höhere Zuverlässigkeit formeller Beziehungen: „Formelle Beziehungen sind einfach viel verlässlicher. Du hast dann immer etwas ‚Schwarz-auf-Weiß‘“ (Gemeindevertreter Leutasch).

Im *Stubaital* werden vor allem die Seilbahnen als starke Akteure in der Destination genannt, wobei deren Stärke zum einen auf der hohen Reputation des (Pionier-) Unternehmers, zum anderen aber auch an der hohen Bedeutung des Gletschers in der Region beruht. Die Seilbahn sieht eine hohe Übereinstimmung zwischen den eigenen und den Destinations-Interessen. Neben den Vertretern der DMO werden die Geschicke der Tourismusentwicklung im Tal von wenigen führenden Tourismusunternehmern und fünf Gemeinden gelenkt. Die Tourismusdominanz betrifft nicht alle Gemeinden, somit ist die Machtverteilung bzgl. des Einflusses auf die Tourismusentwicklung nicht gleich verteilt. Individuelles Verhalten ist die dominantere Form: Teamarbeit wird besonders in offiziellen Institutionen und Vereinen praktiziert, aber es gibt ansonsten viele Alleingänge. „Hier gibt es viele Solo-Aktionen“ (Gemeindevertreter). „Wir arbeiten immer noch nicht genug zusammen, so ist das auch in vielen anderen Destinationen, wo man gezwungen war, zusammenzugehen“ (DMO). Einige Maßnahmen in den letzten Jahren wie bspw. Workshops zur gemeinsamen Erarbeitung einer Strategie trugen dazu bei, dass sich die Situation in den Augen einiger besserte. „Der Markenentwicklungsprozess- das war eine gute Sache. Vorher war ein gemeinsames Interesse kaum spürbar.“ (Seilbahn). Auch im *Stubaital* wurde die Bedeutung des unternehmerischen Rufs unterstrichen, besonders wenn es um kritische Entscheidungen geht, dann spielen diese Unternehmer oft das „Zünglein an der Waage“, weil sie in risikoreiche Vorleistungen treten würden. Ein Seilbahnvertreter bringt dies auf den Punkt, indem er sagt: „das ist immer irgendwo ein leitender Unternehmer der ein spezifisches Ziel verfolgt, so z.B. der Jagdhof in Neustift im Hotelbereich“. Informellen Beziehungen wird unter den Stubaier eine hohe Relevanz beigemessen, da diese Beziehungen wichtig sind, weil nur damit Vertrauen aufgebaut werden kann.

Auch im *Ötztal* werden die Seilbahner und die führenden Unternehmer als stärkste Akteure im Destinationsnetzwerk genannt. Die sechs Gemeinden und die DMO mögen die wichtigsten Akteure sein, der Einfluss auf die Destinationsentwicklung der Gemeinden ist aber auch hier durch die unterschiedliche Vertei-

lung der Bedeutung des Tourismus in der Region sehr unterschiedlich. Kooperationen sind vorhanden, könnten allerdings verbessert werden. In Krisenzeiten zeigen sich die Öztaler jedoch loyal und arbeiten intensiver zusammen. „Ich denke wir agieren koordiniert im Ötztal. Die Akteure treffen sich sehr oft, dann bringen sie auch viele weiter, je nachdem wie viel Geld da ist, wie die Kalkulation ist, ob das Projekt Profit bringen könnte, oder nicht“ (Gemeindevertreter). Die wichtigsten Stakeholder beeindrucken durch „Macht, Wissen und Charisma...Geld beeindruckt zu einem geringeren Grad.“ (Gemeindevertreter). Hier spielt vor allem Unternehmertum eine besondere Rolle: „Natürlich spielen die eine große Rolle, weil der Ruf, den ein Unternehmer hat, garantiert, ob ein Unternehmen, ein Projekt dann auch wirklich realisiert wird.“ Die Beziehungen zwischen den Akteuren im Ötztal sind stark geprägt von informellen Beziehungen, die zumindest am Beginn einer Projekt-Idee eine größere Rolle spielen. Dann braucht es auch formale Prozesse, die verstärkt durch Kooperationen wie bspw. Arbeitsgruppen forciert werden können. Im Ötztal gibt aus Sicht der Akteure häufige Kontakte mit den Kernunternehmern, die stark in das Netzwerk eingebettet sind und zu allen wesentlichen Interessengruppen Beziehungen pflegen.

Zusammenfassend zeigt Tabelle 2 welche Variablen die Destination Governance in den untersuchten vier Tourismusdestinationen beeinflussen.

destina- tion	seefeld	ötztal	stubaital
<i>Akteure</i>	DMO, die 5 Gemeinden, lokale Tourismus-Unternehmer und andere Unternehmer, sowie Landbesitzer sind die wichtigsten Akteure	Seilbahnunternehmen und führende Tourismusunternehmen sind die stärksten Akteure im Netzwerk. Die acht Gemeinden und die DOM sind die wichtigsten Akteure für die Tourismusentwicklung.	Seilbahnunternehmen werden als sehr stark wahrgenommen. DMO, führende Tourismusunternehmen und die fünf Gemeinden sind weitere Kernakteure im Netzwerk.
<i>Gruppen- Orientierung</i>	Gruppen und Individuelle Orientierung	Gruppenverhalten ist dominant	Individuelle Orientierung ist dominant
<i>Governance Kanäle</i>	Druck und Macht sind dominante Formen, Interessen durchzusetzen	Gemeinsame Initiativen und Projekte beeinflussen die Stakeholder	Macht, Wissen und Reputation sind die dominanten Einflüsse
<i>Unternehmer- ische Reputa- tion</i>	Ideen und Impulse für neue Innovationen, schafft Vertrauensvorschluss	Schafft Glaubwürdigkeit und garantiert die Projektumsetzung; kann zu blindem Vertrauen führen.	Beeinflusst besonders wichtige und kritische Entscheidungen/Initiativen
<i>Governance Struktur</i>	Hierarchische Strukturen und Marktmechanismen	Marktmechanismen	Hierarchische Strukturen und Marktmechanismen
<i>Destinations Netzwerk Bezi- ehungen</i>	Formelle Beziehungen sind dominant	Informelle Beziehungen sind dominant	Formelle Beziehungen sind dominant
<i>Destination Netzwerk</i>	Bindungen: hohe Variation in Bindungsstärke zwischen den Akteuren Netzwerk Leadership: geringe Anzahl von Akteuren mit Einfluss Netzwerk Dichte: mittel, führend Akteure sind stark verbunden	Bindungen: starke Bindungen sind dominant Netzwerk Leadership: eine kleine Anzahl von Akteuren mit vielfältigen Meinungen Netzwerk Dichte: sehr hoch	Bindungen: überzeugende Frequenz an Kontakten und hohe Glaubwürdigkeit Netzwerk Leadership: geringe Anzahl von Akteuren mit Einfluss Netzwerk Dichte: Hoch, mit Raum zum Verdichtung zwischen den Gemeinden

Tabelle 2. Einflussvariablen der Destination Governance in drei Tiroler Destinationen

4.1.4.4 Interpretation

Die qualitative Analyse zeigt zunächst die Komplexität von Destinationsnetzwerken. Der Einfluss von Akteuren in einer touristischen Region wird determiniert von der Konstellation des Destinationsnetzwerks und von den individuellen Fähigkeiten des Akteurs. Die Stärke der Bindungen eines Individuums (definiert als Beziehungen, die auf Vertrauen, Respekt und auf der Häufigkeit gegenseitiger Kontakte basieren) determiniert die Optionen, die der Akteur hat, um echte informelle Beziehungen aufbauen zu können. Diese informellen Beziehungen sind wiederum Voraussetzung für jedwede formale Beziehung in der Destination. Letztere sind wichtig, da sie rechtliche Regulierungen oder rechtliche Glaubwürdigkeit stützen. Für die Tourismusentwicklung sind informelle Beziehungen somit evident wichtig und konstituieren das Gros jener Gruppen oder Teams, die hinter wesentlichen Tourismusinitiativen in der Destination stehen.

Die Möglichkeit einer Person, Destination Governance beeinflussen zu können wird durch die Position im Netzwerk, der unternehmerischen Reputation und der Dichte seines Netzwerks determiniert. Wichtige Akteure in der Destination wie bspw. Top-Unternehmer, haben nicht selten mehrere Rollen in verschiedenen Institutionen des Netzwerks welche schließlich die Position im Netzwerk als auch die Dichte der Beziehungen stärken. Unternehmerische Reputation erhöht somit die Chance auf Einflussnahme bei wichtigen Entscheidungen und Projektumsetzungen. Das gesamte Netzwerk sieht die Unternehmerschaft als enorm wichtig an, wenn es um die Innovationsfähigkeit der Destination geht. Durch deren hohe Glaubwürdigkeit im Netzwerk und ihre starken Beziehungen zu anderen Kern-Stakeholdern in der Destination können sie sogenannte strukturelle Löcher abdecken. Strukturelle Löcher sind Bereiche in Netzwerken, wo es tatsächlich keine Netzwerkbeziehungen gibt. In der Realität führt dies meist zu Informationsdefiziten oder –vorteilen in einem Netzwerk. Besetzt man ein solches Defizit, dann kann man durchaus Vorteile für unternehmerisches Handeln im Netzwerk erlangen, da man ein Mehr an Information produziert. Unternehmer mit hoher Reputation aktivieren soziale Beziehungen und somit soziales Kapital in einer Destination, da sie von mehreren, auch teilweise in vielen konträren Gruppen akzeptiert werden.

Nicht überraschend nutzen die Akteure im Destinationsnetzwerk verschiedenste Kanäle um die Destination Governance zu beeinflussen; diese werden bestimmt durch die Struktur des Destinationssystems, rechtlichen Rahmenbedingungen und Beziehungen in der Destination: somit fördern hierarchische Strukturen eher formale Kommunikation. Die Dichte des Destinationsnetzwerks beeinflusst zudem die Mittel der Einflussnahme: je höher die Dichte, desto informeller ist der Informationsfluss in der Destination.

In allen drei Destinationen nehmen die Befragten wahr, dass die Steuerung hauptsächlich in den Händen einer kleinen Anzahl von Akteuren liegt; dies ist relativ typisch für sogenannte „community“ Destinationen, wo im Rahmen der Tourismusentwicklung über eine lange Zeitperiode die gleichen Akteure aktiv

sind. Aus dem Grund kann die Netzwerkstabilität und die Nähe der Akteure im Netzwerk zueinander als sehr hoch angesehen werden. Somit können externe Akteure oder neue Akteure im Netzwerk nur schwer Einfluss nehmen auf führende Akteure, zumindest so lange nicht, bis das ihnen entgegengebrachte Vertrauen im Netzwerk sehr hoch ist. Emotionale Bindungen und Vertrauen sind enorm wichtig für die Bildung von starken Bindungen (die Solidarität generieren) in der Destination. Während „starke Bindungen“ in den Gesprächen sehr stark diskutiert werden, sind sogenannte „schwache Bindungen“ (die weniger redundant sind und somit neue Informationen liefern und zu Innovationsprozessen führen können) kein dominierendes Thema. Dies zeigt, dass starke Netzwerke durchaus ein Fülle von Vorteilen mitbringen, aber auch je nach Dichte des Netzwerkes, Neues und möglicherweise auch Innovatives von außen nur schwer zulassen.

Abbildung 9 fasst die Ergebnisse zusammen und formuliert die Kernergebnisse als Thesen:

- (1) Je hierarchischer die Governance Struktur in einer Tourismusdestination, desto formeller sind die Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern.
- (2) Hohe unternehmerische Reputation erhöht den Einfluss des Unternehmers auf Entscheidungsprozesse und stärkt dessen Position im Destinationsnetzwerk.
- (3) Je stärker die Netzwerkdichte und die Bindungen im Netzwerk, desto stärker ist die Gruppen/Teamorientierung der Akteure.
- (4) Je stärker die Netzwerkdichte und Bindungen im Destinationsnetzwerk desto informeller sind die Governance Kanäle.
- (5) und (6) Je höher die Teamorientierung und je informeller die Governancekanäle desto positiver nehmen die Stakeholder die Destinationsentwicklung wahr.
- (7) und (8) Langfristig beeinflusst die Wahrnehmung der Destinationsentwicklung die Destination Governance Struktur und die Reputation, die den darin lebenden Unternehmern entgegengebracht wird.

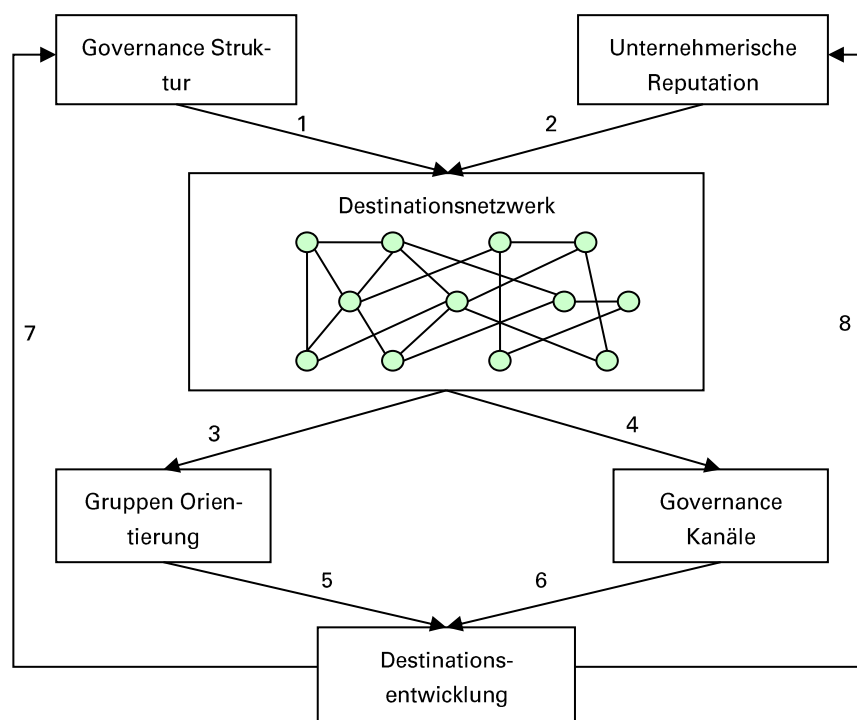


Abbildung 9. Zusammenhänge Destinationsentwicklung und Destinationsnetzwerke

4.1.4.5 Fact Box

factbox

- **Unternehmer** in Tourismusdestinationen werden von den Stakeholdern als Kernakteure in der Umsetzung von Ideen gesehen und daher als **Innovatoren** respektiert.
- DMOs müssen sich um **enge Bindungen** zu den Topunternehmern mit hoher Reputation bemühen, wenn es darum geht, ein **effizientes Destinationsnetzwerk** zu entwickeln.
- **Wissensentwicklung und Informationstransfer** erfolgt in der Destination insbesondere dann gut, wenn angesehene Unternehmer in das Destinationsnetzwerk eingebunden werden.
- Ohne gute informelle Beziehungen im Destinationsnetzwerk sind Destinationsentwicklungsinitiativen in Bezug auf ihre Umsetzung gefährdet.

4.1.5 Implikationen für den Tiroler Tourismus

Die oben zusammengefassten quantitativen und qualitativen Analysen im alpinen Tourismus führen zu folgenden Implikationen für die Tourismuswirtschaft:

1. **Marktchancen erkennen und umsetzen:** Unternehmer im Tourismus zielen hauptsächlich auf qualitatives Wachstum ab und haben aufgrund der relativ geringen Größe den Vorteil, dem Kunden im Kundenkontaktprozess sehr nahe zu sein. Dieser Vorteil kann jedoch nur dann genutzt werden, wenn Unternehmer
 - a. Kundenverhalten und -probleme erkennen und in Lösungen (und somit Produkte oder Dienstleistungen) transformieren können.
 - b. Ressourcen, Zeit und Fähigkeiten mitbringen um diese Produkte und Dienstleistungen schlussendlich umsetzen zu können.

In beiden wichtigen Phasen der Produktentwicklung können verschiedenste Brancheninitiativen unterstützend wirken. Die Sensibilisierung für neue Produkt- und Dienstleistungsnischen mag auf Talent beruhen, doch viele Studien beweisen, dass unternehmerisches Verhalten zumindest teilweise trainiert werden kann. Das gilt sowohl für die Phase des Monitoring als auch für die Phase der Umsetzung von Ideen. Die Idee selbst oder die Konzeption der Idee bleibt eine zutiefst unternehmerische Aufgabe, im weiteren Prozess jedoch können wirtschaftspolitische Maßnahmen durchaus positiv wirken.

2. **Unternehmer agieren strategisch:** Die Studien haben ebenso nachweisen können, dass es durchaus nicht an Initiativen und Ideen in den Hotels mangelt, allerdings bleibt vieles intuitiv und unsystematisch, und strategische Aktivitäten werden meist dem operativen Geschäft untergeordnet. Gründe hierfür mögen in der Kurzsichtigkeit der Unternehmer gesucht werden, jedoch sind es eher die Allrounder, die in mehrere, eben auch operative Rollen im Unternehmen schlüpfen und somit kaum Zeit und Ressourcen für strategische Überlegungen haben. Nur langfristiges und strategisches Denken fördert echtes Innovationsmanagement im Unternehmen. Auch hier können bildungspolitische Maßnahmen unterstützen; zudem muss vielen Unternehmern klar sein, dass ihre Handlungen auch strategischer Natur sein müssen, will man den Fortbestand des Unternehmens sichern.
3. **Ohne Freiräume und Ressourcen keine Innovationen:** Der Mangel an Systematik schlägt sich auch im Umgang mit Innovationen nieder. Viele Unternehmer setzen Teile des typischen Innovationsprozesses um, dennoch fehlt es vor allem an der Bereitstellung organisatorischer Ressourcen und an der Wertschätzung von innovativem Engagement durch die Mitarbeiter. Neben den Top-Unternehmen in der Hotellerie (die meist über eine spezifische Betriebsgröße und/oder Qualitätsstufe verfügen) leiden andere an der Knappheit von Ressourcen (finanzieller Art, Zeit etc.). Innovationsprojekte wie bspw. das Wirtschaftsförderungspro-

gramm der Standortagentur Tirol, welches den Innovationsassistenten propagiert, treffen hier ins Schwarze, da hier innerbetriebliche Ressourcen zum Aufbau von Innovationsprozessen gefördert werden.

4. **Tourismusunternehmen sind gefordert, sich als Arbeitgebermarke zu präsentieren:** Es hat sich gezeigt, dass einige Top-Unternehmen in der österreichischen Hotellerie erkannt haben, wie wichtig die Entwicklung der Arbeitgebermarke in Anbetracht der qualitativen und quantitativen Knappheit von Fachkräften in Zukunft sein wird. Die Umsetzung eines Employer Branding Prozesses braucht aber wiederum ein strategisches Denken, da hier alle Unternehmensbereiche betroffen sind. Viele Unternehmen setzen einige typische Maßnahmen um, jedoch fehlt es hauptsächlich in der Systematik und hier vor allem in der Rekrutierung und Evaluation des Employer Branding Prozesses. Natürlich ist es für kleine Unternehmen (die meist ebenso keine starke Produktmarke entwickelt haben) unlängst schwerer das ganze Unternehmen auf einen solchen Prozess einzustellen. Daher empfiehlt es sich besonders für weniger urbane Regionen, destinationsweit auf Kooperationen beruhende Konzepte der Arbeitgeber- bzw. Destinationsmarke für den touristischen Arbeitsmarkt zu entwickeln.
5. **Unternehmer verbinden und optimieren Destinationsnetzwerke:** Es hat sich gezeigt, dass Unternehmer in der Destination eine zentrale Rolle in der Tourismusentwicklung einnehmen. Unternehmer genießen von verschiedensten Interessensgruppen her hohe Reputation und somit sind sie fähig, spezifische, oftmals nicht kooperierende Gruppen „an einen Tisch zu bekommen.“ Sie werden als Innovationsquellen und Umsetzer respektiert und helfen somit Wissen- und Informationen innerhalb der Destination zu verbreiten. In den Destinationen sollte somit durchaus Wert darauf gelegt werden, erfolgreiche Unternehmen oder auch Initiativen zu kommunizieren und zu prämiieren. So ist es möglich, Innovationen auch im Destinationsnetzwerk zu reflektieren und in die Destinationswertkette einzuordnen.
6. **Es braucht eine Balance zwischen informellen und formellen Netzwerken:** Unternehmer agieren in der Destination informell und formell. Ohne informelle Kommunikation, so zeigt die Analyse, entstehen jedoch selten Destinationsentwicklungsinitiativen; tatsächlich braucht es informelle Kontakte, die dann nach Ideenkonkretisierung formelle Prozesse einleiten. Eine zu strenge Formalisierung von Entwicklungs- und Kommunikationsprozessen in der Destination ist somit ebenso hinderlich und führt eher zur Eindämmung von Kreativität und dem Aufbau von Bürokratie. Zu starre Hierarchien behindern die Bildung informeller Netzwerke und somit die Diffusion von kreativen Destinationsinitiativen. Die Balance zwischen informellem und formellem Handeln zwischen den Stakeholdern muss eingehalten werden, idealerweise indem die DMO Anreize für die Bildung von beiden Formen kreiert.



4.2 DESTINATION

4.2.1 Innovationsprozesse in Destinationen

4.2.1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Aufbauend auf den Ergebnissen der Innovationsstudie im Auftrag der Tiroler Standortagentur von 2009 „Innovationen im Tourismus – Zur Lage in Tirol“ (Pikemaat & Grisseemann, 2009) war es Ziel dieser Untersuchung, die damaligen Ergebnisse anhand zweier ausgewählter Destinationen auf ihre heutige Aktualität und Relevanz zu überprüfen. Dabie sollte die Frage: „Was macht die Destination innovativ und was hat sich in den letzten fünf Jahren im Bereich Innovationen in Destinationen geändert?“ beantwortet werden. Dazu wurden die folgenden Aspekte analysiert: Triebkräfte und Auslöser von Innovationen, aktuelle Innovationen und Innovationsbedarf, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse sowie Kooperationen. Explizites Ziel dieser Studie war es aufzuzeigen, in welchen Bereichen sich in den letzten fünf Jahren Veränderungen ergeben haben, wie die Destinationsmanager die Destinationsentwicklung der letzten fünf Jahre beurteilen

und wie sie in Zukunft bei ihren Innovationstätigkeiten unterstützt werden können bzw. in welchen Bereichen sie die größten Herausforderungen sehen.

4.2.1.2 Vorgehensweise

Als eindeutiges Ergebnis kristallisierte sich bei Pikkemaat und Grisseman (2009) heraus, dass Innovationstätigkeiten in den Destinationen zu unterscheiden sind: größere, stärkere Destinationen mit finanzkräftigen Seilbahnen entwickeln sich professioneller und meist innovativer als kleinere, schwächere Destinationen, in denen oft Skilifte und andere infrastrukturelle Einrichtungen mit dem Tourismusbudget zu stützen sind. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde in der vorliegenden Studie bewusst eine stärkere und eine schwächere Destination ausgewählt: als größere und stärkere Destination wurde das Ötztal gewählt (3.628.038 Nächtigungen und Platz 1 in der Nächtigungsstatistik der TVBs im Tourismusjahr 2011/12), als kleinere und schwächere das Pitztal (996.369 Nächtigungen und Platz 20) (Amt der Tiroler Landesregierung, 2013). Zur besseren Vergleichbarkeit sind beide Destinationen sehr stark vom Tourismus geprägt, verfügen über ein Gletscherskigebiet und liegen im Tiroler Oberland, unweit voneinander entfernt. Als Analyseverfahren wurde ein Tiefeninterview mit Delphi Charakter gewählt, d.h. die beiden Geschäftsführer der Tourismusverbände Ötztal (Mag. Oliver Schwarz) und Pitztal (Mag. Gerhard Gstettner) wurden mit den wichtigsten Ergebnissen der Studie von 2009 konfrontiert und gebeten, zu deren heutiger Relevanz und Veränderungen Stellung zu nehmen. Anhand zusätzlicher qualitativer Fragen wurden sie gebeten, die (Innovations-)Entwicklung ihrer Destination in den letzten fünf Jahren zu schildern. Das Tiefeninterview mit Schwarz fand am 13. Juni 2013 statt und dauerte eine Stunde und drei Minuten, das Gespräch mit Gstettner am 28. Juni 2013 dauerte vierzig Minuten.

4.2.1.3 Kernergebnisse

In der Folge werden die wichtigsten Ergebnisse komprimiert dargestellt.

Die wichtigsten Triebkräfte für Innovationen sind Reisen, weltweite Marktbeobachtungen und der Konkurrenzkampf mit anderen Destinationen. Stimmen Sie dieser Aussage zu? Ist sie heute noch relevant? Sehen Sie neue Triebkräfte für Innovationen?

Beide Geschäftsführer stimmen zu, dass oben genannte Triebkräfte eine wichtige Rolle spielen, fügen aber noch weitere Aspekte hinzu. „Ich würde schon sagen, dass die anderen Branchen auch Triebkräfte sind. Ich bin ein Fan von ‚über den Tellerrand hinausschauen‘ und habe ein Interesse, wie es andere machen – nicht nur der Tourismus.“ Schwarz betont stark, dass auch andere Branchen als Triebkräfte dienen, bspw. die Automobilindustrie, da es auch um Emotionen geht, diese aber weit professioneller agiere – auch bei der Vermarktung. Das Ötztal sucht daher auch bewusst Kooperationen mit branchenfremden Unternehmen (BMW, adidas, Red Bull, Barilla). Gstettner sieht auch in der Positionierung eine wesentliche Triebkraft für Innovationen. „Die ganzen Destinationen

machen eine Markenpositionierung – jeder versucht für sich selbst eine eigene Nische zu finden. Aus Pitztaler Sicht ist das für mich schon ein wesentlicher Grund, warum man innovativ werden muss. Der Gast muss merken, dass bspw. Lebenskraft, Natur und Nachhaltigkeit zum Pitztal passt und dass hier etwas neues Innovatives entsteht.“

Die Auslöser von Innovationen sind je nach Destination unterschiedlich. In jenen Regionen, die ein größeres Skigebiet beheimaten, sind es meist die Seilbahnbetriebe, die Innovationen vorantreiben. Auch die Leitbetriebe sind intensiv an der Weiterentwicklung der Region interessiert. In jenen Regionen, die weniger stark von den Seilbahnbetrieben geleitet werden, sind meist die Tourismusverbände die Innovationstreiber. Stimmen Sie dieser Aussage zu? Gilt sie heute noch? Hat sich etwas an der Rolle der Seilbahnen, der Leitbetriebe und der Tourismusverbände geändert?

Den Seilbahnen wird eine hohe Antriebskraft zugeschrieben, aber auch die TVBs sehen sich als Innovationstreiber. Aus Sicht der kleinen Verbände ist auf jeden Fall der Tourismusverband der Innovationstreiber: er muss Gemeinden und kleinere Seilbahnen überzeugen.

Laut Gstettner ist der Innovationswille sicher bei allen Beteiligten in den letzten Jahren gestiegen. Es braucht aber immer noch Überzeugungskraft, obwohl die Notwendigkeit von Innovationen vermehrt gesehen wird. Zudem ist es ohne Leitbetriebe in der Region schwieriger, neue Themen und bestimmte Themen in der Region zu verankern oder auch außen am Markt zu präsentieren. Leitbetriebe sind für das Pitztal sehr wichtig für Innovationen, da sie die TVBs stärken und umgekehrt.

Schwarz schreibt den Seilbahnen im Ötztal eine hohe Antriebskraft zu. Verstärkt wird dieser Effekt dadurch, dass die Seilbahnen auch starke Leistungsträger in der Hotellerie und Gastronomie sowie in der Schaffung talweiter, saisonunabhängiger Produkte (Aquadome, Area 47) sind. Allerdings ist auch im Ötztal der TVB gefordert auf der Produktebene Innovationen zu bringen, speziell im Sommer. Eine Hauptaufgabe des Destinationsmanagers liegt daher in der Vernetzung der Leistungsträger. Vorrangige Aufgabe des TVB ist es, die Leistungsträger an einen Tisch zu bekommen und ein Bindeglied zu schaffen. Ötztal Tourismus nennt sich bewusst nicht TVB Ötztal, da der TVB als Unternehmen gesehen wird: „Es gibt keinen vergleichbaren Verband was Budget, Struktur, Art und Weise der Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern angeht. Wir haben wirklich eine Vorreiterrolle und können uns glücklich schätzen. Wir entwickeln uns sehr gut. Bei uns passt das Umfeld, und das Umfeld lässt uns arbeiten. Es lässt mich arbeiten, wobei sie immer einen unternehmerisch denkenden Menschen wollten und keinen Touristiker. Touristiker sind sie selber – da braucht man ihnen nichts erklären. Ich kann ihnen aber erklären, wie Marken strategisch geführt werden bzw. wie sie positioniert werden und wie man am Markt dementsprechend kommuniziert.“

Innovationen in die Technik sind wesentlich, um überhaupt marktfähig zu bleiben. Dienstleistungsinnovationen hingegen werden als die ausschlaggebenden Differenzierungsmerkmale für die Zukunft

gesehen. Dennoch waren die meisten Innovationen in den letzten Jahren baulicher Natur. Stimmen Sie diesem Ergebnis zu? Dominieren nach wie vor Hardware und Produktinnovationen, oder haben Software und Prozessinnovation „aufgeholt“?

Da die Innovationen von den Seilbahnen ausgehen, sind sie laut Schwarz eindeutig zu hardwarebetrieben und zu infrastrukturlastig. Software Innovationen fehlen. Potenzial gibt es im Bereich Dienstleistungsqualität bzw. Convenience. Leider denken nur sehr wenige in diese Richtung und noch weniger setzen in diesem Bereich konkrete Ideen um. „Ich war in San Diego im Sea World und dort ist es völlig normal, dass dich jemand empfängt und auch verabschiedet und dir einen schönen Tag wünscht. Du wirst auch gefragt, wie es dir gefallen hat. Das interessiert bei uns keinen, denn viele stehen mit einer Zigarette in der Ecke und hoffen, dass die Zeit bald um ist, um den Lift abzuschalten. Da sehe ich die Chance für das qualitative Wachstum bei den Bergbahnen.“

Auch Gstettner stimmt zu, dass Innovationen immer noch sehr hardwaregetrieben sind, ortet aber ein Umdenken. Er nennt das Beispiel Gesundheitstourismus, in dem Betriebe und Regionen das Personal immer mehr als ein wichtiger Erfolgsfaktor sehen. Softwareinnovationen im Personalbereich und bei Dienstleistungen sind laut Gstettner zeitintensiver und bilanztechnisch oft langsamer sichtbar als Hardwareinnovationen was die Bevorzugung letzterer erklären kann. Derzeit findet Produktentwicklung im Pitztal immer noch über die Hardware statt: „Wir sind noch nicht so weit, dass wir sagen: jetzt brauchen wir dann das Personal – zum Beispiel einen Wanderführer, der mehr als über das Wandern Bescheid weiß, also einer, der bspw. über die Geschichte, die Traditionen, das Wasser, die Natur und die Kraftplätze Bescheid weiß. Da haben wir noch Aufholbedarf.“

Innovationsbedarf besteht in folgenden Bereichen: Verkehrslösungen, Mitarbeiterbeschäftigung, infrastrukturelle Maßnahmen für den Sommertourismus, Stärkung der Leitbetriebe, Qualitätssicherung bei Hardware und Software, Wissensvermittlung im Bereich Destinationsmanagement und im Marketing. Stimmen Sie der Aussage zu? Wo sehen Sie heute noch Innovationsbedarf?

Laut Schwarz sind das alles sehr wichtige Themen, die nach wie vor relevant sind, mit Ausnahme der Wissensvermittlung. Aufgrund der Vorreiterrolle des Ötztal Tourismus kommen andere Verbände derzeit auf Schulungen ins Ötztal. Als Bereich, der sich momentan am schnellsten entwickelt, sieht er den eTourismus. Das Ötztal organisiert bspw. zusammen mit den Bergbahnen das Electric Mountain Festival, bei dem die besten DJs in einer Veranstaltungsreihe auf den Berg geholt werden, mit dem klar definierten Ziel, die Facebook Generation zu erreichen. Im Bereich social media wurde aktuell eine neue Stelle geschaffen, die matrixartig mit allen anderen Stellen im TVB zusammen arbeitet (Themenmanagement, Werbemittel, Eventabteilung, etc.). Der zweite wichtige Innovationsbereich stellt die Entschleunigung dar. „Entschleunigung hat für mich sehr wohl was mit „runter vom Gas und weg mit den ganzen Sachen“ zu tun. Es wird eine Gegenbewegung geben. Regionalität und Entschleunigung muss kommen, da wir alle overloaded sind.“ Mit der Entschleunigung steigt auch im Winter die

Nachfrage nach Produkten wie Langlaufen, Winterspaziergänge, Tourengehen und Wellness. Auch bei der Convenience sieht Schwarz großen Innovationsbedarf, bspw. in der online Bestellung von Sportgeräten und der direkten Lieferung ins Hotel ortet er ein Manko. Convenience diene auch der Entschleunigung und auch die Verkehrsproblematik gehört im Sinne des Gastes gelöst: innovative Anreisevarianten wären interessant und dringend notwendig. Bei der Mitarbeiterbeschäftigung fehlen auf Destinationsebene heimische Fachkräfte mit Ausbildungsrichtung Marketing, Tourismus und Sprachen mit sozialer Kompetenz. Auf Betriebsebene steigt der Ausländeranteil im Dienstleistungskontakt mit dem Gast, was zu Nachteilen in Bezug auf authentische Wahrnehmung der Destination führt. Der Fachkräftemangel steigt mit zunehmender, urbaner Entfernung an. Obwohl die Personalfindung und -entwicklung im Verband professionalisiert und ein anständiges Lohnschema und Prämienbeteiligungsmodelle initiiert wurden, stehe auch das Ötztal hier vor einer großen Herausforderung.

Laut Gstettner hat das Pitztal derzeit eine aufrechte Verkehrslösung (VVT), deren Finanzierung auf Dauer aber fraglich ist, weil viele Gäste kostenlos fahren und die kleineren TVBs mit den Kosten kämpfen. Innovative Verkehrslösungen sind Mangelware. Bei der Mitarbeiterbeschäftigung fehlen Hotelbetriebe mit einer 5-Tage-Woche im Pitztal. „Es wäre schön und zu wünschen – und da braucht es sicher noch Innovationen – dass die Mitarbeiter eine 5-Tage-Woche haben. Man sagt zwar, dass so was im Tourismus nicht möglich ist, aber die starken Betriebe sind schon auf dem besten Weg dorthin, bei den mittelstarken Betrieben bin ich mir nicht sicher, ob es gelingen wird.“ Ein Nachteil für die Qualitätssicherung im Mitarbeiterbereich sieht er auch in der Zwischensaison, da höher gelegene Betriebe im April, Mai und Juni schließen. Bei den infrastrukturellen Maßnahmen für den Sommertourismus stellt er eine gewisse Sättigung fest. Es braucht nicht nur infrastrukturelle Maßnahmen für den Sommertourismus, sondern vermehrt eine Angebotsbündelung bzw. eine Neuverpackung vorhandener Angebote. Leitbetriebe werden als sehr wichtige Innovationspartner gesehen. Im Pitztal werden Angebotsgruppen gemacht und dann das Interesse bei den Betrieben erkundet. Die interessierten Betriebe finanzieren die Angebotsgruppe mit und werden dann vom TVB vermarktet. In dieser Vorgangsweise ortet Gstettner großes Potenzial zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationsprojekten in kleineren Verbänden. Im Bereich Wissensvermittlung im Bereich Destinationsmanagement und Marketing sieht er keinen Bedarf, wenn gleich die Tirol Werbung mit Produktinnovationen zu punkten versuche, wie zum Beispiel mit Nature Watch. Die strategische Weiterentwicklung der TVBs sei in Tirol schon weit gediegen. Hier braucht es auch laut Gstettner keine Unterstützung mehr.

Der wesentliche Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Innovationen ist die Kooperation zwischen den einzelnen Leistungsträgern. Ein Fehlen an Kooperationsbereitschaft, Unprofessionalität und ein schlecht ausgebildetes Personal sind daher Hemmfaktoren für die Umsetzung von Innovationen. Wie sehen Sie das? Sehen Sie noch andere Erfolgsfaktoren oder Hemmnisse?

Kooperationen funktionieren nur, wenn die Leistungsträger dazu bereit sind. Sie müssen hinter dem Angebot stehen und kooperieren wollen. Das betonen beide

Geschäftsführer. Schwarz fügt an, dass sie gerade eine All- Inclusive-Card für den Sommer entwickelt haben, die Ötztal Premium Card, und dass ohne Kooperation diese Karte nie zustande gekommen wäre: „Wollen die Leistungspartner hinter der Karte nicht kooperieren und sind sie nicht bereit, den gemeinsamen Weg zu gehen, dann braucht man überhaupt nicht mehr weiter machen. Voraussetzung ist, dass die Area 47, der Aqua Dome, die Bergbahnen Sölden und die Bergbahnen Gurgl bereit sind, ein gemeinsames Angebot in die Auslage zu stellen. Wenn keine Kooperationsbereitschaft da ist, dann braucht man das auch überhaupt nicht versuchen. Wir müssen auch Sautens, Ötz und Umhausen mitnehmen, auch, wenn das keine Touristenhochburgen sind. Es geht nämlich nur gemeinsam, speziell im Sommer“. Im Sommer kann laut Schwarz auch der stärkste Ort Sölden nur über ein talweites Angebot punkten, alleine hat Sölden keine Chance. Seine Rolle sieht er, wie schon erwähnt, sehr stark in der Vernetzung, er ist für das Klima unter den Entscheidungsträgern zuständig.

Gstettner fügt an, dass die Kooperationsbereitschaft prinzipiell da ist und die Notwendigkeit zur Kooperation von den meisten auch gesehen wird. Oft liegt es aber an Einzelpersonen, die spannende und tolle Projekte verhindern. Hemmfaktoren sind immer Einzelpersonen, insbesondere dann, wenn deren Einfluss in der Destination groß ist. Selbst wenn diese Personen ein Unternehmen vertreten und im Gremium eines TVB sitzen, scheitern oft Projekte an deren mangelndem Kooperationswillen bzw. fehlender Unterstützung. Ein Ausweg sieht Gstettner darin, dass auch diese Unternehmen keine Einzelpersonen in solche Kooperationsgespräche schicken, sondern selbst über ein Gremium verfügen. Destinationsübergreifende Projekte in Tirol findet er zielführend, sieht aber wenig Fortschritt in den letzten Jahren.

Ihre Destination und deren Entwicklung in den letzten Jahren...Welche Herausforderungen sehen Sie in den nächsten Jahren auf Ihre Destination zukommen? Was hat sich in Ihrer Destination in den letzten fünf Jahren entwickelt und verändert? In welchen Bereichen sehen Sie große Fortschritte, wo gibt es noch Innovationspotenzial bzw. vielleicht auch Aufholbedarf?

Im Ötztal als große Destination müssen die Herausforderungen differenziert nach Saisonen und Saisonzeiten betrachtet werden. Im Winter ist laut Schwarz das quantitative Potenzial ausgeschöpft, hier geht es um ein qualitatives Wachstum. Was die Hardware Qualität angeht, sieht Schwarz im Skigebiet bei den Bergbahnen wenig Potenzial, da „das passt und sie wirklich alles geben“. Bei der Software, bei den Mitarbeitern, bestehe aber schon Aufholbedarf. Hier gibt es noch viele Möglichkeiten für qualitatives Wachstum bei den Bergbahnen. Nachholbedarf ortet er auch im Ortskern und der Ortsentwicklung in Sölden. Der Ortskern ist unattraktiv und der Branchenmix stimmt nicht, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Im Speziellen fehlt die Kulinarik, im Tal und am Berg. Obwohl er sich bemühe und versuche wachzurütteln, ist das ein sehr großes Problem für das ganze Ötztal. Es fehlt an kulinarisch innovativen Unternehmern, aber ohne Ortsbild, Branchenmix und Kulinarik erntet man keine hochklassigen Gäste, wie bspw. den russischen Gast, der Champagner oder guten Rotwein in

einer gehobenen Gastronomie sucht. Dieses fehlende Angebot sieht Schwarz als sehr, sehr problematisch an.

Als zentrales Produkt für den Sommer wurde im Ötztal die „Ötztal Premium Card“ entwickelt. Bespielt werden im Sommer die Themen Radfahren, Biken, hochalpines Wandern und seit der Eröffnung der area 47 auch der ganze Outdoor Bereich. Mit der area 47 gibt es gemeinsame Presseaktionen. In der Kommunikation ist das Ötztal auch einen eigenen Weg gegangen, weit internationaler als andere Destinationen und auch die Tirolwerbung, bspw. durch die Kooperation mit dem US Skiverband. Bei der Gaislachkogelbahn, einer architektonischen Attraktion am Berg, wurde eine Aussichtsplattform geschaffen und hier könnte auch noch Kulinarik am Berg entstehen. Intern wurde der eigene Vertrieb mit Provisionsschema aufgebaut und erzielt heute 5 Mio Umsatz. Die enge Kooperation mit den Bergbahnen wurde ausgebaut, es erfolgte eine starke Vernetzung der Marketingbudgets und eine gemeinsame Vorgehensweise bei der Budgetplanung. Es wurden klare Positionierungen geschaffen, eine strategische Führung der Marke und neue Webseiten. Social Media wurden neu bespielt. Als wesentlichen Erfolgsfaktor sieht Schwarz, dass im Ötztal Innovatoren, Unternehmer und ein TVB Vorstand ist, die alle bereit sind, talweit zu denken und zu agieren. Ganz entscheidend ist auch, dass sich die Politik nie einmischt. Es gibt auch nur einen Geschäftsführer im Verband, der entscheidet und die Verantwortung trägt: „Man braucht die Leute, die dir den Rücken frei heben, wenn du deinen Weg gehst. Ich habe dort nie einen Kompromiss gemacht. Wir haben das dann einfach durchgezogen. Man kann nicht immer jeden alles recht machen, das kann man dann wirklich vergessen.“ Als zukünftige große Herausforderung sieht er die Saturiertheit im Ötztal. Da immer wieder Rekordsaisons verbucht werden, gingen die Investitionen zurück, und damit fehlen oft notwendige Innovationen.

Was das quantitative Wachstum betrifft ist das Pitztal derzeit an der Kippe, d.h. es liegt bei der Nächtigungsentwicklung der letzten 10 Jahre ungefähr in der Mitte, bei ca +/- Null. Die Chance liegt in der Entwicklung in das obere Drittel. Entwicklungspotenzial für das Pitztal sieht er in dem Thema Nachhaltigkeit und Wasser: „Das Pitztal hat 30 Wasserfälle, die man im Winter und im Sommer begehen kann. Wir haben eine super Trinkwasserqualität. Im nachhaltigen Bereich sehe ich eine ganz große Chance für das Pitztal. Infrastrukturell sind wir sehr arm – wir haben nur 2 Bergbahnen und keine Therme und kein Hallenbad. Wir haben keinen Massentourismus und kein Après-Ski und kein „Halli Galli“. Das sehe ich als große Chance.“ Fortschritte im strategischen Bereich sind gemacht worden, es wurden mittelfristige Strategien entwickelt. Ein Markenpositionierungsprozess wurde durchgeführt um daraus Produkte zu entwickeln, die nun auch infrastrukturell umgesetzt werden. Im Pitztal wurden drei mit Touristikern aus dem Tal besetzte Arbeitsgruppen zum Thema Wasser und Tradition organisiert. Diese vom TVB moderierten Workshops wurden abgeschlossen und erste Produkte umgesetzt: im Juni 2013 wurde der „Pitz Park“ eröffnet, ein Naturbade- teich und ein Naturspielplatz als Alternative zum Freischwimmbad, das Ende

2012 geschlossen wurde. Er passt perfekt zur Positionierung des Pitztals und ist sehr erfolgreich angelaufen.

Im Pitztal gibt es einen gemeinsamen Skipass „Pitz-Regio“, bei welcher der TVB die treibende Kraft ist. Der TVB schafft finanzielle Ausgleiche und moderiert zwischen den Bergbahnen. Idealerweise sollten in Zukunft die Gelder von den Bergbahnen gebündelt werden und nur noch eine gemeinsame Marke Pitztal am Markt auftreten. Das Ziel ist ein GmbH und die Bündelung der Marketinggelder der Kooperationspartner. Sommerkarte gibt es im Pitztal noch keine, allerdings ist in ca. eineinhalb Jahren eine „Pitzal Card“ als Ganzjahreskarte geplant. Gstettner will diese als Bonuskarte auf den Markt bringen, da es seiner Meinung nach nicht zielführend ist „alles zu verschenken“ wie bei all-in Karten oft üblich. Um den Herbst zu beleben, wird heuer im Pitztal auch das erste Mal eine Stammgästewoche eingeführt. Die Vermarktung liegt hier bei den Betrieben. Im täglichen Geschäft sieht Gstettner die persönliche Beziehung zu den Kooperationspartnern, aber auch die finanzielle Unterstützung als treibende Kraft.

Als Herausforderung für die Zukunft sieht Gstettner auch die Vernetzung der Branchen, da die Bio Produkte und das Nachhaltigkeitsthema bspw. nach Einbezug der Ernährung verlangen. Auch die e-mobility ist ein Zukunftsthema. Bei der Kommunikation sollen qualitativ hochwertige Partner aus anderen Branchen die Marke Pitztal in Zukunft verstärkt nach außen mittransportieren. Die Kleinheit des Verbandes und die vergleichsweise geringe Nüchternungszahl im Vergleich zu den großen Verbänden erschwert laut Gstettner die Sponsoren- und Kooperationsuche mit starken Partnern aus der Industrie.

4.2.1.4 Interpretation

Die beiden Tiefeninterviews haben gezeigt, dass in den letzten Jahren das Innovationsbewusstsein und die strategische Weiterentwicklung auf Destinationsebene gestiegen sind, insbesondere auch bei den kleineren Verbänden. Dennoch zeigen sich auch ganz klar die Unterschiede zwischen den großen und kleinen TVBs. Große, starke Verbände haben nicht nur finanzkräftige Seilbahnen im Hintergrund, sondern oft auch innovative Unternehmer, welche aus der Geschichte und Tradition als „Talkaiser“ heute talweit denken und vernetzt agieren. Fehlt dieses unterstützende Umfeld im TVB so scheitern die Ideen und Projekte kleinerer Verbände oft an der finanziellen Abhängigkeit von Kooperationspartnern und fehlenden Sponsoren. Der TVB hat in der Regel weit weniger Spielraum, Projekte aus tiefer Überzeugung auch ohne finanzielle Unterstützung von Kooperationspartnern umzusetzen. Größere Verbände haben zudem selbst starke Marken aufgebaut und kooperieren mit starken Marken aus der Industrie, wodurch sich beide gegenseitig positiv aufladen. Von dieser gegenseitigen Symbiose sind kleinere Verbände weit entfernt, da ihre Größendefizite diese Art von Kooperationen verhindern. Im Vergleich zur Studie von 2009 hat sich die Selbstwahrnehmung der Rolle der TVBs geändert. Es besteht heute kein Zweifel, unabhängig von der Größe der TVBs, dass sich diese eindeutig als Netzwerker, als Modera-

tor, als Unterstützer, als Prediger, sowie als Initiator von Kooperationen zwischen den Leistungsträgern sehen. Innovative Produkte und Projekte zu entwickeln und voranzutreiben gehört zu den Hauptaufgaben der TVBs, ebenso wie die strategische Positionierung der Destination. Beide sind eng miteinander verknüpft und können nur im kooperativen Zusammenspiel der Leistungsträger in der Destination entstehen.

In kleineren Destinationen mit fehlenden Leitbetrieben und innovativem Unternehmertum ist es für die TVBs schwierig, dieses Manko abzufedern. Die TVBs sind keine Leistungsträger, sie können diesen nur neue Möglichkeiten und Chancen aufzeigen und Überzeugungsarbeit leisten. Da die Tendenz zur Urbanisierung und der demografische Wandel auch Tirol betrifft, ist die Wiederbelebung der Täler und ihrer Gemeinden im Sinne eines gesunden Branchenmix und einer nachhaltigen Ortsentwicklung auch für den Tourismus von immenser Bedeutung. Hier ist nicht der TVB, sondern die Wirtschafts- und Standortpolitik des Landes gefordert, Anreize zu schaffen.

Ebenfalls unabhängig von der Größe der Destination dominieren eindeutig immer noch die Hardware Innovationen. Die Notwendigkeit der Software Innovationen wird zwar stark gesehen und gefordert, doch fehlen diese. Zukünftiges Wachstum ist in vielen Tiroler Destinationen nur mehr über Qualitätssteigerungen und Dienstleistungsinnovationen zu erreichen. Im aktuellen Positionierungsprozess der Destinationen sollten Software Innovationen als möglicher USP nicht übersehen werden. Im Vergleich zu Hardware Innovationen benötigen sie oft auch weit geringere finanzielle Mittel. Qualifizierte, einheimische, touristische Fachkräfte sind schon heute und in Zukunft verstärkt schwierig zu rekrutieren und langfristig in den Tourismustälern zu halten. Hier sind neue, innovative Ausbildungs- und Motivationssysteme sowie Teilzeit-, Tele- und Homeworking Lösungen anzudenken.

Im Vergleich zur Studie von 2009 sind social media und eTourismus heute stark präsent. Sie haben den Tourismus stark beschleunigt. Apps und Geocaching Angebote wurden entwickelt und social media werden aktiv zur Kommunikation und Präsentation der Destination genutzt. Die intensive Nutzung von social media ist größenunabhängig, d.h. hier können auch kleinere Verbände ihre Größendefizite überwinden.

Durch die Untersuchung wird auch bestätigt, dass im Sommer viele neue Angebote und infrastrukturelle Einrichtungen entstanden sind: neue Naturerlebnisse wurden geschaffen, Wanderwege neu inszeniert, Berge mit Themen bespielt, stille Events am Berg, etc. Auch die starken Bergbahnen haben in hardwarelastige Attraktionen investiert, wie saisonunabhängige Aussichtsplattformen oder architektonisch interessante Tal- und Bergstationen aber auch neue gastronomische Konzepte.

Trotz dieser Hardware-Investitionen in Millionenhöhe stehen die Tiroler Destinationen vor der Herausforderung, dass die Gäste vermehrt Nachhaltigkeit, Regio-

nalität und Authentizität, Entschleunigung aber auch Convenience im Urlaub suchen – als Gegenteil zu Smartphones, permanenter Erreichbarkeit und Information-Overload. Im Winter zeigt sich diese Entwicklung bspw. im Zuwachs der Langläufer, der Tourengänger und auch der Winterwanderer. Touristische Angebote zur Entschleunigung sind weniger mit Hardware als mit Software zu entwickeln. Auch dieser letztgenannte Aspekt sollte dazu beitragen, dass in den Tiroler Destinationen in Zukunft verstärkt Software Innovationen angestrebt werden, um ein qualitatives Wachstum langfristig abzusichern.

4.2.1.5 Fact Box

factbox

- Innovative Destinationen sind von ihren Strukturen geprägt. Ein positives und professionelles **Umfeld** unterstützt die Arbeit der TVBs.
- Der TVB kann Projekte nur initiieren und umsetzen, wenn ein **Kooperationswille bei den Leistungsträgern** vorhanden ist. Es ist Aufgabe des TVBs, ein „gutes Klima“ unter den Leistungsträgern zu schaffen und diese zu vernetzen.
- In den Destinationen dominieren nach wie vor Hardware Innovationen. Der Bedarf an **Software Innovationen** wird stark gesehen, aber nicht umgesetzt. Es braucht mehr Software Innovationen.
- Die Entwicklung **in anderen Branchen** und Kooperationen bringen neue Ideen und Produkte. Von anderen Branchen kann der Tourismus auch lernen.
- Kleinere TVBs haben **Größendefizite** im Vergleich zu stärkeren Verbänden, was auch die Suche nach Kooperationspartnern aus anderen Branchen erschwert.
- **Social Media** bietet neue Vermarktungsmöglichkeiten, speziell auch für kleinere Verbände.

4.2.2 Die Rolle von Leadership-Netzwerken in Destinationen

4.2.2.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Destinationen müssen geführt werden, um im Wettbewerb erfolgreich zu arbeiten und zukunftsfähig zu sein. Es braucht Leadership, das über die reine Organisation und das Management hinausgeht. Leadership heißt, neue Möglichkeiten entdecken und nutzen, sowie Veränderungsprozesse zu gestalten. Es umfasst die Fähigkeit, mit anderen Menschen Ziele zu erreichen. Leader sind Visionäre, die die Kernkompetenzen und Kerndifferenzierungen bestimmen; sie sind Vorbilder,

die andere Akteure motivieren und die durch ihre Tätigkeit den Unternehmenswert (Destinationswert) steigern.

In Community-Destinationen agieren verschiedene Akteure autonom und dezentral und tragen gemeinsam zum touristischen Produkt bei. Es gilt zu untersuchen, welche Leistungsträger Einfluss auf die Destinationsentwicklung ausüben, Leadership übernehmen und wie diese Leader miteinander in Verbindung stehen.

Ziel des Projektes ist die Analyse der Verbindungen, des Zusammenspiels und der Netzwerke zwischen den Leaders einer Destination, sowie das Aufzeigen von Ansätzen und Instrumenten zur besseren Abstimmung und Zusammenarbeit der Leader, um ein destinationsübergreifende, Leadership, das für eine innovative und vor allem wettbewerbsfähige Entwicklung erforderlich ist, zu erreichen. Das Projekt beschäftigt sich daher mit der Analyse der Beziehungen und Netzwerke zwischen diesen Personen:

- Welche Beziehungen bestehen zwischen den ermittelten Führungspersonen (Leadern)?
- Welche Charakteristika haben Leadership-Netzwerke?
- Welche Funktionen erfüllen die Netzwerke in den Destinationen?
- Wie tragen die Netzwerke zur Destinationsentwicklung bei?
- Wie kann das Beziehungsgeflecht zwischen Leadern im Sinne der strategischen Destinationsentwicklung optimiert werden?

4.2.2.2 Vorgehensweise

In einem ersten Schritt wurden Leadership-Netzwerke und deren Mitglieder durch Interviews und Fokusgruppen in den fünf Tiroler Destinationen Serfaus-Fiss-Ladis, Ischgl, Achensee, St. Anton und Pitztal ermittelt. Anschließend wurde den Netzwerkmitgliedern ein online-Fragebogen zugesandt mit folgenden Themenbereichen:

- Allgemeine Fragen zur Person und zur Steuerung der Destination,
- Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Führungsnetzwerkes,
- Charakteristika des Führungsnetzwerkes,
- Informations- und Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern des Führungsnetzwerkes,
- Gesamtbeurteilung des Führungsnetzwerkes und der Destination,
- Fragen, die als Grundlage der Visualisierung des Führungsnetzwerkes dienen.

4.2.2.3 Kernergebnisse

Insgesamt werden 36 Fragebögen korrekt ausgefüllt. Es handelt sich stets um Personen in Führungspositionen wie Geschäftsführer/Unternehmer, Personen aus dem Tourismusboard oder Bürgermeister.

Mehr als die Hälfte der befragten Leader machen Ihren **Einfluss** durch den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, die Nutzung aller Möglichkeiten, sich einzubringen, durch Wissen/Know-How oder durch Vorbildfunktion geltend.

Die Entwicklung der Destination wird vor allem vom Tourismusverband, der öffentlichen Hand, Personen touristischer Leitbetriebe und vom analysierten Führungsnetzwerk gesteuert (siehe Abbildung 10).

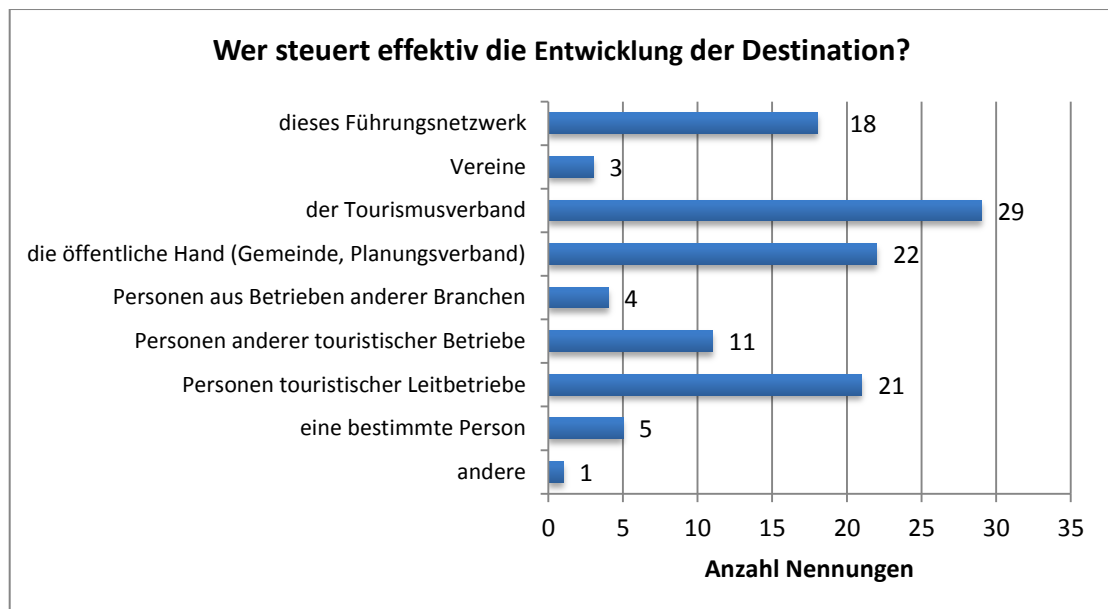


Abbildung 10. Steuerung der Destinationsentwicklung

Die meisten der befragten Mitglieder der Leadership-Netzwerke sind sich einig, dass das Führungsnetzwerk für sie bzw. für ihre Organisationen einen großen bis sehr großen **Nutzen** stiftet.

Zusammenarbeit in den Leadership-Netzwerken existiert meist zwischen allen oder dem Großteil der beteiligten Akteure. Zudem erfolgt ein Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern bei mehr als der Hälfte der Befragten monatlich und bei nicht ganz einem Drittel wöchentlich.

Diese **wahrgenommene Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit** der Destination erklärt sich mit den Bereichen, die die Zusammenarbeit/das Leadership-Netzwerk abdeckt. Gut abgedeckt werden "Informationsaustausch" und "Ma-

nagement der Destination". Eher moderat bewertet werden "Aufteilung von Aufgaben und Tätigkeiten", "Erarbeitung von Visionen", "Aufteilung von Kosten" und "Entwicklung neuer (Dienst)Leistungen". Es gibt keinen Bereich, dessen Bearbeitung durch das Netzwerk durchschnittlich mit "sehr gut" bewertet wird.

Als **Aufgaben** genannt werden Koordination und Finanzen (jeweils 2 Nennungen), weiters werden jeweils einmal angegeben: Angebotsentwicklung und Marktbearbeitung, Finanzen und Interessenausgleich, Kultur/Landwirtschaft/Personal, Management der Destination, Skigebietsmanagement, Umsetzung, Vermarktung sowie Vision/Moderation/Mediation.

Interessenkonflikte in der Zusammenarbeit treten vor allem bei der "Verwendung öffentlicher Ressourcen", bei der "Entwicklung von (Dienst)Leistungen" sowie bei der "grundsätzlichen Ausrichtung der Destination" auf. Weitere Interessenkonflikte betreffen mit jeweils einer Nennung die "Einflussnahme auf Entscheidungen" und "die Prioritätensetzung". Zwei Mal wird angegeben, dass es "keine Interessenkonflikte" gibt bzw. dass "grundsätzlich eine abgestimmte Entwicklung erfolgt".

Als **Schwächen** der Zusammenarbeit hingegen werden von zwei Dritteln der Befragten "zu wenig Zeit" und "unterschiedliche Prioritäten/Ziele" genannt. Es folgt mit knapp einem Drittel "Konkurrenzdenken". Unter "anderes" werden mit jeweils einer Nennung "budgetäre Schwierigkeiten" und "keine Schwächen" angegeben.

In den Netzwerken überwiegen "persönliche, informelle Beziehungen" - sie werden hinsichtlich der **Organisation des Netzwerkes** am häufigsten genannt. An zweiter Stelle, jedoch deutlich seltener angegeben, stehen "formale Vereinbarungen zwischen Organisationen". Unter "anderes" wird "Einflussnahme in bestehenden Strukturen" erwähnt (1 Nennung).

Die **Führungsrolle** wird in einigen Leadership-Netzwerken nicht von bestimmten Akteuren übernommen, sondern 15 Mitglieder geben an, dass eine "gleichberechtigte Zusammenarbeit" herrscht. Danach folgen die Antworten, dass "mehrere Personen (Organisationen)" gemeinsam und dass eine "andere Person (Organisation)" die Führungsrolle übernimmt. 32 befragte Mitglieder geben an, dass es einen starken Kern von Personen gibt, der das Netzwerk am Leben erhält. Davon geben 21 Akteure an, dass diese Führungspersonen explizit gewählt wurden und sich das nicht so ergab.

Den Wissenstransfer und -austausch im ihrem Netzwerk bewerten die Mitglieder mit durchschnittlich 1,44, wobei 1 = wichtig und 5 = unwichtig ist. Kein befragter Akteur sieht den Wissenstransfer und -austausch als "eher unwichtig" oder "unwichtig". Entsprechend häufig erfolgt der Informationsaustausch. Sichergestellt wird der Transfer von Wissen vor allem durch wechselnden, spontanen Austausch und durch gewachsene Bindungen/Beziehungen.

Durchschnittlich wird das Führungsnetzwerk insgesamt mit gut bewertet.

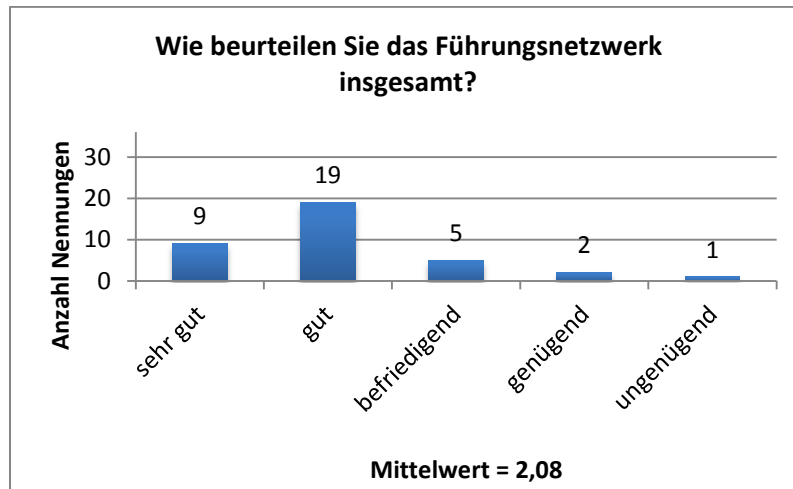


Abbildung 11. Gesamtbeurteilung Führungsnetzwerk

4.2.2.4 Interpretation

Die Mitglieder der Führungsnetzwerke in touristischen Destinationen stammen aus verschiedenen Branchen und haben Führungspositionen inne. Ihren **Einfluss in der Destination** machen Sie vor allem über weiche Steuerungsmedien/Akzeptanzfaktoren geltend, wobei vor allem auf vertrauensvolle Beziehungen gesetzt wird. Im Netzwerk eingebunden sind meist fast alle Akteure, die es braucht, um eine schlagkräftige Gruppe zur **Steuerung der Destination** zu formen, wobei bei der effektiven Steuerung dem Tourismusverband (strategische Ebene) eine besonders bedeutende Rolle zugeschrieben wird. Dieses Zusammenspiel der wesentlichen Akteure im Führungsnetzwerk ist ein entscheidender Grundstein für eine gemeinsame Destinationsentwicklung und -steuerung.

Ein hohes Interesse an der Weiterentwicklung des Führungsnetzwerkes von Seiten der eingebundenen Akteure kann angenommen werden, da der **Nutzen**, den das Führungsnetzwerk für die Leader bzw. deren Organisationen stiftet, von 31 der 36 befragten Personen als groß bis sehr groß eingestuft wird. Nochmals höher wird die Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination bewertet.

Die **Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Zusammenarbeit** aller oder zumindest dem Großteil der wesentlichen Destinationsakteure zeigen einmal mehr das Vorhandensein von Führungsnetzwerken im Unterschied zu einem sporadischen Zusammenspiel.

Die Netzwerke decken verschiedene **wichtige Destinationsbereiche** wie Management, Abstimmung von Interessen usw. ab. Am besten bewertet wird der Bereich Informationsaustausch; kein Bereich wird derzeit "sehr gut" abgedeckt.

Ein Grund dafür ist der informelle Charakter der Netzwerke, in denen die Zuständigkeiten meist nicht klar definiert und formal festgehalten werden; im Netzwerk werden keine konkreten strategischen Aufgaben definiert. Zwei Drittel der befragten Akteure geben jedoch an, dass es konkrete Ziele der Zusammenarbeit gibt. Diese betreffen vor allem die Angebots- und Destinationsentwicklung. Diese Bereiche werden derzeit jedoch nur sehr moderat bewertet. Am schlechtesten eingestuft werden jene Bereiche, die eine Aufteilung von Kosten, Tätigkeiten und Aufgaben beinhalten als auch solche Bereiche, die in die weitere Zukunft gerichtet sind, wie Erarbeitung von Visionen oder Entwicklung neuer (Dienst)Leistungen. Es handelt sich hier um Bereiche, die für die zukünftige Entwicklung der Destinationen von Bedeutung sind, sodass sie durch (formelle) Regeln und Abläufe gefördert und forciert werden sollten. Was die Aufteilung von Kosten, Aufgaben und Tätigkeiten betrifft, so können die Schaffung von Transparenz, der offene Umgang mit diesen Themen sowie die Formulierung von konkreten und messbaren Zielen beitragen, diese Bereiche zu optimieren. Somit würde auch einer großen Schwäche der Zusammenarbeit ("zu wenig Zeit") entgegengewirkt und eine effiziente Arbeitsweise unterstützt werden.

Die am häufigsten genannten **Interessenkonflikte** haben ihre Ursache darin, dass die grundsätzliche Ausrichtung der Destination nicht geklärt und von den wichtigsten Leistungsträgern akzeptiert wird, sodass die Anstrengungen zur Destinationsentwicklung in verschiedene Richtungen zielen. Eine kraftvolle gemeinsame Entwicklung wird somit unterbunden. Interessengegensätze sind daher eine Gefahr für das Funktionieren der Führungsnetzwerke und für die Entwicklung/Wettbewerbsfähigkeit der Destination. Ist die grundsätzliche strategische Ausrichtung der Destination im Sinne eines klaren Profils und einer klaren Positionierung jedoch gegeben, können sog. Metakompetenzen, verstanden als universelle Kompetenzen im Bereich systemische Denk- und Handlungsfähigkeit, in der Destination entstehen, die wiederum zur Wettbewerbsfähigkeit der Destination beitragen. Das Augenmerk muss daher in einem ersten Schritt auf die Erarbeitung der grundsätzlichen Ausrichtung der Destination gelegt werden, so verringern sich automatisch die Konflikte betreffend Innovationen und Ressourcenverwendung.

Obwohl die Wichtigkeit von Wissenstransfer und -austausch erkannt wird, basiert dieser derzeit auf wechselndem, spontanem Austausch und ist geprägt von gewachsenen Beziehungen/Bindungen. Der Informationsaustausch erfolgt regelmäßig, was auf proaktives, kooperatives Verhalten schließen lässt. Durch eine Formalisierung der Netzwerke kann der Informations- und Wissensaustausch gezielt durchgeführt und besser koordiniert werden.

Die Bewertung der Führungsnetzwerke insgesamt zeigt, dass die Potentiale der Zusammenarbeit noch nicht ausgeschöpft sind (Mittelwert = 2,08, wobei 1 = sehr gut und 5 = ungenügend). Durch eine gezielte Weiterentwicklung der Netzwerke z. B. durch Formalisierung und Steuerung kann der Einfluss auf die Destinationsentwicklung erhöht sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Destination gesteigert werden.

4.2.2.5 Fact Box

factbox

- Leader arbeiten in touristischen Destinationen zusammen - sie stammen aus **unterschiedlichen Branchen**.
- Im Netzwerk eingebunden sind meist fast alle Akteure, die es braucht, um eine **schlagkräftige Gruppe zur Steuerung der Destination** zu formen.
- Zusammenarbeit, gerade von bedeutenden Akteuren, ist wichtig für die **Wettbewerbsfähigkeit**.
- In den Netzwerken sind sowohl **kompetente als auch einflussreiche Akteure** eingebunden, die erkannt haben, dass sie durchaus in der Destination voneinander abhängig sind.
- Leadership-Netzwerke decken **verschiedene strategische Bereiche** in Destinationen ab.
- Auch Führungsnetzwerke brauchen Führung und eine **Formalisierung**, um ihre Potentiale auszuschöpfen und um ihren Einfluss geltend zu machen.
- Obwohl die Wichtigkeit von **Wissenstransfer und -austausch** erkannt wird, basiert er derzeit auf wechselndem, spontanen Austausch und ist geprägt von gewachsenen Beziehungen/Bindungen.
- Die **Bewertung der Führungsnetzwerke** insgesamt zeigt, dass die **Potentiale der Zusammenarbeit** noch nicht ausgeschöpft sind.

4.2.3 Der Einfluss touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung

4.2.3.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Destinationen sind geografische Räume, Tourismusorte und -gebiete, die mit anderen Destinationen im Wettbewerb um Bekanntheit, Attraktivität und letztlich um Besucher stehen. Verschiedene Herausforderungen wie Marktsättigung, Austauschbarkeit der Produkte oder ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen verlangen nach Produktentwicklungen, um als Reiseziel wettbewerbsfähig zu bleiben. In einer ‚community‘ Destination sind verschiedene, autonome Akteure, die sich im Aktionsraum des Gastes befinden, für die Bereitstellung des touristischen Produktes verantwortlich, da die Gäste ein Bündel von komplementären Leistungen konsumieren. Produktentwicklungen auf Destinationsebene können dazu beitragen, abgestimmte, vielfältige und komplexe Produkte zu generieren, die ein einzelner Akteur nicht im Stande ist, auszuarbeiten und anzubieten. Weiters kann damit der Aktionsradius des Gastes beeinflusst werden. Das grundsätzliche Strukturmuster einer ‚community‘ Destination ist das Netz-

werk. Die Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke beeinflussen auf verschiedene Weise die Produktentwicklung. Daher wurde die Fragestellung wie folgt formuliert: Wie wirken touristische Netzwerke auf die Produktentwicklung in Destinationen?

Ziel der Delphi-Studie war es, ein konvergentes Meinungsbild durch Einschätzung und Bewertung von Branchenexperten zum Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung zu erlangen.

4.2.3.2 Vorgehensweise

Aufgrund der Vielgestaltigkeit des Prognoseproblems drängte sich ein sogenanntes qualitatives Verfahren auf. Nach eingehender Überprüfung der wichtigsten Varianten dieser Verfahrensklasse (Interview, Gruppendiskussion, Expertenbefragung) fiel die Wahl auf das sogenannte Delphi-Verfahren. Eine Delphi-Umfrage ist eine strukturierte, mehrstufige, anonyme, schriftliche Befragung eines ausgewählten Expertenkreises mit dem Zweck, deren Erfahrungswissen systematisch zur Herleitung von Aussagen über zukünftige Ereignisse einzusetzen. Diese Methode ermöglicht qualifizierte Prognosen, da in jeder Runde die Meinungen der Experten miteinander konfrontiert und diskutiert werden.

Gerade der Tourismus stellt ein wichtiges Anwendungsgebiet für Delphi-Befragungen dar. Die 1. Runde unterscheidet sich kaum von einer konventionellen Meinungsumfrage. In den weiteren Runden werden die Befragten mit Informationen der Vorrunde versehen.

Die Befragung der Experten erfolgte über zwei Befragungsrunden, wobei die 2. Runde zum Ziel hatte, die Prognosewerte zu verdichten. Die Beschränkung auf 2 Befragungsrunden erfolgte nicht nur aus Zeit- und Kostengründen, sondern lässt sich aufgrund der Erfahrungen bei ähnlichen Delphi-Umfragen im Tourismus auch sachlich rechtfertigen.

Die erste Befragungsrunde erfolgte zwischen dem 19.11. und 29.11.2012, die zweite Befragungsrunde zwischen dem 3.12. und 13.12.2012. Insgesamt wurden drei Personengruppen (n=39) mit je 13 Personen angefragt: Wissenschaftler, Destinationsmanager und Berater. In der ersten Runde nahmen 11 Wissenschaftler, 11 Destinationsmanager und 11 Berater teil, in der zweiten Runde 11 Wissenschaftler, 10 Destinationsmanager und 10 Berater. Der Fragebogen bestand aus zwei geschlossenen und zwei offenen Fragen und behandelte Netzwerke als Basis der Produktentwicklung in ‚community‘ Destinationen.

4.2.3.3 Kernergebnisse

Die erste Frage beschäftigte sich mit den **wesentlichen Elementen für eine künftig innovative Produktentwicklung** in einer „Community Type of Destination“ und zeigt folgende Nennungen.



Abbildung 12. Wesentliche Elemente für eine innovative Produktentwicklung

Die genannten Elemente sind in beiden Runden dieselben, es gibt lediglich eine Verschiebung nach unten beim Element ‚ausgeprägte Kunden- und Marktkenntnisse‘; der Rest der genannten Elemente verstärkt sich in Runde 2 im Sinne der Anzahl der Nennungen.

Die zweite Frage handelt von **Netzwerken in Destinationen**, wobei die Teilnehmer gebeten wurden, auf Literatur basierte Aussagen betreffend Netzwerke in Destinationen auf einer Likert-Skala von ‚1=stimme zu‘ bis ‚5=stimme nicht zu‘ einzustufen. Folgende Bewertungen wurden abgegeben.

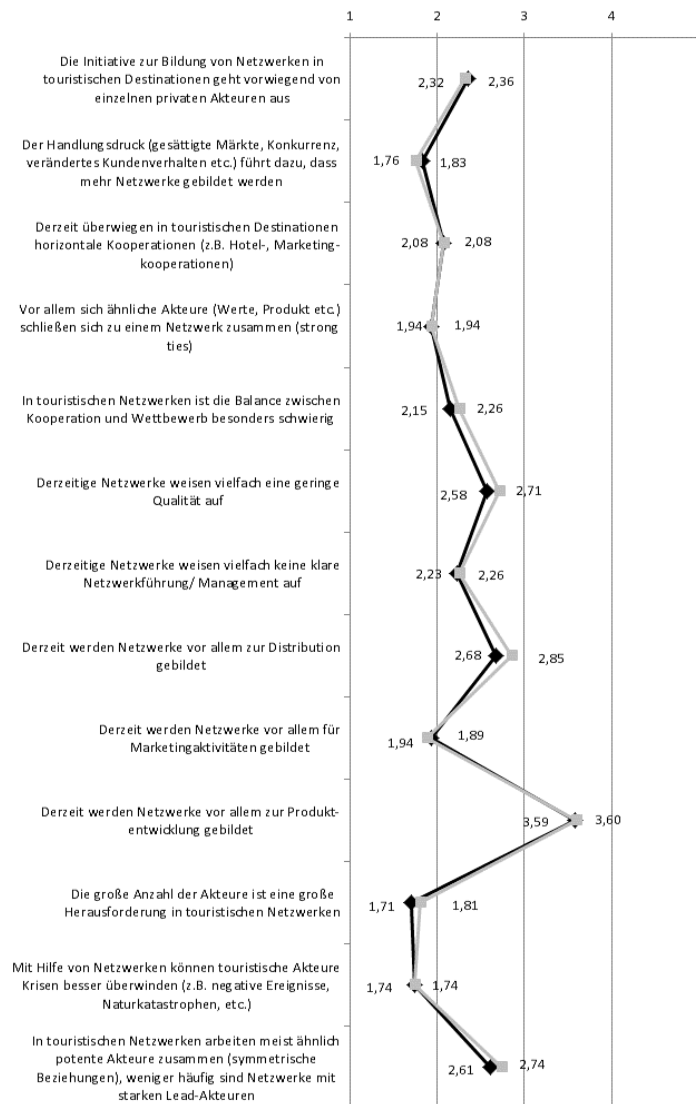


Abbildung 13. Bewertung Netzwerke in Destinationen

Frage 3 beschäftigt sich mit der **Produktentwicklung auf Destinationsebene** und lässt die Experten wiederum auf Basis derselben Likert-Skalierung Aussagen bewerten, die zu folgendem Ergebnis führte.

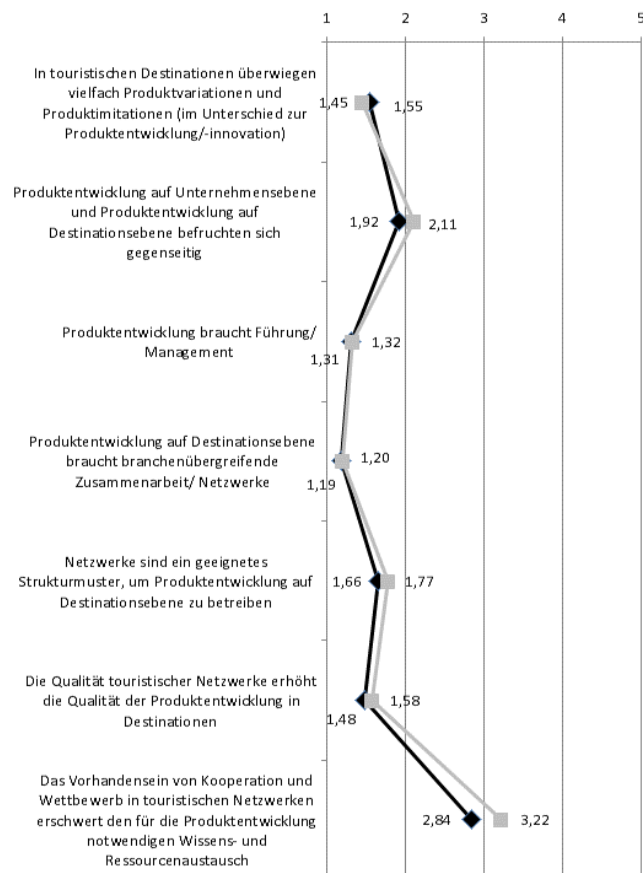


Abbildung 14. Bewertung Produktentwicklung in Destinationen

Die vierte und letzte Frage ging der Frage nach, ob es denn **andere Struktur- oder Organisationsformen** außer dem Netzwerk gibt, die Produktentwicklung in ‚community‘ Destinationen ermöglichen bzw. fördern. Nachfolgend die Anzahl der Nennungen.

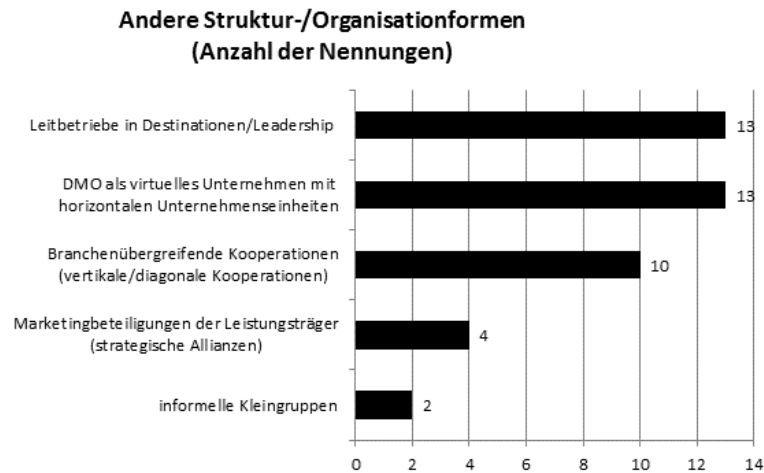


Abbildung 15. Bewertung von Aussagen bzgl. Strukturen in Destinationen

4.2.3.4 Interpretation

In touristischen Netzwerken wird von einer integrierten und verteilten Produktentwicklung gesprochen, in der alle betroffenen Akteure der Destination zusammenarbeiten. Diese Aussage wird in der Delphi-Umfrage unterstützt, wenn man bedenkt, dass die Kooperation zwischen den Leistungsträgern (n=13) im Sinne einer räumlichen Zusammenarbeit und die branchenübergreifende Zusammenarbeit (n=11) von den Experten als wesentliche Erfolgselemente für eine Produktentwicklung genannt werden. Es handelt sich bei der Produktentwicklung in touristischen Netzwerken demnach laut Experten um einen kooperativen und multidisziplinären Prozess, der auch den Austausch mit anderen Branchen beinhaltet. Damit können Synergie- und Lerneffekte erzielt werden. Diesem Ergebnis stimmen die Experten zusätzlich explizit mit einem Mittelwert von 1,20 bei der Aussage „Produktentwicklung auf Destinationsebene braucht branchenübergreifende Zusammenarbeit/Netzwerke“ zu. Dadurch kann nicht zuletzt die Qualität der touristischen Produkte und deren Innovationsgrad erhöht werden. Die Tourismusbranche besitzt vordergründig Wissen im Bereich der Kundenbindung und Emotionalisierung von Produkten, welche für andere Branchen beispielgebend sein kann. Im Gegenzug dazu kann der Tourismus von der Industrie und deren Stärken in der Produktentwicklung ebenfalls lernen. Durch diese Interaktion können innovative, multidisziplinäre und integrierte Produktentwicklungsprozesse gestaltet und differenzierte Angebote entwickelt werden.

Damit einher geht die Innovationskultur einer Destination, ein weiteres wichtiges Element, das die Experten für eine künftige Produktentwicklung nennen (n=11). Die Experten unterstreichen daher die Aussage der Literatur, dass Produktentwicklung in einer Destination ein wissens- und informationsintensiver Prozess

ist. Zudem bestätigen die Experten, dass in touristischen Destinationen vielfach von Produktvariationen und -imitationen im Unterschied zur Produktentwicklung/-innovation ausgegangen wird (1,45). Wenn man von der grundsätzlichen Unterscheidung in inkrementelle (bereits bekannte Zweck-Mittel-Kombinationen mit Produktergänzungen) und radikale Innovationen (Neuproduktentwicklung und damit ein hoher Neuigkeitswert von Produkten) ausgeht, sind es radikale Innovationen, die in Destinationen fehlen. Es sind aber eben genau diese radikalen Innovationen, die einen Wissensvorsprung vor den Wettbewerbern bedeuten. Da in der Destination das klassische Problem des Trittbrettfahrens sehr stark besteht, werden letztlich oft weniger Ressourcen in die touristische Produktentwicklung investiert werden. Dennoch sind Innovationen für Destinationen von enormer Bedeutung, um deren Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Die Frage ist letztlich, wer die tragende Rolle bei Innovationsprozessen in Destinationen übernimmt – laut den Experten wird dies wohl eine Kombination aus Leitbetrieben und der Tourismusorganisation sein. Das Thema Leadership durch (einen kleinen Kreis) an Leitbetrieben/Pionieren/Entrepreneuren (n=11) wird von den Experten jedenfalls als wesentliches Element für die touristische Produktentwicklung gesehen. Das bedeutet, Produktentwicklung in touristischen Netzwerken braucht Führung, die den Produktentwicklungsprozess gezielt angeht. Auch dieses Ergebnis unterstützen die Experten mit der hohen Zustimmung zur Aussage „Produktentwicklung braucht Führung/Management“ (1,32) und einer geringen Zustimmung zur Aussage „In touristischen Netzwerken arbeiten meist ähnlich potente Akteure zusammen, weniger häufig sind Netzwerke mit starken Lead-Akteuren“ (2,61). Interessant sind auch die Ergebnisse auf die Frage nach anderen Struktur- und Organisationformen, die die touristische Produktentwicklung positiv beeinflussen könnten. Wieder werden die Leitbetriebe in den Destinationen genannt (n=13) ex aequo mit der DMO (n=13) und gefolgt von branchenübergreifenden Kooperationen (n=11). Das bedeutet, dass ein kleiner Kreis an Leitbetrieben, Pionieren und Entrepreneuren sowie die Destinationsmanagementorganisation in einer Destination künftig verstärkt zusammenarbeiten müssen, um die Produktentwicklung voranzubringen. Es müssen also die Lead-Akteure und die DMO einer Destination ein gemeinsames Commitment der Destination gegenüber erreichen. Aufgrund des bereits angesprochenen Strukturmodells einer ‚community‘ Destination ist die Führung in diesen Destinationen jedoch besonders schwierig.

4.2.3.5 Fact Box

factbox

- Produktentwicklung in touristischen Netzwerken ist ein **kooperativer und multidisziplinärer Prozess**, der auch den Austausch mit anderen Branchen beinhaltet.
- Produktentwicklung in touristischen Netzwerken schafft **Synergie- und Lerneffekte** und erhöht die **Qualität der touristischen Produkte** und deren **Innovationsgrad**.
- Produktentwicklung in touristischen Netzwerken braucht **Führung**, die den Produktentwicklungsprozess gezielt angeht

4.2.4 Verflechtung von Aufsichtsräten in alpinen Destinationen

4.2.4.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Alpine Tourismusdestinationen werden durch die dort ansässigen Individuen und von der Gemeinschaft gelebten Bündel von Normen und Regeln geprägt. Andererseits wird die Tourismusentwicklung immer stärker beeinflusst von nicht-ansässigen Personen, die in Schlüsselpositionen, wie bspw. in Aufsichtsräten tätig sind, und die somit nach und nach die Identität der lokalen Gemeinschaft beeinflussen. Ziel dieser Untersuchung war es zu analysieren, ob Verflechtungen mit nicht-ansässigen Personen in den wesentlichen Destinationsgremien existieren und inwieweit diese somit die Tourismusentwicklung in der Destination beeinflussen.

4.2.4.2 Vorgehensweise

Untersucht wurden die Aufsichtsrats-Strukturen der wichtigsten Organisationen und Institutionen ausgewählter Tourismusdestinationen. Die Fallstudien Zermatt und Davos-Klosters (Schweiz) und Stubaital, Kitzbühel, und Innsbruck (Österreich, Tirol) repräsentieren dabei traditionelle und große Tourismusdestinationen, in denen Tourismus eine wichtige Rolle spielen und wo die regionale Gemeinschaft starke Systeme der Destinationssteuerung mit spezifischen Normen und Regeln entwickelt haben. In der Schweiz ist jede Destination zugleich eine Gemeinde mit eigenen gemeindespezifischen Regelungen, während in Österreich die Destinationen aus mehreren Gemeinden bestehen. Für die Untersuchung wurde zudem eine Kontroll-Destination ohne starke Abhängigkeit vom Tourismus hinzugezogen: In Zürich, wo man die „offene“ Gemeinschaft mit

stark durch externe besetzten Gremien vorfindet, wurde die Aufsichtsrat-Struktur der wichtigsten Tourismus- und Freizeitorganisationen analysiert.

Schließlich wurden die Organisationen und Institutionen in den Destinationen ausgewählt. Hierzu zählten die Gemeinden, die DMOs, Bergbahnen, Tourismusunternehmen wie Kongress Center, Wellness Areas oder wichtige Eventmanagement-Organisationen. In jeder Organisation wurden die Aufsichtsräte identifiziert. Die Datenanalyse erfolgte mithilfe der Erstellung von Matrizen (Organisationen und Individuen in Spalten und Reihen) und deren Konvertierung zur Sichtbarmachung der Verflechtungen zwischen den Individuen. Folgende Analysen wurden durchgeführt:

1. Erstens wurden die Akteurs-Netzwerke visualisiert und eruiert, welche externen Personen in den Aufsichtsräten eingebettet sind.
2. Zweitens ist die Netzwerkdichte sichtbar, d.h. die Verbindungen zwischen den Aufsichtsräten verschiedener Organisationen.

4.2.4.3 Kernergebnisse

Insgesamt wurden Informationen zu 117 Organisationen und Institutionen und 674 Aufsichtsratsmitgliedern erhoben. Tabelle 3 gibt einen Überblick über das Sample und der Verteilung der Individuen in verschiedene geographische Gruppen.

destination	institutionen	aufsichtsratsmitglieder	gruppen
Stubai	16	104	1. Einheimische (n=99) 2. Nicht-Einheimische (n=5)
Kitzbüchel	14	105	1. Einheimische (n=88) 2. Nicht-Einheimische (n=17)
Innsbruck	26	158	1. Einheimische (n=120) 2. Region, Rest (n=16) 3. Außerhalb der Region (n=22)
Davos-Klosters	15	73	1. Einheimische (n=41) 2. Restl. Schweiz (n=13) 3. Außerhalb Schweiz (n=19)
Zermatt	22	78	1. Einheimische (n=51) 2. Region, Rest (n=11) 3. Außerhalb der Region (n=22)
Zürich	24	156	1. Einheimische (n=38) 2. Region, Rest (n=83) 3. Restl. Schweiz (n=29) 4. Außerhalb der Schweiz (n=6)

Tabelle 3. Institutionen und Gruppen von Aufsichtsratsmitgliedern – Übersicht

Zunächst zeigt sich, dass externe Aufsichtsräte vor allem in Eventorganisationen (z.B. Zermatt Festival, World Economic Forum, Music Events Davos Klosters etc.), in den Seilbahngesellschaften und in jenen Organisationen, die nicht Kerntourismus-Leistungen anbieten (Air Zermatt, Hockey Club Davos, Kitzbüheler Alpen Marketing etc.) anbieten, zu finden. Andererseits spielen natürlicherweise die Einheimischen die größte Rolle in der Gemeindepolitik, aber auch in kulturellen oder Freizeiteinrichtungen, bzw. in Hotels. Die Aufsichtsräte der Kerntourismus-Institutionen sind mit Einheimischen besetzt.

Zudem sind viele Organisationen miteinander durch mindestens ein Aufsichtsratsmitglied verbunden: Interessanterweise sind dies jedoch hauptsächlich Einheimische, die somit eine integrative Rolle im Gesamtnetzwerk einnehmen. Nicht-Einheimische spielen hingegen keine verbindende Rolle in der Destination. Abbildung 1 zeigt beispielhaft die beiden Akteursnetzwerke vom Stubaital und Kitzbühel und zeigt einzelne Akteure und deren Bindungen über Aufsichtsräte. Manche dieser Aufsichtsräte sind hierbei offensichtlich mit anderen verbunden, nur selten bleiben Verflechtungen aus (wie bspw. im Falle vom Stubaital, Abbildung 16, links; kleine Knotengröße = Einheimische; großen Knotengröße = Nicht-Einheimische).

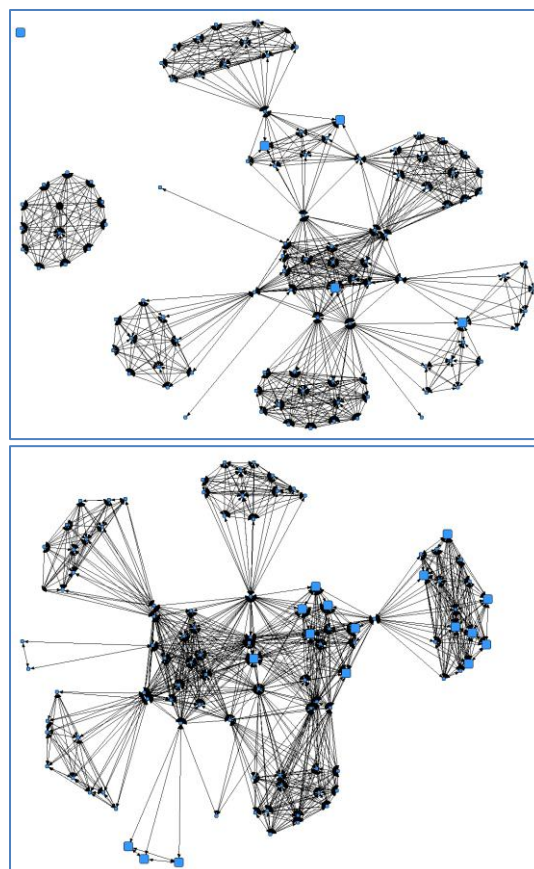


Abbildung 16. Akteurs-Matrizen für das Stubaital (links) und Kitzbühel (rechts)

Die Destination Stubaital ist deutlich stärker lokal-orientiert, d.h. nur fünf Akteure sind von Außerhalb, (siehe Abbildung 1). Ebenso wenig externe Akteure in den Organisationen finden sich in Kitzbühel. Dieses Bild verändert sich in der Schweiz wo angefangen mit Zermatt deutlich mehr nationale und internationale Akteure zu finden sind. Davos-Klosters weist erwartungsgemäß eine stark internationale Akteurs-Struktur auf. Deutlich wird somit, dass die österreichischen

Destinationsnetzwerke deutlich mehr lokale Akteure in den Aufsichtsräten vorweisen als Schweizer Destinationen.

Schließlich zeigt sich auch, dass zwischen den Gruppen (Einheimische, nationale Akteure, internationale Akteure) wenig Verflechtungen bestehen, d.h. die Akteure einer Gruppe interagieren miteinander, über die Gruppen hinweg wird es jedoch zu signifikant weniger Austausch kommen.

4.2.4.4 Interpretation

Die Netzwerke in den fünf untersuchten Destinationen zeigen, dass Aufsichtsratsverflechtungen viele lokale Akteure, aber auch nicht einheimische Akteure miteinander verbinden. Dabei wird auch deutlich dass die Verbindungen jeweils mit seinesgleichen gilt, d.h. dass bspw. Einheimische mit Einheimischen verbunden sind. Aufsichtsratsverflechtungen in alpinen Destinationen reflektieren somit die Zugehörigkeit des Individuums zur eigenen „Gruppe“. Kooperationen zwischen den Organisationen werden somit nicht eingegangen, um Bindungen mit Aufsichtsratsmitgliedern einzugehen, die nicht der eigenen Gruppe angehören. Dies bedeutet jedoch auch, sich der Gefahr auszusetzen, das eigene Netzwerk nach außen hin nicht zu öffnen und somit keinen externen Wissens- oder Know-how Zufluss oder Innovationsstimulus zuzulassen.

Andererseits sind insbesondere die österreichischen Netzwerke sehr stark durch lokale Akteure verbunden: dies könnte das Resultat der Nähe zwischen den Akteuren, Verwandtschaftsverhältnissen und somit gegenseitiger Empfehlung für die Aufsichtsräte sein. Vertrauen und soziales Kapital ist innerhalb dieser Gruppe als sehr stark ausgeprägt zu interpretieren.

Wenn man davon ausgeht, dass es sich um einen negativen Trade-Off zwischen der Geschlossenheit einer Gemeinschaft (mit der Konsequenz, soziales Kapital aufzubauen) und den Verflechtungen mit Nicht-Einheimischen Aufsichtsratsmitgliedern handelt, dann muss die Gemeinde sich um eine vernünftige Balance bemühen.

Internationale oder externe Experten finden sich vor allem in Institutionen, die mit Events ins Leben gerufen wurden: dies zeigt, dass (vor allem wiederkehrende) Events „frischen Wind“ in die Destination bringen können, indem auch in die sonst eher lokal dominierten Aufsichtsräte externe Experten eingeladen werden.

Die Unterschiede zwischen den österreichischen und Schweizer Destinationen bezüglich der Integration von internationalen Aufsichtsratsmitgliedern sind evident, aber nicht ohne weiteres zu erklären. Sicherlich erhöht das *World Economic Forum* und internationale Events generell die Einbeziehung internationaler Experten, doch andere sowohl (tourismus-)politische, rechtliche oder auch kulturelle Variablen könnten hier weitere Erklärungen liefern. Weitere Forschung sollte hier ansetzen.

4.2.4.5 Fact Box

factbox

- Aufsichtsräte verbinden in der Destination verschiedenste Sub-Netzwerke miteinander.
- **Einheimische** bilden die Verbindung zwischen den Organisationen oder Institutionen, so dass ein **hohes Ausmaß an sozialem Kapital**, welches Vertrauen zwischen den Stakeholdern schafft, gebildet werden kann.
- **Externe Aufsichtsratsmitglieder** finden sich in **Eventorganisationen**, sind aber **generell selten**, obwohl stimulierend für Innovationen und Wissenstransfer in die Destination.

4.2.5 Implikationen für den Tiroler Tourismus

Die oben in Kürze dargestellten Resultate führen nun zu einer Reihe von Implikationen für die Destinationen in Tirol:

1. **Hardware Innovationen dominieren vor Software Innovationen:** In vielen Destinationen werden klassische Hardwareinnovationen forciert und es finden sich nur wenig Beispiele für sogenannt Software- oder Dienstleistungs-Innovationen. Dies liegt nicht zuletzt an der oftmals leichteren Berechnung der Erträge und Aufwendungen für Hardware Investitionen als für Software Innovationen. Letztere können durch stärkere Diffusion von Best Practice Beispielen aus dem alpinen Raum gefördert werden.
2. **Kooperationen sind essentiell zur Konzeption der innovativen Dienstleistungskette:** Nach wie vor muss hier Überzeugungsarbeit geleistet werden, indem die ökonomischen Folgen von Kooperationen in der Destination aufgezeigt werden. Noch immer wiegen hier kurzfristiges Denken und die Angst vor Imitatoren und Wettbewerbern in der Destination oftmals die wahrgenommenen Vorteile von Kooperationen innerhalb der Destination auf.
3. **Unternehmertum in den Tälern fördern:** Eine Forderung an die Wirtschaftspolitik betrifft zum einen Täler zu belegen und die Abwanderung Einheimischer zu verhindern (bspw. durch Stimulation von Arbeitsoptionen wie Events; und Schaffung von attraktiven Ausbildungsplätzen).
4. **Aktive Personalrekrutierung der (einheimischen) gut ausgebildeten Tourismusfachkräfte:** Wie in den Unternehmen zeigt sich auch in den Destinationen, dass Personalrekrutierung eine enorme Herausforderung darstellt. Die Destination als Arbeitgebermarke muss attraktiv auftreten und

beides sowohl gute Ausbildungs- und Arbeitsoptionen bieten, als auch entsprechende Standortqualität vermarkten. Hier kann man für eine Unterstützung durch die Wirtschaftspolitik des Landes plädieren, die eine Informations- und Vermarktungsrolle einnehmen könnte.

5. **Produktentwicklung ist Tourismusentwicklung:** Es wurde deutlich, dass Produktentwicklungsinitiativen in den Destinationen vielfältige Effekte mit sich bringt. Produktentwicklungsprozesse in Destinationen ein- schließlich verschiedenste Stakeholder und führt zu Synergien und destinationsspezifischem Lernen. Somit ist dies die Basis für echte Differenzierung im Wettbewerb mit anderen Destinationen. Eine DMO sollte genau diese Funktion des Initiators gemeinsamer Produktentwicklungsinitiativen einnehmen.
6. **Produktentwicklung braucht Führung:** Ohne echte Führende ist, ähnlich wie im Unternehmen, der Erfolg eines Produktentwicklungsprozess in der Destination gefährdet. Produktentwicklung braucht auch hier Leadership-Qualitäten seitens eines seiner Kooperationspartner (bspw. durch die DMO oder durch angesehene Stakeholder in der Destination): Visionen setzen und den Blick in die weitere (Destinations-)Zukunft zu werfen, dies sollte ein Führender tun. Ebenso bedarf es auf Managementebene einer Motivations- und Koordinationsfunktionen, die nicht immer der typische Leader innehaben kann. Somit verlangt Produktentwicklung in der Destination nach einer klaren (Arbeits-)Struktur und Zuständigkeiten.
7. **Systematischer Wissensaustausch und -transfer ist die Grundlage der Innovativen Destination:** die Analysen haben gezeigt, dass der Austausch von Wissen innerhalb der Destination notwendig ist, um kooperative Innovationsprozesse in Gang zu bringen. Zudem hat die Analyse der Besetzung von Aufsichtsräten in Destinationen deutlich gemacht, dass eine gute Balance zwischen Einheimischen und externen Mitgliedern mitunter befruchtend sein kann für die Tourismusentwicklung in der Destination. Auch hier werden Einheimische dafür sorgen, dass sich die Destination entsprechend ihrer regionalen Ressourcen differenziert, externe Experten bringen jedoch oftmals frische Ideen ein und hinterfragen starre Prozesse in der Destination.



4.3 REGION: EINE ANALYSE DER TOURISMUSFÖRDERUNG

4.3.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Der bereits vorliegende Teilbericht 1 widmete sich im Speziellen den grundverkehrlichen und raumordnerischen Rahmenbedingungen für Beherbergungsbetriebe in Tirol, Graubünden und Südtirol, und räumte auch der Frage der Zweitwohnsitze entsprechenden Raum ein. Zusammenfassend wurde eine erste Einschätzung dieser Materien auf die Wettbewerbsfähigkeit der Tourismuswirtschaft in den Untersuchungsregionen vorgenommen.

In einem zweiten Schritt wurden nunmehr die Rahmenbedingungen auf dem Gebiet der Förderung und Finanzierung der Tourismuswirtschaft, insbesondere der Beherbergungswirtschaft, in den genannten Ländern untersucht. Auch hier wurde nach einer fachlichen Analyse der relevanten Finanzierungs- und Förderlandschaft eine Bewertung der politischen Gestaltung dieser Rahmenbedingungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des touristischen Beherbergungssektors in Tirol, Südtirol und Graubünden vorgenommen.

4.3.2 Zur Legitimation touristischer Förderpolitik

Im Gegensatz zu Grundverkehr und Raumordnung, die mit Mundt (2004) als Aktionsfelder der *indirekten Tourismuspolitik* bezeichnet werden können, gehört die Förderpolitik zur *direkten Tourismuspolitik* und unterliegt damit als *sektorale Wirtschaftspolitik* demselben Legitimationsbedarf wie andere Eingriffe des Staates in den marktwirtschaftlichen Prozess. Für diese Legitimation werden in der jüngeren Fachliteratur fast ausschließlich Fälle des *Marktversagens*, hierbei vor allem das Vorliegen *externer Effekte* bzw. *öffentlicher Güter* genannt (Tschurtschenthaler 1997; Mühlenkamp 1997). In der älteren Fachliteratur (Morgenroth, 1966) findet man Begründungen für staatliche Interventionen, die auf die gesamt- und regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus wie

- die Bedeutung des Tourismus für den Ausgleich einer negativen Handelsbilanz und die Kursstabilität der eigenen Währung,
- die besondere Eignung des Tourismus als Instrument des regionalwirtschaftlichen Wohlfahrtsausgleichs, und
- die enge räumliche Verflechtung der touristischen Betriebe mit ihren Vorlieferungs- und Vorleistungsbetrieben,

aber auch auf betriebsimmanente „Besonderheiten“ wie

- die hohe Anlagenintensität und damit einhergehend den „trägen“ Kapitalumschlag in der Hotellerie

hinweisen.

Die erstgenannte Bedeutung, bekannt auch als *Zahlungsbilanzfunktion* des Tourismus, hat mit der zunehmenden wirtschaftlichen Integration Europas und der europäischen Währungsunion an Bedeutung eingebüßt.

Die besondere Eignung des Tourismus als „Startmotor“ für den wirtschaftlichen Aufschwung einer benachteiligten Region stellt noch immer eines der maßgeblichsten Fördermotive dar.

In der überwiegenden Zahl der Fälle stellen jedoch touristische Förderungen **betriebliche** Investitionsförderungen ohne Berücksichtigung des jeweiligen Standorts dar und unterliegen damit der Kritik aus ordnungspolitischer Perspektive: Die Wettbewerbsanreize des marktwirtschaftlichen Systems würden untergraben, kranke Betriebe künstlich am Leben erhalten und somit die Gefahr von Überkapazitäten erhöht. Häufig wird zusätzlich mit dem sog. „Mitnahmeeffekt“ argumentiert: Die geförderten Investitionen wären von der Unternehmerschaft auch dann verwirklicht worden, wenn es keine Förderung gegeben hätte.

Dieser nahezu einhelligen Ablehnung durch die Vertreter der Lehre steht die große Akzeptanz des Förderwesens in der wirtschaftspolitischen Praxis gegenüber. Ordnungspolitiker führen dies auf politökonomische Gründe wie die besondere Eignung von Förderungen für Wahlgeschenke etc. zurück. Verteidiger des Förderwesens aus Verwaltung und Politik rechtfertigten hingegen das Förderwesen mit dem geringen Professionalisierungsgrad und der kleinbetrieblichen Struktur der Branche: So wird die *Signalfunktion* des Förderwesens hervorgehoben, die mit den einzelnen Förderaktionen und -kriterien die Unternehmerschaft auf die sich abzeichnenden Nachfragetendenzen aufmerksam mache.

Des Weiteren würden mit der *Lenkungsfunktion* Investitionen in Verwendungen gelenkt, die, weil meist nur indirekt oder längerfristig erfolgswirksam, ohne Förderaktion nicht verwirklicht würden, so beispielsweise ökologische Maßnahmen oder Personelhäuser. Ferner wird auf die einschlägige Förderpolitik der näheren und weiteren Konkurrenzländer hingewiesen, die allein aus Wettbewerbsgründen ein Aussetzen der Förderung nicht gestatteten (Bundesministerium für Handel, Gewerbe und Industrie, 1971).

4.3.3 Inhalte des Forschungsschwerpunktes

Der Bericht bietet zunächst einen Überblick über die Fördersituation in den untersuchten Regionen Tirol, Südtirol und Graubünden, wobei im Falle Tirol und Graubünden neben der Landes- bzw. Kantonsebene auch die nationalstaatliche Ebene mit berücksichtigt wurden. Bei Tirol / Österreich konnte aufgrund der günstigen Daten- und Berichtslage ein historischer Abriss, beginnend mit dem Jahre 1970 vorgeschaltet werden:

Tirol / Österreich:

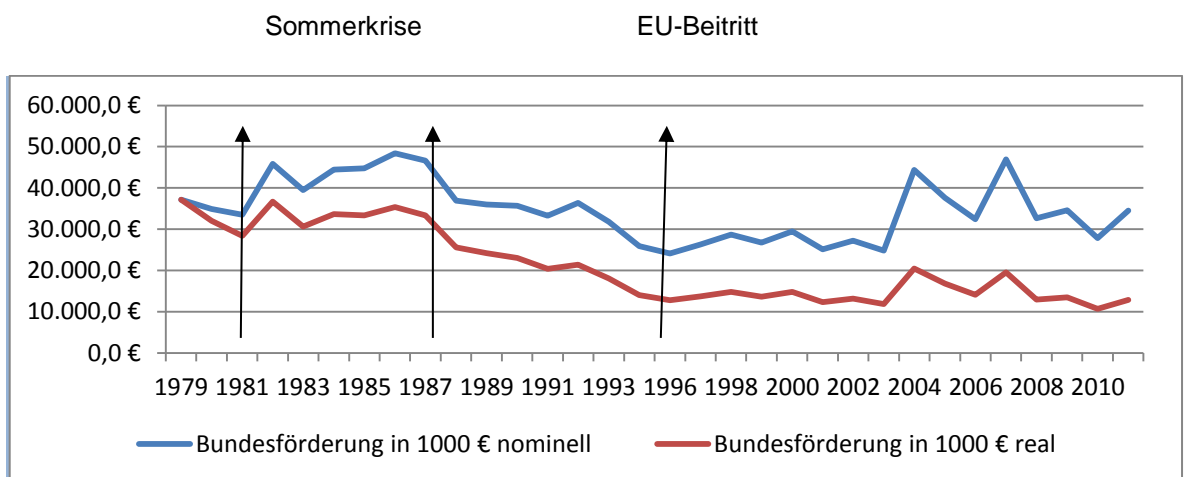


Abbildung 17. Entwicklung der Fördertätigkeit des Bundes im Bereich des Tourismus zwischen 1979 und 2011, nominell und gewichtet mit Baukostenindex 1979

Quellen: Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, Baukostenindex 1979, eigene Berechnungen

Wie ersichtlich, endet die „Hochzeit“ des Förderwesens 1987 und fällt damit zeitlich ziemlich genau mit dem Ende der *Sommerkrise*, die zwischen 1981 und 1987 kontinuierliche Nüchternungsrückgänge der Sommersaison im **gesamten** Alpenraum erbrachte und damit das Ende der sog. *Verkäufermarktperiode* des Tourismus einläutete. Die Fördertätigkeit sinkt nahezu kontinuierlich und erreicht im ersten Jahr der EU-Mitgliedschaft Österreichs ihren nominellen Tiefpunkt. Im ersten Jahrzehnt des laufenden Jahrhunderts ergaben sich vereinzelt Spitzen-

werte auf dem nominellen Niveau der 80er Jahre; die aktuelle Tendenz ist wiederum eher fallend. **Real**, d.h. gewichtet mit dem Baukostenindex 1979, ergibt sich zwischen 1979 und 2011 ein Rückgang der Förderung um fast zwei Drittel (-65,4%) auf rd. 35% des ursprünglichen Fördervolumens.

Insgesamt sind zwischen 1970 und 2011 in Österreich auf Ebene des Bundes nahezu 40 verschiedene Förderaktionen gestartet worden, einige hiervon äußerst kurzlebig oder überhaupt nicht wirksam werdend.

Die Tourismusförderung des Landes Tirol lag nahezu während der gesamten Periode 1970 – 2010 unter 10% des Tiroler Anteils an der Bundesförderung. Es ergibt sich damit eine erhebliche de facto-Aufwertung des tourismuspolitischen Einflusses des Bundes gegenüber der formalrechtlichen Kompetenzaufteilung, die ja bekanntlich die Tourismuspolitik nach Art. 15 B-VG bei den Ländern ansiedelt.

Die Aufteilung der Bundesförderung auf die einzelnen Bundesländer war hierbei offenkundig von der jeweiligen Bedeutung des Tourismus geleitet. Jedenfalls entspricht bspw. der durchschnittliche Tiroler Nächtigungsanteil im Zeitabschnitt 1977 - 85 mit 33,6% bis auf 0,8 Prozentpunkte dem durchschnittlichen Anteil der in Tirol mit Bundesförderungen gestützten Kredite (34,4%). Diese Praxis besteht i. W. nach wie vor. Lediglich Wien, das sich nicht an der zwischen Bund und Ländern junktimierten TOP-Tourismusaktion beteiligt, macht hier eine größere Ausnahme.

Vom Gesamtförderaufkommen des Landes entfielen 2012 nur mehr 15% auf den Tourismus. Noch im Jahr 2009 betrug der Anteil des Tourismus am Gesamtförderaufkommen des Landes 46%.

Graubünden / Schweiz:

Die Fördertätigkeit des Bundes, die auf betrieblicher Ebene über die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH abgewickelt wird, lässt sich mit den zugänglichen Quellen nicht kantonal aufgliedern. Im Kanton Graubünden wurden nach Angaben des Amtes für Wirtschaft und Tourismus im Jahr 2012 in Summe CHF 19,7 Mio. (rund EUR 15,83 Mio.¹) in die kantonale Tourismusförderung investiert. Hier ist zunächst zu bemerken, dass sich in dieser Summe auch die Beiträge des Kantons für die Markenführung und die Vermarktung „Graubünden Ferien“ finden, sowie Beiträge zur Regionalisierung und Destinationsbildung, die nicht der klassischen betrieblichen Tourismusförderung zugerechnet werden können.

Die klassische betriebliche Förderung wird für 2012 lediglich mit rund CHF 100.000 (EUR 80.400) angegeben, Bergbahnen und Schneeanlagen wurden im selben Jahr mit CHF 434.000 (EUR 349.000) vom Kanton unterstützt. Generell weist die Auflistung der Tourismusförderung – im Vergleich zum Bundesland

¹ Basis 1 CHF = EUR 0,804 (Stichtag Juli 2013)

Tirol – relativ geringe absolute Beträge und eine deutliche Schwankung im Beobachtungszeitraum 2008-2012 auf.

Ein großer – und wachsender – Teil der kantonalen Tourismusförderung entfällt auf die „Neue Regionalpolitik (2012: CHF 1,9 Mio. bzw. EUR 1,6 Mio.) sowie die Destinationsbildung im Zuge der Tourismusreform (2012: CHF 2,0 Mio. bzw. EUR 1,6 Mio.).

Südtirol:

Für die betriebliche Investitionsplanung wurde nach Angaben des Gebarungsplans zum Haushaltsvoranschlag der autonomen Provinz Bozen im Jahre 2012 rd. EUR 10,9 Mio. ausgegeben, insgesamt betragen die Zuwendungen im touristischen Bereich 2012 rd. EUR 42,6 Mio. Hierbei ist die Finanzierung der SMG (Südtiroler Marketinggesellschaft) als Landestourismusorganisation mit EUR 12,2 Mio. und die Beiträge an Tourismusverbände und -vereine in der Höhe von EUR 8,8 Mio. inkludiert.

Nach Angaben der Autonomen Provinz Bozen wurden 2010 mit ca. 440 Förderfällen etwa ein Zehntel der Südtiroler Hotelbetriebe erreicht. Bei den verlorenen Zuschüssen ist der Effekt mit etwa EUR 25.000 pro Betrieb bei Investitionen von mehr als EUR 1 Mio. eher nachrangig. Wirksamer sind da die Darlehen aus dem Rotationsfonds mit durchschnittlich EUR 1 Mio.

4.3.4 Eckpunkte der nationalen / regionalen Fördersysteme

4.3.4.1 Tirol

- Das tourismusrelevante Förderinstrumentarium des Landes Tirol zielt in erster Linie auf eine **Verbesserung der strukturellen und qualitativen Rahmenbedingungen der KMUs** in dieser Branche ab. Der tourismuspolitischen bzw. regionalpolitischen Philosophie des Landes zufolge wird dabei der **Verbesserung des bestehenden (Betten)angebotes der Vorrang** vor der Schaffung von neuen Kapazitäten gegeben.
- Die genannten Förderinstrumente, die von Land Tirol, Österreichischer Hotel- und Tourismusbank und Austria Wirtschaftsservice angeboten werden, erreichen nach Expertenschätzungen insgesamt etwa 15% der Tiroler Beherbergungsbetriebe. Im Bereich der touristischen Infrastrukturen und der Regionalisierung ist der Förderanteil des Landes dominant.
- Zu erwähnen ist auch die **Zunahme an thematischen Förderungen**, sowohl auf Landes-, als auch auf Bundesebene (z.B. Angebotselemente wie Rad oder Infrastrukturelemente wie Internet etc.).

4.3.4.2 Graubünden

- Im Unterschied zu Österreich dominieren in der Schweiz bei der Hotelförderung **Mezzaninkapital bzw. nachrangige Darlehen** mit eigenkapitalähnlichem Charakter, um Mitnahmeeffekte zu vermeiden.
- Besonders innovative Projekte werden in Graubünden gezielt mit Darlehen oder verlorenen Zuschüssen gefördert, bei klassischen Betriebsförderungen wird auf das Instrumentarium der **Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit** zurückgegriffen.
- Ausschlaggebend für die Förderung auf kantonaler Ebene ist die **regionalwirtschaftliche** Bedeutung, der Grad der touristischen **Innovation**, der Beitrag zur **Wettbewerbsfähigkeit** sowie ein entsprechender **Eigenkapitalbeitrag** (mindestens 15%, dazu muss eine marktübliche Grundfinanzierung von 75% bestehen).

4.3.4.3 Südtirol

- Ähnlich wie das Land Tirol setzt auch die Autonome Provinz Bozen bei ihrer Tourismusförderung in erster Linie auf eine **Verbesserung des aktuellen (Beherbergungs)angebots**. Diese Verbesserung versteht sich in der Regel als eine qualitative Aufwertung im Rahmen der Klassifizierungssysteme.
- **Neubauten** werden in touristisch schwach entwickelten Gebieten, bei Betriebsübernahmen oder bis maximal 90 Betten unterstützt. In den vergangenen Jahren konnte in Südtirol tatsächlich ein starker Anstieg der Kapazitäten im 4-/5-Sterne-Sektor verzeichnet werden.
- Das **Bürgerschaftswesen** ist in Südtirol im Vergleich zu Tirol und Graubünden eher untergeordnet, die Mittel fließen in der Autonomen Provinz Bozen zum Großteil direkt aus dem Haushalt (jährliches Förderbudget, vor allem in Form von verlorenen Zuschüssen). Die Kreditinstitute sorgen für die Bonitätsprüfungen und profitieren ihrerseits von den günstigen Darlehenskonditionen aus dem Südtiroler Rotationsfonds, der ihre Eigenkapitalquote bei der Kreditvergabe nicht antastet. Aus diesem Grunde stuften Experten das Ausfallrisiko der Provinz als relativ gering ein. Zudem ist die wirtschaftliche Situation der Südtiroler Hotelbetriebe insgesamt gesünder als beispielsweise jener in der Schweiz (Immobilienblase 1990er Jahre).

- Als besonderes Merkmal des Südtiroler Förderwesens ist jedoch zu unterstreichen, dass die Provinz theoretisch jedem Antrag stattgeben muss, der den Kriterien entspricht. Es existiert hier **kein Budgetrahmen**, wie er beispielsweise in Österreich über die Österreichische Hotel- und Tourismusbank gegeben ist.

4.3.5 Bewertung des österreichischen / Tiroler Fördersystems

Eine eindimensionale Wertung der touristischen Förderpolitik im Sinne einer Aussage „*Die touristische Förderpolitik in Tirol ist besser / schlechter als in Südtirol oder in Graubünden*“ ist faktisch unmöglich, weil die hierbei abzuwägenden Beurteilungskategorien kaum gegeneinander aufgerechnet werden können. Insbesondere der **ordnungspolitische Aspekt** beinhaltet eine Reihe teilweise konfligierender Einzelaspekte wie z.B.

- regionalwirtschaftlicher Ausgleich vs. Verstärkung regionaler Disparitäten
- Mitnahmeeffekt vs. Milderung sektorspezifisch hoher Investitionsbelastung
- Tourismusförderung vs. gleiche Förderung für alle Wirtschaftszweige

Nachfolgend wird versucht, diese Einzelaspekte weitgehend zu berücksichtigen. Der Anspruch einer flächendeckenden und konsistenten Bewertung kann aber hierbei nicht erhoben werden.

4.3.5.1 Höhe der Förderung

Zur Höhe der Förderung im Hotel- und Gaststättenwesen, im Folgenden vereinfachend als Hotellerie bezeichnet, in alpinen Regionen wurden in den Jahren 1996 und 2012 vom Schweizerischen Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit BIGA und dessen Nachfolgeinstitution, dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, zwei Studien (Kuster, Cavelli 1996; BHP – Hanser und Partner AG, 2012) herausgebracht. Kuster und Cavelli kamen hierbei schon 1996 zum Schluss, dass die Schweizer Saisonhotellerie hinsichtlich staatlicher Förderungsbeiträge nicht „über gleich lange Spieße“ (S. 81) verfügt wie die umliegenden Alpenländer.

Auch die Untersuchung von Hanser und Partner AG *Hotelförderung in den Alpen* aus 2012 kommt zum Ergebnis, dass die Höhe der Förderung in Tirol und Südtirol im Jahr 2010 bei durchschnittlich zwischen EUR 400 und EUR 520 pro Bett, in der Schweiz jedoch nur bei durchschnittlich EUR 240 bis EUR 280 lag. Die Reihenfolge an der Spitze scheint sich aber gegenüber 1994 zugunsten (Nord-) Tirols geändert zu haben. Tirol liegt mit einem Anteil von 11% geförderten Investitionen, gemessen an den geschätzten Gesamtinvestitionen, vor Südtirol (8%) und der Schweiz mit ca. 1,5% an der Spitze.

4.3.5.2 Ordnungspolitische Aspekte

Einer der gravierendsten Vorwürfe, die man dem österreichischen Fördersystem vom Gesichtswinkel des **regionalwirtschaftlichen Wohlfahrtsausgleichs** machen müsste, ist die implizite Bindung der Fördervolumina an die Nächtigungsverteilung auf die österreichischen Bundesländer. Es ist offenkundig, dass mit dieser, politökonomisch verständlichen Verteilungstechnik zugleich auch **Mitnahmeeffekte** (siehe Kap. 1) größeren Ausmaßes generiert wurden. Zugleich impliziert dieser Mechanismus auch eine tendenzielle **Benachteiligung anderer Wirtschaftsbereiche** in Tirol, wengleich speziell die **Tiroler Wirtschaftsförderung** in den allerletzten Jahren **von der Bevorzugung des Tourismus radikal abgerückt** ist. Der eindeutige Trend, die zur Verfügung stehenden Fördergelder langsam aber beständig in Richtung kleinräumiger **Regionalisierung** im Tourismus zu lenken, ist in dieser Hinsicht **positiv hervorzuheben**. Gefördert werden zunehmend Projekte, die in den Bereich Organisation und Kooperation fallen, wobei die Tourismusverbände als Projektinitiatoren oder Koordinatoren eine wichtige Rolle spielen.

Die starke **thematische Steuerung** der Förderkriterien, wie sie durch viele Jahrzehnte geradezu ein Charakteristikum der österreichischen Tourismuspolitik darstellte, ist zwar zugunsten allgemeiner wirtschaftspolitischer Ziele deutlich reduziert worden, stellt aber dennoch nach wie vor eine latente Schwäche der heimischen Förderpolitik dar, z. B. bei der **marktlich schwer zu begründenden Privatzimmerförderung**.

4.3.5.3 Verwaltungs-, finanz- und haushaltstechnische Aspekte

Die haushaltsrechtlich bedingte a-priori-Festlegung des jährlichen Haushaltsvolumens, wie sie in Österreich sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene prinzipiell besteht, gibt es in dieser Form weder in der Schweiz / Graubünden und wäre, bei allen inhärenten Vorteilen, kritisch zu hinterfragen. Analog zur Schweiz sollten auch die Möglichkeiten, über die Förderungspraxis zur Stärkung der Eigenkapitalbasis beizutragen, vermehrt angedacht werden.

4.3.6 Implikationen für den Tiroler Tourismus

Angesichts der Dominanz des Bundes im touristischen Förderwesen ergeben sich a priori kaum Handlungsempfehlungen für die Tiroler Tourismuspolitik. Durch die Koppelung der den einzelnen Bundesländern zukommenden Förderungen an deren Nächtigungsanteile besteht jedoch prinzipiell ein Automatismus in Richtung Überangebot, der sich mittlerweile auch schon in den 4*-Bereich ausgedehnt und die Preisspielräume spürbar verengt hat. In dieser Hinsicht sollten aus Sicht des Landes zum Ausgleich eher Fördermaßnahmen für die Reduktion des Bettenangebots touristischer „Grenzanbieter“ angedacht werden. Schwer verständlich sind aus marktlicher Sicht in diesem Zusammenhang auch die Förderungsaktivitäten zugunsten der Privatzimmervermietung.

Insgesamt wäre aus Landessicht eine weitere Fokussierung auf tirolspezifische Zukunftsthemen zu empfehlen. Latente Marktprobleme wie die nachlassende Schisportbegeisterung der Jugend oder der sich verknappende Finanzierungsspielraum für das alpine Wege- und Hüttennetz böten hier interessante Ansatzpunkte.



4.4 TIROL TOURISM RESEARCH

4.4.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung für das zweite Projektjahr bestand zum einen in der technischen Konsolidierung und der Entwicklung neuer Inhaltsbereiche sowie in der Verbesserung der Kommunikation nach außen auf verschiedenen Kanälen. Der große Schritt des Neuaufbaues der Plattform war geglückt und so galt der Fokus den oben genannten Punkten.

4.4.1.1 Technische Konsolidierung

Während der Entwicklung des TTR wurde aufgrund des straffen Zeitplanes auf eine Dokumentation des Codes verzichtet. Außerdem traten während der Entwicklung kleinere Fehler auf, welche es zu beheben galt. Des Weiteren war im Laufe des Jahres ein Update des zugrundeliegenden Content Management Systems Drupal auf die neueste Version nötig, um Sicherheitslücken zu vermeiden und einen stabilen Betrieb des TTR zu gewährleisten.

4.4.1.2 Entwicklung neuer Inhaltsbereiche

Ein weiterer Schwerpunkt des zweiten Projektjahres war die inhaltliche Weiterentwicklung. Hier standen vor allem zwei Bereiche im Fokus der Entwicklung: die „TTR Inspirations“ sowie die interaktive Kartenstatistik. Die „TTR Inspirations“ entstanden aus diversen informellen Feedbackrunden an das Projektteam, dass der TTR gutes Faktenwissen liefert, jedoch noch ein Platz für inspirierende Inhalte fehlt. Dieser Platz wurde mit den Inspirations im Laufe des Jahres geschaffen und in iterativer Vorgehensweise weiterentwickelt. Die Entwicklung der interaktiven Kartenstatistik war ein weiterer Schwerpunkt. Hier galt es, die Tiroler Tourismusverbände mit ihren Kerndaten und Kennzahlen möglichst plakativ darzustellen, um dem Nutzer ein Verständnis der Zusammenhänge zu erleichtern.

4.4.1.3 Verbesserung der Kommunikation

Aus der vor Projektstart durchgeführten umfangreichen Studie zur Nutzung des TTR ging unter anderem hervor, dass der TTR sehr nützliche Informationen bietet, jedoch immer wieder in Vergessenheit gerät, da er keinen „Blog-Charakter“ hat. Um diesem Faktor entgegenzuwirken, wurde im Laufe des Jahres ein Newsletter-System aufgesetzt und ein erster Newsletter versandt. Außerdem verfügt der TTR nun über eine Facebook-Fanpage, welche einen weiteren nützlichen Kommunikationskanal darstellt und bereits regen Anklang findet.

4.4.2 Vorgehensweise

4.4.2.1 Technische Überarbeitung

Ein Arbeitspaket bestand darin, die Seite auf so vielen Browsern wie möglich verwendbar zu machen. Dies ist ein fortlaufender Prozess und braucht immer wieder neue Änderungen und Anpassungen. Jedoch wurde bei der Überarbeitung auf die saubere Dokumentation des Programmes und ein W3C konforme Programmierung geachtet. Somit wird der TTR in den meisten gängigen Browsern einheitlich und sauber dargestellt. Um die Ausfallsicherheit des TTR zu erhöhen und mögliche Ausfallszeiten zu minimieren, wird der TTR auf einem lokalen Server gespiegelt. Das bedeutet, dass alle Daten zeitgleich online sowie offline am Entwicklungsserver verfügbar sind. Dieser Schritt war notwendig, da ein größeres Update von Drupal und den verwendeten Plugins nötig war. Die Updates wurden zuerst am lokalen Server auf Fehlerfreiheit getestet und erst dann auf das Produktivsystem eingespielt. Somit war die sogenannte „Downtime“, also Stillstandzeit des TTR im vergangenen Jahr mit insgesamt 6 Stunden extrem niedrig. Neben diesen Wartungsarbeiten erfolgte eine Überarbeitung und Verbesserung der Suche, um die Qualität und Relevanz der Suchergebnisse weiter zu erhöhen.

4.4.2.2 Entwicklung neuer Inhaltsbereiche

TTR Inspirations

Gleich zu Beginn des neuen Projektjahres begann die Planung der TTR Inspirations. In einem über mehrere Monate laufenden Prozess entwickelte man Ideen und Prototypen, sammelte Inhalte und diskutierte die Ausrichtung. Ein zentraler Punkt bei der Entwicklung war die großflächige Darstellung von Bildmaterial um dem TTR eine „bunte Ecke“ zu geben und das ansonsten sehr kühle und aufgeräumte Layout etwas aufzulockern.


TIROL TOURISM RESEARCH

Statistik Märkte, Themen & Zielgruppen Marketing & Onlinemarketing Innovation & Forschung Inspirations

Hier Suchbegriff eingeben


Startseite > Inspirations

Inspirations Sie sind angemeldet. [ausloggen](#)




Balmer's Interlaken – die erste und älteste Jugendherberge in der Schweiz

1907 als Touristenheim von Frida und Adolf Balmer eröffnet wurde in der 1945 in Balmer's Herberge umbenannte Pension in den 50er Jahren hauptsächlich britische Schulgruppen beherbergt. In den 70er Jahren übernahm Sohn Erich das Touristenheim und aufgrund seiner Arbeitserfahrung in den USA und in Kanada macht er aus der Pension ein privates Hostel. Aus den 50 Betten wurden bald 350 und die Herberge hat einen wesentlichen Anteil daran, dass Interlaken von so vielen jungen Gästen und Familien besucht wird. Besuchen Sie das Balmer's in Interlaken.



CabriO – die erste Seilbahn mit offenem Oberdeck

Das Cabrio am Stanser Horn bei Luzern ist die erste eSeilbahn mit offenem Oberdeck. So kann der Gast auf das 1.900m gelegene Stanserhorn fahren und mit wehenden Haaren auf dem Gondeldach zu stehen sowie das fantastische Rundpanorama genießen.




AGB Impressum Kontakt Über uns Der TTR auf Facebook Glossar Newsarchiv MCI 

Abbildung 18. Screenshot TTR Inspirations

Auf der Übersicht finden sich die Inspirations in blogähnlicher Auflistung und mit einem kurzen Einführungstext. Die jeweils neueste „Inspiration“ findet sich an erster Stelle. Bei der Auswahl der Inspirations wird auch großer Wert auf das verwendete Bildmaterial gelegt, da in der Einzelansicht jeder Inspiration das jeweilige Bild den gesamten Hintergrund füllt. Es wurde bewusst auf zu große Textmengen verzichtet. In periodischen Abständen finden sich in den Inspirations Interviews zu aktuellen Themen, welche die Tourismusbranche bewegen. In dieser Serie haben 2013 Hubert Siller und Andreas Reiter den Auftakt gemacht und zur Zukunft des alpinen Wintersports sowie Communities im Tourismus einige Interviewfragen beantwortet.

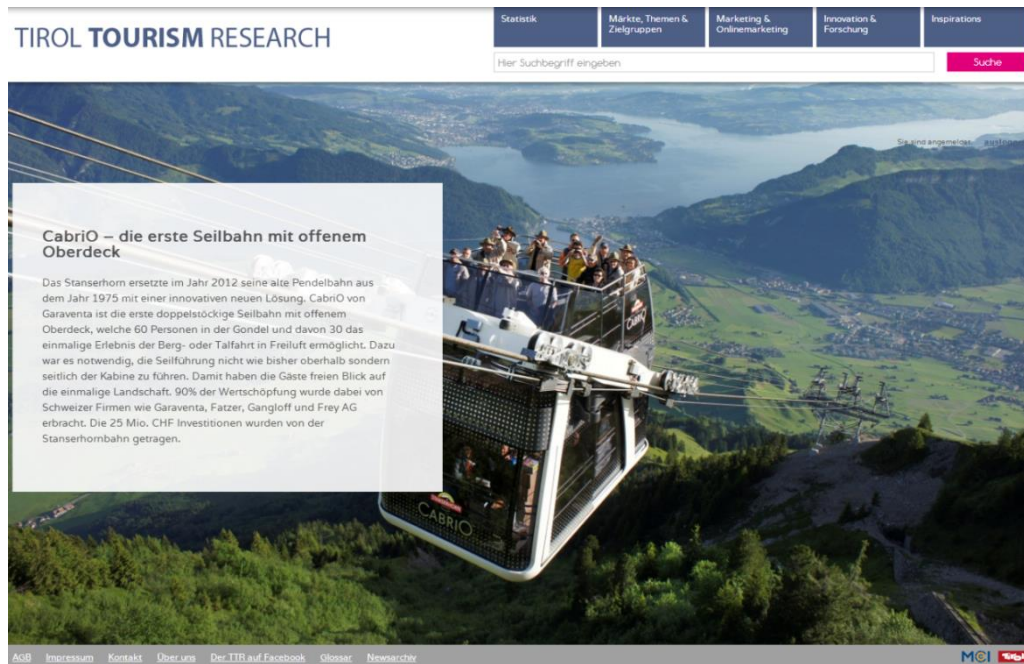


Abbildung 19. Screenshot TTR Inspirations CabriO

Interaktive Kartenstatistik

Auf Basis von Google Maps wird eine interaktive Kartenstatistik erstellt, die die wichtigsten Kerndaten der Tourismusverbände auf Basis der TVB-Karte darstellt und vergleichbar machen soll. Dieses Teilprojekt ist technisch sehr aufwändig und befindet sich derzeit in finaler Fertigstellung. Die interaktive Kartenstatistik wird voraussichtlich Mitte August online gehen. Die Entwicklung setzt sich zum einen aus der Zusammenstellung der Daten, zum anderen aus der Entwicklung der Visualisierung zusammen. Es werden für jeden TVB die wichtigsten Kerndaten zum TVB, wie Obmann, Geschäftsführung, Vorstand, Kontakt- und grundlegende Budgetdaten gesammelt und technisch verarbeitet. Darüber hinaus werden von jedem TVB eine Zehnjahresstatistik sowie Grafiken zur Entwicklung der Beherbergungsstruktur aufbereitet. Die interaktive Kartenstatistik stellt somit eine sinnvolle und notwendige Weiterentwicklung dar, um Informationen über TVB's und deren Struktur zentral zugänglich zu machen.

4.4.2.3 Erweiterung der Kommunikationskanäle

Newsletter System

Als ein zentraler Punkt für das zweite Jahr wurde die Einführung einer regelmäßigen Aussendung an die Nutzer des TTR definiert. Hierzu verwendete man das Newslettersystem Mailchimp. Der TTR Update erscheint nun halbjährlich zum

Saisonabschluss und wird an alle registrierten Nutzer des TTR ausgesandt. Bei der Auswahl des Newslettersystems wurde darauf geachtet, dass es möglichst einfach bedienbar ist, und eine robuste Möglichkeit darstellt, eine große Anzahl an Emails in kurzer Zeit zu versenden.

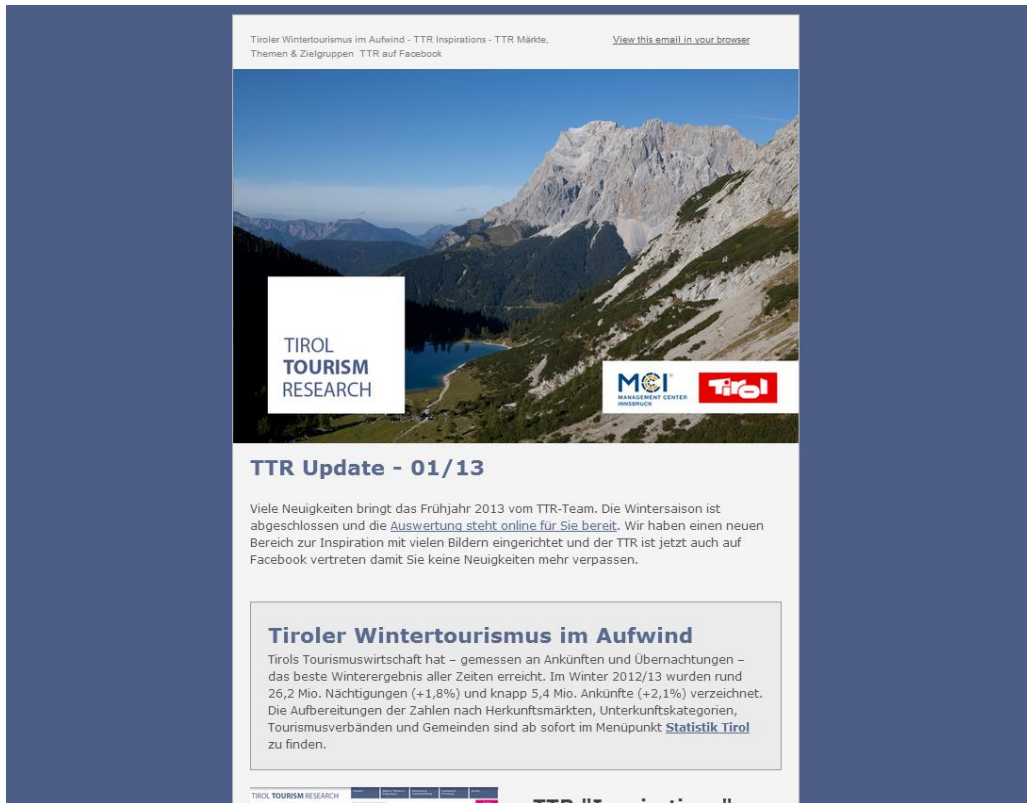


Abbildung 20. Screenshot TTR Update

Facebook Fanpage

Ein weiterer Meilenstein im zweiten Projektjahr war die Einrichtung einer Facebook Fanpage für den TTR. Nach einer längeren Evaluierungsphase entschied sich das Team zu diesem Schritt, da die Präsenz in sozialen Netzen als vorteilhaft erachtet wird. Ausserdem wurde in diesen Kanälen bereits Erfahrung mit Fanpages des MCI Tourismus gesammelt und konnte man hier bereits auf einige Erfahrung zurückgreifen.



Abbildung 21. Screenshot TTR auf Facebook

4.4.3 Fact Box

factbox

- Der TTR verfügt mit Stand 21. 7. 2013 über **1.580** Benutzer.
- Die Einführung der neuen Kommunikationskanäle führte zu einem Anstieg der wiederholten Besuche um **8 %** in einem Zeitraum von vier Monaten.
- Insgesamt wurde der TTR im vergangenen Jahr **19.565** Mal besucht.

5 thesen und handlungsempfehlungen für den tiroler tourismus

these 1: strategisches management ist ausschlaggebend für den langfristigen innovationserfolg in der hotellerie

- Der Strategieentwicklung und –Umsetzung müssen feste Bestandteile des unternehmerischen Handelns werden
- Unternehmer müssen sich (zeitliche) Freiräume schaffen und sollten analysieren welche Tätigkeiten Sinn machen, und welche Tätigkeiten delegiert werden können.

these 2: unternehmerische wachstumsentscheidungen werden von der wahrgenommenen lebensqualität beeinflusst

- Work-Life-Balance Maßnahmen spielen auch eine wesentliche Rolle für die UnternehmerInnen, denn die Gesundheit, Stressempfinden und Freizeitoptionen beeinflussen die Lebensqualität stark.
- Durch Optimierung der Lebensqualitätsdimensionen in einer Region kann man UnternehmerInnen und Investoren anziehen.

these 3: arbeitgebermarkenentwicklung in der hotellerie erfolgt unsystematisch und unvollständig.

- Aufgrund der Arbeitsmarktentwicklungen müssen die Tourismuswirtschaft und insbesondere die Hotellerie konsequente Arbeitgebermarken entwickeln, sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Destinationsebene.
- Arbeitgebermarken sind präsenter auf dem Arbeitsmarkt, wenn das Produkt bereits als Marke positioniert wurde.
- Es braucht entsprechende Qualifikationen in der Personalentwicklung; kleine Unternehmen brauchen hier fachliche Unterstützung.

these 4: unternehmer sind in der destinationsentwicklung wissens- und informationsträger und verbinden das netzwerk.

- Tourismusentwicklung verlangt nach unternehmerischem Handeln. Somit muss die Destination attraktive Standortbedingungen für innovatives Unternehmertum schaffen. Hier ist eine Zusammenarbeit von Politik und DMO bzw. der Tourismuswirtschaft nötig.
- Wissen- und Information entwickelt sich und fließt nur durch informelle und in Folge formelle Kontakte. DMOs sollten ideale Bedingungen für beides schaffen und weder zuviel Formalismen kreieren, noch völlig inaktiv umgeleitete Kommunikation zulassen.

these 5: führungsnetzwerke sind ein geeignetes instrument abgestimmte handlungen zu fördern und eine wettbewerbsfähige destinationsentwicklung zu ermöglichen.

- Destinationen müssen Führungsnetzwerke bilden um künftig erfolgreich zu sein.
- Dazu müssen Leader aus den unterschiedlichen Branchen zusammenarbeiten; dann kann eine schlagkräftige Gruppe zur Steuerung der Destination geformt werden.

these 6: zusammenarbeit zwischen leadern existiert in vielen destinationen. die zusammenarbeit ist jedoch meist informell und daraus resultierende leadership-netzwerke sind ebenfalls meist informeller natur.

- Auch Führungsnetzwerke brauchen Führung und eine Formalisierung, um ihre Potentiale auszuschöpfen und um ihren Einfluss geltend zu machen.
- Dabei ist es wichtig, dass der Tourismusorganisation (strategische Ebene) eine Kernrolle zugeschrieben wird.

these 7: in touristischen netzwerken wird von einer integrierten und verteilten produktentwicklung gesprochen in der alle betroffenen akteure der destination zusammenarbeiten. produktentwicklung auf destinationsebene braucht branchenübergreifende zusammenarbeit/netzwerke.

- Durch die Interaktion bzw. Zusammenarbeit in Netzwerken können innovative, multidisziplinäre und integrierte Produktentwicklungsprozesse gestaltet und differenzierte Angebote entwickelt werden.
- Die tragende Rolle bei Innovationsprozessen in Destinationen müssen Leitbetriebe und die Tourismusorganisation übernehmen.

these 8: es ist aufgabe der tvbs (bzw. deren geschäftsführer) neue produktentwicklungsprozesse zu initiieren und für ein gutes kooperationsklima unter den leistungsträgern in der destination zu sorgen.

- Geschäftsführer von TVBs sollten mit Verantwortung und Entscheidungsgewalt in einem professionellen Umfeld agieren können. Politische Interventionen sind oft ein Hemmfaktor. Nicht nur die Geschäftsführer auch die Mitarbeiter müssen mit sehr hohen emotionalen und sozialen Kompetenzen ausgestattet sein.
- Initiativen und Projekte zur Erhöhung der Kommunikation und Kooperation in den Destinationen sind vorteilhaft für die gesamte Destination, sei es durch Impulse von außen, gemeinsame Erlebnisse oder wiederbelebte "Wirstammtische".

these 9: quantitatives wachstum gibt es nur noch in wenigen destinationen. qualitatives wachstum setzt innovationen im software bereich, insbesondere auch im mitarbeiterbereich voraus.

- Qualifizierte, einheimische Mitarbeiter sind insbesondere in den Tourismusältern schwer zu finden. Motivations- und Anreizsysteme zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung sind zu entwickeln: im höher ausgebildeten Bereich, um "ausgewanderte" FH Absolventen wieder nach Tirol zurück zu bekommen und im Dienstleistungsbereich um Nachteile der Saisonalität und 7 Tage-Woche zu vermindern.
- Software Innovationen sind aufzuzeigen und zu initiieren. Ideenwettbewerbe und Förderungen sollten sich mehr auf Software Innovationen konzentrieren. Anregungen und best practice Beispiele aus anderen Ländern und Branchen sind aufzuzeigen.

these 10: die destinationsentwicklung wird stimuliert durch einheimische die in der destination vertrauen und soziales kapital bilden und externe, die für innovation und wissenstransfer stimulierend sind.

- Bei Aufsichtsrats oder Beiratsbesetzungen sollte immer eine gute Balance zwischen Einheimischen und einigen externen Experten anvisiert werden.
- Belebend sind insbesondere kurzfristige Produktentwicklungsinitiativen (z.B. Events) in der Region: Mit der Legitimation der Destinationsentwicklung neue Impulse durch diese Initiative zu geben, können somit verkrustete Strukturen durch Einholung neuer Experten aufgebrochen werden.

these 11: die philosophie eines flächendeckenden tourismus in tirol ist angesichts des steigenden produktivitätsdrucks auf den tourismus mit seinen auswirkungen auf die durchschnittliche einkommenssituation der im tourismus beschäftigten in einklang zu bringen.

- Es empfiehlt sich eine Prüfung von Fördermaßnahmen für die Reduktion des Bettenangebots touristischer „Grenzanbieter“.
- Fokussierung auf tirolspezifische Zukunftsthemen: Latente Marktprobleme wie die nachlassende Schisportbegeisterung der Jugend oder der sich verknappende Finanzierungsspielraum für das alpine Wege- und Hüttennetz sind hier wesentliche Ansatzpunkte

literatur

- Amt der Tiroler Landesregierung (2013). Tourismusstatistik Tourismusjahr 2011/2012. Bereitgestellt auf www.ttr.tirol.at, abgerufen am 1.08.2013.
- BHP – Hanser und Partner AG: Einzelbetriebliche Hotelförderung in den Alpen, i. A. des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Zürich 2012, 129 Seiten (Kurz-zitat: Hotelförderung in den Alpen).
- Bieger, T. (2010). Management von Destinationen. München: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T. (1998). Positionspapier „Globalisierung und Beschäftigung“, unveröffentlichtes Typoskript, St. Gallen.
- Bundesministerium für Handel, Gewerbe und Industrie (1971). Fremdenverkehrs-förderungsprogramm 1971 – 1980, Wien, S. 12.
- Koh, K. Y. (2010). Tourism Entrepreneurship: People, Places, and Process. *Tourism Analysis* 11(2), 115-131.
- Kuster, J. & Cavelli, G. (1996). Hotellerieförderung im benachbarten Ausland: Einzelbetriebliche Förderung im praktischen Vollzug, hrsg. vom Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, Bern, 83 Seiten
- Morgenroth, K. (1966). Förderung des Fremdenverkehrs in Bayern, in: Deut-sches Wirtschafts-wissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr, 14. Jg., München, S. 13 f.
- Mundt, J. (2004). Tourismuspolitik, München, S. 12.
- Mühlenkamp, P. (1997). Notwendigkeit und Alternativen der öffentlichen Tou-rismusförderung, in: *Tourismus Journal*, Jg. 1, Heft 2, S. 239 - 268.
- Pikkemaat B. & Grisseemann, U. (2009). Innovationen im Tourismus – Zur Lage in Tirol. Studie im Auftrag der Tiroler Standortagentur, Innsbruck.
- Schulz, A., Berg, W., Gardini, M.A., Kirstges, T., & Eisenstein, B. (2010). Grundlagen des Tourismus. München: Oldenbourg Verlag.
- Schumacher, M., & Wiesinger, M. (2011). Finanzmanagement im Tourismus – Grundlagen und Praxis der Tourismusfinanzierung. Wien: Linde Verlag.
- Shaw, G., & Williams, A. (1990). Tourism, economic development and the role of entrepreneurial activity. *Progress in Tourism, Recreation & Hospitality Management*, 2, 67-81.

Siller, H., & Zehrer, A. (2010). *Entrepreneurship & Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Wien: Linde Verlag.

Tschurtschenthaler, P. (1980/81). Die Berücksichtigung externer Effekte in der Tourismuswirtschaft, in: *JFV (= Jahrbuch für Fremdenverkehr)*, 28./29. Jg., S. 92 – 135.

WKO, Wirtschaftskammer Österreich, *Tourismus in Zahlen 2010*, Wien: WKO.

anhang

PUBLIKATIONEN

Beritelli, P., Strobl, A., Peters, M. (2013). Interlocking directorships against community closure: a trade-off for development in tourist destinations. *Tourism Review*, 68(1), 21-33

Frischhut, B., Stickdorn, M., & Zehrer, A. (2012). Mobile ethnography as a new research tool for customer-driven destination management – A case study of applied service design in St. Anton/Austria. Book 2 of Proceedings of CAUTHE 2012 "The new golden age of tourism and hospitality", 6-9 February 2012, Melbourne, Australia, pp. 160-166.

Hallmann, K., Zehrer, A., Müller, S. & Breuer, C. (2012). Perceived Destination Image. An Image Model for a Winter Sports Destination. *Abstract Book "AIEST's Advances in Tourism Research – Perspectives of Actors, Institutions and Systems" of the 62nd AIEST Conference* (p. 5). Khon Kaen, AIEST.

Peters, M., Kopp, J. (2013). Lebensqualität und Unternehmertum im Tourismus. In Bieger, Th., Beritelli, P., Laesser, Ch. (Hrsg.), *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012. Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus*. Erich Schmidt: Berlin, S. 127-143.

Pfister, D., Lehar, G., Zehrer, A., & Schäfer, M. (2012). Grenzen der Professionalisierung im Tourismus. In: Zehrer, A., & Grabmüller, A., (Hrsg.), *Tourismus 2020+ interdisziplinär*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 107-122.

Raich, F., & Zehrer, A. (2013). Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, in Druck.

Schwarzenberger, K., Zehrer, A., & Frischhut B. (2013). Applying the Usability Engineering Lifecycle on a Knowledge Platform. Presented at the ENTER Conference 2013 "eTourism opportunities and challenges for the next 20 years".

Strobl, A., Peters, M. (2013). Entrepreneurial reputation in destination networks. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 59-82.

Weiermair, K., Peters, M. (2012). Quality-of-life values among stakeholders in tourism destinations: A tale of converging and diverging interests and conflicts. In Uysal, M., Perdue, R., Sirgy J.M. (Hrsg.), *Handbook of tourism and quality of life research: Enhancing the life of tourists and residents of host communities*. Amsterdam et al.: Springer, 463-473.

Zehrer, A. (2013). Service Design - Voraussetzungen und Anwendungsmöglichkeiten im Tourismus. In: Beritelli, P, & Laesser, Ch. (Hrsg.), Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012. Berlin: ESV Verlag, S. 175-186.

Zehrer, A. (2013). The culture of facing crisis in tourism – an empirical study on crisis competencies of future destination managers. In: Pechlaner, H., Abfalder, D., & Dal Bò, G. (eds.), Cultural entrepreneurship – Challenges and strategies. Bozen, EURAC Book, pp. 43-62.

Zehrer, A., & Laesser, Ch. (2012). Service quality performance - a study on service quality performance of private SMEs in tourism. Book 2 of Proceedings of CAUTHE 2012 "The new golden age of tourism and hospitality", 6-9 February 2012, Melbourne, Australia, pp. 735-740.

Zehrer, A., & Raich, F. (2010). Applying a lifecycle perspective to explain tourism network development. *Service Industries Journal*, 30(9/10), pp. 1683-1705.

Zehrer, A., & Raich, F. (2011). Applying a lifecycle perspective to explain tourism network development. In: Scott, N., & Laws E. (Eds.). *Advances in service network analysis*. Routledge: Oxfordshire, pp. 103-125.

Zehrer, A., Raich, F., Tschiederer, F., & Siller, H. (2014). Leadership Networks in Destinations. *Tourism Review*, im Review.