

Forschungsjahre 2013-2014

Leistungsbericht

**Angewandte Forschung am
MCI Tourismus -**

Management Center Innsbruck
Internationale Bildung und Wissenschaft GmbH
MCI Tourismus

inhalt

Inhalt	2
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
1 Einleitung/Vorwort	9
2 Forschungsmodell	11
2.1 Forschungskontext.....	11
2.1.1 Unternehmen	12
2.1.2 Destination.....	12
2.1.3 Region.....	12
2.2 Forschungsbereiche und Kompetenzfelder	13
2.2.1 Unternehmensführung/Leadership.....	13
2.2.2 Entrepreneurship/Innovation.....	13
2.2.3 Finanzmanagement	13
2.2.4 Personalmanagement	14
2.2.5 Dienstleistungsmanagement.....	14
2.2.6 Ressourcenmanagement	14
2.2.7 Ökonomie & Politik.....	14
3 Executive Summary	15
4 Untersuchungsergebnisse 2013/2014	20
4.1 Unternehmen.....	22
4.1.1 Lebensqualität und Work-Life-Balance Management	22
4.1.1.1 Work-Life-Balance von Arbeitnehmerinnen im Tourismus	22
(a) Zielsetzung und Forschungsfrage	22
(b) Vorgehensweise.....	23
(c) Kernergebnisse	25
(d) Interpretation.....	28
(e) Fact Box	29
4.1.1.2 Work-Life-Balance in touristischen Familienunternehmen.....	30
(a) Zielsetzung und Forschungsfrage	30

(b)	Vorgehensweise.....	30
(c)	Kernergebnisse	32
(d)	Interpretation.....	33
(e)	Fact Box	35
4.1.2	Innovationsverhalten in KMUs.....	36
4.1.2.1	Innovationsorientierung in Familienunternehmen.....	36
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage.....	36
(b)	Vorgehensweise.....	36
(c)	Kernergebnisse	37
(d)	Interpretation.....	41
(e)	Fact Box	43
4.1.2.2	Innovationsprozesse in der Hotellerie	44
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage.....	44
(b)	Vorgehensweise.....	44
(c)	Kernergebnisse	44
(d)	Interpretation.....	50
(e)	Fact Box	53
4.1.3	Der Einfluss familiengeführter Unternehmen auf die Destinations- entwicklung.....	54
4.1.3.1	Zielsetzung und Forschungsfrage.....	55
4.1.3.2	Vorgehensweise.....	55
4.1.3.3	Kernergebnisse	56
4.1.3.4	Interpretation.....	62
4.1.3.5	Fact Box	64
4.1.4	Implikationen für den Tiroler Tourismus.....	65
4.2	Destination.....	69
4.2.1	Service Design im Tourismus.....	69
4.2.1.1	Zielsetzung und Forschungsfragen.....	70
4.2.1.2	Vorgehensweise.....	70
4.2.1.3	Kernergebnisse	71
4.2.1.4	Interpretation.....	74
4.2.1.5	Fact Box	74
4.2.2	Leadership-Netzwerke in Destinationen.....	75
4.2.2.1	Zielsetzung und Forschungsfrage.....	75
4.2.2.2	Vorgehensweise.....	75

4.2.2.3	Kernergebnisse	76
4.2.2.4	Interpretation.....	80
4.2.2.5	Fact Box	81
4.2.3	Ausgewählte Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport	82
4.2.3.1	Wetterverhältnisse und Wintersport.....	82
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage	82
(b)	Vorgehensweise.....	82
(c)	Kernergebnisse	83
(d)	Interpretation.....	87
(e)	Fact Box	88
4.2.3.2	Crowding Effekte in Skigebieten	89
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage	89
(b)	Vorgehensweise.....	89
(c)	Kernergebnisse	90
(d)	Interpretation.....	92
(e)	Fact Box	93
4.2.4	Erlebnisinszenierung am Berg.....	94
4.2.4.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	94
4.2.4.2	Vorgehensweise.....	94
4.2.4.3	Kernergebnisse	95
4.2.4.4	Interpretation.....	99
4.2.4.5	Fact Box	101
4.2.5	Bergprofilstudie 2014	102
4.2.5.1	Zielsetzung und Forschungsfrage	102
4.2.5.2	Vorgehensweise und Untersuchungsdesign	102
4.2.6	Implikationen für den Tiroler Tourismus.....	103
4.3	Region	107
4.3.1	Eine Analyse der Tourismuspolitik im Alpenraum.....	107
4.3.1.1	Steckbrief zum Tourismus im Alpenraum.....	107
4.3.1.2	Stellung der Tourismuspolitik	109
4.3.1.3	Tourismuspolitik in föderalen Staaten.....	110
4.3.1.4	Tourismuspolitik in zentralistischen Staaten	114
4.3.1.5	Schlussbetrachtung	119
4.3.1.6	Fact Box	120

4.3.1.7	Implikationen für den Tiroler Tourismus.....	121
4.1	Tirol Tourism Research.....	123
4.1.1	Zielsetzung.....	123
4.1.1.1	Sicherheitsupdates und Wartung.....	123
4.1.1.2	Inhaltlicher Ausbau & Erhebungen	123
4.1.1.3	Vorbereitung Offline-Marketing.....	123
4.1.2	Vorgehensweise.....	124
4.1.2.1	Sicherheitsupdates und Wartung.....	124
4.1.2.2	Inhaltlicher Ausbau & Erhebungen	124
4.1.2.3	Vorbereitung Offline-Marketing.....	125
4.1.3	Fact Box	127
5	Thesen und Handlungsempfehlungen für den Tiroler Tourismus	128
	Literatur	132
	Anhang.....	132
	Publikationen	136

abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Forschungsmodell	11
Abbildung 2.	Forschungsprojekte im Jahr 2013/2014 am MCI Tourismus.....	15
Abbildung 3.	Assoziationsgraph „Innovation“ (die Stärke der Linie = Anzahl der Verbindungen; + = positive und - =negative Bewertung der Assoziationen).....	38
Abbildung 4.	Kausalnetzgrafik Innovation in touristischen Familienunternehmen	41
Abbildung 5.	Intern auf die unternehmerische Innovationstätigkeit wirkende Faktoren (erklärte Gesamtvarianz: 66,37%; KMO = 0,837; Bartlett Test auf Sphärizität 0,00).....	48
Abbildung 6.	Extern auf die unternehmerische Innovationstätigkeit wirkende Faktoren (erklärte Gesamtvarianz: 66,37%; KMO = 0,794; Bartlett Test auf Sphärizität 0,00).....	49
Abbildung 7.	Der Innovationsprozess und die Kerndeterminanten.....	52
Abbildung 8.	Produktentwicklung in österreichischen Destinationen.....	72
Abbildung 9.	Service Design orientierte Produktentwicklung in Österreichs Destinationen.....	72
Abbildung 10.	Leitbild zur touristischen Produktentwicklung mit Service Design	73
Abbildung 11.	Kriterien nach Wichtigkeit für die Wahl des Urlaubsortes im Skiurlaub (1=nicht wichtig bis 4= wichtig).	84
Abbildung 12.	Kriterien nach Wichtigkeit für die Anzahl der Ski- und Snowboardtage im Winter (1=nicht wichtig bis 4= wichtig).	84
Abbildung 13.	Hinderungsgründe nicht Skifahren oder Snowboarden zu gehen (1=keinesfalls bis 5=ganz sicher).....	85
Abbildung 14.	Gründe für mehr oder weniger Ski- oder Snowboardtage in % (n=868).....	86
Abbildung 15.	Gründe für weniger oder mehr Ski- oder Snowboardtage als üblich (in %, n=469, weniger Tage als üblich; n=355, mehr Tage als üblich).....	87
Abbildung 16.	Motive der Destinationsauswahl.....	90
Abbildung 17.	Zusammenhang Crowding-Effekte und Kundenzufriedenheit.....	92
Abbildung 18.	Aktivitäten auf der Nordkette in Prozent (Mehrfachnennungen, n=111).....	96
Abbildung 19.	Mittelwertvergleich der Informationsquellen (1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll zu; n=97)	97
Abbildung 20.	Net Promoter Score (Weiterempfehlungsabsicht).....	98
Abbildung 21.	Wiederbesuch in Prozent (1=sehr unwahrscheinlich bis 5=sehr wahrscheinlich, n=106)	98
Abbildung 22.	Gesamtzufriedenheit in Prozent (1=sehr unzufriedenstellend bis 5=sehr zufriedenstellend, n=108).....	99

Abbildung 23.	Beherbergungsstruktur nach Schlafgelegenheiten in Staaten mit Alpenanteil (Quelle: Eurostat)	108
Abbildung 24.	Die interaktive Statistik wurde mit den aktuellen Zahlen auf den neuesten Stand gebracht.	125
Abbildung 25.	Info-Kampagne mit Key-Facts des Tiroler Tourismus als Anregung zum Besuch des TTR.	126

tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	MCI Tourismus – Angewandte Forschung 2013/2014: Thesen und Handlungsempfehlungen.....	19
Tabelle 2.	Samplebeschreibung der interviewten Arbeitnehmerinnen im Tourismus	24
Tabelle 3.	Samplebeschreibung der Interviewten.....	31
Tabelle 4.	Anzahl der eingeführten Innovation (n=96).....	45
Tabelle 5.	Ziele von Innovationen (n= 96-93) (1=trifft gar nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu).....	46
Tabelle 6.	Innovationsbereiche (n=96-91) (1=keine bis 5=sehr viele)	46
Tabelle 7.	Kompetenzen im Innovationsprozess (n=96-94) (1=eher schwach bis 5=sehr stark)	47
Tabelle 8.	Instrumente und Methoden im Innovationsprozess.....	47
Tabelle 9.	Samplebeschreibung der interviewten Unternehmer und Übernehmer/Jungunternehmer	56
Tabelle 10.	Bereiche, die Führungsnetzwerke abdecken	77
Tabelle 11.	Netzwerkcharakteristika.....	78
Tabelle 12.	Netzwerkbeschreibungen.....	79
Tabelle 13.	Altersverteilung.....	95
Tabelle 14.	Nächtigungen im alpinen Raum nach Anrainerstaaten (Datenbasis 2009).....	109

Anmerkung: Die weibliche Form ist in diesem Bericht der männlichen Form gleichgestellt und es sind immer beide Geschlechter angesprochen; lediglich aus Gründen der leichten Lesbarkeit wurde die männliche Form als allgemeine Schreibweise gewählt.

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, Destinationen), und verfügt über Erfahrung in der Durchführung von überregionalen, nationalen und internationalen Projekten. Vorrangiges Ziel der angewandten Forschungs- und Entwicklungsarbeit am MCI Tourismus ist der Auf- und Ausbau von fachlicher Kompetenz rund um den alpinen Tourismus.

Nachfolgender Leistungsbericht umfasst die im Zeitraum 2013/2014 seitens des Tiroler Tourismusförderungsfond (TTFF) geförderten Forschungsprojekte am MCI Tourismus. Dabei wird zunächst das Forschungsmodell vorgestellt, auf dem die ausgewählten Projekte basieren. Nachfolgend werden die einzelnen Ergebnisse der Studien in standardisierter Form beschrieben (Zielsetzung und Fragestellung, Vorgehensweise, Ergebnisse, Interpretation und Diskussion), sowie einzelne Thesen und Handlungsempfehlungen für den Tiroler Tourismus abgeleitet. Im jetzt dritten Jahr zeigt sich auch, dass die Tourismusforschung am MCI Tourismus weitere Initiativen stimuliert und unterstützt: Im Oktober 2013 wurde bspw. das Projekt „Employer Branding als kommunikative Schnittstelle zwischen Arbeitgebern und ArbeitnehmerInnen“ als *Transnationales Projekt* des Landes Tirol genehmigt. Das MCI Tourismus ist Teil des Projektteams, dessen Erfolg auch auf den bisherigen Initiativen, nämlich jenen durch das TTFF unterstützten Vorprojekte im Tiroler Tourismus (siehe Projektbericht 2012/2013) beruht.

Zudem wird in den nächsten Monaten eine Buchpublikation veröffentlicht, die sich mit aktuellsten tourismusökonomischen Fragestellungen in der Tourismuswirtschaft Österreichs und Tirol beschäftigt. Schließlich wird ein weiterer Forschungsbericht in diesem Jahr folgen, in dem eine aktuelle Bergprofilstudie (eine Neuauflage der Studie aus dem Jahr 2003) präsentiert wird. Die Umfrage, in der über 2000 Probanden aus Deutschland zum Thema Bergtourismus befragt wurden, geht nun dem Ende zu und die Auswertungen sind derzeit im Gange (siehe auch Kapitel 4.2.5).

An dieser Stelle möchte ich dem gesamten MCI Tourismus Team für die äußerst engagierte Mitarbeit danken. Mein besonderer Dank gilt den MCI TourismusforscherInnen *Anita Zehrer, Mike Peters, Günter Lehar, Ulli Reisner, Frieda Raich, Andreas Kallmünzer, Robert Steiger, Franz Tschiderer* und *Klaus Schwarzenberger* für die äußerst kompetenten Beiträge in den nachfolgend dargestellten Projekten.

Mein spezieller Dank gilt natürlich dem Land Tirol für die großzügige Unterstützung der angeführten Projekte aus Mitteln des TTFF.

Hubert J. Siller

Leiter MCI Tourismus

Innsbruck, September 2014



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 Mitarbeitern 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 & Beritelli, 2012) 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 2013/2014 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 2 stellt die Forschungsbereiche und -Projekte vor.

tourismus- unternehmen	P1: Lebensqualität und Work-Life-Balance Management P2: Innovationsverhalten in KMUs P3: Familienunternehmen und Destinationsentwicklung	P10: Tirol Tourism Research ttr.tirol.at
destination	P4: Service Design im Tourismus P5: Leadership-Netzwerke in Destinationen P6: Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport P7: Erlebnisszenierung am Berg P8: Bergprofilstudie 2014	
region	P9: Analyse der alpinen Tourismuspolitik	

Abbildung 2. Forschungsprojekte im Jahr 2013/2014 am MCI Tourismus

In den Forschungsbereichen (siehe Abbildung 2, P1-P10) wurden Themen aufgegriffen, die zum einen in der internationalen Tourismusforschung relevant sind, zum anderen aber auch für die Tiroler Tourismusunternehmen und Destinationen Handlungsempfehlungen zulassen.

Auf Unternehmensebene wurde auf den Projekten des vergangenen Jahres aufgebaut. Erneut steht die Lebensqualität, Innovationsverhalten und Unternehmertum im Kontext der Tourismusdestination im Mittelpunkt der Forschung:

Ein Projekt (P1) untersucht die Wahrnehmung der Lebensqualität und der Work-Life-Balance in Tourismusunternehmen. Hier wurden zum einen die Work-Life-Balance (WLB) von Arbeitnehmerinnen im Tourismus und zum anderen die WLB von Familienmitgliedern in Familienunternehmen im Tourismus untersucht. Das Projekt ist Basis für ein Folgeprojekt im Jahr 2015: Work-Life-Balance Fragen werden im Zuge der Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität immer bedeutender und Maßnahmen zur Erhaltung oder Steigerung der WLB in Zukunft wichtiger.

Projekt P2 untersucht das Innovationsverhalten in KMUs, wobei zum Ersten die Innovationsorientierung in Familienunternehmen (2.1) und zum Zweiten Innovationsfaktoren in der Hotellerie untersucht werden (2.2). Das erste Projekt untersucht qualitativ die Assoziationen von Familienunternehmern zum Thema Innovation und untermauert die Bedeutung der Innovation für ein stetiges Unter-

nehmenswachstum. Im Projekt 2.2 untersucht man, ob formale Innovationsprozesse in Hotelunternehmen existieren und stellt die Frage nach den Determinanten einzelner Innovationsprozessphase. P3 beschäftigt sich erneut mit der Bedeutung und dem Einfluss familiengeführter Unternehmen auf die Destinationsentwicklung.

Auf Destinationsebene wurde eine Reihe von Initiativen angestoßen, die auf frühere Projekte aufbauen (siehe P8) und die Forschungsempfehlungen früherer Forschungsinitiativen aufgreifen (siehe P5). P4 zeigt, wie sich die MCI Tourismus Initiativen im Bereich des Service Design entwickeln und wie diese in die derzeitige und zukünftige Forschung einfließen wird. P5 erforscht die Leadership-Netzwerke in Destinationen und schafft nun einen vollständigen Blick auf die Bedeutung von Leadership für den Tourismus. Im Projekt wird gezeigt, dass sich Führungsnetzwerke in Tirol in unterschiedlichen Entwicklungsstufen befinden.

P6 wählt ausgesuchte Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport. Hier werden die Einflüsse des Wetters auf Wintersportler und deren Reiseverhalten (P6.1) als auch Crowding Effekt in Skigebieten untersucht (P6.2). Beide Faktoren beeinflussen die Destinationswahl der Gäste. P7 gibt Einblick in die potentielle Erlebnisinszenierung am Berg. Im Frühjahr 2014 wurden Gäste auf der Nordkette zu ihrem Erlebnis am Berg befragt. Die Studie zeigt, dass die Destinationsressourcen Natur und Landschaft wesentlich zum Bergerlebnis beitragen.

P8 gibt einen Ausblick auf die großangelegte Bergprofilstudie 2014, die im Oktober dieses Jahrs abgeschlossen sein wird. Hier wurden über 2000 Probanden im Sendeland Deutschland nach ihrem Reiseverhalten und Image über Reisen in die Alpen befragt. Das Projekt P9 widmet sich der Tourismuspolitik und behandelt Unterschiede und Gemeinsamkeiten in föderalistischen (wie die Schweiz, Österreich, Deutschland) und in zentralistischen Alpenländern (wie Frankreich, Italien), die flächen- und nächtigungsmäßig jeweils rund die Hälfte der entsprechenden Alpen-Gesamtwerte aufweisen. Damit liegt eine Bestandsaufnahme der alpinen Tourismuspolitik vor.

Die TTR (Tirol Tourism Research) (siehe P10) Plattform wurde in seinem dritten Projektjahr optimiert und weiter ausgebaut. Neben einer Vielzahl an publizierten Artikeln standen die Vorbereitung und Durchführung von On- und Offline Marketingmaßnahmen im Fokus. Darüber hinaus stellten technische Maßnahmen den reibungslosen Betrieb während des gesamten Jahres sicher.

Aus den genannten Projekten lässt 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: „Strategiegeleitetes Arbeiten“ ist ausschlaggebend für den langfristigen Innovationserfolg in der Hotellerie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Forderung nach konsequenter Strategieentwicklung und –Umsetzung als feste Bestandteile unternehmerischen Handelns bleibt bestehen. ▪ Unternehmer müssen sich daher vermehrt (zeitliche) Freiräume schaffen und sollten analysieren, welche Tätigkeiten Sinn machen und welche Tätigkeiten delegiert werden können. Dies gilt auch für Klein- und Mittelunternehmen im Tourismus. ▪ Planung und Umsetzungsfreiräume sind wesentliche Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg.
<p>These 2: Einfache Work-Life-Balance Maßnahmen erhöhen die Mitarbeiterbindung und verringern die Mitarbeiterfluktuation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Work-Life-Balance Maßnahmen beeinflussen die Wahrnehmung der Lebensqualität von Unternehmern und Mitarbeitern stark. ▪ Insbesondere Arbeitnehmerinnen im Tourismus wünschen sich eine gute Kommunikation zur Abstimmung von Arbeitszeiten und Vermeidung von kurzfristigen Arbeitseinsätzen, die die Work-Life-Balance aus dem Gleichgewicht bringen. ▪ Work-Life-Balance wird oftmals mit „gutem Betriebsklima“ und „guter Kommunikation“ gleichgesetzt. D.h. Unternehmer können mit wenig investitionsintensiven Maßnahmen die Wahrnehmung der Work-Life-Balance optimieren.
<p>These 3: Arbeitgeberattraktivität wird gestärkt durch unternehmerisches Work-Life-Balance Management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern wird zunehmen und führt zu einer Verstärkung des Wettbewerbs am touristischen Arbeitsmarkt. ▪ Arbeitgeber können ihre Attraktivität durch wenige, einfache, sowie kostengünstige Maßnahmen steigern und sollten diese vermehrt vermarkten. ▪ Produktentwicklung und Arbeitgebermarkenentwicklung sollten aufeinander abgestimmt sein.
<p>These 4: Unternehmertum und Mitarbeiter generieren eine Vielzahl von Ideen, die sie nur schwer in Innovationen ummünzen können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Tiroler Touristiker schätzen sich als innovativ ein und fokussieren auf Hardware-Innovationen. Eine Sensibilisierung für Dienstleistungsinnovationen (bspw. durch neue IT gestützte Prozessinnovationen) wird sich in Zukunft verstärken.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoteliers haben Ressourcenengpässe wenn es um die Entwicklung und Kommerzialisierung von Innovationen geht. ▪ Die Formalisierung von Innovationsprozessen hat positive Auswirkungen auf den Innovationsgrad der Unternehmen.
<p>These 5: Die Bedeutung langjährig ansässiger Familienbetriebe für die Destinationsentwicklung wird unterschätzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familienbetriebe schätzen ihren Einfluss auf die Destinationsentwicklung als abnehmend ein. Diese Ansicht resultiert zum einen aus der schwindenden Bereitschaft und Möglichkeit, sich in das Destinationsgeschehen einzubringen, zum anderen sehen Familienbetriebe ihren Einfluss durch die Einwirkung von Konzernbetrieben geschwächt ▪ Die Bedeutung touristischer Familienbetriebe darf dabei aber nicht nur an ihrer Innovationsfähigkeit und -bereitschaft gemessen werden. Ihr Identitätsbewusstsein macht sie zum standhaften Rückgrat einer Destination; ihre authentische Dienstleistung und ihre Nähe zum Gast lösen nach wie vor das Kernversprechen eines alpinen Tourismusortes ein. ▪ Die nachkommende Generation touristischer Familienunternehmer ist durchaus motiviert, sich aktiv in die Destinationsentwicklung einzubringen. Ihre Verwurzelung mit der Destination birgt gemeinsam mit ihrer Motivation und ihrem Know-How großes Potential für die Destinationsentwicklung; Tourismusorganisationen und andere Stakeholder sollten dies bewusst berücksichtigen.
<p>These 6: Service Design unterstützt die Entwicklung effizienter und effektiver Dienstleistungsangebote.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service Design ist für die Konzeption und Gestaltung touristischer Dienstleistungen hilfreich. ▪ Service Design liefert neue Ansatzpunkte bei der Entwicklung touristischer Produkte und hat vor allem auf Destinationsebene großes Potential.
<p>These 7: Destinationen müssen Führungsnetzwerke bilden um künftig erfolgreich zu sein und diese sukzessive professionalisieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein Führungsnetzwerk besteht aus Leadern unterschiedlicher Branchen; dann kann eine schlagkräftige Gruppe zur Steuerung der Destination geformt werden. ▪ Führungsnetzwerke in touristischen Destinationen sind essentiell und existieren auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen: Die Entwicklung von Führungsnetzwerken ist verbunden mit der Aufteilung von Aufgaben, mit der Formulierung von konkreten Zielen der Zusammenarbeit und der Überwindung von Interessenskonflikten vor allem hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung der Destination. ▪ Je weiterentwickelt ein Führungsnetzwerk, desto größer der Einfluss auf die Destinationsent-

	wicklung z. B. durch die Kreation neuer (Dienst-) Leistungen, desto effizienter die Arbeitsweise und desto größer die Sichtbarkeit und Legitimation in der Destination verbunden mit dem Wohlwollen der anderen Akteure in der Destination.
These 8: Die Wetterverhältnisse zuhause und in der Destination beeinflussen die Destinationswahl.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es herrscht seitens der Skifahrer Vertrauen in die Schneesicherheit in Tirol. ▪ Regen und Wind beeinflussen die Destinationswahl am stärksten und fordern die Entwicklung und Kommunikation alternativer Angebote.
These 9: Das Crowding-Empfinden der Gäste hat einen wesentlichen Einfluss auf die Destinationswahl.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ab einer bestimmten Besucherdichte auf den Skipisten fühlen sich die Gäste nicht mehr wohl, es kommt zu einem Crowding-Empfinden. ▪ Um diesem Phänomen entgegen zu wirken müssen sich Wintersportdestinationen mit ihren Zielgruppen auseinandersetzen. ▪ Gästegruppen, die sich bei einer hohen Besucherdichte unwohl fühlen, sollten wenn möglich zu Nebensaisonzeiten beworben werden. ▪ Bei Besuchern, die das erste Mal in die Destination kommen, sollten keine falschen Erwartungen bezüglich der Besucherdichte auf den Skipisten geweckt werden.
These 10: Eine erfolgreiche Erlebnisinszenierung am Berg ist abhängig von der Qualität des vorhandenen Destinationsgutes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Naturerlebnis ist entscheidend für eine naturnahe Angebotsentwicklung. ▪ Attraktionspunkte – natürliche wie künstliche – locken nicht nur Besucher an, sondern haben auch eine ökonomische Auswirkung auf die Wertschöpfungskette.
These 11: Ein stärkeres Engagement der Tourismusverbände in Belange der Freizeitinfrastruktur und –politik ist mittelfristig unabdingbar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die kontinuierliche Ausdehnung städtischer Lebensräume längs der Inntalfurche und die Entleerung ländlicher Räume mit unzureichendem touristischen Angebot wird mittel- und längerfristig eine stärkere Einbeziehung der TVB in die Raumordnungspolitik erfordern.

Tabelle 1. MCI Tourismus – Angewandte Forschung 2013/2014: Thesen und Handlungsempfehlungen

Die wesentlichen Handlungsfelder und Notwendigkeiten wurden in mehreren Projekten untermauert und können in wenigen Schlagworten zusammengefasst werden: **Leadership, Netzwerke, Kooperation, Wissensmanagement, und strategiegeleitetes Handeln** sind die wesentliche Voraussetzungen zur langfristigen Existenzsicherung des Tiroler Tourismus. **Kompetenzaufbau** und **Innovation** sind die Triebkräfte der **Wettbewerbsfähigkeit** in Unternehmen bzw. Destinationen.

4 untersuchungsergebnisse 2013/2014

Im Untersuchungszeitraum 2013/2014 wurden insgesamt 12 Forschungsinitiativen in 10 Forschungsbereichen (P1-P10) umgesetzt. Die nun präsentierten Forschungsprojekte wurden mithilfe quantitativer und qualitativer Analysen erstellt und beruhen auf jüngsten Erhebungen in der Tourismuswirtschaft.

Fünf Projekte beziehen sich dabei auf Unternehmen (siehe 4.1) und analysieren die Work-Life-Balance und Innovationsstrukturen im Unternehmen, die Rolle des Unternehmers in der Tourismusdestination.

Fünf weitere Projekte analysieren die Tourismusdestination (siehe 4.2) und zeigen erstens, welche Bedeutung Leadership-Netzwerke in Destinationen einnehmen, zweitens werden ausgewählte Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport, und drittens die Möglichkeiten der Erlebnisinszenierung am Berg diskutiert. Ein weiteres Projekt ist derzeit noch in der Erhebungsphase und wird im Oktober abgeschlossen: Die Bergprofilstudie 2014 analysiert die Bedeutung des Bergtourismus im deutschen Markt.

Das Projekt mit Bezug auf Tourismuspolitik behandelt Unterschiede und Gemeinsamkeiten in föderalistischen und in zentralistischen Alpenländer (siehe 4.3). Die Optimierung des Tirol Tourism Research ist in das dritte Jahr gegangen: hier werden in diesem Bericht signifikante Fortschritte in Design und Funktionalität aufgezeigt (siehe 4.4).



tourismusunternehmen

tourismus- unternehmen

P1: Lebensqualität und Work-Life-Balance Management
 P2: Innovationsverhalten in KMUs
 P3: Familienunternehmen und Destinationsentwicklung

destination

P4: Service Design im Tourismus
 P5: Leadership-Netzwerke in Destinationen
 P6: Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport
 P7: Erlebnisszenierung am Berg
 P8: Bergprofilstudie 2014

region

P9: Analyse der alpinen Tourismuspolitik

P10:
 Tirol
 Tourism
 Research

ttr.tirol.at

4.1 UNTERNEHMEN

4.1.1 Lebensqualität und Work-Life-Balance Management

Mit Fragen der Wahrnehmung der Lebensqualität hat sich das Team vom MCI Tourismus bereits im Vorjahr auseinandergesetzt. Hier wurde untersucht wie die Wahrnehmung der Lebensqualität durch den Tourismusunternehmer auf dessen Wachstumsorientierung wirkt. In diesem Jahr vertiefen zwei weitere Studien die Bedeutung der Lebensqualität bzw. aus Sicht der Arbeitnehmer die Work-Life-Balance im Tourismus. Unter Work-Life-Balance versteht man das verträgliche Gleichgewicht zwischen den Handlungsbereichen Arbeit und anderen privaten Bereichen. Man nimmt an, wenn sich diese beiden Bereiche im Gleichgewicht befinden, dann wirkt sich dies gesundheitsfördernd auf das Individuum aus. Ist das Gleichgewicht gestört, erkrankt der Mensch (Badura/Hehlmann, 2003).

4.1.1.1 Work-Life-Balance von Arbeitnehmerinnen im Tourismus

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Anzahl der Krankenstandsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen und Verhaltensstörungen in Österreich ist im Zeitraum von 2000 bis 2012 von 17,2 auf 28,4 pro 1000 Erwerbstätiger gestiegen (Statistik Austria, 2013). Da diese arbeitsbedingten Erkrankungen einen hohen Kostenfaktor darstellen, fordert man eine weitergehende Analyse der Ursachen. So wird angenommen, dass die Abwesenheit einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu Erkrankungen verschiedenster Formen führen kann. Diese Work-Life-Balance (WLB), die definiert wird als die Balance zwischen der Leistung des Menschen in der Arbeit und zu Hause (Clark, 2000), wurde bisher in einigen Studien untersucht, vor allem in Branchen wie dem Tourismus, in denen typische Work-Family Konflikte entstehen. Im Tourismus finden sich bisher nur konzeptionelle Ansätze und Diskussionen über diese Problematik, die meist im Falle von Mitarbeiterzufriedenheitsstudien (mit-) analysiert wurde. Das Ziel des vorliegenden Projekts ist es in einem ersten Schritt die Wahrnehmung der WLB von Arbeitnehmerinnen im Tourismus zu eruieren. Erstens beschäftigt die Tourismusbranche überdurchschnittlich viele Frauen, und zweitens haben insbesondere Frauen sehr oft mit der Balance zwischen Arbeits- und Lebenswelt zu kämpfen. Diese Situation soll in diesem Projekt analysiert werden, um Empfehlungen für Unternehmen und für die Wirtschaftspolitik abzuleiten. Es wurde zwar in der Vergangenheit eine Vielzahl an Studien zur WLB durchgeführt, doch finden sich auch international nur wenige Daten hierzu im Kontext des Hotel- und Gaststättengewerbes. Zudem untersuchen die Mehrzahl dieser Studien keine genderspezifischen Aspekte: Insbesondere in der Tourismuswirtschaft arbeiten viele Frauen im Kundenkontakt und bemühen sich die Balance zwischen Beruf und Familienmanagement herzustellen. Dieses Projekt untersucht die externen und internen Determinanten der WLB von Arbeitnehmerinnen im Tourismus. Externe Determinanten sind bspw. die

Arbeit und deren Bedingungen, die Familie oder das soziale Umfeld, interne betreffen die Persönlichkeitsmerkmale des Individuums. Die Forschungsfrage lautet: Welche Faktoren determinieren die WLB Wahrnehmung von Arbeitnehmerinnen im Tourismus?

Diese Determinanten können laut bisherigen Untersuchungen in verschiedenen Bereichen zu finden sein. Zunächst ist jedoch davon auszugehen, dass die Arbeitssituation Einfluss auf Gesundheit und Verhalten der Arbeitnehmerin hat. So haben bspw. Erfolg, Karriere und Geld Einfluss auf die WLB einer Mitarbeiterin (Seiwert, 2001). Die Arbeitsstelle ist dabei oft wichtiges, lebenserhaltendes Element im Leben und somit Grundlage für wirtschaftliche Existenz, Identität, soziale Integration und Lebenssinn (Hasselhorn/Portuné, 2010). Aus der bisherigen Forschung kann man folgende These 1 schlussfolgern: *Die Arbeit hat Einfluss auf das Wohlbefinden von Arbeitnehmerinnen im Tourismus.*

„Life“ bezieht sich auf das Nicht-Arbeitsleben, auf die private Sphäre des Individuums. Hierzu zählen die Freizeit und die unbezahlte Arbeit in Haushalt und für die Familie. Natürlich ist davon auszugehen, dass sich beide Sphären sehr stark beeinflussen. Somit lautet eine zweite hier zu untersuchende These: *Die private Lebenssituation beeinflusst das Wohlbefinden von Arbeitnehmerinnen im Tourismus.* Zudem haben sozioökonomische, kulturelle und physische Faktoren starken Einfluss auf die Gesundheit, die somit WLB determiniert. Somit war es ein Ziel des Projekts die These 3 zu untersuchen: *Externe Determinanten haben Einfluss auf die Work-Life-Balance von Arbeitnehmerinnen im Tourismus.*

Neben den oben genannten Faktoren spielen auch persönliche bzw. individuelle Faktoren eine große Rolle, wenn es um die Beurteilung der WLB geht. Ernährung, Grad der Sport- und Fitnessorientierung werden auch als typische Lebensstilfaktoren und Determinanten der WLB genannt. Die Lebensphase, in der sich der Arbeitnehmer befindet, aber auch demographische Sachverhalte (Alter, Geschlecht, Erbanlagen etc.) fallen in die Kategorie der sogenannten internen Determinanten der WLB. Daher wird dieses Projekt auch auf die These 4 eingehen: *Interne Determinanten haben Einfluss auf die Work-Life-Balance von Arbeitnehmerinnen im Tourismus.*

(b) Vorgehensweise

Die Studie wurde in Tirol durchgeführt. Es wurden insgesamt 24 Arbeitnehmerinnen im Tourismus interviewt. Diese Tiefeninterviews wurden mithilfe eines theoretisch fundierten Leitfadens durchgeführt. Für diese Studie wurden insgesamt 24 Arbeitnehmerinnen im Tourismus interviewt. Ein problemzentriertes Interview wurde durchgeführt und umfasst hauptsächlich Formen der offenen Befragung. Ein Leitfaden wurde basierend auf einer Literaturanalyse erstellt: Während der Interviews wurden sechs Hauptfragen gestellt. Diese lauteten: *Beschreiben Sie bitte eine typische Woche von Ihnen?, Wie wirkt sich Ihre Arbeit auf Ihr Wohlbefinden aus?, Wie wirkt sich ihre private Situation auf ihre Work-*

Life-Balance aus?, Welche äußeren Einflüsse wirken sich auf Ihre WLB aus?, Wie beeinflussen Sie ihre WLB selbst?, Welche Verbesserungen in Bezug auf ihre WLB würden Sie sich wünschen?. Im Falle wurden spezifische Sub-Fragen gestellt, falls die Probanden vom Thema zu weit abschweiften. Eine qualitative Forschungsmethode wurde gewählt, da zum einen bisher wenig bekannt war über das Thema der WLB in kundenkontaktintensiven Branchen und zum zweiten handelt es sich um ein emotionales Thema sowie um Meinungen und Einstellungen, die mithilfe standardisierter Befragungen nicht immer treffend zu erfassen sind. Die Interviewpartner kamen aus Tirol und Salzburg (siehe Tabelle 2). Die Interviews wurden meist in Restaurants/Cafés durchgeführt und dauerten durchschnittlich 30 Minuten. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen erfolgt nach dem Schneeballprinzip wobei darauf geachtet wurde, eine gute Streuung in der Erfahrung bzw. dem Alter zu erlangen. Ziel war es, ein gesamthafes Bild einer im Tourismus tätigen Frau zu erfassen.

name	kürzel	position	betriebsart	alterdauer	
Anna A.	AA	Rezeption	Hotel 5*	29	14 Jahre
Alexandra O.	AO	Therapierezeption	Gesundheitszentrum	25	8 Monate
Barbara S.	BS	Rezeption	Gesundheitszentrum	25	7 Monate
Denise P.	DP	Rezeption, Juniorchefin	Hotel 4*	30	11 Jahre
Frieda B.	FB	Rezeption, Kinderbetreuung	Hotel 4*	22	2 Jahre
Hildegard I.	HI	Service	Restaurant / Hotel 4*	39	20 Jahre
Ines S.	IS	Rezeption	Hotel 4*	41	12 Jahre
Judith E.	JE	Juniorchefin	Restaurant / Hotel	28	4 Jahre
Katharina U.	KU	Rezeption	Hotel 4*	26	1,5 Jahre
Louise A.	LA	Rezeption, Kinderbetreuung	Hotel 4*	24	8 Jahre
Mirjam V.	MV	Rezeption	Hotel 5*	19	4 Jahre
Nora B.	NB	Service	Cafe/Restaurant	25	1 Jahr
Silke P.	SP.	Service + Rezeption	Restaurant / Hotel	57	18 Jahre
Susanne L.	SL	Rezeption	Restaurant / Hotel	47	20 Jahre
Tamara G.	TG	Rezeption	Hotel 4*	25	7 Jahre
Petra S.	PS	Service	Restaurant	20	3 Jahre
Sabine B.	SB	Küche	Restaurant/Hotel 4*	23	6 Jahre
Iris W.	IW	Service	Hotel 3*	22	5 Jahre
Franzi D.	FD	Küche	Restaurant	31	8 Jahre
Andrea K.	AK	Service	Restaurant/Hotel 4*	18	1 Jahr
Doris M.	DM	Küche, Housekeeping	Restaurant	35	15 Jahre
Michaela H.	MH	Küche	Restaurant/Hotel 4*	23	2 Jahre
Martina A.	MA	Service	Restaurant	34	4 Jahre
Sandra M.	SM	Service	Hotel 4*	36	11 Jahre

Tabelle 2. Samplebeschreibung der interviewten Arbeitnehmerinnen im Tourismus

(c) Kernergebnisse

Die transkribierten Daten wurden kategorisiert und codiert und mit entsprechenden Zitaten aus den Interviews belegt (zum Prozess: siehe Mayring, 2010). Die Interviews haben gezeigt, dass die WLB der Arbeitnehmerinnen durch externe und interne Faktoren beeinflusst wird. Die externen Determinanten sind Familie/Partnerschaft, die sozialen Beziehungen, das allgemeine Umfeld, und die Arbeit selbst.

Interne Determinanten der WLB: Die Familie bzw. das Familienleben bzw. die Partnerschaft wirkt sich sowohl auf die Arbeit als auch auf das generelle Wohlbefinden aus. Ein Ausgleich zuhause ist wichtig, um den anstrengenden Beruf aufzuarbeiten.

„Also wenn ich keinen Mann haben würde, der mich unterstützt, dann könnte ich das nicht machen“ (SP)

Der Großteil der Freizeit wird von den Kindern beansprucht und im Allgemeinen werden die Arbeitszeiten im Tourismus als wenig passend für Eltern angesehen. Diese Meinung wird vor allem von den älteren Arbeitnehmerinnen geteilt. Jüngere Arbeitnehmerinnen die noch keine Kinder haben, genießen zuweilen die Flexibilität der Arbeitszeiten im Tourismus.

„Am Anfang hat es mich genervt, aber jetzt finde ich die Arbeitszeiten eigentlich super. Ich kann dann ausgehen, wenn nicht immer die Hölle los ist. Und ich kann auch mal am Tag Sport machen und abends arbeiten“ (IW).

Jene Frauen, die Kinder haben, sind jedoch auf die Mithilfe von Freunden und Verwandten angewiesen um die Kinderbetreuung in den Griff zu bekommen.

Die sozialen Beziehungen können positiv und negativ wirken. Während einige Interviewte darauf hinweisen, dass Freundschaften die WLB stützen, meinen andere, dass Freunde sogar Druck ausüben, da man Freundschaften pflegen muss.

„...wenn man wenig Zeit hat. Man sollte doch immer wieder schauen, dass man Kontakt mit den Freunden hat. Finde ich sehr wichtig“ (HI).

„Manchmal verliert man seine Freunde, da man oftmals plötzlich absagen muss, und sie dann enttäuscht“ (FD).

Das Umfeld der interviewten Frauen umfasst bspw. den Wohnort bzw. das Angebot und Freizeitleistungen oder Infrastruktur, die Nähe zur Natur, das Wetter und die Jahreszeit. All diese Faktoren beeinflussen die WLB sehr stark. Hinzu kommen rechtliche Belange, wie bspw. das Arbeitsrecht, oder die Möglichkeit der Väterkarenz. Zudem ist die Flexibilität der Bildungseinrichtungen der Kinder wichtig wenn es um eine gute WLB geht.

„Es dreht sich eigentlich alles um die Schule, also ich bin schon froh wenn Sie die Matura hat.“ (SL)

Von besonderer Bedeutung für die WLB ist die Natur der Arbeit. Hier bestehen sehr viele positive Einflüsse auf die Arbeitnehmerinnen: Die Tatsache, dass man viel Kontakt zu den Gästen hat und die Gästezufriedenheit direkt spüren kann, führt zu einem hohen Wohlbefinden. Abwechslungsreiche und interessante Tätigkeiten, die Bindung zu Stammgästen wirken sich zudem positiv auf das Wohlbefinden aus. Darüber hinaus wird der Zusammenhalt und der Rückhalt im Unternehmen als sehr wichtig erachtet.

„Man braucht das Gefühl, dass da mehr ist als nur Arbeit. Das Team, die gemeinsamen Erlebnisse im stressigen Job, das finde ich erfüllend.“ (SM)

Natürlich sind die Wirkungen der Arbeit auf das Individuum nicht immer positiv: die meist negativen Assoziationen gibt es wenn man über die Dienstzeiten spricht. Unregelmäßigkeiten, die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und der Pflege sozialer Kontakte, aber auch der Umgang mit unzufriedenen oder ausfälligen Gästen führen zu negativen Empfindungen. Zudem werden im Tourismus hohe körperliche Belastungen als auch unregelmäßige Auslastungen negativ wahrgenommen.

„Eine richtige Work-Life-Balance hat man bis jetzt eigentlich nicht so wirklich gehabt, muss ich ganz ehrlich sagen (...), je nach Verfügbarkeit hatten wir teilweise sieben Tage in der Woche gearbeitet, 60, 70 Stunden gearbeitet.“ (A.A.).

Die Arbeitnehmerinnen diskutieren ebenfalls die hohe Fluktuation und den ständigen Mangel an qualifizierten Arbeitnehmern im Tourismus und sehen dies wie auch die hohe Stundenanzahl bei eher schwachem Gehalt als problematisch zur Erreichung einer ausgeglichenen WLB.

Deutlich wird auch, dass aus Sicht der Interviewten eine ausgeglichene WLB als das Produkt von bisherigem Lernen und Erfahrung interpretiert wird. Je länger jemand in einem Unternehmen ist, desto positiver die Wirkungen auf die WLB.

„Man muss das erst erlernen, dass man das irgendwie so handhabt, Work-Life-Balance und so. Wie man mit der Zeit, die man zur Verfügung hat, auch möglichst sinnvoll umgeht.“ (AO).

Maßnahmen im Unternehmen zur Optimierung der WLB: Im Tourismus, nicht unüblich, gilt die Bereitstellung von Kost und Logis von Seiten der Arbeitnehmerinnen als große positive Maßnahme zur Erreichung einer ausgeglichenen WLB. Im Arbeitsprozess werden die Unterstützung am Arbeitsplatz bei Problemen und gute Kommunikation und Feedbackgespräche als wesentlich unterstützend gesehen. Strukturell ist es von besonderer Bedeutung für Arbeitnehmerinnen bei der Gestaltung von Dienstplänen Einfluss nehmen zu können, aber auch langfristige Unterstützungsmaßnahmen für Mütter als auch Karenzmodelle sind ein

großer Schritt in Richtung einer ausgeglichenen WLB. Andere von den Probanden genannte Maßnahmen sind Betriebsevents, Eintritte zu Freizeitaktivitäten in der Region (z.B. Benutzung von Schwimmbädern extern und intern, Fitnesscenter etc.).

Wenn es um die monetäre Belohnung geht, so wird diese als ausreichend, jedoch sehr oft als nicht zufriedenstellend bezeichnet. Weitere Formen wie Gutscheine, Geschenke, oder die Möglichkeit, Hoteldienstleistungen mit konsumieren zu können, werden sehr positiv bewertet, können aber eine die Anerkennung durch einen guten Lohn als auch die Anerkennung durch Lob der Führungsetage nicht aufwiegen. Von einigen Arbeitnehmerinnen wird auch die Kontrolle angesprochen: Das Gefühl, die Arbeit selbst kontrollieren zu können, relativ autonom arbeiten zu dürfen, wirkt bei manchen (insbesondere erfahrenen) Arbeitnehmerinnen positiv auf die WLB. Man möchte, dass die Führung im Unternehmen einem etwas zutraut. Auch hier spielt also die Erfahrung und die Dauer, die man die Position innehat, eine Rolle: Je mehr Erfahrung allgemein und in der jeweiligen Position, desto ausgeglichener wird die WLB wahrgenommen.

Arbeit und Privatleben – Wirkungen: Wie erwartet hat das Privatleben deutliche Auswirkungen auf die Stimmungslage und somit auf die direkte Kundeninteraktion. So drückt es eine Interviewte aus:

„Wenn es einem einmal schlecht geht, ist man nicht so gut drauf wie sonst und man kann vielleicht auch nicht so überdrüber freundlich sein.“ (BS).

Ein ausgeglichenes Privatleben hat aber ebenso direkten Einfluss auf die Qualität des Kundenkontaktes.

Die Interaktion mit den Gästen führt zu vielen positiven und negativen Auswirkungen auf das Private: Beschwerden und negative Interaktionen wirken sehr lange nach. Der permanente Kundenkontakt in der Arbeit hat auch zur Folge, dass die Probanden im Privaten ein verstärktes Ruhebedürfnis haben und sich zunächst zurückziehen möchten.

„Wenn man immer mit Menschen zu tun hat, wie es im Tourismus eben ist, dann ist man einmal ganz froh, wenn man wirklich ein paar Stunden hat, wo man niemanden sieht, mit niemanden reden muss.“ (AO).

Wie erwartet wirken sich in Hochsaisonzeiten die Arbeitsbelastung und der Stress negativ auf das Privatleben aus und führen somit zu eine unausgeglichene WLB. Zudem sind es unregelmäßige Arbeitszeiten, die einen geregelten Lebensrhythmus oftmals nicht zulassen.

Interne Determinanten der WLB: Das Alter als auch das Geschlecht haben durchaus Einfluss auf die Wahrnehmung der WLB. Auf der einen Seite steigt mit dem Alter und der Erfahrung im Arbeitsleben die Möglichkeit, die WLB besser zu

managen, andererseits sind es körperliche Belastungen, die im fortgeschrittenen Alter zu einem stärkeren Ungleichgewicht der WLB führen:

„Dass ich einfach am Abend merke, ich werde müde. Das war vor 20 Jahren nicht so.“ (HI)

Frauen fällt es aus Sicht der Interviewpartnerinnen leichter, gastfreundlich und herzlich zu sein (oder zu wirken), und im Allgemeinen wird darauf hingewiesen, dass für Frauen der Gästekontakt leichter ist als für Männer. Einige der Frauen betonen, dass Frauen in ihren Rollen vielfältiger sind, aber deutlich mehr mit Kollegen im Unternehmen kommunizieren. Aus biologischer Sicht werden Männern eher Arbeitsbereiche, die körperlich belastender sind, zugewiesen (bspw. in Küche und Service).

Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Interpretation der WLB sind die individuellen Charakterzüge und Verhaltensweisen bzw. die Einstellung zum Beruf. Hierhinein fallen bspw. die Sport- und Fitnessorientierung der Arbeitnehmerin. Allerdings ist es schwer, vor allem zu Beginn der Karriere, abzuschätzen, wann und weshalb es schleichend zu einer WLB Problematik führt. Zudem fallen einem Entscheidungen, die mit einem möglichen Jobwechsel zu tun haben, vor allem in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit sehr schwer. Die älteren Probanden weisen deutlich darauf hin, dass ein bewusstes Achten auf die eigene Gesundheit erst zu einer echten WLB führen kann.

(d) Interpretation

Die WLB wird von einer Reihe schwer zu messender Determinanten beeinflusst. Auf Seiten des Privatlebens (*Life*) spielen Familie, Partnerschaft und Freunde und somit soziale Beziehungen die größte Rolle. Hinzu kommen aber auch Faktoren aus dem Lebensumfeld, d.h. Wohnen, Anreise oder Transport und Infrastruktur beeinflussen die Balance zwischen Arbeit und Privatleben.

Auf Seiten der Arbeit sind es im Wesentlichen die Erfahrung in kundenkontakintensiven Branchen zu arbeiten, aber auch die Erfahrung in der jeweiligen Position, die man im Unternehmen innehat, die die WLB beeinflussen. Je länger man im Berufsleben steht, desto einfacher ist es, Engpässe früh zu erkennen und Stresssituationen vorzubeugen. Die Sicherheit, die man in der jeweiligen Position erlangt, macht es den Arbeitnehmerinnen auch wesentlich leichter, das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben auszubalancieren. Dies wird auch durch frühere Studien in der Hotelbranche untermauert (Karatepe/Uluday, 2007). Im Weiteren determinieren das Anreizsystem (Bezahlung, Lob etc.) und das Ausmaß an individueller Autonomie bzw. Kontrolle, wie positiv sich eine WLB manifestiert. Dieser Wunsch nach einem gewissen Grad an Selbstbestimmung am Arbeitsplatz wächst ebenso mit der Erfahrung der Arbeitnehmerinnen.

WLB Maßnahmen seitens der Hotelunternehmen wirken sich positiv auf die wahrgenommene Lebensqualität der Arbeitnehmer aus. Alle in den Interviews erwähnten WLB Maßnahmen wurden in einem positiven Kontext diskutiert: Allen Maßnahmen wurde ebenso ein deutlich positiver Einfluss auf die WLB attestiert. Indirekt als förderlich werden besonders innerbetriebliche Kommunikationsmaßnahmen genannt: die gute Kommunikation der Geschäftsleitung mit den Arbeitnehmerinnen führt auch zu einer besseren Wahrnehmung der soziale/privaten Unterstützung durch den Arbeitgeber. Das Gefühl im Falle individueller (auch privater) Probleme den Arbeitgeber um ein Gespräch zu bitten trägt per se positiv zur Wahrnehmung der WLB bei.

Von vielen Arbeitnehmerinnen wird hohe Flexibilität in Sachen Arbeitszeit verlangt. Diese Unregelmäßigkeit führt jedoch zu großen Problemen, vor allem bei Müttern. Die meisten negativen Aussagen fallen, wenn es um die Dienstzeit und damit verbundenen Problemen in der Organisation alltäglicher Lebensumstände geht. Hier verlangen Hoteliers aus Sicht der Arbeitnehmerinnen oft zu viel.

Der Tourismus fordert seine Mitarbeiterinnen in hohem Ausmaß, handelt es sich doch um eine der kundenkontaktintensivsten, aber auch saisonalen Branchen. Viele Arbeitnehmerinnen haben Schwierigkeit nach der Arbeit abzuschalten. In der wissenschaftlichen Literatur wird argumentiert, dass Arbeit und Freizeit in einer reziproken Interaktion stehen und sich gegenseitig bedingen. Daher ist ein häufiges Problem sich von der Arbeit und ihren Problemen in den Nicht-Arbeitszeiten nicht distanzieren zu können (Hoff, 1986; Kuhn/Sommer, 2004). Dies trifft ebenso auf die Arbeitnehmerinnen in der Hotellerie zu.

(e) Fact Box

factbox

- Nehmen Arbeitnehmerinnen eine optimale Work-Life-Balance wahr, dann stellen diese den Arbeitgebern ein sehr **gutes Zeugnis als attraktiver Arbeitgeber** aus.
- Je **länger Arbeitnehmerinnen im selben Hotel** tätig sind, desto ausgeglichener ist ihre Work-Life-Balance.
- Jedwede Work-Life-Balance Maßnahme seitens der Unternehmen wird positiv wahrgenommen. Besonders wichtig für die Work-Life-Balance sind aber ein **gutes Betriebsklima** und die **Kommunikationsmöglichkeiten** für Arbeitnehmerinnen **mit der Führung**.
- Für Arbeitnehmerinnen sind besonders regelmäßige Arbeitszeiten oder zumindest die Mitsprache bei der Dienstzeitgestaltung wichtig.

4.1.1.2 Work-Life-Balance in touristischen Familienunternehmen

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Ähnlich wie in obigem Projekt konnten trotz der zahlreich vorliegenden Studien zur WLB von Arbeitnehmern Forschungsdefizite im Bereich der Erforschung der WLB in Familienunternehmen festgestellt werden. In diesem Projekt werden insbesondere die Familienmitglieder in den Mittelpunkt gestellt, denn sie vereinen im Unternehmen sowohl das private als auch berufliche miteinander. Dieses Pilotprojekt wurde in Vorarlberg durchgeführt, in der Region Bregenzerwald, einer Destination, die sehr traditionell viele Familienunternehmen im Freizeit- und Tourismuswirtschaft aufweist. Ziel der Studie war es zunächst zu verstehen, inwieweit die Tatsache, dass man als Familienmitglied in einem Familienunternehmen tätig ist, die Wahrnehmung der WLB beeinflusst. Hieraus lassen sich Empfehlungen sowohl für Familienunternehmen selbst ableiten, wenn es darum geht, potentiellen Nachfolgern zu helfen, die WLB zu optimieren. Sollte die WLB negativ wahrgenommen werden, so ist bspw. durchaus zu befürchten dass schon in einem sehr frühen Stadium potentielle Nachfolger abgeschreckt werden.

Mit den Erkenntnissen dieser Pilotstudie werden im Folgejahr in Tirol vertiefende Studien zur WLB in Familienunternehmen durchgeführt. Hierbei werden dann zwei Regionen, eine urbane und eher ländliche Tourismusdestination, ausgewählt. Die Forschungsfrage dieses Projekts lautet: Welche Faktoren determinieren die Work-Life-Balance von Familienmitgliedern in Familienunternehmen?

(b) Vorgehensweise

Im Zeitraum Mai bis Juni 2014 wurden im Bregenzerwald in Vorarlberg in 10 Familienunternehmen Gruppeninterviews mit insgesamt 27 Familienmitgliedern in Hotels durchgeführt. Die Befragung erfolgte mithilfe eines teilstrukturierten Interviewleitfadens. Ausgewählte Gesprächspartner der Hotellerie wurden via E-Mail und Telefon kontaktiert. Von insgesamt 27 haben schließlich 10 Unternehmer eingewilligt, sich am Projekt zu beteiligen. Tabelle 3 beschreibt das finale Sample.

unter- neh- men nr.	befragte personen & aufgabengebiet	an- zahl kin- der	unterneh- men	interview / datum
1	B1: Mutter: Ruhestand & Vertretung B2-5: 4 Kinder: Küche, Service & Rezeption, Leitung von zweitem Hotel	5	4 Sterne Hotel in 7. Generation	Persönliches Gespräch
2	B1: Mutter: Küche B2-3: 2 Kinder: Service, Rezeption & Küche Schwägerin: Service	2	4 Sterne Hotel in 3. Generation	Persönliches Gespräch
3	B1 und B2: Mutter & Vater: Ruhestand & Vertretung B3: Sohn: Küche & Leitung	1	4 Sterne Hotel in 2. Generation	Persönliches Gespräch
4	B1 und B2: Mutter & Vater: Service & Küche B3: Tochter: Studentin & Service	2	4 Sterne Hotel in 4. Generation	Persönliches Gespräch & schriftliche Beantwortung der Fragen
5	B1: Vater: Küche & Service	3	4 Sterne Hotel in 3. Generation	Persönliches Gespräch
6	B1: Vater: Ruhestand, Küche	2	4. Sterne Hotel in der 2. Generation	Persönliches Gespräch
7	B1: Vater: Küche B2: Mutter: Rezeption & Service	2	4 Sterne Hotel in 3. Generation	Persönliches Gespräch
8	B1: Mutter: Küche B2: Vater: Bauernhof & Service B3: Sohn: Bauernhof & Service B4: Tochter: Mutterschutz	2	Urlaub auf dem Bauernhof mit Restaurant in 1. Generation	Persönliches Gespräch
9	B1: Vater: Service & Rezeption	2	4 Sterne Hotel in 3. Generation	Persönliches Gespräch
10	B1 und B2: Vater & Mutter: Service, Rezeption & Küche B3: Sohn: Bar & Service	2	4 Sterne Hotel in 2. Generation	Persönliches Gespräch & Skypeinterview

Tabelle 3. Samplebeschreibung der Interviewten

Die Auswertung erfolgte anhand der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) – die Daten wurden kategorisiert, unterkategorisiert und codiert und mit Ankerbeispielen versehen. Im folgenden Kapitel folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

(c) Kernergebnisse

Wesentliche Kategorien der Analyse sind Erkenntnisse zur WLB zur Unternehmens- und Familienentwicklung, zur den Konflikten in beiden Welten, die Gesundheit und Familie.

Bezüglich der *WLB* zeigt sich, dass eine klare Trennung beider Bereiche nahezu unmöglich ist und die Familienmitglieder in den Unternehmen die WLB als eher gering wahrnehmen. Die Verschmelzung beider Bereiche ist offensichtlich nicht immer einfach:

„Wir hätten schon etwas Privates, aber unsere Mutter nimmt dort Gäste mit. Man hätte auch einen Fluchtort.“ (U8/B2).

Weitere Stressoren, die die Familienmitglieder im Familienunternehmen eher belasten, sind die Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter als auch die starke Arbeitsbelastung:

„Der Mitarbeiter hat keinen Druck, keine Last. Die hat man sonst schon. Man hat ja auch Verantwortung gegenüber Familie und Mitarbeitern.“ (U4/B1).

Der Ausgleich zwischen Privatem und Beruflichem wird differenziert interpretiert: Ältere Familienmitglieder sehen in der Vermengung beider Welten (Familie und Unternehmen) eher Vorteile und meinen, ein Ausgleich zwischen beiden Bereichen sei nicht notwendig (U7/B1), andere sind jedoch fest davon überzeugt, dass jene MitarbeiterInnen, die nicht zur Familie gehören, eine viel bessere WLB vorweisen können (U4/B3).

Die *Unternehmens- und Familienentwicklung* bedingen sich beide sehr stark und beeinflussend daher die WLB in besonderem Maße. So erzeugen spezifische Entwicklungsphasen wie Umbau des Unternehmens, oder aber Geburt und Krankheiten stets stressige Situationen und Phasen. Gerade in solchen Phasen ist es wichtig, gute und verlässliche Mitarbeiter zu haben:

„Der Umbau war eine große Herausforderung. Und dann kommt noch dazu, dass das Geschäft nicht so läuft wie man sich das vorgestellt hätte. Klar belastet einen das, logisch.“ (U1/B3)

Konflikte in Familienunternehmen: Das Thema der WLB wird von den Probanden als sehr wichtig empfunden und es wird besonders darauf hingewiesen, dass einerseits ein Mangel an WLB zu starken Konflikten innerhalb der Familie führen, andererseits Konflikte die WLB erst ins Ungleichgewicht bringen können. Dahinter stehen oft Rollenkonflikte, die zur Überforderung des Individuums führen:

„Wenn ich im Geschäft war hatte ich ein schlechtes Gewissen, weil ich nicht bei den Kindern war. Und wenn ich bei den Kindern war, hatte ich ein schlechtes Gewissen weil ich gedacht habe, ich sollte im Geschäft sein.“ (U1/B1).

Vor allem zwischen den Generationen kommt es aus Sicht der Interviewten immer wieder zu Problemen, vor allem wenn es um Nachfolge-Fragen geht:

„Danach hatte ich mit meiner Mutter einen langen Kampf. Weil ich gesagt habe: so wie sie es gehandhabt hat will ich es nicht. Sie wollte es am Anfang nicht einsehen.“ (U7/B1).

Gesundheit: Sehr deutlich machen die Interviewten, dass ein Mangel an WLB zu gesundheitlichen Beschwerden in der Unternehmerfamilie führen kann. Ständiger Stress führt ebenso zu gesundheitlichen Beschwerden (Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Migräne, Erschöpfung und Burnout-Symptome werden von den Familienmitgliedern genannt). Dabei ist es nicht nur die rein operative Betriebsführung, die belastet, sondern auch die Verantwortung:

„...Da hab ich gemerkt, dass ich auf ein Burnout zu gehe und habe dann dementsprechend reagiert und hab mit dem ganzen Zeug aufgehört. Aber da musst halt reagieren. Da musst sagen, jetzt ist fertig, jetzt ist Schluss. (...) Aber durch den Betrieb selber eigentlich nicht. Es ist das drum herum. Und da ist dann halt die Gefahr, dass es zu viel wird.“ (U6/B1)

Familie: Offensichtlich ein großer Vorteil des Familienbetriebs ist es immer, Unterstützung von anderen Familienmitgliedern erfahren zu können. Die Familie ist ein wichtiger Ausgleichsfaktor um wieder neue Energie tanken zu können. Wenn irgendwo Probleme auftauchen oder man einen Fehler macht, dann hilft die Familie einem diesen Fehler zu beheben.

„Vorteil eines Familienunternehmens ist, dass man als Kind wirklich immer Zugang zu den Eltern hat. Nachteil ist, dass man keine Feierabendzeit hat, bei denen man die ungeteilte Aufmerksamkeit hat.“ (U10/B3).

Familienunternehmen kreieren zudem typische Rituale, die helfen die WLB intakt zu halten: *„Ja, ein so ein Ritual ist, dass wir Weihnachten nicht wie alle anderen am 24. Dezember feiern – sondern schon vorher. Das ist auch wichtig für uns, weil wir ja in der Weihnachtszeit keine Zeit haben, sondern da ist Stress angesagt.“ (U10/B1).* WLB Fragen haben heute im Familienunternehmen einen wesentlich höheren Stellenwert als dies in früheren Generationen der Fall war: *„Ich bin der Meinung, man muss sich auch für seinen eigenen Familienbetrieb nicht mehr so aufopfern heut zu Tage.“ (U1/B1).*

(d) Interpretation

Die Work-Life-Balance von Familienmitgliedern in Familienunternehmen wird sehr stark durch die Interaktion beider Systeme Familie und Unternehmen beeinflusst. Diese Verschwimmen beider Systeme führt auch dazu, dass sich einerseits manche Familienmitglieder durch diese Situation in ihrer Privatsphäre gestört fühlen: Der Gast nimmt zu stark am Familienleben teil; dies ist ein Faktum,

das besonders die Jüngeren unter den Interviewten nicht positiv bewerten. Die Generation Y sucht eine klare Abgrenzung durch geregelte Arbeitszeiten und freie Tage oder Urlaub. Wichtig ist es ihnen hier, dass Freiraum geschaffen wird.

Die älteren Generationen sehen auch die Notwendigkeit der Trennung beider Bereiche, doch sind Sie selbst oder die Nachkommen der Pionierunternehmen und ordnen die Familie oftmals den Unternehmensprinzipien unter. Ein typisches Zeichen hierfür ist der Druck, stets im Betrieb vor Ort sein zu müssen, bzw. unabhkömmlich zu sein.

Familienmitglieder sind auch hoher Arbeitsbelastung ausgesetzt und nehmen ähnlich kritisch wie andere Mitarbeiter manche Arbeitsbedingung (Saisonen, Arbeitszeiten etc.) wahr. Hinzu kommt aber der Verantwortungsdruck, der nicht nur auf den Unternehmern selbst lastet, sondern auch auf den Kindern und Verwandten. Die Verpflichtung, in kritischen Zeiten einzuspringen oder auszuhelfen, ist beim Familienmitglied steht vorhanden und resultiert aus der Tatsache, zur Familie zu gehören. Allen Probanden ist gemein, dass sie der Meinung sind, dass eine echte Regeneration nur außerhalb des Familienunternehmens geschehen kann.

Eine klar getrennte Arbeits- und Freizeitgestaltung wird deutlich erschwert und die Familienmitglieder sind der Meinung, Nicht-Familienmitglieder haben hier einen deutlichen Vorteil, alles für eine bestimmte Zeit hinter sich lassen zu können. Familienmitglieder müssen die Freizeiten immer denen der Unternehmensentwicklung anpassen, haben aber in Notfällen immer die Möglichkeit auf ihre Familie zurückzugreifen. Die stete Möglichkeit auf das Know-how der Eltern zurückzugreifen zu können und die Sicherheit zu wissen, man ist nicht allein, nimmt durchaus in einigen Belangen Verantwortungsdruck und Existenzangst.

Die Wechselwirkungen zwischen Unternehmens- und Familienentwicklung wirken sich sehr stark auf die WLB aus. Jedwede Familien- bzw. Unternehmensentwicklungsphase kann eine positive oder negative Wirkungen auf die WLB der Familienmitglieder haben (Baus, 2007). In den Interviews wurden spezifische kritische Phasen der Unternehmens- und Familienentwicklung identifiziert:

- Umbauten
- Verändernde Lebensumstände (Geburt der Kinder, Kindererziehung)
- Persönliche Lebenskrisen (Pubertät, etc.)
- Plötzliche, ungeplante Ereignisse (Tod, Krankheiten, Naturkatastrophen)
- Finanziell schwierige Zeiten

Weiterführende Fragestellungen haben bei den Diskussionen Problemfelder im Bereich des Work-Family Konfliktes, Generationenkonflikte, Übergabekonflikte und Rollenkonflikte aufgedeckt. Vor allem unterliegen Familienmitglieder einer enormen Rollenvielfalt. Bei einigen Eltern war dies sehr deutlich, denn sie sahen sich im Zwiespalt der Rolle, vor allem wenn es um die Frage nach Familien- und Unternehmensbedürfnissen ging.

(e) Fact Box

factbox

- Familienmitglieder in touristischen Familienunternehmen leiden oft an **Rollenkonflikten**, da sie innerhalb der Familie und im Unternehmen verschiedene, manchmal auch konträre Rollen einnehmen.
- Jüngere Generationen sind deutlich kritischer in Bezug auf die Trennung von Familie und Unternehmen und fordern **Freiräume und Freizeiten, losgelöst vom Unternehmensdruck**.
- Auf allen Familienmitgliedern im Familienunternehmen lastet auf der einen Seite ein **Verantwortungsdruck**, auf der anderen Seite ist die Familie im Unternehmen stets ein **Rückhalt**.
- Die Work-Life-Balance wird vor allem von **kritischen Unternehmensentwicklungsphasen und Familienentwicklungsphasen** gestört. Da sich beide Systeme vermengen, kommen diese Phasen sehr häufig vor!

4.1.2 Innovationsverhalten in KMUs

Innovationen sind lebenswichtig für jedwedes Unternehmen. Die Tourismuswissenschaft hat sich in den letzten Jahren vermehrt mit dem Thema des Innovationsmanagements auseinandergesetzt (so auch in den ersten Jahren der Projektförderung) und musste feststellen, dass in der klein- und mittelbetrieblich strukturierten Tourismuswirtschaft deutliche Defizite in der Umsetzung von Innovationen bestehen. Zudem fokussieren viele Innovationen auf Hardware-Bereiche denn auf Dienstleistungsoptimierungen oder Humanware-Initiativen. Im Jahr 2014 wurden daher erneut zwei Projektinitiativen angestoßen, wobei sich das erste Projekt auf qualitative Weise mit der Innovationsorientierung in Familienunternehmen, das zweite Projekt auf quantitative Weise mit den Innovationsprozessen in der Hotellerie beschäftigen.

4.1.2.1 Innovationsorientierung in Familienunternehmen

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Familienunternehmen stehen für Tradition und Nachhaltigkeit. Dennoch überleben auch Familienunternehmen nicht, ohne Innovationen zu forcieren. Im Zuge der Untersuchung unternehmerischen Verhaltens konzentriert sich diese Studie auf die Erfassung des Innovationsverhaltens und der Innovationsorientierung in diesen Unternehmen. Ziel der Studie war es zu eruieren, welche Facetten Innovationsorientierung im Unternehmen aufzeigen. Hierbei ging es um die Erfassung von Assoziationen und möglichen Kausalitäten zwischen Innovation und unternehmensinternen oder -externen Faktoren. In der Tourismusforschung ist nach wie vor ein großer Bedarf an Forschung nötig, um zu verstehen, welche Faktoren Innovationen fördern oder behindern. Deutlich zu wenig Einsicht besteht jedoch in die Innovationsorientierung von Familienunternehmen im Tourismus. Hier konnten im letzten Jahr erste Projekte durch die TTF Förderung angestoßen werden. Auch das hier vorliegende Projekt dient im ersten Schritt dazu, ein Verständnis für die Interpretation von Innovationen im Familienunternehmen durch die Unternehmensleitung zu entwickeln. Im nächsten Schritt ist es dann möglich, Handlungsempfehlungen für eine optimierte Förderpolitik aber auch für die Familienunternehmen selbst abzuleiten: Diese zielen darauf ab, Innovationsprozesse nachhaltig zu initiieren. Die Forschungsfrage, die es zu beantworten gilt, lautet: „Wie lässt sich die Innovationsorientierung von Unternehmen in Familienunternehmen in der Hotellerie beschreiben?“

(b) Vorgehensweise

In einem Gemeinschaftsprojekt, das auch aus Mitteln aus dem TWF unterstützt wurde, konnten insgesamt 17 Hoteliers in Tirol interviewt werden. Die Gespräche fanden zwischen Dezember 2013 und März 2014 statt und dauerten im Durchschnitt 34 Minuten. Ziel der Interviews war im narrativen Gespräch mit den

Hoteliere über die Entwicklung des Familienunternehmens zu diskutieren und dabei insbesondere zu verstehen, wie man mit Innovationen umgeht. Hierzu wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der jedoch nur sechs Leitfragen enthielt. Diese Fragen lauteten bspw. „Bitte beschreiben Sie die Fähigkeiten im Familienunternehmen neue Initiativen im Markt zu setzen?“ oder „Welche neuen Initiativen oder strategische Aktionen setzen Sie, um Ihren Wettbewerbern vorauszu sein?“. Weitere Fragen fokussierten aber auch die Rolle der Familie in der Unternehmensentwicklung („Welche Rolle haben Ihre Familienmitglieder wenn es um unternehmensrelevante Entscheidungen geht, bzw. Innovationen durchzusetzen?“).

Die Daten wurden transkribiert und mithilfe von GABEK® (Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität) ausgewertet. Es handelt sich hierbei um eine qualitative, PC-unterstützte Methode, mit der normalsprachliche Texte aller Art ausgewertet werden können. Ziel ist es dabei Prozesse in sozialen Organisationen „aus der Sicht der befragten Personen“ darzustellen. Die textliche Inhaltsanalyse wird durchgeführt mit der Software WinReLan (Windows Relation Analysis) (Zelger/Maier, 1999). Mithilfe dieser Software ist es möglich Netzwerkgrafiken und Kausalnetzgrafiken zentraler Begriffe in den Interviews durchzuführen.

(c) Kernergebnisse

Insgesamt wurden 17 Hoteliere interviewt. Davon waren 8 in der Rolle des Familienvaters, 8 sind Söhne und eine ist die Tochter, die alle in der Geschäftsleitung tätig sind. Die Mehrzahl der Unternehmen ist in der 2. Generation (6 Hotels und Restaurants), nur 3 sind in der ersten Generation im Familienbesitz.

In den Interviews wurde der Begriff Innovation im Kontext verschiedener Sachverhalte diskutiert. Die Familienunternehmer erläuterten die Unternehmensentwicklung und nahmen Stellung zur Art und Weise des Unternehmensmanagements und referenzierten in diesem Kontext nicht selten zum Innovationsmanagement oder zu Innovation im Allgemeinen. Mithilfe einer Assoziationsgraphik ist es möglich diese Verbindungen aufzuzeigen. Abbildung 3 zeigt somit graphisch in welchem Kontext Innovation diskutiert und interpretiert wird. Die Stärke der jeweiligen Linie weist hierbei auf die Anzahl der Nennungen in Textbausteinen der transkribierten Interviews hin.

Zunächst wird deutlich, dass Innovation sehr stark mit zwei Stakeholder-Gruppen verbunden wird: Mitarbeitern und mit den Gästen selbst.

Die Mitarbeiter sind wesentliche Quelle für Innovationen und haben sehr enge Bindungen zum Familienunternehmen; viele von ihnen sind schon sehr viele Jahre im Familienunternehmen tätig:

„Zum Beispiel in der Küche haben wir da eine ganz eigene Küchenphilosophie aufgebaut. Mit unserer Naturküche. Da, bei solchen Sachen natürlich sind die

Köche die Innovationsträger. Und auch im Wellnessbereich.“ (Hotelier M, Hotel, 60 Mitarbeiter, 2. Generation).

Die Möglichkeit, sich seitens der Mitarbeiter in die Entwicklung von Neuem einzubringen, hat sich nicht selten durch einen offenen, partizipativen Führungsstil in den neuen Familiengenerationen gebessert:

„Und insofern sind die Mitarbeiter auch stärker eingebunden und es sind auch stärkere Strukturen aufgebaut worden, wo ich sozusagen gleichwertige Gesprächspartner habe und nicht nur Untergebene. Also entstehen all diese Prozesse aus dem Dialog mit den Mitarbeitern. Nicht dass da das falsche Bild entsteht - mein Vater hatte auch einen sehr guten Kontakt zu den Mitarbeitern, aber vielleicht war es da noch mehr hierarchisch und jetzt ist es schon im Team und also bei allen Innovationen sind die Mitarbeiter eingebunden oder es geht auch von ihnen aus.“ (Hotelier/Seilbahnen H, 220 Mitarbeiter, 2. Generation)

Mitarbeiter haben aus Sicht der Familienunternehmer einen deutlich positiven Einfluss auf Innovationen.

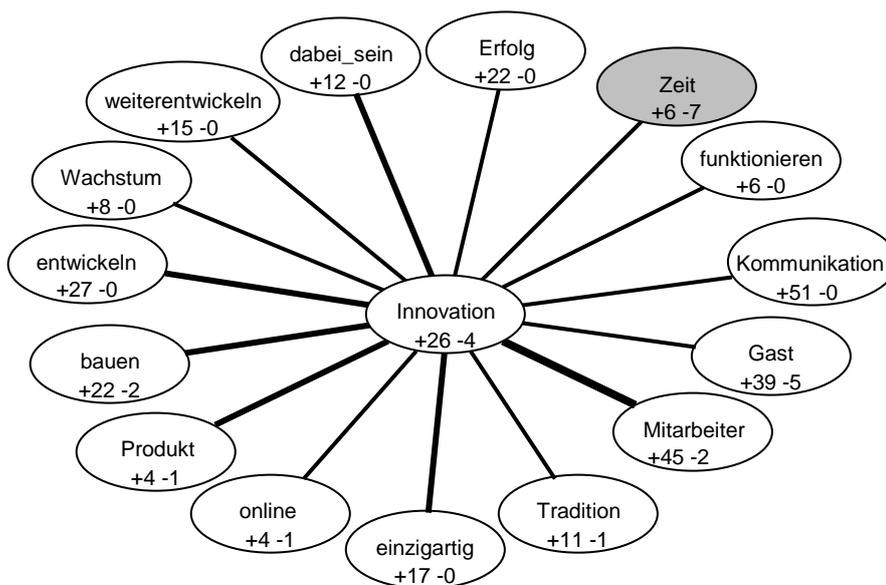


Abbildung 3. Assoziationsgraph „Innovation“ (die Stärke der Linie = Anzahl der Verbindungen,; + = positive und - =negative Bewertung der Assoziationen).

Zweitens wird Innovation mit den Gästen verbunden: 39 Aussagen untermauern dies und zeigen zum einen, dass Gäste positiv auf die Innovationsorientierung im Familienunternehmen wirken. Gäste artikulieren ihre Wünsche, besonders wenn Sie schon lange Stammgäste sind. *„Es ergibt sich fast ein bisschen aus*

dem Jahresverlauf, aber natürlich auch aus den Anfragen der Gäste.“ (Hotelier, 270 Mitarbeiter, 3. Generation)

Andererseits dreht sich im Denken der Unternehmer alles um den Gast. Diese Gästeorientierung führt zu Innovationen, da man die Gästezufriedenheit steigern möchte und mögliche Wünsche sofort antizipiert: *„Wir versuchen immer up-to-date zu bleiben, sei es jetzt mit der Infrastruktur oder der Gästebetreuung.“ (Hotelier, 63 Mitarbeiter, 5. Generation)*

Eine durchwegs positive Bewertung hat auch die „Kommunikation“ wenn es um Innovationen geht. Einerseits birgt die Optimierung der Kommunikation im Unternehmen eine Fülle von potentiellen Innovationen, andererseits führt regelmäßige Kommunikation zu Innovationen. Beide Sichtweisen werden durch die folgenden Beispielnennungen illustriert:

„Es gibt tägliche Innovationen, ob es das Thema der Mitarbeiterverwaltung ist, der Zeiterfassung, die Art der Kommunikation miteinander ist. Allein unsere App war ein Riesens innovatives Projekt, das wir auch mit externen Partnern gemeinsam gemacht haben.“ (Hotelier, 270 Mitarbeiter, 3. Generation)

„Naja, dadurch dass es sehr dezentral ist, es ist ja überall von einem Direktor geführt, kommen da sehr viele Ideen auch von der Seite. Es ist ja überschaubar mit den Mitarbeiteranzahl, also 10 - 12, aber sicher kommen da Innovationen, es gibt ja einen regelmäßigen Gedankenaustausch.“ (Hotelier, 139 Mitarbeiter, 4. Generation)

Viele Familienunternehmer sehen Innovation als Schlüssel zum kontinuierlichen Wachstum und Unternehmensentwicklung (siehe „Wachstum“ und „entwickeln“, Abb. 3). Um „dabei_sein“ zu können, d.h. mit den Mitbewerber gut mithalten zu können, sind Innovationen wichtig. Darüber hinaus ist Innovation aber wichtig um das Unternehmen auch progressiv weiterzuentwickeln. Generell sind Innovation und Erfolg eng miteinander verbunden. Innovation braucht es, um einzigartig zu sein: *„Und jetzt haben wir dafür einen Kinderspielraum gemacht, den natürlich andere auch schon haben, aber in St. Anton hat noch niemand einen Kinderspielraum in dieser Größe und mit diesem Angebot eigentlich.“ (Hotelier, 63, 5. Generation)*

Während der Gespräche wird selten über ein konkretes Produkt oder eine neue Dienstleistung gesprochen. Viele der Befragten weisen zwar auf Ausbaumaßnahmen hin, aber nur wenige verbinden die Innovation mit einem konkreten Produkt oder einer konkreten Dienstleistung. Investitionen in die Online-Infrastruktur werden auch nur selten genannt, spielen aber eine Rolle für die Modernisierung des Unternehmens. Die folgende Aussage zeigt, wie man versucht, Schritt zu halten und darüber hinaus Innovationen zur Verjüngung einzusetzen:

„Wo ich den Betrieb übernommen habe, war es schon eine Reifephase. Ich glaube schon, dass jetzt in den letzten Jahren Impulse gesetzt wurden, die eben wieder zu einem Wachstum führen. Also nicht in den Abschwung, sondern wieder in einen Aufschwung. Einerseits war schon auch ein gewisser Investitionsstau vorhanden, wir haben relativ viele Anlagen erneuert und neu gebaut, aber auch neue Produkte geschaffen und Innovationen, die eben die Marke wieder verjüngen. Auch im Online-Bereich haben wir relativ stark einen Schwerpunkt gesetzt, dadurch ist es gelungen, den Umsatz wieder zu steigern.“ (Hotelier/Seilbahnen, 220 Mitarbeiter, 2. Generation)

Innovation wird auch sehr oft mit Tradition verbunden, d.h. die Verbindung von Traditionellem mit innovativen Elementen ist für einige der Interviewten notwendig (siehe „Tradition“).

Interessanterweise werden Innovationen aber sehr stark mit baulichen Maßnahmen jedweder Art verbunden. Hierhinein fallen Renovierungen, der Ausbau des Betriebes (bspw. Wellnessanlagen) aber auch Modernisierungen im größeren Stil. Typisch ist hierzu die Aussage eines Hoteliers:

„Ich denke schon, dass wir mit dem Bau dazumal 2005 irgendwo schon innovativ waren und einfach was Neues gebracht haben. Andererseits, wenn man jetzt die anderen Neubauten sieht, würde ich sagen, gibt es schon wieder neue Stilrichtungen oder neue Versionen und neue Dinge, die man eben in der Gastronomie machen kann oder macht. Aber in der Hinsicht, es ändert sich einfach viel und ich würde sagen, man muss halt immer am Ball bleiben.“ (Hotelier, 12 Mitarbeiter, 3. Generation)

Innovationen haben ihre Zeit: kontrovers wird die Bindung zwischen Innovation und der Zeit kommuniziert. Die Probanden weisen darauf hin, dass Zeiten in denen großer Druck besteht, oder in denen Nachfolgewechsel anstehen, sehr oft von Innovationen geprägt sind. Andererseits gibt es Phasen in denen Innovationen nur schwer umsetzbar sind. Das „miteinander wachsen“ im Unternehmen stärkt Teamorientierung und Verständnis füreinander über die funktionalen Unternehmensbereiche hinweg; daraus entstehen Innovationen: *„Natürlich hat man gewisse Vorstellungen, aber es wird sehr viel im Team, man kennt sich ja auch, wir sind ja auch miteinander gewachsen. Das war ja auch meine Zeit, wir sind ja miteinander gewachsen und kennen uns genau. Und daher erarbeitet man miteinander verschiedene Konzepte...“* (Hotelier, 60 Mitarbeiter, 5. Generation). Dieses „funktionieren“ ist sehr wesentlich, um Innovationen vorantreiben zu können. Nur wenige Aussagen fokussieren aber die Bedeutung des Funktionierens, d.h. betriebliche Abläufe, optimierte Funktionen im Sinne eines Innovationsmanagements werden kaum angesprochen.

Abbildung 4 zeigt nun die kausalen Beziehungen spezifischer, in den Interviews diskutierter Konstrukte. So führen spezifische Dinge zur Innovation und eben diese Innovationen kreieren auch einen bestimmten Output; dies ist hier ersichtlich. Innovationen führen zu weiterem Unternehmenswachstum und fördern die

Unternehmensentwicklung. Diese kausale Beziehung basiert auf den Interviews mit den Familienunternehmern. Es gilt somit das Unternehmen im Wettbewerb aufrecht zu erhalten und im Sinne der Anpassung stetig zu entwickeln und weiter zu wachsen. Auf der anderen Seite sehen die Familienunternehmer eine deutliche Kausalität zwischen Innovationen und den folgenden drei Konstrukten: Der Kommunikation im Unternehmen, den Mitarbeitern (wobei hier die Erfahrung, das Engagement und vielfältige Kompetenzen angesprochen werden) und der Unternehmensführung, die die Richtung der Unternehmensentwicklung vorgeben sollte (siehe Abb. 4, Richtung_vorgeben).

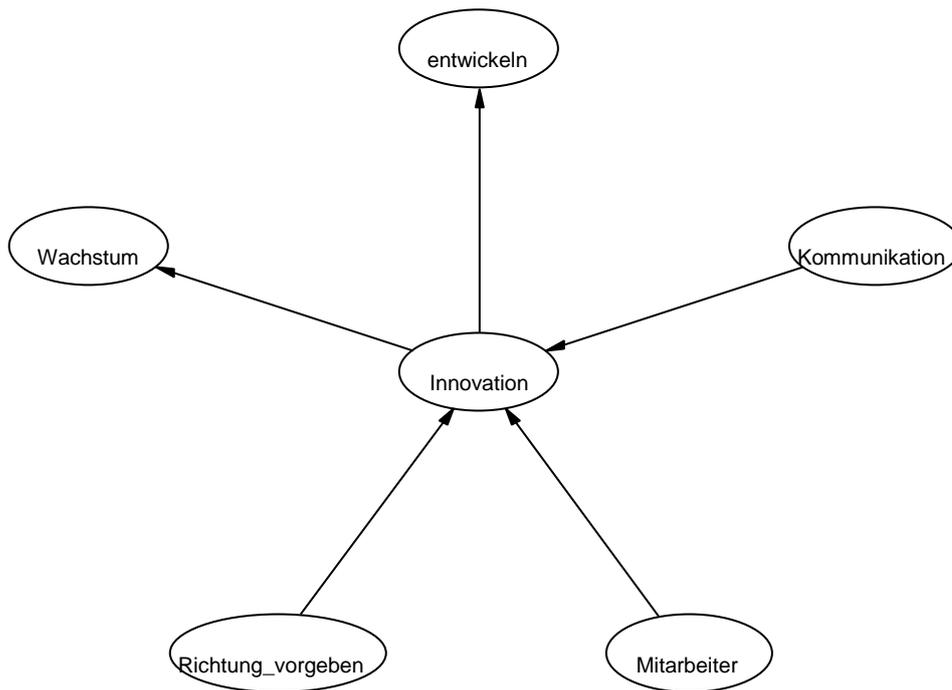


Abbildung 4. Kausalnetzgrafik Innovation in touristischen Familienunternehmen

(d) Interpretation

Unternehmer in den touristischen Familienunternehmen geben einen Einblick in deren Interpretation von Innovation. Innovation wird vornehmlich positiv bewertet (26 positive Aussagen, siehe Abb. 3). Nur wenige Aussagen konstatieren den Innovationsdruck, der auf ihrem Unternehmen lastet und dem sie nur schwer gerecht werden können. Es wird deutlich, dass Mitarbeiter, vor allem langjährige Mitarbeiter, bei einer guten Kommunikationskultur im Unternehmen einen großen Anteil an Innovationen im Unternehmen haben. Typisch für kundenkontaktintensive Branchen ist die Bedeutung der Analyse des Gästeverhaltens. Der Gast ist eine wesentliche Quelle zumindest für inkrementelle Innovationen.

Innovationen werden jedoch meist als Hardware-Innovationen interpretiert: Dies stützt frühere Studien, die darauf hingewiesen haben, dass insbesondere in klein- und mittelbetrieblich strukturierten Branchen wie dem Tourismus eher Hardware-Innovationen fokussiert werden. Unter diesen Innovationen verstehen die Probanden dieses Samples meist bauliche Maßnahmen: Umbau und Renovierung oder Anbau neuer Hotelinfrastruktur wie bspw. Wellnessanlagen oder Sportanlagen. Unklar bleibt hier, ab welchem Grad Unternehmer eine Neuerung als innovativ bezeichnen. Viele Unternehmer sprechen von sehr inkrementellen Innovationen (Renovierung von Zimmer und Rezeptionsbereich), andere wieder von echten technologischen Innovationen (App-Entwicklung für das Resort).

Familienunternehmen setzen bei Innovationen neben baulichen Veränderungen auch auf die Optimierung von Tradition und Moderne. Tradition wirkt weitgehend innovativ und kann im Hinblick auf die Entwicklung auf etwas Neues durchaus Impulse für neue Produkte oder Dienstleistungen liefern. Der Erfolg wird maßgeblich von Innovationen beeinflusst. Die Variable Erfolg ist nicht nur zu verstehen im Sinne eines monetären Erfolgs: Nachhaltigkeit oder die Zufriedenheit spielen hier auch eine große Rolle: Unternehmer fokussieren somit auf den finanziellen aber auch soziale Nachhaltigkeit in der Region. Die Tatsache, dass man als Familienunternehmen agiert, hat durchaus großen Einfluss auf die Interpretation von Erfolg. Familienunternehmen möchten nachhaltig in der Region agieren, dies betrifft sowohl ökonomische, ökologische, aber auch soziale nachhaltige Ziele: *„Wir als Familie schauen schon darauf, wir kennen auch die Leute. Hier kennt ja jeder jeden. Und dann schaue ich, dass auch das Dorf ein bisschen was davon hat. Sei es der Langlauf-Lehrer bis zu den Bauern oder den Handwerkern, die im Bau involviert sein. Also das ist glaube ich schon etwas, was einen Familienbetrieb ausmacht.“* (Hotelier, 60 Mitarbeiter, 2. Generation).

Viele Unternehmer sehen Innovationen als Voraussetzung an, sich mit dem Markt zu entwickeln bzw. zu wachsen. Ebenso assoziieren einige Unternehmer aber auch Innovation mit progressivem Weiterentwickeln und nicht nur mit dem „dabei_sein“ oder Bestehen auf dem Markt. Einzigartigkeit kann man erreichen, indem man innovativ ist und sich auf einzigartige Ressourcen (wie bspw. Traditionen im Unternehmen oder in der Region) konzentriert. Generell sind einige Unternehmer eher vorsichtig, wenn es um die Diskussion innovativen Verhaltens geht, und sehen sich eher als vorsichtig innovativ. Die Unternehmensgröße hat hier sicherlich einen Einfluss und es ist sichtbar, dass je größer und vielfältiger das Unternehmen aufgestellt ist, desto mehr Innovationsfelder ergeben sich im Unternehmen. Die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen führt dann zu innovativen Projektideen, Prozessoptimierungen und möglicherweise auch neue Serviceleistungen.

Kontrovers wird die Variable „Zeit“ bewertet: hier sind sich viele Unternehmer der notwendigen Erfahrungen, die über längere Zeitperioden angehäuft werden können, bewusst und glauben diese führen im Weiteren zu Innovationen. Andere wiederum sehen den Zeitdruck, d.h. die Kurzlebigkeit des Marktes, die sie zwingt stets Neues zu entwickeln und zu reagieren statt zu agieren. Es wird zu-

dem deutlich, dass zwischen den Generationen in Familienunternehmen deutliche Unterschiede bestehen im Umgang mit Innovationen. Generell sehen die meisten Unternehmer keine Formalisierung von Innovationsprozessen im Unternehmen, aber der Freiraum, sich innovative Ideen anzusehen (ob auf privaten Reisen oder Messen) wird von vielen jungen Unternehmern verlangt.

(e) Fact Box

factbox

- Innovationen werden in Familienunternehmen durch eine **gute Kommunikationsstruktur im Unternehmen** stimuliert, durch die Mitarbeiter und durch die Unternehmensführung, die eine Richtung vorzugeben hat.
- Familienunternehmen interpretieren **Innovationen** als **wachstumsfördernd und stimulierend für die Unternehmensentwicklung**. Innovationen halten die Unternehmen im Markt.
- Familienunternehmen im Tourismus tragen sehr viel zur **nachhaltigen Entwicklung in der Region** bei und sehen sich hier als wichtige Stützen.
- Innovationen in Familienunternehmen sind meist **Hardware-Innovationen** und betreffen bauliche Maßnahmen und Optimierungen.
- Familienunternehmen im Tourismus möchten mit Innovationen **Einzigartigkeit** erlangen, indem sie Tradition mit Moderne weiterentwickeln.

4.1.2.2 Innovationsprozesse in der Hotellerie

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Innovationen entscheiden über den langfristigen Unternehmenserfolg. Sie sind das Ergebnis von Innovationsprozessen, die definiert werden können als „aufeinander abgestimmte Aktivitäten im Unternehmen, die neue, marktfähige Produkte und Dienstleistungen oder neue Produktions- und Distributionsprozesse hervorbringen.“ (Galbraith, 2004). Die Innovationsforschung bleibt daher eines der zentralen Anliegen der Tourismusforschung. Basierend auf früheren Arbeiten zum Thema unternehmerischer Innovationsprozesse versucht diese Studie mithilfe quantitativer Erhebungen interne und externe Faktoren erfolgreicher Innovationsprozesse in der Hotellerie zu erheben. Somit wird man verstehen, welche Faktoren die Innovationsfähigkeit und somit die entscheidenden Phasen des Innovationsprozesses bestimmen. Das Ziel ist es, Handlungsempfehlungen für die Hotellerie abzuleiten, in denen vor allem die Optimierung spezifischer Phasen des Innovationsprozesses im Mittelpunkt steht. Zudem können tourismuspolitische Empfehlungen abgeleitet werden, wenn es gilt, Innovationsprozesse in der Hotellerie zu unterstützen. Die Forschungsfrage lautet somit „Welche Determinanten bestimmen den Innovationsprozess in der Hotellerie?“

(b) Vorgehensweise

Die Befragung wurde mithilfe der Onlinebefragungssoftware unipark des Anbieters „QuestBack“ durchgeführt. Die Befragung fand im Juni bis August 2014 statt. Im Rahmen eines Newsletters der ÖHV (Österreichische Hoteliersvereinigung) wurde der Hyperlink zur Befragung an 1700 Hotelmanager ausgesandt. Da hier nur 4-5 Stern Hotels in Tirol, Salzburg und Vorarlberg untersucht wurden, sind insgesamt 524 Kontakte relevant. Im Beitrag des Newsletter wurde dementsprechend diese Zielgruppe angesprochen. Nach 9 Tagen wurde ein Reminder ausgesandt und beruhend auf einer Zufallsauswahl Hoteliers angerufen (insgesamt 222). Weitere 26 Hoteliers aus dem ÖHV Datenpool wurden direkt angesprochen.

Der Fragebogen inkludiert insgesamt 24 Fragen, wobei 14 das Thema Innovation (allgemeine Fragen zum Innovationsverhalten, Innovationsprozesse, Determinanten des Innovationsprozesses) abdecken. Die restlichen Fragen beziehen sich auf soziodemographische Fakten. Die Fragen sind meist geschlossen, wobei meist eine Likert-Skalierung mit 5 Skalenelementen herangezogen wird.

(c) Kernergebnisse

Insgesamt wurden 96 Fragebögen vollständig ausgefüllt. 44 Probanden sind weiblich, 52 männlich. Die Probanden sind recht jung: so sind 54,2% zwischen 20 und 40 Jahre alt; nur 17 Hoteliers sind älter als 50 Jahre. Der Großteil der Betriebe

be stammt aus Tirol (64). 18 Hoteliers aus Salzburg und 14 aus Vorarlberg haben den Fragebogen vollständig beantwortet. Davon sind nur etwa 10 Prozent 5 Stern-Hotels. Die Mehrzahl sind 4-Stern S (24 Unternehmen) und 4-Stern Unternehmen (61). Interessanterweise zeigt sich auch hier, dass sich viele der Probanden als Familienbetrieb bezeichnen: 87,5% aller Unternehmen sind Familiengeführte Hotels. Gemessen an der Mitarbeiteranzahl sind über die Hälfte (54,2%) Kleinunternehmen mit 11-49 Mitarbeitern, nur 11,5% sind Mikrobetriebe mit max. 10 Unternehmen, 34,5% der Unternehmen sind mittlere Unternehmen mit 50-249 Mitarbeitern. Über 53 Unternehmen bieten mehr als 100 Betten an. Die Mehrzahl der Hotels spezialisiert sich als Sport & Wanderhotel (29,2%) oder Wellnesshotel (27,1%).

Befragt zur Einschätzung des Innovationsgrades der Hotellerie definieren sich viele der Hoteliers als innovativ ein: Auf einer Skala von 1=überhaupt nicht innovativ bis 5=sehr innovativ wird die Branche mit einem Mittelwert von 3,4 als mittel bis leicht innovativ eingeschätzt. Bezogen auf den eigenen Betrieb (Hier lautet die Frage: „Wie innovativ schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?“ ist der Mittelwert mit 3,8 deutlich höher. Die 4 bis 5 Stern Hotellerie schätzt sich somit selbst als innovativ ein. Um ein Bild über das Innovationsverhalten dieser Unternehmen zu bekommen, wurde ebenso danach gefragt, wie viele Innovationen innerhalb der letzten fünf Jahre eingeführt wurden. Tabelle 4 zeigt das Ergebnis.

anzahl der innovationen	in %
Keine Innovationen	0%
1 bis 5 Innovationen	41%
6 bis 10 Innovationen	32%
11 bis 15 Innovationen	10%
Mehr als 15 Innovationen	17%

Tabelle 4. Anzahl der eingeführten Innovation (n=96)

Auf die Frage „Wie beurteilen Sie den Erfolg der Markteinführung ihrer Innovationen im Nachhinein?“ antwortete die Mehrzahl von 77,1% mit „sehr erfolgreich“. Trotzdem beurteilen 24 Unternehmer diese Innovationen als „überhaupt nicht erfolgreich“ bis nur „durchschnittlich erfolgreich“ (25%).

In einem weiteren Schritt wurde gefragt, welche Ziele die Hoteliers mit diesen Innovationen verfolgen. Hier zeigt sich, dass die Mehrzahl auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit (4,54) und des Kundennutzens (4,32), als auch Imagesteigerung (4,32) und Umsatzsteigerung (4,35) abzielen (siehe Tabelle 5). Die Eroberung neuer Zielgruppen spielt eine weniger große Rolle (3,51).

innovationsziele	mittelwert
Steigerung der Kundenzufriedenheit	4,54
Umsatzsteigerung	4,35
Schaffung zusätzlichen Kundennutzens	4,32
Wettbewerbsvorteile	4,23
Verbesserung der unternehmensinternen Prozesse	4,18
Neue Marktanteile	3,90
Neue Zielgruppen	3,51

Tabelle 5. Ziele von Innovationen (n= 96-93)
(1=trifft gar nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu)

Von großem Interesse sind auch die Bereiche, in denen Innovationen durchgeführt wurden. Die Frage lautete: „Welche Innovationen haben Sie in den letzten 5 Jahren eingeführt und in welchem Ausmaß?“ Am stärksten wurde in Architektur- und Designinnovationen investiert (3,94, d.h. bspw. in die Renovierung der Zimmer, Umbau von Wellnessbereichen oder ähnlichem). Am wenigsten wurde innoviert in den Bereichen Nachhaltigkeit (z.B. Energieeffizienz) und Personal (z.B. neue Arbeitszeitmodelle, Anreizsysteme, Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter). In Tabelle 6 werden die wichtigsten Innovationsbereiche aufgeführt.

innovationsbereich	mittelwert
Architektonische und Designinnovationen	3,94
Produkt- bzw. Dienstleistung	3,75
Neuer Einsatz von IT	3,67
Prozessinnovationen	3,67
Marketing und Vertrieb	3,49
Strategische Innovationen	3,39
Nachhaltigkeit	3,18
Personalbereich	3,01

Tabelle 6. Innovationsbereiche (n=96-91) (1=keine bis 5=sehr viele)

Innovationsprozesse im Hotel: Das Projekt fokussierte auf Innovationsprozesse im Unternehmen. Deutlich wird, dass nur wenige Unternehmen einen formalisierten Innovationsprozess im Hotel implementiert haben. In Bezug auf die im Unternehmen vorherrschenden Kompetenzen wurden die Unternehmer gefragt, wie sie spezifische Kompetenzen im Unternehmen einschätzen. Des Weiteren wurde eruiert, wie oft spezifische Instrumente bzw. Methoden im Innovationsprozess verwendet werden. Zunächst zeigt Tabelle 7, wie stark die Unternehmer ihre Kompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses einschätzen:

kompetenzen	mittelwert
Ideengewinnung	3,95
Wahrnehmung von Kundenproblemen und Chancen am Markt	3,94
Bewertung von Ideen und deren Potentiale	3,81
Auswahl von Innovationsideen	3,60
Umsetzung von Ideen	3,54
Markteinführung	3,46

Tabelle 7. Kompetenzen im Innovationsprozess (n=96-94)
(1=eher schwach bis 5=sehr stark)

Die Hotels schätzen sich am stärksten im Bereich der Gewinnung von Ideen (3,95) und in der Wahrnehmung von Kundenproblemen und Chancen am Markt (3,94) ein. Etwas schwächer werden die Kompetenzen in den letzten Phasen des Innovationsprozesses interpretiert: Hierzu zählen die Umsetzung von Ideen und die Markteinführung des Produktes oder der Dienstleistung. Schließlich zeigt die folgende Tabelle 8, wie häufig die Hoteliere bestimmte, dem Innovationsprozess typische Instrumente einsetzen. Auch hier zeigt sich, dass mit Ausnahme des Marketings die Umsetzung von Innovationen eine Schwierigkeit für Hoteliere darstellt. Auf der anderen Seite werden viele Methoden angewandt, insbesondere die Nähe zum Kunden dient der Ideengewinnung.

zuordnung zum innova- tionsprozess	instrument	mittelwert
Innovationsanstoß	Markt- und Situationsanalysen	3,33
Ideengewinnung:	Kundenreklamation und Beschwerde- management	4,03
	Mitarbeiterbefragungen	3,14
	Wettbewerbsanalysen	3,14
	Ideenmanagement und Ideenwettbe- werbe	2,83
	Marktforschung	2,67
	Kreativitätstechniken	3,03
Ideenbewertung	Machbarkeitsanalysen	3,13
	Investitionsrechenverfahren	3,10
	Nutzwertanalyse	2,96
Ideenumsetzung	Marketing	3,72
	Projektmanagement	3,33
	Prototyping/ Service Design	2,63
	Produkt- und Markttest	2,62

Tabelle 8. Instrumente und Methoden im Innovationsprozess

Einflussfaktoren des Innovationsprozesses: Die Hoteliers hatten die Möglichkeit die Stärke interner und externer Einflussfaktoren auf den Innovationsprozess zu bewerten (auf einer 5er Skala von 1=sehr schwach bis 5=sehr stark). Aus Sicht der Hoteliers wirken insbesondere die Unternehmerpersönlichkeit (4,33) und die Innovationsbereitschaft des Unternehmers (4,25) auf die tatsächliche Innovationsfähigkeit im Unternehmen. Der dritte wesentliche Faktor für interne Impulse der Innovation ist die Motivation der Mitarbeiter (4,10). Externe Einflussfaktoren der Innovationstätigkeit des Hotelunternehmens sind aus Sicht der Hoteliers Veränderungen in den Kundenbedürfnissen und Kundenwünschen (4,06), neue Trends (3,82) und der Wettbewerb (3,81). Relativ wenig bedeutend sind externe Faktoren wie Subventionen & Förderungen (2,99) oder Impulse seitens des Gesetzgebers, des Staats und seiner Behörden (3,04). Generell wird den internen Faktoren deutlich mehr Bedeutung für die Erhöhung der Innovationstätigkeit beigemessen als den externen Faktoren.

Insgesamt wurden 20 Faktoren abgefragt, also eine große Fülle an möglichen Einflussfaktoren auf die Innovationstätigkeit im Unternehmen. Mithilfe einer Faktoranalyse ist es möglich durch Datenreduktionen zu eruieren, welche Kernfaktoren am Ende aus Sicht der Hoteliers wesentliche Variablenbündel sind, die Innovationen stimulieren. Es werden somit jene Faktoren berechnet, die tatsächlich hinter den erhobenen Variablen stecken. Für die internen Einflüsse zeigt sich, dass die Unternehmer in unternehmensbezogene und mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren unterscheiden:

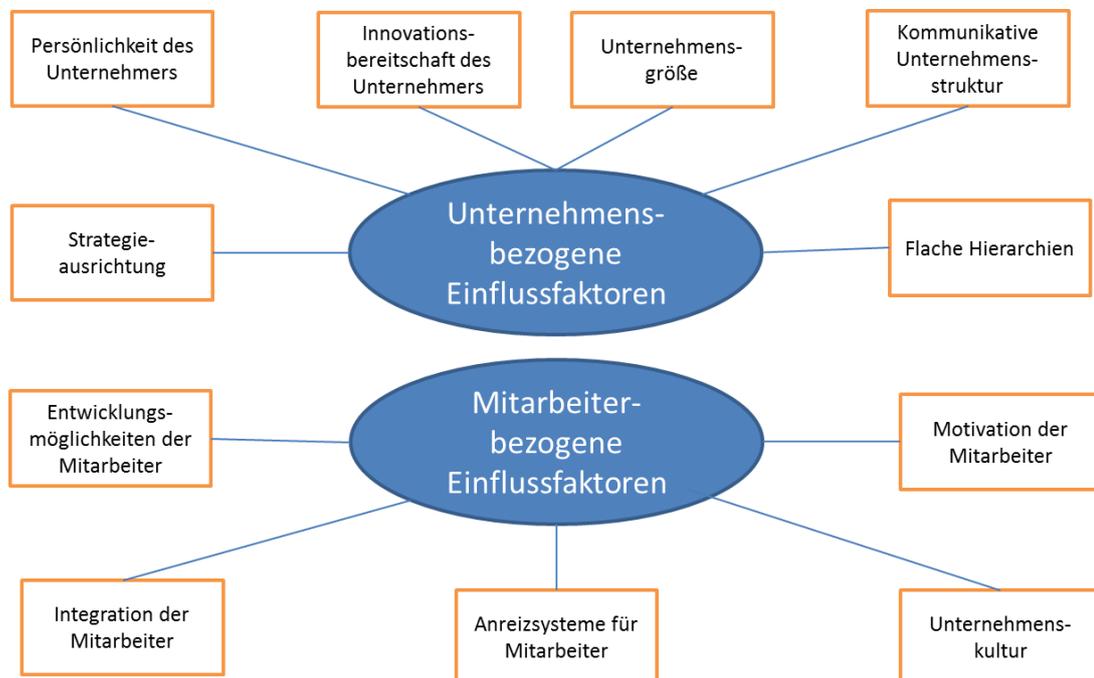


Abbildung 5. Intern auf die unternehmerische Innovationstätigkeit wirkende Faktoren (erklärte Gesamtvarianz: 66,37%; KMO = 0,837; Bartlett Test auf Sphärizität 0,00).

Somit können die internen Einflussfaktoren der Innovationstätigkeit zusammengefasst werden einerseits als ein Bündel von Aktionen, die das ideale innovative Umfeld für Mitarbeiter schafft, zweitens als ein Bündel von Unternehmer und Unternehmensstrukturbezogenen Variablen. Eine besondere Rolle spielen hier neben den Charakteristika des Unternehmers Organisationsstruktur und Kommunikation.

Bei den unternehmensexternen Faktoren unterscheiden die Unternehmer im Wesentlichen in jene Variablen, die Markt- und Kundenbezogen sind: Trends, Kundenbedürfnisse und -wünsche, aber auch Wettbewerber stimulieren die Innovationstätigkeit in diesem Fall. Zweitens sind aber Netzwerke und Institutionsbezogene Strukturen relevant für die Innovationstätigkeit. Hierhin fallen Kooperationen innerhalb, aber auch mit anderen Branchen als auch öffentliche Institutionen und Staat.

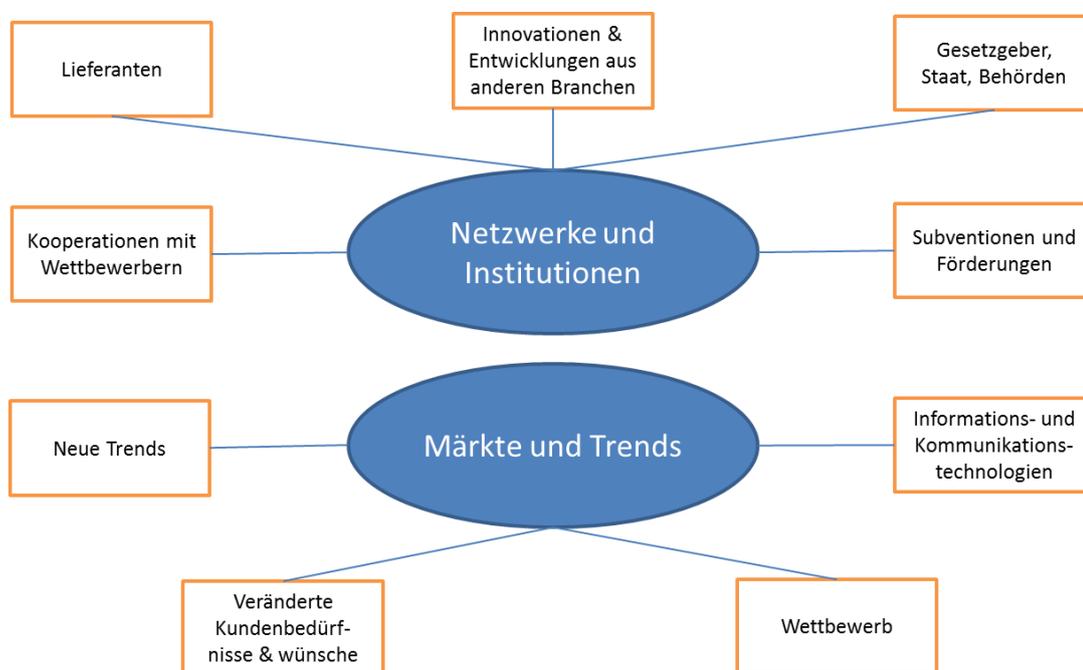


Abbildung 6. Extern auf die unternehmerische Innovationstätigkeit wirkende Faktoren (erklärte Gesamtvarianz: 66,37%; KMO = 0,794; Bartlett Test auf Sphärität 0,00)

Im nächsten Schritt wurde geprüft, welche Variablen tatsächlich einen signifikanten Einfluss entweder auf die Anzahl oder den Erfolg der eingeführten Innovationen haben. Hierzu wurden insbesondere Korrelationstests herangezogen:

- *Unternehmensgröße, Unternehmertum und innovationsfördernde Maßnahmen:* In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird darauf hingewiesen, dass Innovationsoutput mit der Größe eines Unternehmens korreliert. Dies liegt insbesondere an der Möglichkeit

durch Betriebsgrößenersparnisse finanzielle Ressourcen für Innovationen zu erlangen. Im vorliegenden Datensatz wird dieser Zusammenhang ebenso untersucht. Es zeigt sich jedoch, dass sich Unternehmen verschiedener Größenklassen (gemessen an der Mitarbeiteranzahl) in Bezug auf die Anzahl und das Ausmaß der eingeführten Innovationen aber auch in Bezug auf die Selbsteinschätzung der Innovationsstärke des Unternehmens durch den Unternehmer selbst, nicht unterscheiden. Dies bedeutet somit, dass große Unternehmen nicht innovativer agieren als kleinere Unternehmen. Ein eindeutiger Zusammenhang zeigt sich einerseits zwischen innovationsfördernden Eigenschaften des Unternehmers und der Anzahl der in den letzten fünf Jahren eingeführten Innovationen. Dies bedeutet, dass eine positive Einstellung zu Innovationen, ein kooperativer Führungsstil, Kreativität und Eigeninitiative als auch Risikobereitschaft sehr deutlich zu einem höheren Innovationsoutput führen ($p < .01$). Ebenso kann ein positiver Zusammenhang zwischen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und dem Innovationsgrad festgestellt werden ($p < .01$). Es zeigt sich somit, dass innovationsfördernde Maßnahmen (wie bspw. Feedbackgespräche mit Mitarbeitern, Kreativitätstechniken etc.) durchaus Wirkungen auf die Innovationstätigkeit in Hotelunternehmen haben.

- *Kundenintegration und Kooperationen mit Wettbewerbern:* Die Hypothese, es bestünde ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Kundenintegration und der Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen, kann nicht unterstützt werden. Dasselbe gilt für das Ausmaß an Kooperationen mit Wettbewerbern: auch hier zeigt sich, dass jene Betriebe, die stark kooperieren ihren Innovationen keine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit beimessen. Somit wirken diese externen Stimuli deutlich weniger auf den Innovationsgrad in den Unternehmen.
- *Instrumente des Innovationsmanagements und die Formalisierung von Innovationsprozessen:* Hier eröffnet sich ein deutlicher Zusammenhang. Zum ersten werden bei einer Formalisierung des Innovationsprozesses signifikant mehr Innovationen eingeführt ($p < .05$), zum anderen wirkt sich der vermehrte Einsatz von Instrumenten des Innovationsmanagements deutlich höchst signifikant und positiv auf die Beurteilung über den Erfolg der eingeführten Innovation aus ($p = .01$).

(d) Interpretation

Die Ergebnisse zeigen, dass die Hoteliers ihr Unternehmen, wie auch die gesamte österreichische Hotellerie als innovativ einschätzen. Tendenziell ist hier die wissenschaftliche Literatur zu Beginn des neuen Jahrtausends skeptisch und untermauert, dass der Tourismus und besonders die Beherbergungsindustrie kaum Innovationskraft habe (Hjalager, 2002; Volo, 2005). Die meisten Innovationen werden im architektonischen und Designbereich durchgeführt. Es ist anzu-

nehmen, dass hier insbesondere Renovierungsarbeiten ins Gewicht fallen. Generell werden Innovationen stark im Produktbereich und im Hardwarebereich durchgeführt. Softwareinnovationen sind nur bei wenigen Betrieben an der Tagesordnung. Dabei lassen sich vor allem Defizite bei allen Unternehmensgrößen vor allem im Personalbereich erkennen.

Die Resultate untermauern außerdem frühere Forschungsarbeiten: so werden Innovationen im Tourismus sehr häufig nicht auf der Basis eines formalisierten Innovationsprozesses eingeführt (Sundbo et al., 2007; Hjalager, 2010). Besonders kleinere Unternehmen kennen keine Formalisierung des Innovationsprozesses im Unternehmen, wohl aber in der Person des Unternehmers, der im Grunde einige Phasen des Prozesses selbst übernimmt. Das bestätigen auch die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung. Fast drei Viertel der befragten Hoteliers verfolgt keinen formalisierten Prozess zur Generierung von Innovationen. Aber die meisten Unternehmer schätzen jene für den Innovationsprozess notwendigen Kompetenzen als „eher stark“ ein. Die eigenen Kompetenzen werden aber mit dem Fortschreiten des Innovationsprozesses geringer beurteilt. Das bedeutet, viele Hotels generieren Ideen, aber die konkrete Umsetzung ist problematisch.

Wie zu erwarten sind der Unternehmer und seine Mitarbeiter Dreh- und Angelpunkt der Innovation. Sicherlich auch bedingt durch die KMU Struktur der Tourismuswirtschaft, so sind die Eigenschaften wie bspw. Eigeninitiative, Kreativität, Überzeugungskraft, Zielorientierung und die Einstellung des Unternehmers zur Innovation bestimmend für die Ausprägung der Innovationstätigkeit in den Unternehmen. Ebenso bestimmend sind aber auch die Mitarbeiter und somit das Mitarbeitermanagement. Hier wirken gezielte Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung und -entwicklung der Mitarbeiter und in der Kommunikation Innovationsfördernd.

Ein weiterer Bereich, der nahezu eine Voraussetzung für erfolgreiche Innovation im Unternehmen ist, betrifft die Unternehmensstruktur und Organisation. Kommunikationsstruktur und Organisationsbedingungen müssen so entwickelt sein, dass innovative Entscheidungen getroffen, aber auch umgesetzt werden können. Hierzu bedarf es Freiräume und einer innovationsfördernde Kultur im Unternehmen.

Tendenziell werden von den Unternehmen die internen Faktoren deutlich höher und bedeutender gewertet für die Innovationsförderung als externe Faktoren. Aber auch außerhalb des Unternehmens wirken vor allem neue Markttrends, veränderte und dynamische Kundenbedürfnisse und -wünsche auf den Innovationsprozess.

Als signifikante Einflüsse auf die Anzahl der Innovationen und auf den Erfolg der Innovationen werten die Hoteliers vor allem

- ihre eigene Rolle und ihren Einfluss im Unternehmen

- die innovationsfördernde Unternehmenskultur
- einen formalisierten Innovationsprozess
- und die Anwendung unterstützender Instrumente und Methoden innerhalb des Innovationsprozesses

Es wird zudem deutlich, dass der Innovationsprozess vor allem durch externen Druck oder durch Trends und Stimuli aus den Unternehmensnetzwerken angestoßen wird (siehe Abb. 7). Der weitere Innovationsprozess wird jedoch hauptsächlich von Unternehmens- und Mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren determiniert.

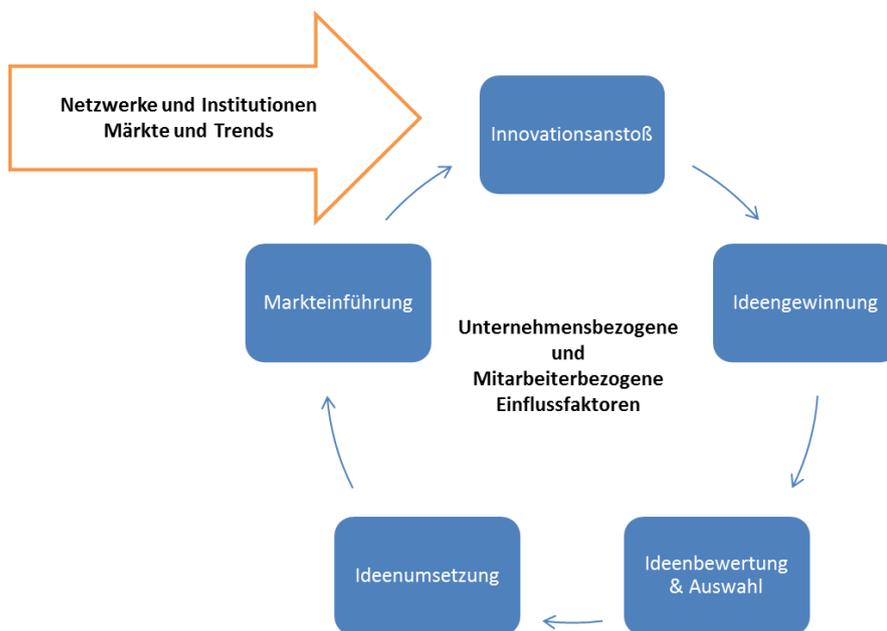


Abbildung 7. Der Innovationsprozess und die Kerndeterminanten

(e) Fact Box

factbox

- Die 4 bis 5-Stern Hotellerie schätzt sich selbst als **innovativ** ein.
- Die Mehrzahl der Innovationen zielt auf **Hardware** statt Software-Innovationen ab.
- Die **Kompetenzen** der Unternehmen liegen am ehesten **in den ersten Phasen des Innovationsprozesses**. Schwierigkeiten sind bei der Umsetzung und Markteinführung zu erwarten.
- Unternehmensinterne Einflussfaktoren stützen den gesamten **Innovationsprozess**, der **durch externe Veränderungen** (z.B. Kundenwünsche) angestoßen wird.

4.1.3 Der Einfluss familiengeführter Unternehmen auf die Destinationsentwicklung

Bereits in früheren Studien des MCI Tourismus wurde die Bedeutung des Unternehmertums auf die Destinationsentwicklung untersucht (siehe Leistungsbericht TTFF 2012/2013). Während der Fokus jener Studien auf die Bedeutung aller lokalen Stakeholder und Institutionen gerichtet war, hatte die vorliegende Studie die Untersuchung der Rolle langjährig ansässiger Familienbetriebe in der Destinationsentwicklung zum Ziel. Die vorliegende Studie wurde gefördert aus den Mitteln des, vom Land Tirol eingerichteten, Wissenschaftsfonds.

Die Relevanz der Thematik ergibt sich vor allem vor dem Hintergrund sich ändernder Destinationsstrukturen und Aufgabenteilungen. Gingen Impulse und Maßnahmen zur Destinationsentwicklung in der Vergangenheit und vor allem in der Einführungs- und Aufbauphase touristischer Destinationen häufig von den familiengeführten Leitbetrieben aus, so haben heute die Tourismusorganisationen im Sinne einer ganzheitlichen Destinationsentwicklung verstärkt Planungs-, Koordinations- und Marketingfunktionen zu bewältigen. Diese Aufgaben manifestieren sich beispielsweise in langfristigen Positionierungsstrategien.

Touristische Familienbetriebe sind dennoch nach wie vor wichtige Treiber der Destinationsentwicklung. Mit einem Anteil von über 90 Prozent prägen sie vor allem in der Hotellerie und Gastronomie die Struktur des Tiroler Tourismus und bestimmen durch ihr Handeln wesentlich, ob Destinationsstrategien umgesetzt werden können oder nicht (Siller/Zehrer 2010, Biehl et al. 2011). Letztlich können von den Tourismusorganisationen angestrebte Ziele nur erreicht werden, wenn sie von den Leistungsträgern sowohl in deren Ausrichtung als auch täglichen Aktivitäten mitgetragen und mitumgesetzt werden.

Geht man von der Zeit des Wiederanstiegs touristischer Aktivität nach dem Zweiten Weltkrieg aus, befinden sich Familienbetriebe im Tiroler Tourismus mittlerweile bereits häufig in den Händen der dritten Unternehmergegeneration oder stehen kurz vor der Übergabe an diese. Während die Entwicklung alpiner Destinationen vielfach diskutiert und in Phasen untergliedert beschrieben wurde, finden sich kaum Studien, welche die demgegenüberstehenden Unternehmergegenerationen untersuchen. Weiermair (2004) und Weiermair et al. (2007) stellen zwar Vergleiche zwischen den sogenannten „Tourismuspionieren“ der frühen Entwicklungsphasen und dem Unternehmertum während der vom massentourismusgeprägten Boomphasen des alpinen Tourismus her. Der Bedeutung für die Destinationsentwicklung jener Generation bzw. kommenden Generation, welche nun vor dem Hintergrund stagnierender Wachstumswahlen einerseits und dem steigenden Einfluss professionell und strategisch orientiert geführter Tourismusorganisationen andererseits agiert, wurde noch keine Analyse gewidmet. „However, despite the central role entrepreneurs play in the evolution of destinations, the subject has received very limited research atten-

tion. [...] Thus, the role of entrepreneurs has been either underestimated or not completely understood." (Russel/Faulkner 2004, S. 557)

Es bedarf es einer neuen Generation „kreativer Zerstörer“, also innovative Unternehmer, welche dem Marktumfeld mit einem neuen Führungsverständnis, neuen Strategien und damit neuen Produkten, Kooperationsformen und organisationalen Strukturen begegnet (Weiermair 2004, Weiermair et al. 2007).

4.1.3.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser explorativen Studie war es daher, das Führungsverhalten von Familienbetrieben speziell vor dem Hintergrund der Destinationsentwicklung zu beleuchten. Es sollte untersucht werden, wie die Unternehmer die Wechselwirkungen zwischen Destination und Unternehmen beurteilen und ihre Rolle als Treiber der touristischen Destinationsentwicklung einschätzen. Ein Fokus lag dabei auf der kommenden Unternehmergegeneration.

Folgende Forschungsfragen wurden untersucht:

- In welcher Rolle sehen sich Unternehmer langjährig bestehender Familienbetriebe in Bezug auf die Destinationsentwicklung?
- Wie schätzen derzeit führende sowie nachfolgende Unternehmer ihren Einfluss auf die Destinationsentwicklung ein?

4.1.3.2 Vorgehensweise

Zur explorativen Untersuchung der vorliegenden Fragestellung eignete sich qualitative Forschung in Form problemzentrierter, halbstrukturierter Interviews, welche sich zwar auf eine bestimmte Problemstellung konzentrieren, dabei die Befragten aber möglichst frei zu Wort kommen lassen. Die Interviews wurden im Zeitraum Juni bis September 2013 durchgeführt.

Um von ähnlichen Rahmenbedingungen ausgehen zu können, wurde die Untersuchung auf familiengeführte Hotelleriebetriebe in der Destination Kitzbühel eingegrenzt. Kitzbühel gilt als traditionsreiche Destination, deren Entwicklung von familiengeführten Leitbetrieben geprägt wurde. Um einer stagnierenden Nüchternentwicklung entgegenzusetzen, wurden in den vergangenen Jahren ausgehend von der Tourismusorganisation konkrete Maßnahmen (Markenentwicklung, Positionierungsstrategien) zum Relaunch der Destination eingeleitet.

Befragt wurden sechs Personen in 30- bis 75-minütigen einzelnen Interviews. Da es Ziel der Untersuchung war, Ergebnisse zur Sichtweise derzeitiger wie kommender Unternehmergeenerationen zu analysieren, wurden zwei Generationen (Senior und Junior) familiengeführter Hotelleriebetriebe zu den

Wechselwirkungen zwischen Destinations- und Unternehmenslebenszyklus sowie der wahrgenommenen Rolle in Bezug auf die Destinationsentwicklung befragt. Ausgewählt wurden langjährig ansässige familiengeführte Hotelbetriebe, welche vor kurzem (weniger als fünf Jahre) an die nachfolgende Generation übergeben wurden oder in absehbarer Zeit vor der Übergabe stehen.

Da nicht in allen Unternehmen beide Generationen für ein Interview zur Verfügung stehen wollten, wurden insgesamt sechs Personen aus vier Betrieben befragt (siehe Übersicht Tabelle 9). Die Betriebe befinden sich alle zu 100 Prozent in Familienbesitz und haben eine Größe von 28 bis 76 Zimmern.

kürzel	position	unterneh- men	eigentümerstruktur
U1	Unternehmerin	4-Sterne Hotel in 2. Generation	100 % Familienbesitz
J1	Übernehmer		
U2	Unternehmerin	3-Sterne Hotel in 2. Generation	100 % Familienbesitz
J2	Übernehmer		
U3	Unternehmerin	4-Sterne Hotel, Betrieb in 1. Generation, Unternehmerfa- milie in der Ho- tellerie seit 4 Generationen	100 % Familienbesitz
J3	Jungunterneh- merin, Mitglied der Geschäfts- führung seit 2013	4-Sterne Hotel in 4. Generation	100 % Familienbesitz

Tabelle 9. Samplebeschreibung der interviewten Unternehmer und Übernehmer/Jungunternehmer

Von dieser explorativen qualitativen Untersuchung wurde erwartet, dass die Ergebnisse die nötigen Grundlagen für eine weiterführende quantitative und dann großflächigere Studie liefern können.

4.1.3.3 Kernergebnisse

Die durchgeführten Interviews wurden transkribiert, die Antworten der Befragten mit Hilfe der Datenanalysesoftware MAXQDA kategorisiert (zur Vorgehensweise siehe Kuckartz 2010).

Was die Auffassung der **Rolle** familiengeführter Betriebe in der Destinationsentwicklung betrifft, sind sich beide Generationen in einem wesentlichen Merkmal einig: sie verstehen sich vor allem als authentische Gastgeber, welche für die Identität und Geschichte der Destination stehen und diese dem Gast vermitteln können.

„...ich sehe das ja bei unseren Gästen, wenn du sie irgendwo hinführst, auf einer Wanderung oder so [...]. Die haben dann so Lieblingsplätze, teilweise auch die Plätze, an die man sie hingeführt hat, wo man sie aufmerksam gemacht hat. Der fühlt sich dann ganz stark verbunden und kommt immer wieder.“(U2)

„Und für uns sehe ich touristisch immer eine Zukunft, weil wir ja Gott sei Dank eigentlich noch ein bisschen sozusagen, für mich, in der heilen Welt leben. Ich habe meinen Bauerngarten da draußen, ich habe meine Kartoffeln, da bin ich da gerade gestern mit einem kleinen Kind draußen gewesen, habe gezeigt, wie man Karotten aus der Erde rauszieht, die ist drei Jahre alt, die vergisst das sicher ihr Leben lang nicht mehr.“ (U3)

Ohne dass diese Thematik von den Interviewern konkret angesprochen worden wäre, beschreiben die befragten Unternehmer die eigene Rolle dabei vor allem im Vergleich mit direktorengeführten Konzernbetrieben. Insgesamt wurde das Thema Konzernhotellerie unerwartet zum Hauptthema aller Gespräche.

„Aber ich sehe es als Gastgeberin für mich persönlich ganz wichtig, eben, wenn der Gast nach Kitzbühel kommt oder überhaupt nach Österreich kommt und in der Ferienhotellerie Gast ist, ich glaube, der erwartet sich mehr oder weniger, dass er von einer Familie, von einer Besitzerfamilie empfangen und betreut wird.“ (U2)

„Also es sind schon eigentlich die Einheimischen, die Lokalen, die solche Dinge [destinationsspezifische Veranstaltungen, Anm.] ins Leben rufen, weil halt einfach auch anderes Herzblut dabei ist. Das ist ganz klar, weil ein Direktor, der hat das nicht, der identifiziert sich auch nicht mit der Stadt jetzt so. Das merkst du schon.“ (J3)

Eine weitere wichtige Rolle schreiben sich die Befragten bei der Preisentwicklung zu. Hier verstehen sie sich ebenfalls als Gegenpol zur Konzernhotellerie und versuchen über persönliche Gästebetreuung und unabhängige Vertriebswege ihre Preise trotz steigender Bettenkapazitäten konstant zu halten.

„Bei dem Preisverfall, den du ansprichst, müssen die Familienbetriebe da mitziehen?“ (I1) „Nein, also wir machen das nicht, wir fahren halt unsere Preisschiene, wir haben auch einen sehr großen Bestandteil an Stammklientel...Und in meiner Welt sind wir ja sowieso konkurrenzfrei, weil wir das über Gastfreundschaft machen [lacht].“ (J1)

„Ja, dann plötzlich sind so viele andere [Konzernbetriebe, Anm.] dazugekommen, in wirklich einer Kapazität, die natürlich schon massiv eingebrochen ist in unsere Bettenanzahl. Und die machen den Preis mit kaputt [...] aber wir halten unseren Preis. Wir haben es jetzt so gemacht, dass wir weggegangen sind großteils von unseren Reisebüros und wir sind draufgekommen, dass es besser ist für uns, wenn wir Leute im Haus haben, die den vollen Preis zahlen beziehungsweise einen leicht reduzierten Preis zahlen, den man ihnen einfach zugesteht, weil sie Stammgäste sind...“ (U2)

„Da haben viele größere Hotels aufgesperrt, die dann auch einen Wellness-Bereich und viel Luxus pur und ... das können wir natürlich nicht bieten in dem Sinn, weil wir haben zwar ein schönes Haus, aber wir haben keinen riesen Wellness-Bereich und was weiß ich, dass jeder Gast quasi einen Angestellten hat so ungefähr, aber das Familiäre und auch das sich kümmern, einfach mal da sein am Abend, und einfach die Geschichten anhören von den Leuten, das merkst du schon sehr, dass das immer wieder mehr im Kommen ist.“ (J3)

Von drei Befragten wurde auch die Rolle angesprochen, welche sie als einheimische Betriebe für den Ort Kitzbühel einnehmen. Hierbei verstehen sie sich als Bindeglied zwischen den Einheimischen und Gästen und sehen sich für den Erhalt der Destination als Lebensraum mitverantwortlich.

„Den Ganzjahresbetrieb halte ich aus Idealismus aufrecht, weil ich sage, ich bin der einzige einheimische Betrieb, der das ganze Jahr offen hat... und immer, kein Ruhetag, kein gar nichts, also wir haben das ganze Jahr offen. Was ich einfach finde, das wirklich aus Idealismus, weil ich sage, das ist man irgendwie der Heimat schuldig.“ (U3)

„Wir haben auch wahnsinnig viel Einheimischenpublikum da und das mögen ja die Gäste auch gern, wenn sie irgendwo reinkommen, und sie sehen uns da beim Kartenspielen und den Kitzbühler Skiclub und da der Weiberleut-Stammtisch... und eine Wirtin, die hin und wieder gut aufgelegt ist und manchmal grantig ist [lacht], das gefällt denen, ja. Und da kommen sie auch.“ (U1)

In allen Gesprächen wird die Verbundenheit mit dem Ort und auch die Solidarität den „Einheimischen“ gegenüber spürbar. Eine Unternehmerin hebt besonders die Relevanz einheimischer Betriebe letztlich auch für ihr Produkt hervor.

„...wenn wir renovieren und wir nehmen Firmen, die von einem Besitzer selbst geführt werden, dann hat man da einen anderen Zugang, und der hat auch einen anderen Zugang zu mir. Weil der sagt dann, das wird Ihnen sicher gefallen, die Farbe wird Ihnen sicher gefallen; oder der Tischler, der weiß genau, dass er da ein Wohlfühlmöbel herstellt, das nicht für die Investoren sondern für den Gast ist. [...] also wenn die Handwerker bodenständige Unternehmer, einheimische Unternehmer sind und dann mit dem, was da ist, mit der Natur

dementsprechenden Sinn in die Geschichte legen können...ich glaube schon, dass das der Gast sehr stark spürt.“ (U2)

Als innovative Initiatoren neuer Produkte und Dienstleistungen sowohl innerbetrieblich als auch kooperativ für die gesamte Destination sehen sich die Befragten nur zum Teil. Obwohl alle Betriebe aktiv beispielsweise an der Entwicklung und Umsetzung lokaler Veranstaltungen mitgewirkt oder diese sogar initiiert haben, betrachtet es vor allem die Senior-Generation immer weniger als Aufgabe der Betriebe, hier federführend zu sein. Diese Selbsteinschätzung heben die Befragten auch als Unterschied zu ihrer Elterngeneration hervor, welche den Fortgang der Destination gemeinsam mit anderen Akteuren gewissermaßen am „Stammtisch“ vereinbart hat.

„Früher sind sie alle zusammengesessen, da ist der Bürgermeister und der Pfarrer und der TVB und die Wirte, die sind an einem Stammtisch gesessen und da wurde das ausgedet und dann ist das irgendwann einmal beschlossen worden.“ (U1)

So bringt eine Unternehmerin deutlich auf den Punkt, worin ihrer Ansicht nach der Beitrag familiengeführter Unternehmen für eine positive Entwicklung der Destination besteht: *„Ja in ihrer Dienstleistung, einfach in der guten Dienstleistung...aber die wird eh...die muss man eh liefern.“ (U3)*

Insgesamt empfinden die Familienbetriebe ihren **Einfluss auf die Destinationsentwicklung** als abnehmend und geschwächt. Als Gründe dafür nennen die Befragten zunehmenden Druck auf das eigene Unternehmen, die Konzernhotellerie, welche ihre Interessen verstärkt durchsetzt sowie schwindende Kooperationsmöglichkeit und -bereitschaft.

Der Druck auf die Familienbetriebe erhöht sich vor allem durch steigende Gästeanforderungen bei sinkender Aufenthaltsdauer, durch steigende Ansprüche der Mitarbeiter, hohe steuerlichen Belastungen und steigende allgemeine Kosten. Aufgrund der wachsenden Bettenkapazitäten durch die Kettenhotellerie finden sich die Befragten in einer zunehmend aggressiven Marktsituation wieder. Neben der Bewältigung ihrer Führungsaufgaben sind die Unternehmer stark in tägliche operative Tätigkeiten eingebunden und sehen sich daher kaum im Stande, sich über ihren Betrieb hinaus noch für die Destinationsentwicklung zu engagieren.

„... es ist halt eine sehr harte Aufgabe, jeden Tag immer wieder seinen Kopf auch anzustrengen und auch immer mit den neuesten Entwicklungen Schritt zu halten. Sei es jetzt neue Medien und und und, das ist für einen klassischen Familienbetrieb, wo meistens nur zwei Leute mitarbeiten, kaum zu stemmen. Weil die müssen operative Tätigkeit haben, also sprich Mitarbeiterführung, Buchhaltung, Finanz, Büro und und und, da prasselt ja einiges auf so einen Unternehmer herein und wenn du nur zu zweit bist, dann schaffst du das nicht

auf lange Sicht. [...]Also die Großen galoppieren den ehemals gut mithaltenden Familienunternehmen ein bisschen davon, glaube ich.“ (J2)

Der steigende Einfluss der Konzernhotellerie bringt aus Sicht der Befragten auch Positionierungskonflikte mit sich. Angezogen vom „elitären“ Image der Stadt, ließen sich vor allem hochpreisige Hotelketten im 5-Stern-Bereich in Kitzbühel nieder. Mit dem „Nobelimage“ (U1) der Destination können sich die jahrzehntelang ansässigen Familienbetriebe dagegen wenig identifizieren. Sie würden bevorzugt ein traditionsreiches, bodenständiges, natürliches, sportliches und auch kulturell vielseitiges Bild von Kitzbühel vermitteln.

„Wir haben uns ja losgelöst ein bisschen von den Sachen, die in Kitzbühel normalerweise propagiert werden, Tennis, Ski und Golf. Wir bieten ja über 35 Sportarten, aktives Know-how an, also wir sind ein sehr sportliches Haus.“ (J2)

„...also meine Werte sind einfach ein bisschen Bodenständigkeit, die Tradition zu wahren, integer zu sein, die Natur nicht mit Füßen treten. Die Frage ist nur, wie kann man das vermitteln...wobei wenn sie da sind, kann man es ihnen eh vermitteln, was da eigentlich noch Bodenständiges daheim ist.“ (U3)

„Also es würde auch die Kultur super funktionieren, wenn man sie ein bisschen ins Boot holt. Da haben wir dieses Filmfestival jetzt gemacht, das den Leuten auch total getaugt hat. Der Sport ist sicher wichtig, durchs Hahnenkammrennen sind wir natürlich berühmt geworden,... aber dann haben wir wieder die Schickimicki-Events, ich finde es sehr schwierig...“ (J3)

„Also wenn man in Kitzbühel schaut, die Familienhotellerie ist großteils gutes 3-Stern- beziehungsweise 4-Stern-Niveau und mit 5 Sternen hat man da eher nichts am Hut. Und es hilft eigentlich einem Familienhotel gar nichts, wenn nur mit Glanz und Glamour geworben wird, weil das ist nicht der Gast, den man da benötigt, um da Geschäft zu machen in Kitzbühel. Für die Großen ist das natürlich wichtig, die brauchen zahlungskräftige Kunden, damit sie endlich irgendwann einmal ihren Preis durchsetzen könnten, den sie sich wünschen würden.“ (J2)

Die Befragten sehen den Weg der Kooperation als Möglichkeit, die Interessen der Familienebetriebe wieder stärker in die Destinationsentwicklung einfließen zu lassen. Dass Kooperation und verstärkte Kommunikation unter den Familienbetrieben schwer zu Stande kommen, schreiben die Befragten der schwierigen Marktsituation und dem eigenen Zeitdruck zu.

„Weißt eh, in der Saison haben sie so viel Arbeit, in der Zwischensaison ist jeder froh, wenn er einmal auf Urlaub fahren kann. Da willst du dich dann auch nicht auseinandersetzen. Und ich bin jetzt nicht diejenige, die das Ruder ergreift. Ich habe mal den Vorschlag gemacht und habe mich mit ein paar zusammengesetzt...Ganz nett, aber eben, da brauchst du dann jemanden, der so etwas durchsetzt auch. Und ich bin nicht diejenige.“ (U1)

Was die **aktive Mitwirkung in der Destinationsentwicklung** – sei es eben durch Kooperation, das Entwickeln neuer Produkte oder das Einbringen in Gremien der Tourismusorganisation – betrifft, setzen die Senior-Unternehmer große Hoffnung in ihre Nachfolger: *„...die jungen Einheimischen mehr, die wollen was bewirken. Wir haben das natürlich auch getan in der Vergangenheit ...“* (U2)

Die angesprochenen Nachfolger sprechen sich auch klar für Zusammenarbeit und Engagement für die Destinationsentwicklung aus. *„...und das ist, glaube ich, das Wichtigste, dass man einfach kapiert, dass es allein nicht geht.“* (J3) Zwei der Befragten wirken aktiv bei der Organisation von größeren Veranstaltungen mit bzw. sind in Gremien des Tourismusverbandes vertreten. Beide betonen aber, dass dieses Engagement nur durch die Aufteilung von Führungsaufgaben auf mehrere Familienmitglieder möglich ist.

„Wir tun uns jetzt momentan leicht, weil wir einfach zu viert sind. Es ist mein Vater, meine Mama, wir zwei Jungen. [...] Diesen strategischen Gedanken, diese Verträge mit neuen Partnern, neue Vertriebswege auf tun, Produkte entwickeln, das können wir eigentlich relativ frei machen, weil uns der Rücken freigehalten wird von dem großen Brocken des Operativen.“ (J2)

Obwohl alle Befragten der Konzernhotellerie negativ bis ambivalent gegenüber stehen, ist es vor allem die **nachrückende Generation**, welche für einen Austausch mit der Konzernhotellerie offener ist und ihr Positives abgewinnen kann. Sie schätzen die Impulse die deren professionelle Betriebsführung in die Destination gebracht hat und sind der Meinung, dass sie vom Know How der Direktoren profitieren könnten.

„...ich muss sagen, ich finde den Input der Direktoren immer super, weil die ganz einen anderen Blick haben. Die kommen meistens aus größeren Städten oder aus anderen Regionen, wo viel los ist, und den Input finde ich einfach wahnsinnig wichtig.“ (J3)

Schwierig sei ein Austausch und die Initiierung gemeinsamer Aktionen aber vor allem aufgrund des häufigen Führungswechsels in den Konzernbetrieben:

„...ich finde es immer nur schade, wenn die Direktoren so schnell wechseln, weil du kannst auch nichts machen mit denen. Du hast dann auch mit der Zusammenarbeit Schwierigkeiten, wenn du irgendwelche Veranstaltungen machst mit denen gemeinsam, der nächste weiß dann nichts mehr davon...“ (J3)

Neben der höheren Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist für die Übernehmer/Jungunternehmer auch eine einschlägige, bessere Ausbildung charakteristisch. Alle Befragten der nachrückenden Generation haben universitäre Ausbildungen abgeschlossen oder werden diese noch abschließen und haben Erfahrungen im Ausland und in anderen Betrieben gesammelt. Im Gegensatz zu manchen Vertretern der derzeit führenden Generation haben sie

sich zudem ganz bewusst für den Weg als touristische Unternehmer entschlossen.

„...ich wollte eigentlich nicht zurück nach Kitzbühel, also ich wollte eigentlich immer in so einem großen Hotel arbeiten so wie das Interconti. Und irgendwie habe ich mir das dann angeschaut und das war mir dann irgendwie alles zu ... also, diese Konzernhotellerie...es war eine super Schule, ich habe wahnsinnig viele gute Kontakte da raus und habe sehr viel gelernt. Ganz anders aber, da geht es nicht mehr um den Gast. Die haben 450 Zimmer, da kannst du dich nicht kümmern. Ich meine, das ist alles freundlich und höflich und so, aber das interessiert eigentlich keinen, wer da bei der Tür hereingeht...[...] Und dann habe ich eben mit meinem Bruder geredet, ob er es sich vorstellen könnte, dass ich daheim mitarbeite, und er hat gesagt, okay, probieren wir es. Und jetzt bin ich seit vier Jahren da und es funktioniert super.“ (J3)

Obwohl die Jungunternehmer auch aufgrund ihrer Ausbildung vieles in der Betriebsführung einmal anders machen möchten als ihre Eltern, sehen sie sich mit der Herausforderung konfrontiert, wie ihre Eltern einmal selbst unter dem operativen Druck eines kleinen Betriebes zu stehen. Als weiteres Hindernis, das ihnen aus derzeitiger Sicht bei der aktiven Mitwirkung in der Destinationsentwicklung im Weg steht, betrachten die Jungunternehmer/Übernehmer die Barrieren zwischen sich und den derzeitigen Führungsnetzwerken der Destination. Ein Befragter geht dabei konkret auf die noch bestehende Distanz zur Tourismusorganisation ein, *„...weil jetzt kenne ich eigentlich nicht wirklich Leute da oben und ich habe nicht das Gefühl, ich könnte da viel ausrichten.“ (J1)*

Für andere sind es auch informelle Netzwerke, deren Entscheidungsmacht Hemmnisse für die Destinationsentwicklung und das Wirken der jungen, noch nicht stark vernetzten Unternehmer darstellen:

„Nur stehe ich solchen informellen Netzwerken, was die Destination betrifft, kritisch gegenüber, weil die in Kitzbühel zwar auch viel bewegt haben, nur tun sich die gegenseitig auch immer ganz gern bekriegen. Es gibt ja nicht nur ein informelles Netzwerk, es gibt ja dann Lobbys und da wird auch sehr viel blockiert dadurch. Das ist jetzt der Schlamassel...also es ist noch nicht so prekär, aber es könnte prekär werden – aber die Problematik, vor der wir jetzt stehen, das ist einfach, dass sich gegenseitig sehr viele Netzwerke blockieren.“ (J2)

4.1.3.4 Interpretation

Die **Rolle** der Unternehmer familiengeführter Betriebe für die Destinationsentwicklung ist nach Analyse deren Selbsteinschätzung im Wandel. Während die Vorgänger der derzeit führenden Unternehmer häufig aktive Akteure auch im außerbetrieblichen Destinationsgeschehen waren, sehen sich Familienunternehmer gezwungen, sich aufgrund komplexerer, schwierigerer Marktverhältnisse vor allem auf den eigenen Betrieb zu konzentrieren.

Den eigenen **Einfluss auf die Destinationsentwicklung** empfinden die Familienbetriebe – und hier insbesondere die Senior-Unternehmer – nicht nur aufgrund eigener sinkender außerbetrieblicher Aktivität als abnehmend. Von den Befragten als Herausforderung für den eigenen Betrieb und als großer Einflussfaktor auf die Destination wurde die zunehmende Konzernhotellerie genannt, welche das Image der Destination verändert, die Preisentwicklung durch Überkapazitäten vor allem im Sommer negativ beeinflusst, sowie Kooperation und Austausch aufgrund wechselnder Führungskräfte erschwert. Das Thema Konzernhotellerie war auch unerwartetes Hauptthema in allen Gesprächen.

In vorhergehenden Arbeiten zu den Wechselwirkungen zwischen Familienbetrieben und der Destinationsentwicklung wurde den Familienunternehmern vor allem in der Explorations- und Aufbauphase der Destination eine tragende Rolle zugeschrieben, da die ersten Beherbergungsunternehmer sehr häufig auch die Bereitstellung sämtlicher weiterer Infrastruktur und Dienstleistungen (Liftbetriebe, Skischulen, Veranstaltungen) initiierten (Butler 1980, Weiermair 2004, Weiermair et al. 2007). In der nunmehr in vielen alpinen Destinationen eingetretenen Stagnations- bzw. durch Markenentwicklungs- und Positionierungsprozesse angekurbelten Relaunch-Phase (Bieger/Beritelli 2012) wird von den Unternehmern innovatives Verhalten, die erneute „*kreative Zerstörung*“ bestehender „*nicht mehr marktadäquater Produkte, Dienstleistungen und -Prozesse*“ verlangt (Weiermair 2004, S. 10).

Ohne die Relevanz marktgerechter Erneuerung in Frage zu stellen, muss aber auch die Rolle der Familienbetriebe als **identitätsbildendes und -erhaltendes Rückgrat der Destination** erkannt werden. Ihre authentische Dienstleistung und ihre Nähe zum Gast lösen nach wie vor das Kernversprechen eines alpinen Tourismusortes ein. Großteils seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten in der Destination ansässig, fühlen sich die Familienbetriebe auch stark für den Erhalt der Destination als Lebensraum, als Ort für die Einheimischen mitverantwortlich, was sich beispielsweise in der Beauftragung regionaler Firmen oder auch dem Offenhalten des Restaurants in der Nebensaison abbildet. Zudem verstehen sich Familienbetriebe als standhafter Gegenpol zur Konzernhotellerie was die Preisentwicklung in der Destination betrifft.

Charakteristisch für die **nachrückende Generation** ist deren höhere Ausbildung, ihre Auslandserfahrung und Berufserfahrung in anderen Betrieben sowie auch ihre bewusste Entscheidung, den Betrieb weiterzuführen. Die jungen Unternehmer bzw. angehenden Unternehmer sind sehr motiviert, am Destinationsgeschehen aktiv mitzuwirken und haben dazu zahlreiche konkrete Ideen und Vorstellungen. Auch sie haben allerdings Bedenken, einmal den Spagat zwischen Operativem und der strategischen kontinuierlichen Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu schaffen. Ihr derzeitiges außerbetriebliches Engagement für die Destinationsentwicklung (bspw. Initiierung und Organisation von Veranstaltungen, Mitgliedschaft in Gremien des Tourismusverbandes) ist ihnen derzeit nur durch die Aufteilung von Führungsaufgaben auf mehrere Familienmitglieder möglich.

Die junge Generation Familienunternehmer wünscht sich mehr Professionalisierung sowohl im eigenen Betrieb als auch in der Destination – etwa in der Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern. Ihr Wissen und ihre Motivation bergen gemeinsam mit ihrer engen Verbundenheit zum Heimatort großes Potential für die Destinationsentwicklung. Es müssen daher in der Ausbildung angehender Familienunternehmer neue Wege der Führung und Organisationsstruktur kleiner Betriebe aufgezeigt werden, sodass den Unternehmern Zeit für die strategische Weiterentwicklung des eigenen Betriebs sowie der Destination bleibt. Auch Tourismusorganisationen sind angehalten, die nachrückende Generation in die Destinationsentwicklung einzubinden.

4.1.3.5 Fact Box

factbox

- Der eigene **Einfluss auf die Destinationsentwicklung** wird von den Familienbetrieben heute als **rückläufig** empfunden, im Gegensatz zur Explorations- und Aufbauphase der Destinationen.
- Dennoch bilden Familienbetriebe ein **identitätsbildendes und -erhaltendes Rückgrat** in der Destination.
- Charakteristisch für die **nachrückende Generation** ist deren höhere Ausbildung, ihre Auslandserfahrung und Berufserfahrung in anderen Betrieben sowie auch ihre bewusste Entscheidung, den Betrieb weiterzuführen.

4.1.4 Implikationen für den Tiroler Tourismus

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

1. **Eine optimales Work-Life-Balance Management schafft Attraktivität am Arbeitsmarkt:** Arbeitnehmerinnen im Tourismus konstatieren die Bemühungen, seitens der Arbeitgeber die Grundlagen für eine optimierte WLB zu schaffen. Es sind jedoch nicht immer die investitionsintensiven Maßnahmen, die von den Arbeitnehmerinnen gefordert werden:
 - a. Arbeitnehmerinnen im Tourismus suchen vor allem die gute Kommunikation mit der Führungsetage, um regelmäßige Arbeitszeiten schaffen zu können. Die Mitsprache für langfristige Dienstzeitgestaltung ist hier besonders bedeutend.
 - b. Als Folge guter Kommunikation stellt sich ein gutes Betriebsklima an: Vertrauensvoller Umgang gepaart mit einem meist kooperativen Führungsstil führen zu einer hohen Motivation und dem Willen dem Unternehmen langfristig zur Verfügung zu stehen.

Es gilt somit, Kommunikationsplattformen und Optionen für die Mitarbeiterinnen zu schaffen, damit kundenkontaktintensive Stresserlebnisse auch mit den Kollegen und der Führung diskutiert werden können. Besonders in Saisonhochs ist der Einfluss solcher Stresserlebnisse auf das Privatleben sehr hoch, daher bieten sich Optionen zur Kommunikation im Unternehmen an: erstens werden wichtige Informationen über Kundenkontaktprobleme geteilt und zweitens können Arbeitnehmern ihre „Last“ von der Seele reden.

2. **Work-Life-Balance Management in Familienunternehmen bedeuten Planung und Umsetzung:** Die obige Untersuchung untermauert die enge Verflechtung von Familien- und Unternehmensführung und zeigt, dass dadurch eine Vielfalt an kritischen Situationen entstehen können, die das komplexe Gefüge Familienunternehmen bedrohen können. Grundsätzlich ist die Familie ein wichtiger Rückhalt, der Kraft gibt und durch schwierige Zeiten helfen kann. Aber die Anzahl an potentiellen Meilensteinen ist enorm:
 - a. Auf Unternehmensseite sind es hauptsächlich Umbaumaßnahmen und Investitionen in die Hardware oder aber Finanzkrisen, die den Einsatz der Familie erfordern und das Familienleben stark beeinflussen.
 - b. Auf der Familienseite sind es veränderte Lebensumstände (Geburten, Erziehungskrisen), plötzliche Ereignisse (Ableben von Familienmitgliedern), die Einfluss auf das Unternehmen haben.

Diese Häufigkeit möglicher Hürden verlangt nach Unternehmens- und Familienmanagement, welches die klassischen Managementfunktionen wie Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle einschließen sollten. Hierhinein fallen bspw. die Nachfolgeplanung, aber auch kurzfristige

Maßnahmen, wie das Schaffen von Freiraum für die Kindererziehung (bspw. durch Umschichtung von Personal oder durch Einstellung neuer Arbeitskräfte).

3. **Innovationsmanagement ist Nachhaltigkeitsmanagement im Familienunternehmen:** Familienunternehmen im Tourismus sind bemüht innovativ zu sein und verstehen darunter meist Hardwareinvestitionen. Dies bestätigt die Ergebnisse früherer Untersuchungen (siehe auch Berichtsjahr 2012/2013). Es zeigt sich aber auch, dass Familienunternehmen besonders wichtig sind für die regionale (wirtschaftliche) Entwicklung. Somit sollten Innovationsmanagement und Innovationsprozesse in Familienunternehmen stimuliert bzw. unterstützt werden. Erneut werden daher an dieser Stelle Initiativen gefordert, die helfen, formale Innovationsprozesse in Familienunternehmen zu implementieren. Die Umsetzung obliegt dem Unternehmen selbst, aber strukturelle Hilfestellungen können hier durchaus Sinn machen. Die regionalen Effekte können immens sein, da Familienunternehmen langfristig verlässliche Arbeitgeber für Einwohner sind und nachhaltig mit Ressourcen in ihrem Umfeld umgehen, um diese für die nachfolgende Generation zu bewahren.
4. **Ideenumsetzung und Markteinführung sind die Herausforderungen für Hotelunternehmen:** Es zeigt sich auch in der quantitativen Studie, dass Hotels durchaus innovativ sind, wenn auch hier erneut deutlich wird, dass Hardware-Investitionen der Kern der Innovation ist. Dennoch lassen sich viele Hoteliers stimulieren und entwickeln Ideen, die vor einer Umsetzung stehen. Hier scheinen sich jedoch die größten Hürden zu ergeben in der Ideenumsetzung und Markteinführung oder Kommerzialisierung. Daher empfiehlt es sich insbesondere Hilfestellungen zu entwickeln, die sich an Instrumenten orientieren zur Konzeption der Innovation (bspw. via Service Design Konzepten, Flowcharts und Blueprints). Diese helfen aus der Idee zumindest ein formuliertes Konzept zu machen, das kundenseitig (Wirkungen, Zufriedenheiten und Problemlösungen sollten hier im Mittelpunkt stehen) und angebotsseitig (Unternehmensanalyse um Stärken und Schwächen bspw. in der Ressourcenbedeckung zu erfassen) durchdacht wird. Diese Vorstufe zur Markteinführung folgt den Prinzipien der strategischen Unternehmensführung im Sinne einer Umwelt- und Unternehmensanalyse. Hierfür fehlen oftmals die Zeit und die Strukturen, so dass einige Ideen hier im Innovationsprozess stecken bleiben.
5. **Die Tourismusorganisationen sind angehalten, die nachrückende Generation in die Destinationsentwicklung aktiv einzubinden:** Viele touristische Familienbetriebe in Tirol befinden sich derzeit kurz vor oder in einer Übergabephase. Die nachrückende Generation findet sich dabei oft in einer komplexen Marktsituation wieder, welche bedingt, zum einen den eigenen Betrieb weiterzuentwickeln, zum anderen aber auch die Bereitschaft zur Kooperation und aktive Einflussnahme am Destinationsgeschehen abverlangt. Damit die Tourismusorganisationen von dem an

sich vorhandenen Engagement, die Destinationsentwicklung mitzugestalten, sowie dem Know How der nunmehr gut ausgebildeten und international erfahrenen Familienunternehmer profitieren können, wäre aktives, auf die nachrückende Generation abgestimmtes Stakeholder-Management wünschenswert. Am MCI Tourismus hat man durch reale Case Studies und Zusammenarbeit mit DMOs bereits erreicht, Barrieren zwischen den Tourismusorganisationen und Nachfolgern abzubauen sowie gegenseitiges Verständnis zu verbessern.



destination

<p>tourismus- unternehmen</p>	<p>P1: Lebensqualität und Work-Life-Balance Management P2: Innovationsverhalten in KMUs P3: Familienunternehmen und Destinationsentwicklung</p>	<p>P10: Tirol Tourism Research ttr.tirol.at</p>
<p>destination</p>	<p>P4: Service Design im Tourismus P5: Leadership-Netzwerke in Destinationen P6: Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport P7: Erlebnisinszenierung am Berg P8: Bergprofilstudie 2014</p>	
<p>region</p>	<p>P9: Analyse der alpinen Tourismuspolitik</p>	

4.2 DESTINATION

4.2.1 Service Design im Tourismus

Der Tourismus zeichnet sich besonders im alpinen Raum als ein spezielles Dienstleistungsprodukt aus, da es neben den klassischen Dienstleistungscharakteristika (Immaterialität, Nichtlagerfähigkeit, Unteilbarkeit und Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum) auch den Anforderungen der gewachsenen alpinen touristischen Strukturen (Einfluss externer Faktoren, Integration öffentlicher Güter und Erbringung des touristischen Produktes als Leistungsbündel durch Teilproduzenten) gerecht werden muss. Aufgrund dieser Besonderheiten, Komplexität und Interdisziplinarität im alpinen Tourismus bedarf es Methoden oder Instrumente, welche es erlauben den Prozess der touristischen Dienstleistungskette regelmäßig zu analysieren, zu innovieren und kundenorientiert weiterzuentwickeln (Peters/Weiermair, 2000). Erkenntnisse aus der Dienstleistungswissenschaft bekräftigen, dass insbesondere „Design“ und die ästhetische Gestaltung von (Dienstleistungs-)Produkten und Prozessen eine direkte Einflussnahme auf wichtige touristische Themen wie der Generierung von Kundenerlebnissen (Patricio/Fisk/Cunha, 2008; Zehrer, 2009; Beltagui/Candi/Riedel, 2012), Dienstleistungsqualität (Shostack, 1984; Edvardsson, 2005) und Dienstleistungsinnovation (Faché, 2000; Clathworthy, 2011) haben. Der noch junge Denkansatz des Service Designs bietet hierbei Prozesse und Methoden für die Entwicklung organisationaler Strukturen und dem benötigten Verständnis, überlegene Kundenerfahrungen in komplexen Ökosystemen zu schaffen (Stickdorn/Frischhut, 2012).

Aufbauend auf diesen Überlegungen initiierte das MCI Tourismus im Jahr 2011 ein EU Forschungsprojekt, um die Aufmerksamkeit für das Thema Service Design in der europäischen Tourismusindustrie und -ausbildung zu steigern. Dabei wurde eine mobile Anwendung für eine kundenzentrierte Analyse des gesamten Dienstleistungsprozesses einer Destination entwickelt, welche als Pilotprojekt in sieben europäischen Destinationen Anwendung fand. Die mobile Applikation bedient sich dem Instrument der mobilen Ethnografie, nennt sich MyServiceFollow und erlaubt Gästen/Kunden, GPS basierte Kundenwege (Customer Journey) aufzuzeichnen und individuelle Kontaktpunkte (touchpoints) festzulegen und zu bewerten. Die daraus gewonnenen Daten ermöglichen dem Anbieter mit Hilfe einer Backend-Software (MyServiceFollow) die angebotene Leistung aus Sicht des Kunden zu erfahren und kritisch zu hinterfragen. Dabei können die Daten sowohl als Analyse-, als auch als Planungsgrundlage herangezogen werden. Als Abschluss dieses EU-Projektes fand im Sommer 2012, im Rahmen der Entwicklung einer offenen Wissensplattform für Service Design im Tourismus, erstmalig die Konferenz „Service Design in Tourism“ statt, in der die sieben Pilotprojekte vorgestellt und erstmals die Felder Service Design und Tourismusmanagement in Verbindung gebracht wurden.

Aus der gewonnenen Expertise bezüglich der letzten Jahre, lag der Fokus im Forschungsjahr 2013/14 insbesondere auf vertiefenden Untersuchungen im Be-

reich der mobilen Ethnografie sowie der Anwendung auf geografisch oder räumlich eingegrenzten Räumen bzw. Wettbewerbseinheiten. Nachfolgend wird ein Forschungsprojekt näher vorgestellt, welches untersucht, inwieweit Österreichs touristische Destinationen sich der Verantwortung der Produktentwicklung stellen und inwieweit sich diese dabei bestimmter Methoden und Instrumente aus dem Service Design bedienen.

4.2.1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Im Rahmen dieses Projekts sollten aktuelle Entwicklungstendenzen von alpinen touristischen Destination und der touristischen Produktentwicklung analysiert und beschrieben werden. Eine junge Denkrichtung, welche die hohe Erwartungshaltung bei der Entwicklung touristischer Produkte erfüllen könnte, ist der kundenfokussierte und iterative Denkansatz des „Service Design“. Ziel dieser Arbeit war es mittels eines standardisierten Fragebogens erstes Datenmaterial zum Einsatz von Service Design Methoden und Instrumenten in touristischen Destinationen am Beispiel österreichischer Destinationen zu generieren. Folgende Forschungsfragen wurden beantwortet:

- Inwiefern wird „Produktentwicklung“ in Österreichs touristischen Destinationen bereits durchgeführt?
- Welche Methoden und Instrumente aus dem Service Design werden bei der Produktentwicklung angewandt?
- Welche Methoden und Instrumente aus dem Service Design können das Destinationsmanagement bei der Entwicklung touristischer Produkte unterstützen?

4.2.1.2 Vorgehensweise

Die Studie befasste sich mit den aktuellen Entwicklungen im alpinen Destinationsmanagement und der damit verbundenen Aufgabe der Entwicklung touristischer Produkte. Aufgrund der Besonderheiten des touristischen Produktes im alpinen Raum wurde auf diese im Rahmen der touristischen Produktentwicklung eingegangen und der Ansatz des Service Design näher beleuchtet. Dabei wurden die einzelnen Phasen des Service Design-orientierten Produktentwicklungsprozesses beschrieben und Methoden und Instrumente, die sich besonders für die Erreichung der einzelnen Phasenziele eignen, aufgezeigt.

Ausgehend von der Literaturarbeit wurden Hypothesen abgeleitet, welche im empirischen Teil zur Erstellung eines standardisierten schriftlichen Online-Fragebogens dienten. Ziel dieser explorativen Erhebung war es, erstes Datenmaterial zum Einsatz von Service Design Methoden und Instrumenten in touristischen Destinationen am Beispiel Österreich zu generieren. Hierbei sollte diese Untersuchung aufzeigen, ob Produktentwicklung in österreichischen Destinationen betrieben wird und ob die vom Autor ausgewählten Instrumente aus dem Service Design in den österreichischen touristischen Destinationsmanagement-

organisationen bekannt sind bzw. angewandt werden. Als Ergebnis dieser Studie wurden Handlungsempfehlungen zur Produktentwicklung in touristischen Destinationen abgeleitet.

Auf Grundlage der Destinationsstudie „Österreichs Destinationen im Vergleich“ wird von der Österreichischen Hotellerie Vereinigung (ÖHV) jährlich eine Destinationskarte erstellt, welche Österreichs Tourismusgebiete in 88 Destinationen aufteilt (vgl. ÖHV, 2013). Als Basis für die empirische Untersuchung wurden aus diesem Grund die 88 verzeichneten Destinationen aus der ÖHV Destinationskarte 2013 herangezogen. Zudem wurden auch alle neun Landestourismusorganisationen Österreichs an dieser Umfrage beteiligt. Nach Ablauf des Erhebungszeitraumes konnten 65 ausgefüllte Online- Fragebögen registriert werden, was einer Rücklaufquote von 67% entspricht.

4.2.1.3 Kernergebnisse

Die Zeiten stetig wachsender Nachfrage und rasanter Expansion ist in den einzelnen touristischen Destinationen aufgrund der Veränderungen im globalen Wettbewerbsumfeld vorüber. Um dem entgegenzuwirken, konzentrierte sich das Destinationsmanagement alpiner Destinationen in der Vergangenheit vermehrt auf Struktur-, Ablauf- und Marketing Aufgaben. Von den Destinationen der neuen Generation wird zukünftig ein stärkerer Fokus auf Prozess- und Produktaufgaben gefordert. Die Besonderheit, Komplexität und Interdisziplinarität des touristischen Produktes fordert in der Folge nach einem Instrument, welches dem Destinationsmanagement ermöglicht, nachfragegerechte und begeisternde Produkte zu entwickeln. Eine junge Denkrichtung, welche diese hohe Erwartungshaltung bei der Entwicklung touristischer Produkte erfüllen könnte, ist der kundenfokussierte und iterative Denkansatz des Service Design.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Österreichs Destinationen aufgrund der starken Strukturen und dem gut abgestimmten Management mit über 83% bereits Produktentwicklung auf Destinationsebene umsetzen.

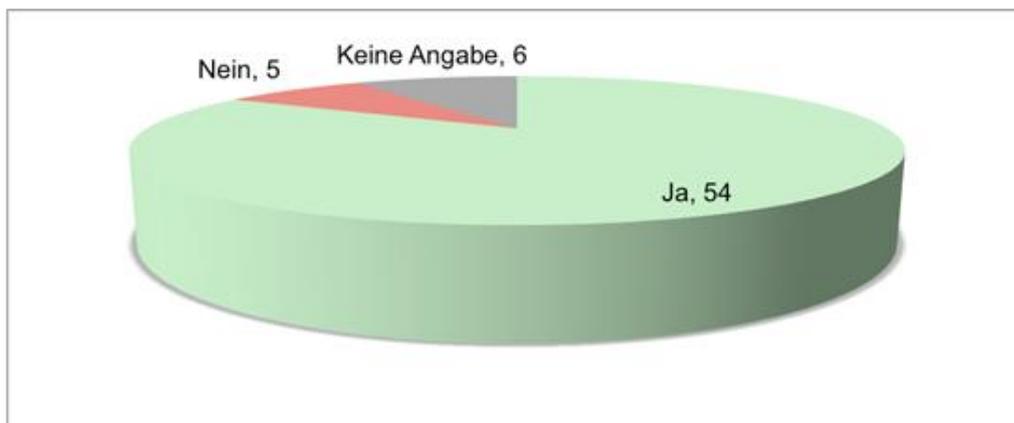


Abbildung 8. Produktentwicklung in österreichischen Destinationen

Die operationalisierten Daten zeigen hierbei, dass 40% der österreichischen Destinationen eine Service Design orientierte Produktentwicklung betreiben.

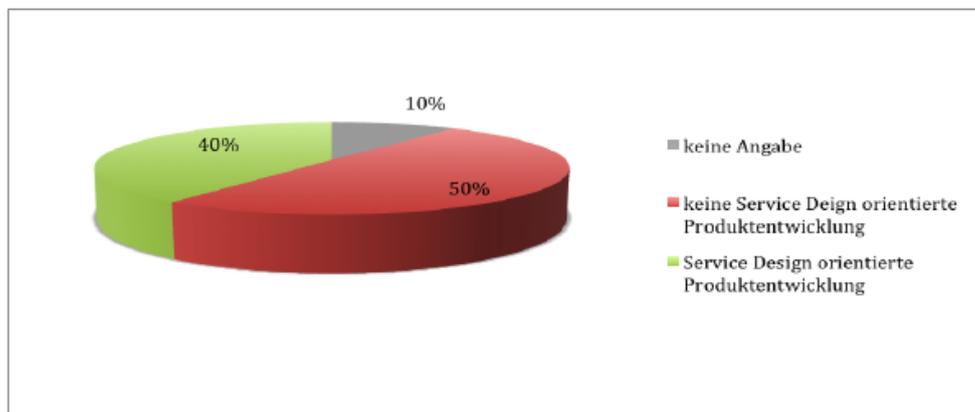


Abbildung 9. Service Design orientierte Produktentwicklung in Österreichs Destinationen

Die Daten der Destinationen die keine Service Design-orientierte Produktentwicklung betreiben und die Daten der Destinationen die eine serviceorientierte Produktentwicklung betreiben wurden den zwölf ausgewählten Service Design Instrumenten in einer Kreuztabelle gegenübergestellt. Hiermit konnte untermauert werden, dass der durchschnittliche Grad der Nutzung der vom Autor ausgewählten Methoden und Instrumente aus dem Service Design hochsignifikant steigt, wenn eine Service Design-orientierte Produktentwicklung in der Destination stattfindet.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse konnten die Phasen im Service Design Prozess als Leitlinie zur touristischen Produktentwicklung grafisch wie folgt zusammengefasst werden.

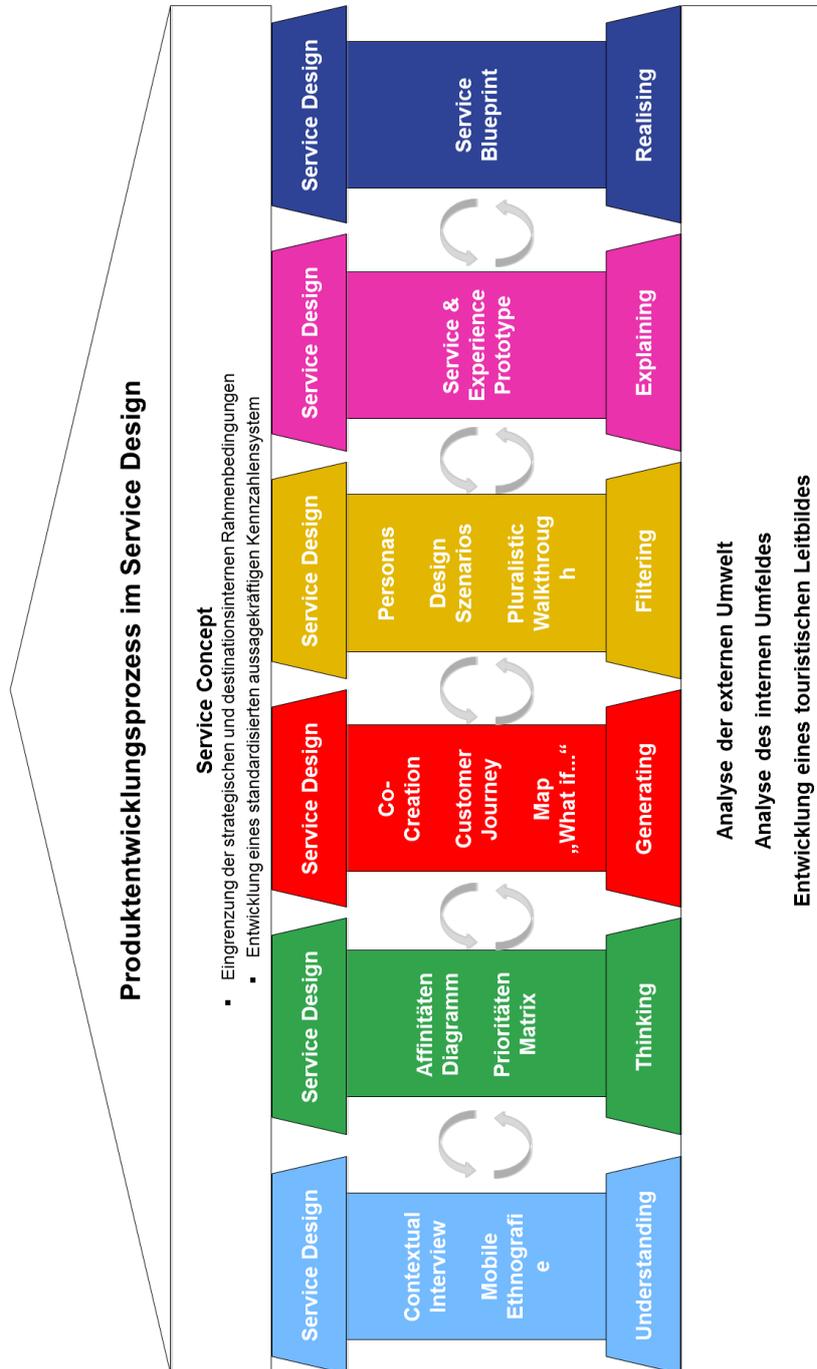


Abbildung 10. Leitbild zur touristischen Produktentwicklung mit Service Design

4.2.1.4 Interpretation

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass ein Großteil der österreichischen Destinationen bereits Produktentwicklung durchführt. Gleichzeitig bestätigen die Ergebnisse der Frage über die zukünftige Wichtigkeit der Produktentwicklung in Destinationen, dass zukünftig Produktentwicklungsaufgaben auf Destinationsebene an Bedeutung gewinnen werden. 56 von 57 österreichischen Destinationen sind hierbei der Meinung, dass der Produktentwicklung zukünftig eine große Bedeutung beigemessen werden muss.

Dies setzt eine Destinationsplanung in Form eines touristischen Leitbildes voraus, welche die Destinationskultur und das Destinationsklima prägen und tragen und Dienstleistungserbringer sowie Stakeholder befähigen und motivieren eine dienstleistungsorientierte Kultur zu leben. Da die touristische Produktentwicklung nach einer „Service Dominant Logik“ (hierunter versteht man die Entwicklung einer dienstleistungsorientierten Geisteshaltung) fordert, sollte diese in Form eines Service Konzeptes verankert sein.

Das Service Design als eine multidisziplinäre Kompetenzplattform mit dem Ziel der Entwicklung sinnvoller, brauchbarer, erwünschter, effizienter und effektiver Dienstleistungsprodukte durch holistische, systematische und iterative Prozesse, bietet eine Fülle an interdisziplinären, explorierenden, generierenden und evaluierenden Methoden und Instrumenten, welche für die Konzeption und Gestaltung von touristischen Dienstleistungen sehr hilfreich sein können.

Die Ergebnisse der Studie zeigen hierbei, dass das Service Design bei der Entwicklung touristischer Produkte in Österreichs Destinationen bereits Fuß gefasst hat und die als geeignet ausgewählten Methoden und Instrumente signifikant von jenen Destinationen angewandt werden, die bereits eine Service Design orientierte Produktentwicklung durchführen.

4.2.1.5 Fact Box

factbox

- **Österreichs Destinationen betreiben mehrheitlich Produktentwicklung auf Destinationsebene.** 40% davon orientieren sich dabei unter anderem an einer Service Design-orientierte Produktentwicklung.
- Die Erkenntnisse aus der Literatur heben besonders die **Wichtigkeit eines Service Konzepts** hervor, welches als touristisches Leitbild für die Produktentwicklung dienen soll.
- Besonders die touristische Produktentwicklung erfordert eine **„Service Dominante Logik“**

- Instrumente aus dem Service Design bieten Möglichkeiten „intelligente“ touristische Produkte zu entwickeln.

4.2.2 Leadership-Netzwerke in Destinationen

4.2.2.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Destinationsentwicklung heißt Veränderungsprozesse gestalten, Möglichkeiten nutzen und Handlungsspielräume erarbeiten. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass sich in *community-based* Destinationen, in denen verschiedene Akteure dezentral und autonom agieren, einflussreiche Individuen, die vielfach mehr als nur eine Organisation/Institution vertreten, zu Leadership-Netzwerken zusammenschließen (Zehrer et al. 2014) und eine entscheidende Rolle in der Destinationsentwicklung und -führung übernehmen.

Ziel des Projektes ist die Analyse von Leadership-Netzwerken in verschiedenen Destinationen, um Unterschiede aufzuzeigen, zu interpretieren und um Schlüsse für eine gezielte Entwicklung der Netzwerke abzuleiten. Die wesentlichen Fragen dabei sind:

- Worin liegen die Unterschiede in den Zielen, Charakteristika, Aufgaben, Funktionsweisen etc. von Leadership-Netzwerken in verschiedenen Tiroler Destinationen?
- Können verschiedene Entwicklungsstufen identifiziert werden?
- Können Merkmale gut funktionierender Netzwerke ausgemacht werden, an denen sich andere Destinationen orientieren können?

4.2.2.2 Vorgehensweise

Basis des Projektes ist eine allgemeine Studie zu Führungsnetzwerken in Tiroler Destinationen, welche im letzten Jahr erstellt wurde. Um Unterschiede von Leadership-Netzwerken in touristischen Destinationen zu identifizieren, wurden in einem ersten Schritt die bereits erhobenen Daten hinsichtlich der neu aufgeworfenen Forschungsfragen analysiert. Man beschloss, eine Destination aufgrund von fehlenden Daten herauszunehmen und eine Erhebung in einer weiteren Destination durchzuführen. Dazu wurde der bestehende Fragebogen angepasst. Die Netzwerkmitglieder in dieser Destination erhob man durch eine qualitative Befragung, und anschließend erhielten die Mitglieder den Fragebogen mit verschiedenen Fragen zu den Charakteristika und der Funktionsweise ihres Netzwerkes. Diese Daten wurden in den bestehenden Datensatz integriert. Insgesamt konnten dadurch 5 Tiroler Destinationen in den Vergleich eingebunden werden,

wobei 42 der insgesamt 45 Akteure den Fragebogen ausgefüllt haben (Rücklauf 93,22%). Die Daten wurden mit dem Statistik-Programm SPSS ausgewertet. Die Prioritäten beim Destinationsvergleich liegen bei den Unterschieden von

- Charakteristika,
- Bereichen, in denen das Führungsnetzwerk tätig ist,
- Interessenkonflikten,
- Wissensaustausch und -transfer.

Da es sich um sensible Daten handelt, werden die Ergebnisse der verschiedenen Destinationen anonymisiert dargestellt.

4.2.2.3 Kernergebnisse

Das Projekt zeigt, dass verschiedene strategische und operative Bereiche von den Führungsnetzwerken unterschiedlich abgedeckt werden. Tabelle 10 zeigt die durchschnittliche Bewertung verschiedener Aktivitäten durch die befragten Netzwerkmitglieder, wobei 1 = sehr gut und 5 = ungenügend. Vor allem strategische Bereiche wie die Erarbeitung von Visionen und Strategien, die Entwicklung neuer (Dienst-)Leistungen oder die Einflussnahme auf die Destinationsentwicklung werden nur in einigen Destinationen gut abgedeckt.

bereiche	destinationen				
	a	b	c	d	e
Einflussnahme auf die Destinationsentwicklung	2,00	2,50	2,86	1,50	1,60
Erarbeitung von Strategien	2,86	2,40	2,86	1,50	1,56
Erarbeitung von Visionen	2,86	2,80	2,86	1,63	1,90
Management der Destination	2,14	2,11	2,71	2,25	1,50
Entwicklung neuer (Dienst-)Leistungen	2,71	2,90	3,33	1,88	1,90
Umsetzung gemeinsamer Projekte	2,57	2,10	2,71	1,88	1,80
Informationsaustausch	2,29	1,60	2,29	2,13	2,00
Abstimmung von Interessen	2,43	2,00	2,86	2,25	2,20
Interessenvertretung	2,29	2,20	2,71	2,43	1,78
Marktentwicklung	2,14	2,70	2,86	1,83	2,00
Vermarktung	2,57	2,70	2,71	2,63	1,80
Ressourcenbündelung (finanziell, personell)	2,71	2,40	3,00	2,13	2,30
Aufteilung von Kosten	3,14	2,40	3,14	2,71	2,50
Aufteilung von Aufgaben und Tätigkeiten	3,29	2,30	2,57	2,00	2,44
<i>Durchschnittliche Bewertungen, wobei 1 = sehr gut und 5 = ungenügend.</i>					

Tabelle 10. Bereiche, die Führungsnetzwerke abdecken

Die wesentlichen Faktoren, warum bestimmte (genau diese) Personen im Netzwerk zusammenarbeiten sind in allen Destinationen *Einfluss auf zentrale Leis-*

tungen und entsprechende Kompetenzen. In allen analysierten Führungsnetzwerken gibt es Interessenkonflikte. Sehr oft genannt werden Konflikte bezüglich der *Verwendung von öffentlichen Ressourcen*. Auch die *Entwicklung von (Dienst-)Leistungen* birgt in allen Destinationen Konfliktpotential. Die *grundsätzliche Ausrichtung der Destination* hingegen ist vor allem in den Destinationen A, B und C ein Thema. Die Schwächen der Zusammenarbeit sind bei allen untersuchten Destinationen vor allem zu *wenig Zeit* sowie *unterschiedliche Prioritäten/Ziele*; letzteres gilt vor allem bei der Destination B gefolgt von C.

Die Netzwerkmitglieder wurden gebeten verschiedene Netzwerkcharakteristika auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 5 = ungenügend einzustufen. Tabelle 11 zeigt die Mittelwerte. Die Verpflichtung auf gemeinsame Ziele wird von jenen Netzwerkmitgliedern besser bewertet, die sich auch mit strategischen Aufgaben beschäftigen. Generell stechen hier wiederum die Destinationen D und E hervor.

netzwerk charakteristika	destinationen				
	a	b	c	d	e
Vertrauen zwischen Beteiligten	2,14	1,50	2,43	1,88	1,70
Gegenseitige Unterstützung	2,29	1,70	2,29	2,00	1,70
Aktive Teilnahme jedes Mitgliedes	2,67	2,00	2,86	2,00	2,10
Vielseitigkeit	2,43	2,00	2,86	1,88	2,20
Verringerung von Doppelgleisigkeiten durch Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen	2,57	2,30	2,86	1,75	2,20
Verpflichtung auf gemeinsame Ziele	2,43	2,40	3,14	1,88	1,80
Effiziente Arbeitsweise	2,86	2,50	3,00	1,88	1,90
<i>Durchschnittliche Bewertungen, wobei 1 = sehr gut und 5 = ungenügend.</i>					

Tabelle 11. Netzwerkcharakteristika

Die Bewertung verschiedener Aussagen zeigt weitere Unterschiede zwischen den untersuchten Führungsnetzwerken auf:

aussagen	destinationen				
	a	b	c	d	e
Die Netzwerkteilnehmer bringen Leistungen ins Netzwerk ein, ohne sich eine konkrete Gegenleistung zu erwarten	1,71	1,80	2,29	1,63	1,70
Der Handlungsbedarf wird von den Beteiligten ähnlich wahrgenommen	2,43	1,60	2,57	1,88	1,60
Es sind sowohl einflussreiche als auch fachlich kompetente Unternehmen eingebunden	1,86	1,10	2,14	1,25	1,20
Das Netzwerk ist imstande, langfristige Interessen der Beteiligten durchzusetzen	1,43	1,30	2,14	1,75	1,40
Das Netzwerk wird in der Destination wahrgenommen	1,29	2,90	1,86	1,50	1,70
Das Netzwerk besitzt das Wohlwollen der anderen Anbieter der Destination	2,00	3,50	2,29	1,75	1,70
Durch die Zusammenarbeit werden Wettbewerbsvorteile geschaffen	1,71	2,90	2,14	1,38	1,40
<i>Durchschnittliche Bewertungen, wobei 1 = sehr gut und 5 = ungenügend.</i>					

Tabelle 12. Netzwerkbeschreibungen

Die Aussagen (Tabelle 12) zu diesen in der Theorie als allgemein positiv eingestuften Netzwerkmerkmalen werden, bis auf einige Ausnahmen, von den Mitgliedern der befragten Leadership-Netzwerke recht gut bewertet. Das Wohlwollen von den anderen Anbietern in der Destination haben vor allem die Destinationen D und E, deren Netzwerkmitglieder durch die Zusammenarbeit am meisten Wettbewerbsvorteile geschaffen sehen.

In allen untersuchten Netzwerken gibt es einen *starken Kern von Personen*, der das Netzwerk am Leben erhält. Der *Wissenstransfer und -austausch* wird in allen

Destinationen als wichtig erachtet und der Informationsaustausch erfolgt in der Regel *oft*. Wesentlich dabei sind ein wechselnder, spontaner Austausch sowie gewachsene Bindungen/Beziehungen.

4.2.2.4 Interpretation

Charakteristika, Tätigkeiten, Ziele und Ausprägungen von Führungsnetzwerken werden in den touristischen Destinationen unterschiedlich bewertet. Es können Destinationen ausgemacht werden, in denen entsprechende Bewertungen höher ausfallen als in anderen. Daraus kann abgeleitet werden, dass sich Leadership-Netzwerke in touristischen Destinationen auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen befinden. In der Untersuchung sind die Führungsnetzwerke der Destinationen D und E auf einer höheren Entwicklungsstufe als die restlich analysierten. Dies zeigt sich darin, dass fast alle Tätigkeiten und Charakteristika höher bewertet und entsprechende Wettbewerbsvorteile höher eingeschätzt werden. Während in niedrigen Entwicklungsstufen vor allem der Informationsaustausch oder verschiedene operative Aufgaben im Vordergrund stehen, erarbeiten Netzwerke auf einer hohen Entwicklungsstufe gemeinsame Zukunftsbilder und beschäftigen sich mit der Entwicklung und Umsetzung von gemeinsamen Projekten. Die Entwicklung von Führungsnetzwerken ist verbunden mit der Aufteilung von Aufgaben, mit der Formulierung von konkreten Zielen der Zusammenarbeit und der Überwindung von Interessenkonflikten, vor allem hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung der Destination.

Leadership-Netzwerke aller Entwicklungsstufen stiften den Mitgliedern Nutzen. Die bewusste Auseinandersetzung mit dem Netzwerk und dessen Mechanismen sowie die gezielte Weiterentwicklung des Führungsnetzwerks auf eine höhere Stufe sind mit weiteren positiven Effekten verbunden, wie größere Wettbewerbsvorteile für die Destination oder auch ein größerer Nutzen für die einzelnen Mitglieder. Dies ist darauf zurück zu führen, dass je entwickelter das Führungsnetzwerk, desto größer der Einfluss auf die Destinationsentwicklung z. B. durch die Entwicklung neuer (Dienst-)Leistungen, desto effizienter die Arbeitsweise und desto größer die Sichtbarkeit und Legitimation in der Destination verbunden mit dem Wohlwollen der anderen Akteure in der Destination.

Führungsnetzwerke weisen auch verschiedene Gemeinsamkeiten auf, unabhängig davon, in welcher Entwicklungsstufe sie sich befinden. Die Mitglieder der Netzwerke sind zum großen Teil in die Strukturen des TVBs eingebunden und verfügen über Einfluss und Kompetenz bei der Erstellung und Umsetzung zentraler, buchungsrelevanter Leistungen. In allen untersuchten Netzwerken gibt es einen starken Kern von Personen, der das Führungsnetzwerk am Leben hält. Wissenstransfer ist wichtig, wobei wechselnder und auch spontaner Austausch eine besondere Rolle spielen. Der Informationsaustausch erfolgt in der Regel oft; der Kontakt zwischen den Netzwerkmitgliedern erfolgt wöchentlich oder monatlich. Generell zeigen alle untersuchten Führungsnetzwerke Potentiale der Weiterentwicklung. Ziel muss es sein, im Netzwerk gemeinsame Zukunftsbilder zu

erarbeiten und umzusetzen sowie dabei professionell und strukturiert vorzugehen.

4.2.2.5 Fact Box

factbox

- In touristischen Destinationen lassen sich **unterschiedliche Entwicklungsstufen** von Leadership-Netzwerken beobachten.
- **Je entwickelter** das Führungsnetzwerk desto **mehr können strategische Aufgaben** mit Hilfe des Netzwerkes **abgedeckt werden**.
- **Je entwickelter** das Führungsnetzwerk desto **höher der Nutzen** und desto **mehr Wettbewerbsvorteile** werden geschaffen.
- **Je entwickelter** das Führungsnetzwerk desto **weniger Interessenkonflikte** gibt es bei der grundsätzlichen Ausrichtung der Destination.

4.2.3 Ausgewählte Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport

Zwei Projekte beschäftigen sich mit den Einflussfaktoren Wetter und Crowding: Im ersten Projekt stellt sich die Frage wie die vom Skifahrer wahrgenommenen Wetterverhältnisse sein Wintersportverhalten beeinflussen. Eine groß angelegte Umfrage in 25 Skigebieten gibt hier einen guten Überblick einerseits über die Wahrnehmung von Wetterbedingungen und zweitens über die Konsequenzen aus dieser Wahrnehmung. Das zweite Projekt stellt die Frage inwieweit sich Crowding-Effekte, in diesem Fall also die Anzahl der Skifahrer auf einer Piste, auf die individuelle Zufriedenheit mit dem Skierlebnis auswirkt.

4.2.3.1 Wetterverhältnisse und Wintersport

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Diskussion über die Wetterabhängigkeit im Tourismus flammt immer wieder auf und wird in den letzten Jahren insbesondere durch die Diskussionen über Klimawandelveränderungen vorangetrieben. Wetter, also der spürbare Zustand der Atmosphäre, wird vom Individuum in den verschiedensten Ausprägungen wie Sonnenschein, Bewölkung, Regen, Wind oder Hitze bzw. Kälte wahrgenommen. Je nach individuellen Charakteristika wie Erfahrung, Alter, Erwartung etc. nimmt jede Person und somit auch jeder Tourist das Wetter differenziert wahr. Dieses Projekt zielte darauf ab zu erfassen, welchen Einfluss die Wahrnehmung der Wetter- und Schneebedingungen im Reiseziel auf das Buchungsverhalten, auf die Planung der Reise oder aber auch auf das Reiseverhalten vor Ort haben. Hieraus lassen sich schließlich Implikationen für das Destinationsmanagement und -marketing ableiten.

(b) Vorgehensweise

Mithilfe eines Fragebogens wurden Skifahrer in 25 Skigebieten bei den Skiliften und Parkplätzen befragt. Die Skifahrer und Snowboarder wurden angesprochen und gebeten einen Fragebogen mit insgesamt 28 Fragen auszufüllen. Die Fragen bezogen sich im Wesentlichen auf Besucherinformationen (Herkunft, Dauer des Aufenthalts, Reisegruppe etc.), auf das Verhalten bei der Destinations- und Skigebietswahl (Wichtigkeit von spezifischen Faktoren bei der Wahl der Destination, Wichtigkeit einiger Faktoren für die Anzahl der Ski/Snowboardintensität, Gründe fürs Skifahren und Snowboarden etc.), Daten zur Wahrnehmung des Winters 2013/2014 (Häufigkeit des Skifahrens, Beurteilung des Winters in Bezug auf die Schneebedingungen etc.) und auf den aktuellen Urlaub oder Tagesausflug (Zufriedenheit, Einfluss von Schneebedingungen auf die Wahl des heutigen Skigebiets etc.).

Die Befragung fand im Zeitraum März-April 2014 statt und wurde in Süddeutschland (Garmisch), Österreich (Jochtal, Ischgl, Kaunertaler Gletscher, Kitzbüh-

hel/Paß Thurn, Hochötz, Steinplatte, Hochfügen, Hochgurgl, Sölden, St. Johann im Pinzgau, Stubai Gletscher, Schlick, Schmittenhöhe, Lech am Arlberg, Warth und Pitztal) und Südtirol (Plose, Kronplatz) durchgeführt. Insgesamt wurden 2468 verwertbare Fragebögen in die statistische Analyse eingebracht.

(c) Kernergebnisse

Fast 60% aller Skifahrer und Snowboarder sind Stammgäste: Von den Befragten waren 37,5% das erste Mal in der Region. Die Mehrzahl der Befragten sind Urlaubsgäste (65,6%), etwas über 800 (33,7%) kommen als Tagesgäste bzw. sind Einheimische. Ein Viertel kommt aus Österreich (25,9%), 47,3% sind deutsche Urlauber. Weitere Herkunftsländer sind Italien (5,8%), die Niederlande und Großbritannien (mit je 4,5%). Insgesamt sind 53,5% mit Freunden, 42,6% mit ihrem Partner oder der Partnerin, und 16,7% mit Kindern in die Skigebiete gereist. Einige der Befragten reisten noch mit den Eltern (10,6%) und mit ihren Geschwistern (8,3%). Im Sample befanden sich viele erfahrene Skifahrer, von denen sich 46,3% auf schwarzen, 66,7% auf roten Skipisten und 28,7% abseits der Pisten wohlfühlen. 37,7% fühlen sich am wohlsten auf den blauen Pisten.*

Die Befragten konnten auf einer 4-Likert-Skala von 1=nicht wichtig bis 4= nicht wichtig bewerten wie wichtig einige Pull-Kriterien des Skiortes sind für die Wahl der Destination. Abb. 11 zeigt die Bewertung anhand des Mittelwertes. Hierbei zeigt sich, dass besonders die Schneequalität (3,53) und die Schneesicherheit (3,5) bei der Wahl des Urlaubsortes wiegen. Weitere wichtige Kriterien sind die Attraktivität und die Abwechslung bei den Pisten und die gute Gastronomie und Beherbergung. Auch einen Mittelwert über 3 haben die Kriterien „Keine überfüllten Pisten“ und „Guter Service“ als auch die Modernität und der Komfort der Liftanlagen (3,02) (siehe Abbildung 11).

* Bei beiden Fragen waren Mehrfachantworten möglich.

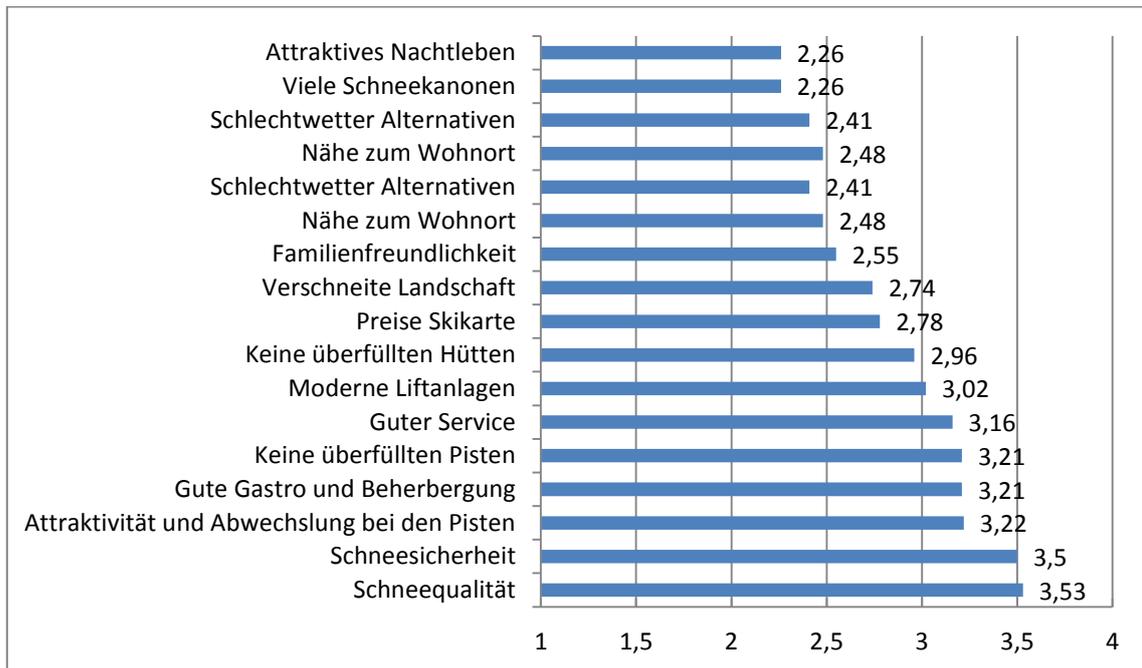


Abbildung 11. Kriterien nach Wichtigkeit für die Wahl des Urlaubsortes im Skiurlaub (1=nicht wichtig bis 4= wichtig).

Von Interesse war auch zu erfahren, wie wichtig manche Kriterien für die Anzahl der absolvierten Ski- bzw. Snowboardtage im Winter sind. Auch hier wurden insgesamt neun Kriterien abgetestet (siehe Abb. 12).

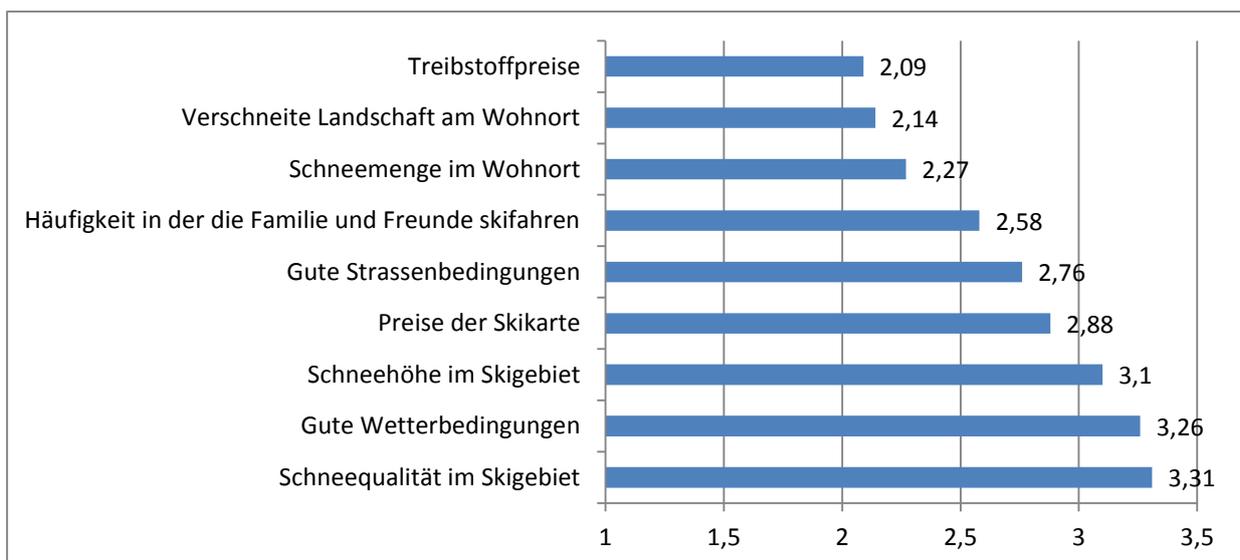


Abbildung 12. Kriterien nach Wichtigkeit für die Anzahl der Ski- und Snowboardtage im Winter (1=nicht wichtig bis 4= wichtig).

Skifahrer und Snowboarder lassen sich von Wetterbedingungen abhalten und kommen nicht in die Destination wenn manche Wetterverhältnisse in ihren Augen schlecht sind. Abb. 13 zeigt, dass insbesondere Regen, starker Wind und Nebel Gründe sind das Wintersporterlebnis zu vertagen. Temperaturschwankungen, Mangel an Neuschnee oder Bewölkung sind nur für wenige Grund nicht Skifahren oder Snowboarden zu gehen.

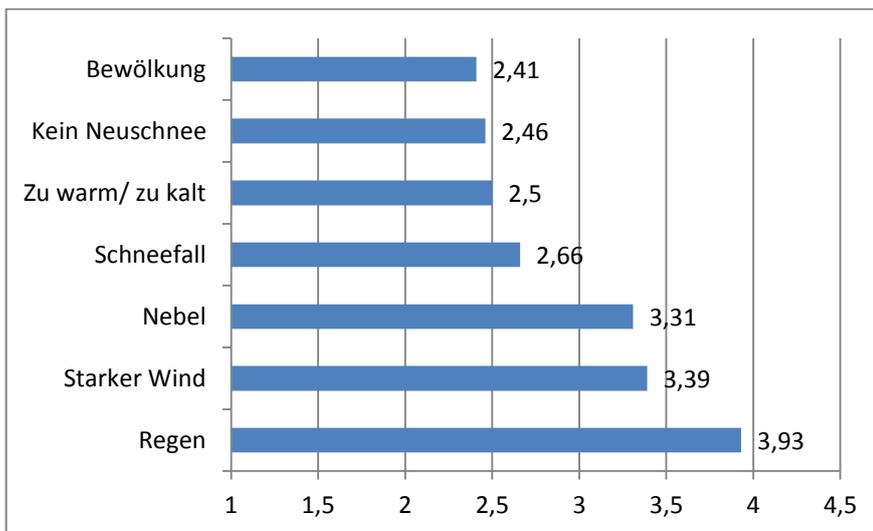


Abbildung 13. Hinderungsgründe nicht Skifahren oder Snowboarden zu gehen (1=keinesfalls bis 5=ganz sicher).

Eine weitere interessante Fragestellung ist inwieweit sich die Wahrnehmung der Schneesituation im Heimatort auf die Beurteilung der Schneebedingungen beim Skifahren oder Snowboarden bzw. auf die tatsächlichen Skitage auswirkt. Auf die Frage „Wie würden Sie den Winter 2013/2014 an ihrem eigenen Wohnort bezeichnen?“ antworteten nur wenige neutral, die Mehrzahl empfand den Winter wärmer (78,8%) und die Schneemengen (69,1%) spärlicher als üblich.

Tatsächlich beeinflusst die Auswirkung der Schneesituation und der Temperaturwahrnehmung zuhause, die Anzahl der tatsächlich absolvierten Ski- und Snowboardtage nicht signifikant. Insgesamt haben 61,8% aller Befragten etwa gleich viel Ski- und Snowboardtage wie üblich absolviert. 15,6% haben mehr und 22,6% weniger Ski- und Snowboardtage als üblich absolviert. Ebenso werden die Schneebedingungen vor Ort in der Destination nicht zwingend unterschiedlich wahrgenommen: d.h. die Wahrnehmung von Temperatur und Schneemengen zuhause hat kaum Einfluss auf die Beurteilung der Schneebedingungen im Wintersportort.

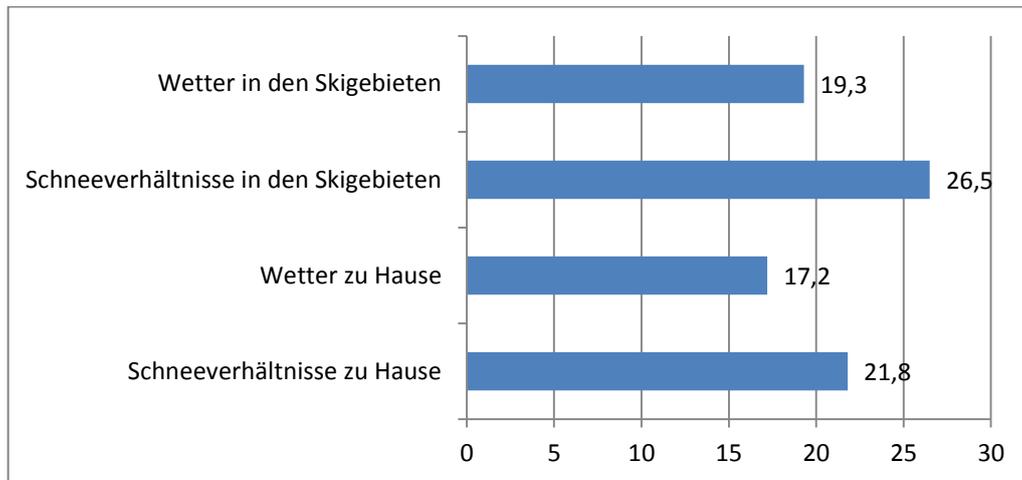


Abbildung 14. Gründe für mehr oder weniger Ski- oder Snowboardtage in % (n=868)

Jene Probanden, die mehr oder weniger Ski- oder Snowboardtage aktiv waren (n=868) wurden noch nach den Gründen gefragt. Aus den vier Antwortmöglichkeiten wurden tendenziell eher die beiden gewählt, die das Skigebiet selbst betreffen, d.h. die Schneeverhältnisse in den Skigebieten (26,5%) und das Wetter im Skigebiet (19,3%) führt für ca. 46% dieser Probanden dazu von der normal üblichen Skifahr- oder Snowboardintensität abzuweichen.

Die Probanden, die weniger Tage als üblich auf der Piste waren (n=469) lassen sich tendenziell etwas stärker von den Verhältnissen zuhause beeinflussen. Jene Probanden, die jedoch mehr Tage als üblich auf der Piste waren (n=355), schauen doch deutlich mehr auf die Wetterverhältnisse in der Destination. D.h. hier ist das Wetter als deutlich wichtiger als die Schneemenge für die Anzahl der absolvierten Ski- und Snowboardtage zu interpretieren (siehe Abb. 15).

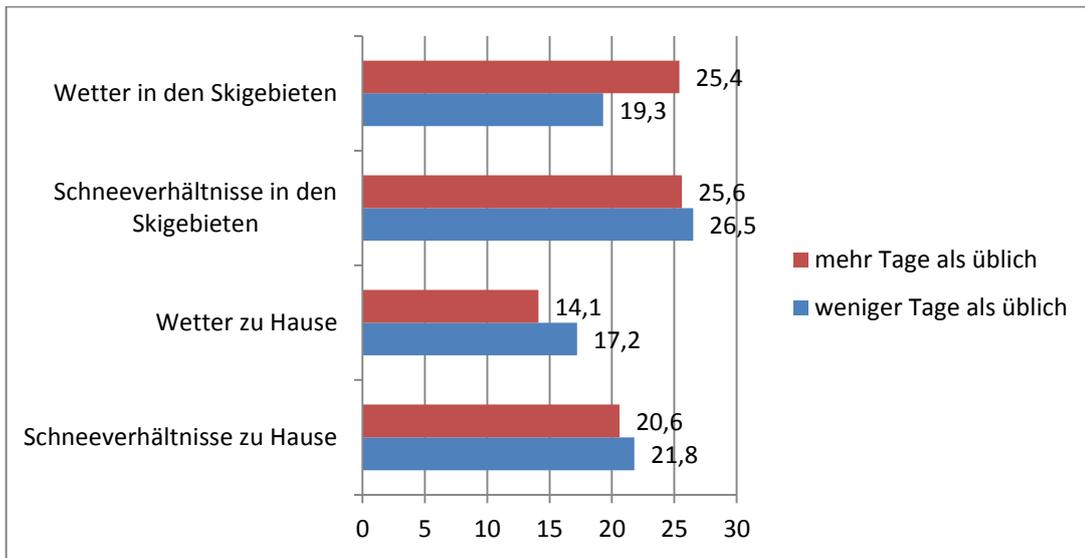


Abbildung 15. Gründe für weniger oder mehr Ski- oder Snowboardtage als üblich (in %, n=469, weniger Tage als üblich; n=355, mehr Tage als üblich).

(d) Interpretation

Der Winter 2013/14 war von deutlichen Gegensätzen nördlich und südlich des Alpenhauptkamms gekennzeichnet. In Österreich war es der zweitwärmste Winter seit Beginn der Wetteraufzeichnungen vor 247 Jahren, in Deutschland immerhin noch der viertwärmste. Während der Norden relativ trocken war, gab es im Süden extreme Schneemengen.

Die durchgeführte Befragung bestätigt, dass Schneequalität und Schneesicherheit für die Destinationswahl sehr wichtig ist. Regen, Wind und Nebel halten Wintersportler davon ab, ihren Sport auszuüben, fehlender Neuschnee dagegen ist kein wichtiger Hinderungsgrund. Bei den Befragten spielt es kaum eine Rolle, ob und wie viel Schnee an ihrem Wohnort liegt.

Diese ersten Ergebnisse zeigen, dass sich der sehr warme Winter nur relativ schwach auf das Verhalten der Skifahrer in den untersuchten Skigebieten ausgewirkt hat. Hierbei sind jedoch mehrere Einschränkungen zu beachten: Die größte Limitierung der Studie ist, dass nur Wintersportler befragt wurden, die sich entschlossen haben, in Österreich Ski zu fahren. Für ein umfangreicheres Bild wäre es nötig, auch Wintersportler zu befragen, die diesen Winter bewusst nicht, oder deutlich seltener nach Österreich zum Skifahren gekommen sind. Weiters ist zu beachten, dass die Befragung überwiegend in höher gelegenen Skigebieten durchgeführt wurde, welche vom letzten Winter eher profitiert haben. Dieser Aspekt wird bei weiteren Detailanalysen, welche im Winter verfügbar sein sollen, berücksichtigt werden. Ebenso ist eine Unterscheidung der Reaktion nach Herkunftsort und Gästetyp (Tagesgast/Urlauber) geplant.

(e) Fact Box

factbox

- Regen hält Wintersportler vom Skifahren ab, **fehlender Neuschnee hat dagegen kaum eine Auswirkung auf die Anzahl der Skitage**
- Der letzte außergewöhnlich warme Winter hat bei den befragten Gästen **kaum zu einer Änderung** bei der Destinationswahl geführt
- Bei Befragten, die seltener als üblich Skifahren waren, war das Wetter zu Hause wichtiger als das Wetter/die Schneeverhältnisse in der Destination. Befragte, die häufiger als üblich Skifahren waren, waren dagegen eher **von den Wetter-/Schneeverhältnissen in den Skigebieten beeinflusst**.

4.2.3.2 Crowding Effekte in Skigebieten

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Der Begriff Crowding beschreibt, ab welcher Anzahl von Menschen bzw. Besucheranzahl, sich Personen unwohl fühlen. Dabei handelt es sich um ein subjektives Empfinden, das von verschiedenen Faktoren abhängig ist wie dem Ort der Begegnung, der ausgeführten Aktivität oder der Demografie der Besucher. Eine zu große Anzahl von anderen Besuchern kann u. a. zu längeren Wartezeiten oder zu Stress führen und daher die Zufriedenheit mit der Leistung oder mit einem Aufenthalt mindern. Unter Umständen kann eine große Anzahl von anderen Besuchern jedoch auch erwünscht sein (Arnberger/Mann, 2008, Arnberger/Eder, 2012). Kalisch (2011) unterscheidet die Begriffe Dichte und Crowding: Dichte beschreibt die Anzahl von Besuchern pro Flächeneinheit; Crowding hingegen ist das subjektive Empfinden der Besucher und bezieht eine Reihe verschiedener Faktoren mit ein. Wichtige, das Crowding-Empfinden beeinflussende Faktoren und daher auch in Erhebungen notwendige Informationen sind demnach jene über die Umgebung, die Nutzungsintensität, den Ort der Begegnung, die Aktivitäten der Besucher, die Art von Besuchern, ihr Verhalten und ihre Kultur (Manning, 2003).

Nachfolgende Studie befasst sich mit Crowding in Wintersportgebieten und beschäftigt sich mit folgenden Forschungsfragen:

- Welche Faktoren beeinflussen das Crowding-Empfinden?
- Welche Auswirkungen hat der Crowding-Effekt auf das Verhalten der Gäste?
- Welche Auswirkungen hat das Crowding-Empfinden auf die Kundenzufriedenheit?

(b) Vorgehensweise

In der Wintersportdestination Zell am Ziller wurde eine empirische, quantitative Erhebung in der Wintersaison 2013 durchgeführt, um die Forschungsfragen zu beantworten. Zell am Ziller stellt den Einstieg in das Skigebiet Zillertal Arena dar, die über 671 Pistenkilometer und 174 Skilifte verfügt. Zell am Ziller verfügt über 139 Pistenkilometer und 13 Skilifte.

Erstellt wurde ein standardisierter Fragebogen, der folgende Bereiche umfasste:

- Demografische Angaben;
- Crowding-Empfinden;
- Strategien, um negativen Crowding-Effekten auszuweichen;
- Kundenzufriedenheit.

Die Antworten wurden mit Hilfe von iSurvey, einem App zur digitalen Erfassung von Umfragedaten, auf einem I-Pad registriert. Die Stichprobe von insgesamt 285 Skifahrern und Snowboardern ergab sich dabei aufgrund des Zufallsprinzips. Anschließend wurden die Daten mit Hilfe des Statistik-Programms SPSS ausgewertet.

(c) Kernergebnisse

52% der befragten 285 Personen sind männlich und 48% weiblich. 51% der Befragten sind jünger als 38 Jahre und 49% haben ein Alter von 38 Jahren oder älter. Fast die Hälfte der interviewten Gäste stammt aus Deutschland (40,7%), 17,5% aus Russland, 15,4% aus Holland, 10,5% aus England und 6,3% aus Belgien. Die restlichen Befragten kommen aus Schweden, Ukraine, Norwegen und einzelne aus Österreich, Weißrussland, Dänemark, Frankreich, Lettland und Polen. 61% besuchen die Destination das erste Mal, 39% hingegen waren schon früher in diesem Skigebiet. Abbildung 16 zeigt die wesentlichen Motive für den Besuch in Zell am Ziller.



Abbildung 16. Motive der Destinationsauswahl

Das Crowding-Empfinden konnte auf einer Skala von 1 = es befinden sich zu viele Personen auf den Skipisten bis 5 = es befinden sich wenige Personen auf den Skipisten ausgedrückt werden. Dabei wurde nach dem Crowding-Empfinden auf den Skipisten allgemein und nach dem Crowding-Empfinden auf den Skipisten speziell für den Interviewtag gefragt. Das durchschnittliche Crowding-Empfinden für die Skipisten allgemein beträgt 1,96 (78 Personen gaben an, es

sind zu viele Personen auf den Skipisten, 156 meinten, es sind viele Personen die restlichen Befragten gaben einen Wert darunter an). Speziell für diesen Tag beträgt das durchschnittliche Crowding-Empfinden 1,85 (118 Personen gaben an, dass an diesem Tag zu viele Personen auf den Skipisten sind und 116, das es viele sind). 11% hätten erwartet, dass weniger Besucher vor Ort sein würden und 89,5% würden nicht mehr Besucher akzeptieren.

Mit dem Crowding-Empfinden eng verbunden ist die Frage, wie wohl sich die Gäste mit der gegebenen Anzahl anderer Personen auf den Skipisten fühlen (Besucherdichte). 4,9% gaben an, dass sie sich sehr unwohl fühlen; 37,2% unwohl; 42,5% neutral; 13,3% fühlen sich wohl und 2,1% geben an, dass Sie sich mit der Anzahl der anderen Gäste auf den Skipisten sehr wohl fühlen. Der Mittelwert beträgt 2,71, wobei 1 = fühle mich sehr unwohl und 5 = fühle mich sehr wohl. Für 42,8% der Befragten ist die Anzahl der Sporttreibenden auf den Pisten ein Problem während sie für 43,9% die Bekanntheit der Destination widerspiegelt. Die Wartezeit an der Seilbahnstation ist für 15,9% zu lange und 24,7% stufen sie als lange ein.

Ein weiterer abgefragter Aspekt ist das Copingverhalten, also die Frage wie Gäste mit einem erhöhten Besucheraufkommen umgehen. Beim Coping werden sowohl räumliches und zeitliches Ausweichen als auch die kognitiven Anpassungen der Besucher berücksichtigt (Johnson/Dawson, 2004). 82,8% der befragten Personen verändern ihr Verhalten, um Crowding-Effekte zu vermeiden (Anpassungsstrategien). Sie kommen morgens später in das Skigebiet (39,6%) und essen später oder gar nicht zu Mittag, da um diese Zeit die Pisten etwas leerer sind (43,2%). D.h. wir können hier von einem zeitlichen Ausweichen sprechen, räumliches Ausweichen (d.h. eine Ortsveränderung als Anpassungsstrategie) wurde von den Gästen nicht genannt.

Der Fragebogen umfasste auch die Erhebung der Zufriedenheit der Gäste mit ihrem Urlaub in der Destination und mit der Qualität der Ski-Infrastrukturen. Mit dem Urlaub in der Destination waren die Gäste durchschnittlich zufrieden (Mittelwert: 3,78, wobei 1 = überhaupt nicht zufrieden und 5 = sehr zufrieden). Die Zufriedenheit mit den Ski-Infrastrukturen ist etwas geringer und beträgt durchschnittlich 3,17 (3 = "war in Ordnung"). 48,8% der befragten Gäste verbringen wahrscheinlich oder sicher in nächster Zeit ihren Urlaub erneut in dieser Destination. 68,7% werden die Winterdestination wahrscheinlich oder sicher an Freunde oder Verwandte weiterempfehlen.

Die Analyse der Daten zur Demografie, Crowding-Empfinden, Anpassungsstrategie und Kundenzufriedenheit ergibt verschiedene Einflüsse, die in Abbildung 17 dargestellt sind.

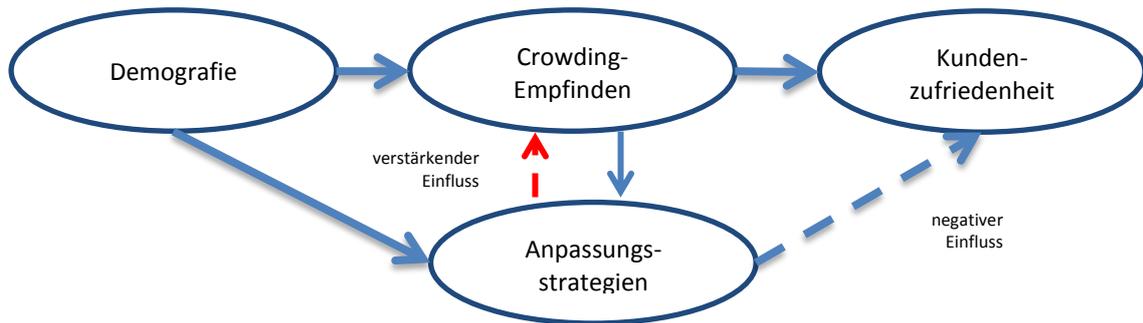


Abbildung 17. Zusammenhang Crowding-Effekte und Kundenzufriedenheit

Das Crowding-Empfinden wird zum einen vom Geschlecht beeinflusst: Während sich 22,1% der männlichen Befragten unwohl mit der bestehenden Besucherichte auf den Pisten fühlen, sind es bei den Frauen 60,8%. Auch das Alter übt einen Einfluss aus. Während 49,3% der Besucher, die 38 Jahre oder älter sind, die Skipisten als überfüllt wahrnehmen, sind es bei den Gästen jünger als 38 Jahre hingegen 34%. Das wahrgenommene Crowding beeinflusst negativ die Zufriedenheit mit dem Urlaub in der Destination und mit den Ski-Infrastrukturen; so sind 33,9% jener Befragten, die angeben, dass sich zu viele Besucher auf den Pisten befinden, mit dem Urlaub nicht zufrieden. Ebenso sind 71,4%, die sich auf den Pisten aufgrund der Besucherichte nicht wohl fühlen, mit den Ski-Infrastrukturen nicht zufrieden oder geben an, dass die Infrastrukturen "in Ordnung" sind.

82,8% der Befragten verfolgen eine Anpassungsstrategie in Zusammenhang mit ihrem Crowding-Empfinden, 16,7% nicht. Das Geschlecht spielt dabei eine Rolle: 77,9% der männlichen Befragten gaben an ihr Verhalten bei zu hoher Besucherichte anzupassen. Bei den Frauen waren es 87,8%. Derartige Anpassungsstrategien beeinflussen wiederum das Crowding-Empfinden und die Zufriedenheit der Gäste. Die Zufriedenheit der Gäste, die keine Anpassungsstrategien verfolgen, ist größer, als die Zufriedenheit jener Gäste, die versuchen, einer hohen Besucherichte auf den Skipisten auszuweichen.

(d) Interpretation

Ab einer bestimmten Besucherichte auf den Skipisten, fühlen sich die Gäste nicht mehr wohl, es kommt zu einem Crowding-Empfinden. Es handelt sich hierbei um ein subjektives Empfinden, das bei verschiedenen Gästeschichten zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzt und letztlich zu einer Minderung der Kundenzufriedenheit führt. Um diesem Phänomen entgegen zu wirken, müssen Wintersportdestinationen sich mit ihren Zielgruppen auseinandersetzen. Wintersportgebiete, die versuchen möglichst viele Besucher anzuziehen, sollten sich auf jene Zielgruppen konzentrieren, deren Crowding-Empfinden niedrig ist. Gäs-

tegruppen, die sich bei einer hohen Besucherdichte unwohl fühlen sollten wenn möglich zu Nebensaisonzeiten beworben werden.

12% der Befragten waren bereits in der Destination, d.h. sie kannten die Destination und die Besucherfrequenz in der Hauptsaison. Dies zeigt jedoch, dass mehr als 80% der Besucher das erste Mal in der Destination waren und diese Erstbesucher entsprechend auf die Situation möglichen Crowdings vorbereitet werden müssen. Wichtig ist, bei den Besuchern, die das erste Mal in die Destination kommen, keine falschen Erwartungen bezüglich der Besucherdichte auf den Skipisten zu wecken.

Weiters gilt es, Strategien und Maßnahmen zu finden, die dem Crowding-Empfinden der Menschen generell entgegenwirken. So können Maßnahmen zur Entzerrung der Besucher ergriffen werden wie z. B. bauliche Maßnahmen, zeitliche und organisatorische Abstimmung der Akteure in der Destination, Alternativangebote oder Aufzeigen von Verhaltensmöglichkeiten und speziellen Angeboten.

(e) Fact Box

factbox

- Ist die **Besucherdichte auf Skipisten** groß, dann kommt es zu einem Crowding-Empfinden der Gäste, d. h. die Besucher fühlen sich nicht mehr wohl.
- Das **Crowding-Empfinden ist subjektiv und wird von demografischen Merkmalen beeinflusst**: Frauen fühlen sich öfter unwohl als Männer; ebenso wie ältere Menschen.
- Eine hohe Besucherdichte führt zu **Anpassungsstrategien** der Gäste.
- Das Crowding-Empfinden hat einen **negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit**.

4.2.4 Erlebnisszenierung am Berg

Kundenzufriedenheit wird schon seit Jahrzehnten gemessen, jedoch liefert die Messung der Kundenzufriedenheit noch keine Informationen darüber, wie sie entsteht. Im Tourismus wird daher schon seit längerem eine Entwicklung von touristischen Produkten und Dienstleistungen hin zu touristischen Erlebnissen beobachtet (Weiermair/Brunner-Sperdin, 2006). Erlebnis wird in der Literatur wie folgt definiert: „Erlebnis – gemeint ist ein Ereignis, das vom Normalen, Gewohnten mehr oder weniger stark abweicht und die Neugier, Reizsuche, Abwechslung und Spannung ebenso befriedigt wie soziale Bedürfnisse, wobei die Auswahl oder Akzeptanz eines Ereignisses vom individuellen Lebensstil abhängt“ (Kagelmann, 1998, S. 61). Ein Erlebnis ist demnach ein subjektives Ereignis, welches Bedürfnisse befriedigt und von jedem Aspekt des Angebotes beeinflusst wird.

Schulze (1992) sowie Pine und Gilmore (2011) haben sich mit dem Tertiarisierungsprozess und der damit einhergehenden Erlebnisgesellschaft auseinandergesetzt, die darauf aufbaut, dass eine Problemlösung für den Kunden individualisiert bereitgestellt und damit zu einem touristischen Erlebnis wird. Es kam daher zu einer Aufwertung der Human- bzw. Software im Gegensatz zur Hardware-Orientierung, die die Vergangenheit dominiert hat. Dabei hat die wachsende Erlebnisorientierung nicht nur den Bereich der Güter erobert, auch im Bereich der Dienstleistungen ist ein eigener Erlebnismarkt entstanden, „auf dem Erlebnisse bewusst nachgefragt werden und auf dem Anbieter Erlebnisse produzieren bzw. eine Infrastruktur erstellen, die es dem Nachfrager ermöglicht, Erlebnisse zu haben“ (Hennings, 2000, S. 60). Für den Begriff des Erlebnismarktes ist das Motiv, etwas zu erleben, zentral.

4.2.4.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Basierend auf Studien in anderen Dienstleistungsbereichen (bspw. Banken- und Versicherungswesen) versucht diese Studie mithilfe einer quantitativen Erhebung die Erlebniswahrnehmung am Berg beispielhaft für die Innsbrucker Nordkette zu erheben. Damit soll Verständnis geschaffen werden, welche Faktoren für ein Erlebnis der Gäste und somit für die Entscheidung wieder zu kommen, bestimmend sind. Das Ziel ist es, Handlungsempfehlungen für die Innsbrucker Nordkette abzuleiten, in denen vor allem die Optimierung der Erlebnisqualität am Berg im Mittelpunkt steht. Die Forschungsfrage lautet somit „Welche Faktoren beeinflussen das Gästelerlebnis am Berg?“

4.2.4.2 Vorgehensweise

Die Befragung wurde von MCI-Mitarbeitern mithilfe eines standardisierten Fragebogens in deutscher und englischer Sprache durchgeführt. Die Befragung fand von 24. Mai bis 30. Juni 2014 an unterschiedlichen Abschnitten der Nordkette (Hungerburg, Seegrube, Hafelekar) statt. Die durchschnittliche Länge der Befragung betrug ungefähr 10 Minuten. Die Forschungsarbeit bestand aus 19 Fragen

und umfasste die Analyse von Eigenschaften der Besucher, ihrem Reiseverhalten, ihrer Zufriedenheit mit dem Bergerlebnis und ihren zukünftigen Besuchsabsichten, sowie ihrer Erfahrungen vor, während und nach ihrem Besuch. Die Fragen waren meist geschlossen (5er-Skalierung). Die restlichen Fragen bezogen sich auf soziodemographische Fakten. Befragt wurden alle Besucher, d.h. Touristen, Tagesgäste sowie Einheimische.

4.2.4.3 Kernergebnisse

Das Sample belief sich auf 204 Fragebögen, wovon 56,4% Touristen (n=115), 31,4% Einheimische (n=64) und 12,3% Tagesgäste (n=25) waren. Die Geschlechterverteilung lag bei 46,5% weiblichen sowie 45,5% männlichen Besuchern. Die Altersverteilung der befragten Besucher ist Tabelle 13 zu entnehmen.

	häufigkeit	prozent
15-20 Jahre	3	1,4
21-30 Jahre	55	26,6
31-40 Jahre	31	15,0
41-50 Jahre	50	24,2
51-60 Jahre	32	15,5
61-70 Jahre	22	10,6
Über 70 Jahre	5	2,4
Gesamt	198	95,7

Tabelle 13. Altersverteilung

Die weiteren Ergebnisse beziehen sich nur auf die Gruppe der Touristen. Innerhalb der Gruppe der Touristen waren 23,5% aus Deutschland, 13,9% aus Österreich, 10,4% aus den USA, 9,6% aus Großbritannien, 5,2% aus Kanada, 4,3% aus Norwegen, sowie jeweils 3,5% aus der Schweiz, Schweden und Thailand.

Die Entscheidung, die Nordkette zu besuchen, war bei 56,5% spontan, d.h. die Besucher entschieden sich an dem besagten Tag (26,1%) bzw. am Tag vorher (30,4%) auf die Nordkette zu fahren. Lediglich 17,4% planten den Nordkettebesuch bereits mehrere Monate davor und 8,7% einen Monat vor dem Urlaub.

Die Besucher verweilen durchschnittlich 3,6 Stunden am Berg. Abbildung 18 zeigt, welche Aktivitäten die Befragten am Berg ausüben. Allen voran steht die *Aussicht am Berg zu genießen*, gefolgt von *Kulinarik am Berg*.

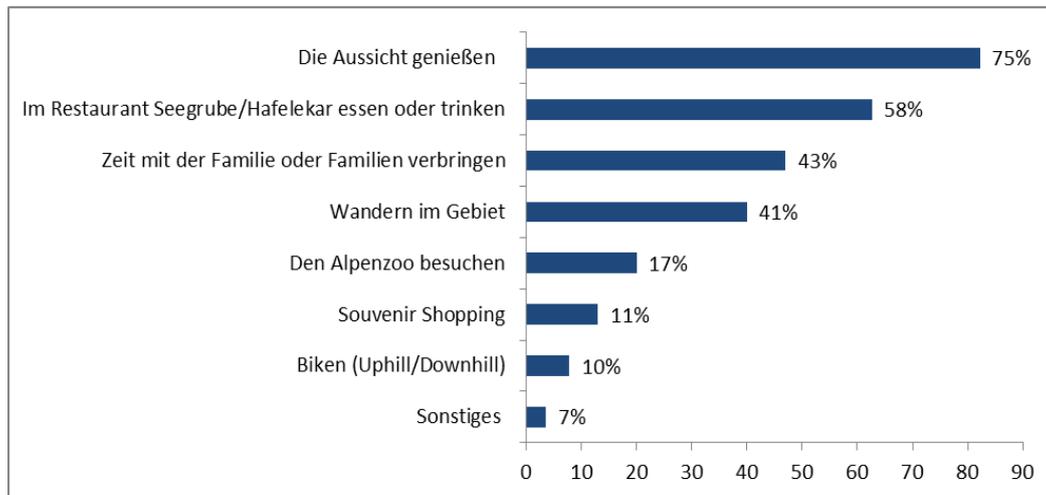


Abbildung 18. Aktivitäten auf der Nordkette in Prozent
(Mehrfachnennungen, n=111)

Die Frage, welche Informationsquelle den Besuch auf der Nordkette am meisten beeinflusst, wurde anhand einer Likert-Skalierung von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll zu gemessen (siehe Abb. 19). Es wird ersichtlich, dass die Empfehlung von Freunden und Verwandten sowie der letzte eigene Besuch, den erneuten Besuch am meisten beeinflusst haben. Den geringsten Einfluss auf die Entscheidung hatten Empfehlungen vom Reisebüro, die Österreich Werbung und Tirol Werbung sowie die Touristeninformation Innsbruck. Der Gutteil der Befragten (56,5%) hat nicht im Vorfeld gebucht, sondern das Ticket am Ticket-schalter der Bergbahnen gekauft.

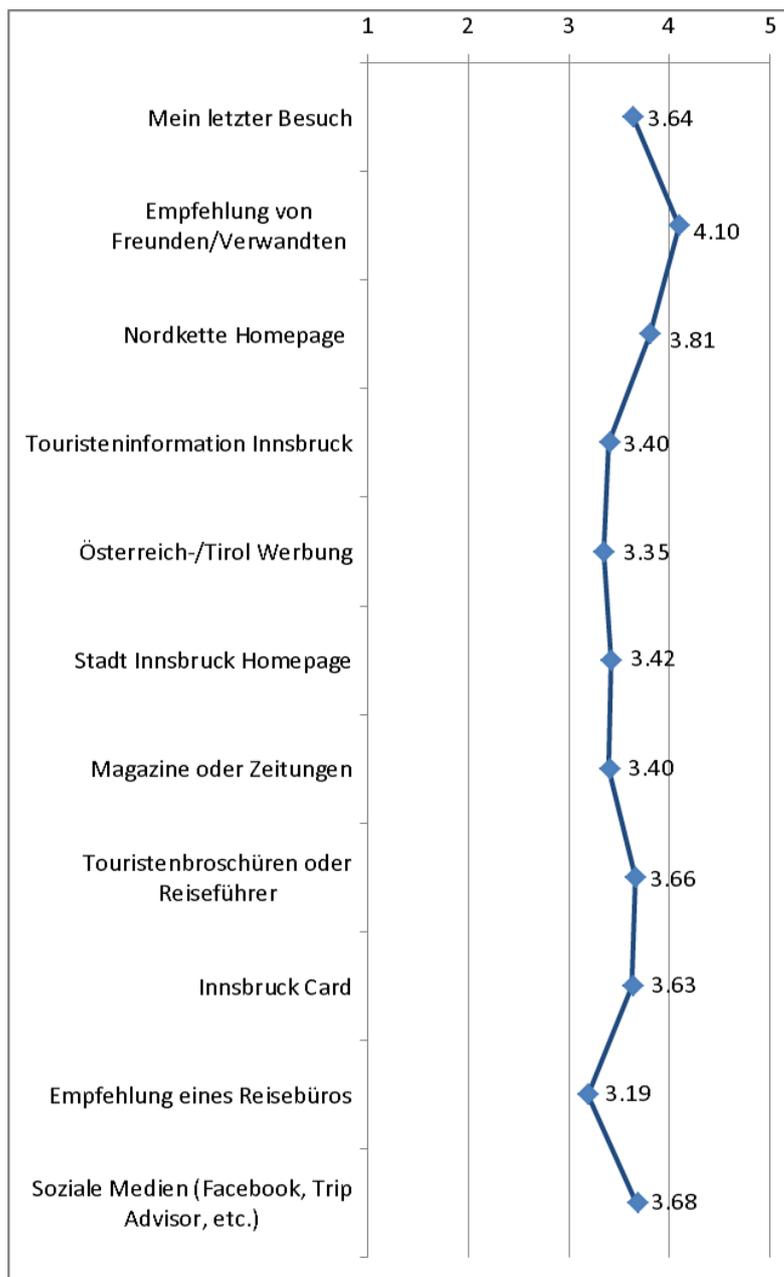


Abbildung 19. Mittelwertvergleich der Informationsquellen (1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll zu; n=97)

Zur Erhebung der Kundenzufriedenheit wurde der Net Promoter Score (NPS) erhoben. Der NPS ist die Differenz zwischen Promotoren und Detraktoren des betreffenden Untersuchungsobjektes, die mittels folgender Frage ermittelt wurden: *Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Nordkette Ihren Freunden und Verwandten weiterempfehlen werden?* Als Promotoren werden die Kunden bezeichnet, die mit 9 oder 10 antworten, als Detraktoren

hingegen diejenigen, die mit 0 bis 6 antworten. Kunden, die mit 7 oder 8 antworten, gelten als „Indifferente“ (siehe Abb. 20).



Abbildung 20. Net Promoter Score (Weiterempfehlungsabsicht)

Der Net-Promoter-Score wird nach folgender Formel berechnet: $NPS = \text{Promotoren}(\%) - \text{Kritiker}(\%)$. Der Wertebereich des NPS liegt damit zwischen plus 100 und minus 100. Bei gegenständlicher Umfrage beläuft sich der NPS auf 60,9 (67,9% Promotoren und 7% Kritiker). Als maßgeblich für die guten Beurteilungen gaben die Besucher der Nordkette die schöne Aussicht, die unberührte Natur, die Ruhe sowie die Aktivitäten am Berg an.

Der Kontakt mit den Mitarbeitern wurde von 37,7% als sehr positiv, von 19,8% als positiv gesehen. Der Mittelwert liegt auf einer Skala von 5=stimme voll zu bis 1=stimme überhaupt nicht zu bei 4,29. 32,9% der Befragten attestieren den Mitarbeitern der Nordkettenbahnen sehr gute soziale Kompetenzen.

Die Wiederbesuchsrate ist sehr hoch, wobei 23,5% der Besucher die Nordkette sehr wahrscheinlich, sowie 37,4% wahrscheinlich wieder besuchen (siehe Abb. 21). Der Mittelwert liegt bei 3,71.

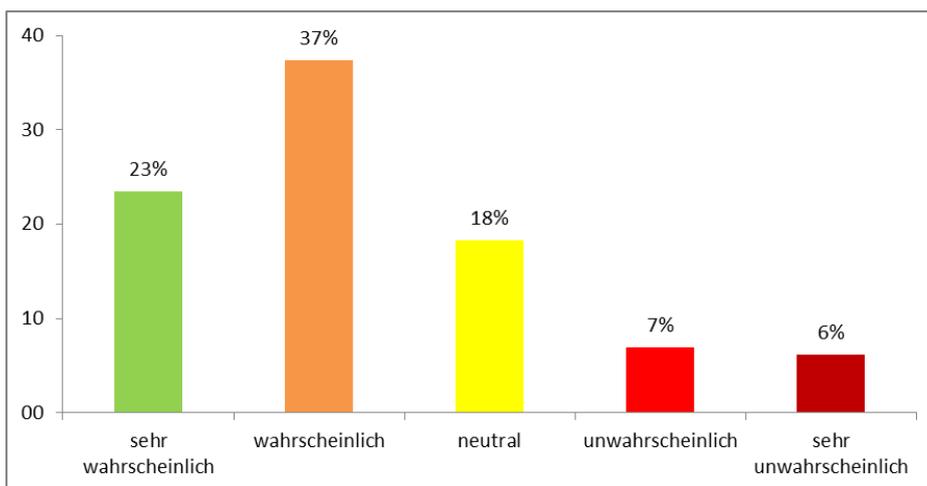


Abbildung 21. Wiederbesuch in Prozent (1=sehr unwahrscheinlich bis 5=sehr wahrscheinlich, n=106)

Kundenzufriedenheit, eine subjektive Einstellung gegenüber einer Dienstleistung, ist einer der wichtigsten Aufgaben einer kundenorientierten Unternehmensführung. Die Gesamtzufriedenheit mit dem Bergerlebnis auf der Nordkette wurde von den Besuchern auf einer Skala von 5=sehr zufrieden bis 1=sehr unzufrieden mit einem Mittelwert von 4,36 als sehr hoch eingeschätzt (siehe Abb. 22).

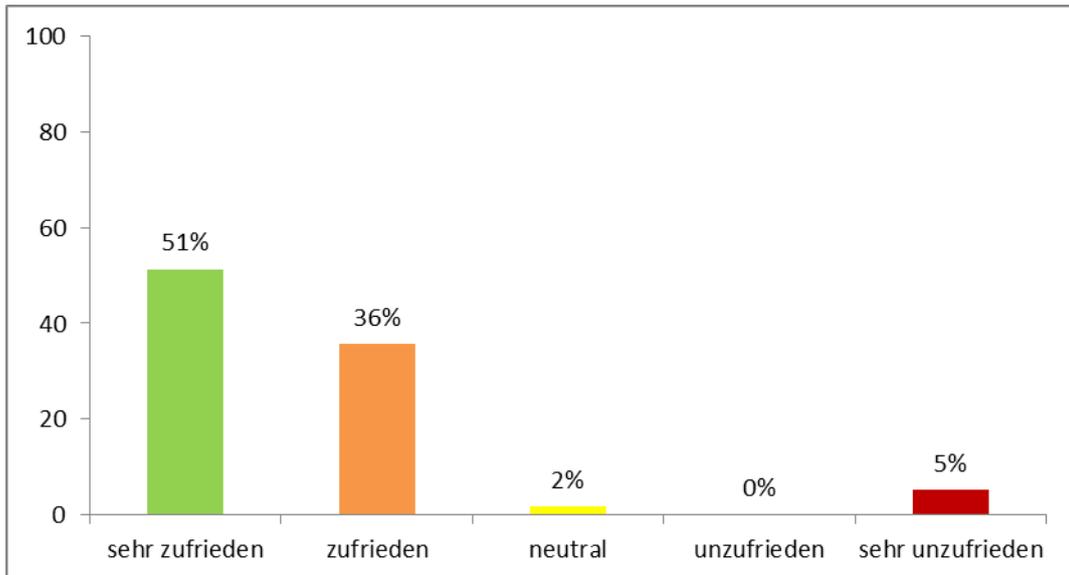


Abbildung 22. Gesamtzufriedenheit in Prozent (1=sehr unzufriedenstellend bis 5=sehr zufriedenstellend, n=108)

4.2.4.4 Interpretation

Aufgrund des steigenden nationalen wie auch internationalen Wettbewerbs wird es für Tourismusdestinationen und ihre einzelnen Akteure erforderlich, neben dem Grundnutzen auch einen Zusatznutzen zu schaffen, wobei sich hier ein Trend in Form von Erlebnissen abzeichnet. Die wachsende Erlebnisorientierung durchdringt heute die meisten Bereiche unserer Gesellschaft. Vor allem im Bereich der Dienstleistungen ist ein Erlebnismarkt entstanden, auf dem Erlebnisse bewusst nachgefragt werden und auf dem Anbieter Erlebnisse produzieren bzw. eine Infrastruktur erstellen, die es dem Nachfrager ermöglicht, Erlebnisse zu haben. Dies trifft auch auf den Tourismus zu: Gäste haben ihre Destination schon seit jeher nach kulturellen sowie natürlichen Attraktionen ausgewählt – um etwas zu „erleben“.

Am Fallbeispiel Nordkette ist ersichtlich, dass dem Besucher die natürliche Attraktion, das Natur- und Landschaftserlebnis sowie der Ausblick sehr wichtig sind. Wettbewerbsvorteile haben in diesem Zusammenhang häufig mit der Qualität des vorhandenen Destinationsgutes (Schönheit der Landschaft sowie topographischen Voraussetzungen) zu tun. Das Naturerlebnis muss daher für eine naturnahe Angebotsentwicklung gesichert werden. Die Thematisierung eines

klaren und authentischen Leitthemas ist ein spezifisches Konzept in der Erlebnisinszenierung, welche durch Authentizität eine fokussierte Zielgruppe anspricht. Es geht letztlich darum, eine Geschichte zu erzählen. Diese Geschichten können zu Attraktionspunkten, zu einzelnen geografischen Einheiten, Punkten oder klar begrenzten Räumen, die Menschen zum Besuch motivieren, werden. Attraktionspunkte – natürliche wie künstliche – locken nicht nur Besucher an, sondern haben auch eine ökonomische Auswirkung auf die Wertschöpfungskette. Auf der Nordkette wären bspw. eigens geschaffene Ruheazonen oder eine spezielle Foto-Plattform denkbar, die die Verweildauer am Berg erhöhen könnten.

Laut dem UNWTO World Tourism Barometer 2013 steigen späte bzw. kurzfristige Buchungen. Auch der Gutteil der Besucher der Nordkette (66,2%) entschied sich spontan am jeweiligen Tag bzw. am Tag vorher dazu die Nordkette zu besuchen. Der „neue Tourist“ sucht nicht mehr ein einfaches, simples Produkt, sondern komplexe Dienstleistungsbündel, die ihm multioptionale Erlebnisse versprechen. Neue Touristen sind flexibler und unabhängiger in ihren Entscheidungen, es sind hybride Konsumenten, welche spontan handeln. Auch die Mehrzahl der Befragten auf der Nordkette (53,7%) hat nicht im Vorfeld gebucht, sondern das Ticket am Ticketschalter der Bergbahnen gekauft. Dies bedeutet für die Nordkette, dass Gäste, die bereits in Tirol sind, zu einem Besuch am Berg animiert werden können und eröffnet eine breite Palette an Marketingmaßnahmen vor Ort.

Das Web 2.0 spielt auch im Tourismus eine immer wichtigere Rolle, denn der Urlaub von vielen Reisenden beginnt mittlerweile im Internet. Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Konsumenten hat mehr Bedeutung als je zuvor. Es ist ein wahrer Bewertungsboom im Internet zu beobachten. Auch in der vorliegenden Studie wird ersichtlich, dass Empfehlungen von Freunden und Verwandten am meisten Einfluss auf die Urlaubsentscheidung haben. Da Bewertungsportale immer wichtiger, umfangreicher und vertrauenswürdiger werden, sollten diese auch von Attraktionen wie der Nordkette aktiv im Sinne eines Empfehlungsmarketings bespielt werden.

Der Wunsch nach Erlebnissen sowie der Wunsch nach Individualität haben sich in den letzten Jahrzehnten stark entwickelt; dieser Wunsch wird letztlich vom Mitarbeiter, welcher im direkten Kundenkontakt steht, erfüllt. Der unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor, der von Mitbewerbern nur schlecht kopiert werden kann. Letztlich hat der Gast den Wunsch nach Authentizität, denn dies setzt „echte“ Emotionen und Erlebnisse frei. Man will etwas Echtes und Glaubwürdiges erleben und wahrnehmen, das echte Gefühle und Emotionen transportiert. Diese Authentizität wird über die Mitarbeiter transportiert und zeichnet einen Trend, der eine glaubwürdige Angebotserstellung und eine emotionale Positionierung fordert. Für ein Erlebnis ist es daher wichtig, dass die Gäste ein High-Involvement haben, denn dieses entscheidet letztendlich über den Erfolg eines Erlebnisses, schafft zufriedene Kunden und steigert den Kundenwert. Der Mitarbeiter ist dabei der entscheidende Faktor.

4.2.4.5 Fact Box

factbox

- Die Nordkette zu besuchen, war bei der Mehrheit der Besucher (56,2%) eine **spontane Entscheidung** und bestätigt den Trend für späte bzw. kurzfristige Buchungen.
- **75% der Besucher** fahren auf die Nordkette, um die **Aussicht zu genießen**; das Destinationsgut ist auch hier ein klarer Wettbewerbsvorteil.
- Der **Net-Promoter-Score**, der Auskunft über die Kundenzufriedenheit der Nordkette gibt, liegt bei **60,9** und zeigt eine sehr gute Bewertung des Bergerlebnisses.
- Die **Gesamtzufriedenheit** mit der Nordkette ist **sehr hoch** und für 51% sehr zufriedenstellend.
- Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor für ein Erlebnis ist der **Mitarbeiter** mit guten **sozialen Kompetenzen**.

4.2.5 Bergprofilstudie 2014

4.2.5.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Mit über 50 Millionen Nächtigungen im Jahr 2013 – dies entspricht fast 40% der Gesamtnächtigungen – ist Deutschland der größte Quellmarkt für den österreichischen Tourismus. Speziell im Bundesland Tirol spielt das Nachbarland eine bedeutsame Rolle. Knapp über 50% aller Nächtigungen (52,2% in der Sommersaison 2013 sowie 50,0% in der Wintersaison 2013/14) sind auf den deutschen Gast zurückzuführen.

Schon im Jahre 2003 hat sich das Management Center Innsbruck (MCI) mit diesem Thema befasst und eine umfangreiche Studie im Quellmarkt Deutschland unter dem Thema „Urlaub in den Bergen“ durchgeführt. Diese wurde mit großer Resonanz aufgenommen und daraus resultierende Publikationen in renommierten wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht. Mehr als 10 Jahre später folgt nun eine weitere touristische Marktforschungsstudie.

Die Zielsetzungen dieser umfassenden Quellmarktstudie sind:

- Sichtbarmachung vorhandener Assoziationen, Einstellungen und Wünsche des Quellmarktes Deutschland in Bezug auf Sommer- und Winterurlaub in den Bergen
- Klärung von Verhaltensweisen bestehender und potenzieller Konsumenten
- Beleuchtung von Veränderungen der Urlaubsmotive und des Reiseverhaltens durch einen Vergleich der Studie von 2003 mit der von 2014
- Kommunikation der Resultate an die Praxis um eine mögliche Verbesserung der Urlaubsqualität sowie des Urlaubsangebotes im alpinen Raum zu unterstützen

4.2.5.2 Vorgehensweise und Untersuchungsdesign

Der Fragebogen wurde basierend auf einer aktuellen Literaturanalyse erstellt und getestet. Das Fragebogeninstrument baut auf dem Fragebogen von 2003 auf um einen Vergleich zu der vorangegangenen Studie sicherzustellen. Zusätzlich werden jedoch auch neue/aktuelle Themen aus der Forschung im Bereich des Reiseverhaltens und der Reisemotive integriert (z.B. Buchungsverhalten, Nutzung von Social Media).

Der Quellmarkt Deutschland wird aufgrund der Wichtigkeit des deutschen Gastes für den alpinen Sommer- und Winterurlaub in Österreich als Untersuchungsgebiet gewählt. Der Stichprobenumfang wird mit $n=2000$ festgesetzt. Um eine Repräsentativität der Stichprobe zu gewährleisten, werden Quoten hinsichtlich Alter und Geschlecht sowie der geographischen Verteilung der zu Befragenden fixiert. Die geltende Urlaubsstruktur im Erhebungsgebiet wird berücksichtigt (es

wird immer außerhalb der jeweiligen Bundesland-Urlaubszeiten befragt) um einer möglichen Verzerrung der Ergebnisse vorzubeugen. Die Datenerhebung ist mit Ende August abgeschlossen.

Die Auswertung der Daten erfolgt mittels der Statistik- Software SPSS (quantitative Fragen). Qualitative Daten werden kategorisiert. Die Ergebnisse werden in deskriptiver Form aufbereitet und es werden zudem Kausalanalysen und Signifikanzanalysen vorgestellt (z.B. unterschiedliches Reiseverhalten nach Alter/Herkunft). Ergebnisse werden der (Tiroler) Tourismuswirtschaft und touristischen Institutionen, Tourismusstudierenden aber auch im Rahmen von wissenschaftlichen Konferenzen vorgestellt bzw. in weiterer Folge einer gemeinsamen Reflexion unterworfen.

Die Bergprofilstudie 2014 zum Thema „Urlaub in den Bergen“ ist mit Ende November 2014 abgeschlossen. Die Studie wird in einem gesonderten Bericht veröffentlicht.

4.2.6 Implikationen für den Tiroler Tourismus

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

1. **Service Design ist für die Konzeption und Gestaltung touristischer Dienstleistungen hilfreich:** Service Design als eine multidisziplinäre Kompetenzplattform mit dem Ziel der Entwicklung sinnvoller, brauchbarer, erwünschter, effizienter und effektiver Dienstleistungsprodukte durch holistische, systematische und iterative Prozesse, bietet eine Fülle an interdisziplinären, explorierenden, generierenden und evaluierenden Methoden und Instrumenten, welche für die Konzeption und Gestaltung von touristischen Dienstleistungen sehr hilfreich sein können. Die Ergebnisse der Studie zeigen hierbei, dass das Service Design bei der Entwicklung touristischer Produkte in Österreichs Destinationen bereits Fuß gefasst hat, jedoch noch in den Kinderschuhen steckt und Potential hat.
2. **Führungsnetzwerke in touristischen Destinationen sind essentiell und existieren auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen:** Die Entwicklung von Führungsnetzwerken ist verbunden mit der Aufteilung von Aufgaben, mit der Formulierung von konkreten Zielen der Zusammenarbeit und der Überwindung von Interessenkonflikten vor allem hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung der Destination. Die Leadership-Netzwerke in den untersuchten touristischen Destinationen Tirols befinden sich auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen. Während in niedrigen Entwicklungsstufen vor allem der Informationsaustausch oder verschiedene operative Aufgaben im Vorder-

grund stehen, erarbeiten Netzwerke auf einer hohen Entwicklungsstufe gemeinsame Zukunftsbilder und beschäftigen sich mit der Entwicklung und Umsetzung von gemeinsamen Projekten. Die bewusste Auseinandersetzung mit dem Netzwerk und dessen Mechanismen sowie die gezielte Weiterentwicklung des Führungsnetzwerks auf eine höhere Stufe sind mit weiteren positiven Effekten verbunden wie größere Wettbewerbsvorteile für die Destination oder auch ein größerer Nutzen für die einzelnen Mitglieder. Denn, je entwickelter ein Führungsnetzwerk, desto größer der Einfluss auf die Destinationsentwicklung z. B. durch die Entwicklung neuer (Dienst-)Leistungen, desto effizienter die Arbeitsweise und desto größer die Sichtbarkeit und Legitimation in der Destination, verbunden mit dem Wohlwollen der anderen Akteure in der Destination.

- 3. Wetter kann einen großen Einfluss auf die Anzahl der absolvierten Skitage haben; das Vertrauen in die Schneesicherheit Tiroler Skigebiete ist groß:** Trotz hoher Bedeutung der Schneesicherheit für die Destinationswahl, wurde die Destinationswahl der befragten Wintersportler in dem vergangenen, sehr warmen Winter, kaum beeinflusst. Dies lässt darauf schließen, dass ein großes Vertrauen in die Schneesicherheit Tiroler Skigebiete besteht. Der große Einfluss insbesondere von Regen und starkem Wind auf die Entscheidung Skifahren zu gehen, macht spontan nutzbare Alternativangebote nötig. Für Destinationen sind diese, bei Schlechtwetter gut genutzten, ansonsten aber schlecht ausgelasteten, Alternativen eine Herausforderung. Ebenso herausfordernd ist die Kommunikation der guten Schneebedingungen in die Hauptmärkte, da sich auch gezeigt hat, dass die nicht-winterlichen Wetter- und Schneeverhältnisse nördlich der Alpen zu weniger Skitagen bei einigen Befragten geführt haben. Technisch sind die Skigebiete gut gerüstet, nichtsdestotrotz muss an kurzfristigen Alternativen und der Kommunikation für außergewöhnliche Winterphasen gearbeitet werden, um den Tiroler Wintertourismus widerstandsfähiger gegenüber derartigen Einflüssen machen zu können.
- 4. Wissen über das Crowding-Empfinden der Gäste verhindert falsche Erwartungshaltung:** Ab einer bestimmten Besucherdichte auf den Skipisten, fühlen sich die Gäste nicht mehr wohl, es kommt zu einem Crowding-Empfinden. Es handelt sich hierbei um ein subjektives Empfinden, das bei verschiedenen Gästeschieden zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzt und letztlich zu einer Minderung der Kundenzufriedenheit führt. Um diesem Phänomen entgegen zu wirken müssen Wintersportdestinationen sich mit ihren Zielgruppen auseinandersetzen. Wintersportgebiete, die versuchen möglichst viele Besucher anzuziehen, sollten sich auf jene Zielgruppen konzentrieren, deren Crowding-Empfinden niedrig ist. Gästegruppen, die sich bei einer hohen Besucherdichte unwohl fühlen, sollten wenn möglich zu

Nebensaisonzeiten beworben werden. Wichtig ist, bei den Besuchern, die das erste Mal in die Destination kommen, keine falschen Erwartungen bezüglich der Besucherdichte auf den Skipisten zu wecken. Weiters gilt es, Strategien und Maßnahmen zu finden, die dem Crowding-Empfinden der Menschen generell entgegenwirken. So können Maßnahmen zur Entzerrung der Besucher ergriffen werden wie z. B. bauliche Maßnahmen, zeitliche und organisatorische Abstimmung der Akteure in der Destination, Alternativangebote oder Aufzeigen von Verhaltensmöglichkeiten und speziellen Angeboten.

- 5. Das vorhandene Destinationsgut (Natur und Landschaft) muss für eine naturnahe Angebotsentwicklung gesichert werden:** Das Natur- und Landschaftserlebnis sowie der Ausblick sind den Tiroler Gästen sehr wichtig. Wettbewerbsvorteile haben in diesem Zusammenhang häufig mit der Qualität des vorhandenen Destinationsgutes (Schönheit der Landschaft sowie topographischen Voraussetzungen) zu tun. Das Naturerlebnis muss daher für eine naturnahe Angebotsentwicklung gesichert werden. Dabei spielt die Thematisierung eines klaren und authentischen Leitthemas, welche durch Authentizität eine fokussierte Zielgruppe anspricht, eine entscheidende Rolle. Es geht letztlich darum, eine Geschichte zu erzählen. Diese Geschichten können zu Attraktionspunkten, zu einzelnen geografischen Einheiten, Punkten oder klar begrenzten Räumen, die Menschen zum Besuch motivieren, werden. Attraktionspunkte – natürliche wie künstliche – locken nicht nur Besucher an, sondern haben auch eine ökonomische Auswirkung auf die Wertschöpfungskette.



region

tourismus-unternehmen	<p>P1: Lebensqualität und Work-Life-Balance Management P2: Innovationsverhalten in KMUs P3: Familienunternehmen und Destinationsentwicklung</p>	<p>P10: Tirol Tourism Research ttr.tirol.at</p>
destination	<p>P4: Service Design im Tourismus P5: Leadership-Netzwerke in Destinationen P6: Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport P7: Erlebnisinszenierung am Berg P8: Bergprofilstudie 2014</p>	
region	<p>P9: Analyse der alpinen Tourismuspolitik</p>	

4.3 REGION

4.3.1 Eine Analyse der Tourismuspolitik im Alpenraum

Im Rahmen des dreijährigen Forschungsschwerpunktes „Tourismus & Wettbewerbsfähigkeit“ am MCI Innsbruck wurden politische und ökonomische Rahmenbedingungen und Wirkungen im alpinen Tourismus untersucht mit dem Ziel, daraus Aussagen über wettbewerbsfördernde und wettbewerbshemmende Konsequenzen in verschiedenen alpinen Regionen ableiten zu können.

Teilbericht 1 (2011/12) widmete sich den Grundverkehrs- und Raumordnungs-Rahmenbedingungen für Beherbergungsbetriebe in Tirol, Graubünden und Südtirol und räumte der Frage der Zweitwohnsitze entsprechenden Raum ein. Im Teilbericht 2 (2012/13) wurden die Rahmenbedingungen auf dem Gebiet der Förderung und Finanzierung der Tourismuswirtschaft, insbesondere der Beherbergungswirtschaft, in den genannten Ländern untersucht.

Im dritten Forschungsjahr wurde nunmehr die Analyse auf die Tourismuspolitik im gesamten Alpenraum ausgeweitet. Die leitende Forschungsfrage richtete sich auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten in föderalistischen (wie die Schweiz, Österreich, Deutschland) und in zentralistischen Alpenländern (wie Frankreich, Italien), die flächen- und nächtigungsmäßig jeweils rund die Hälfte der entsprechenden Alpen-Gesamtwerte aufweisen. Damit liegt nunmehr erstmals eine weitgehend¹ vollständige Bestandsaufnahme der alpinen Tourismuspolitik vor.

4.3.1.1 Steckbrief zum Tourismus im Alpenraum

Insgesamt dürften² sich auf NUTS3-Basis³ rund 3,48 Mio. Schlafgelegenheiten⁴ in den alpinen Kern- und Randzonen befinden, wobei das private Bettenangebot nicht berücksichtigt ist. In allen Ländern mit Ausnahme Österreichs überragt das Gesamtangebot an Schlafgelegenheiten das Bettenangebot in der Hotellerie und in hotellerieähnlichen Betrieben um mindestens das Doppelte, wobei es sich bei den Daten in Frankreich allerdings nur um das Bettenangebot in der staatlich klassifizierten Hotellerie handelt.

¹ Slowenien und die Kleinstaaten Liechtenstein und Monaco blieben bei der tourismuspolitischen Analyse unberücksichtigt.

² Für die Schweiz musste das Angebot an Schlafgelegenheiten in der Parahotellerie geschätzt werden.

³ NUTS = Gebietsabgrenzungssystem der Europäischen Union. NUTS3 entspricht den italienischen Provinzen, den deutschen Landkreisen oder den französischen Départements. In Österreich gibt es keine genau entsprechenden Verwaltungseinheiten, sodass NUTS3-Einheiten häufig (nicht immer!) aus mehreren Bezirken bestehen.

⁴ Der Begriff *Schlafgelegenheiten* wird in Anlehnung an den Sprachgebrauch beim Statistischen Amt der Europäischen Union *EUROSTAT* als Überbegriff über *Betten* und bspw. *Stellplätzen* bei Campingbetrieben verwendet.

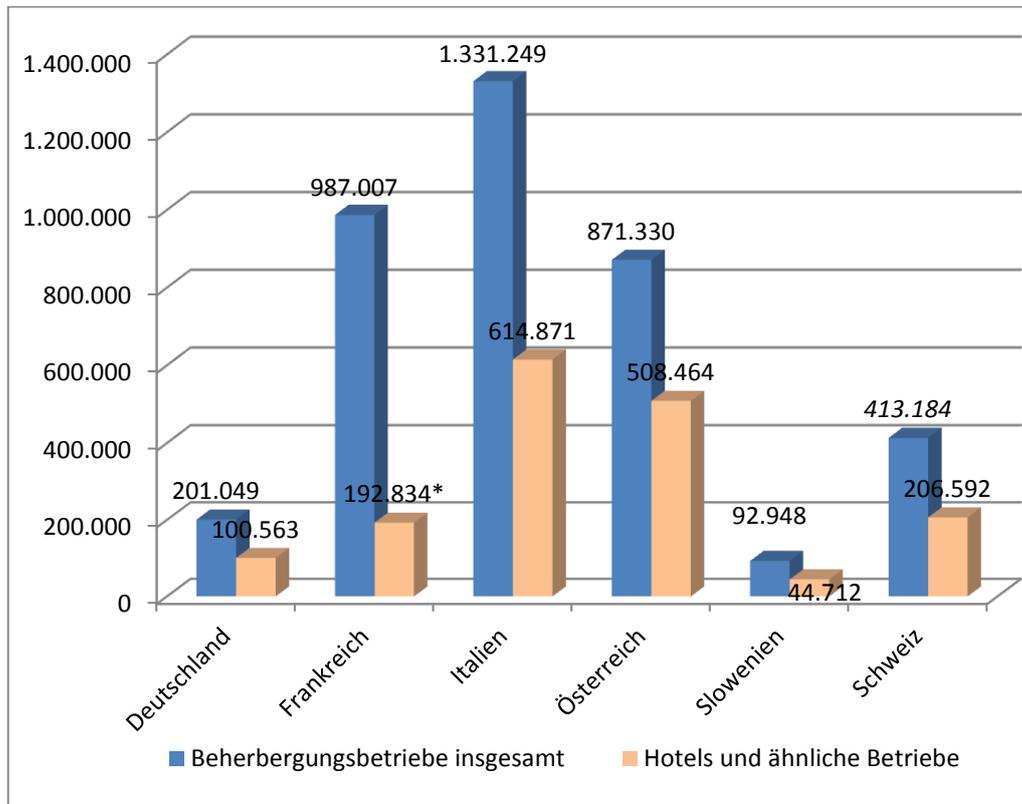


Abbildung 23. Beherbergungsstruktur nach Schlafgelegenheiten in Staaten mit Alpenanteil (Quelle: Eurostat)

*= nur Betten in der klassifizierten Hotellerie

Der Anteil der Schlafgelegenheiten im alpinen Raum an den Schlafgelegenheiten des jeweiligen Landes insgesamt verdeutlicht auch die Bedeutung des alpinen Tourismus im jeweiligen nationalen Kontext: Demnach spielt sich der Tourismus in Slowenien faktisch ausschließlich im alpinen Raum ab, gefolgt von Österreich mit knapp 90% und der Schweiz mit rund 75%. Der italienische Tourismus ist mit immerhin fast 30% alpin geprägt, in Frankreich als dem führenden europäischen Tourismusland noch mit knapp 20%. Lediglich in Deutschland kann dem alpinen Tourismus nur eine untergeordnete Rolle zugesprochen werden.

Betreffend der Nächtigungen wird nachfolgend eine qualifizierte Schätzung für das Kalenderjahr 2009 präsentiert, die aber angesichts der geringen Wachstumsdynamik der Tourismuskonsumnachfrage in Europa auch die aktuellen Größenordnungen noch widerspiegeln dürfte.

region	übernachtungen abs.	in % alpen gesamt
Schweizer Alpen	45.850.000	12,2%
Fürstentum Liechtenstein	176.340	0,0%
Fürstentum Monaco	943.509	0,3%
Österreichische Alpen	106.666.339	28,4%
Italienische Alpen	105.789.380	28,2%
Französische Alpen	90.556.000	24,1%
Slowenische Alpen	1.902.704	0,5%
Deutsche Alpen	23.611.951	6,3%
Alpen gesamt	375.496.223	100,0%

Tabelle 14. Nächtigungen im alpinen Raum nach Anrainerstaaten
(Datenbasis 2009)

Quelle: Schätzung MCI Tourismus auf Basis nationaler Tourismusstatistiken

Wie ersichtlich, ergeben sich relativ einprägsame Größenordnungen: Österreich, Italien und Frankreich halten jeweils grob ein Viertel der Nächtigungsnachfrage, die Schweiz wiederum nur rund die Hälfte der Nächtigungen dieser «big three» des Alpentourismus. Wiederum die Hälfte des schweizerischen Anteils entfällt auf Deutschland, die übrigen Alpenländer liegen unter 1% der Gesamtnachfrage.

4.3.1.2 Stellung der Tourismuspolitik

Tourismuspolitik nimmt innerhalb der Strukturpolitik als dritte⁵ Teildisziplin der Wirtschaftspolitik eine Doppelrolle ein: Als **sektorale Wirtschaftspolitik** bedarf sie vielfältiger staatlicher Interventionen, stellt doch die Landschaft als *Öffentliches Gut (Kollektivgut)* einen gemeinsamen „Produktionsfaktor“ vieler touristischer Betriebe dar, dessen Pflege und Bewerbung ein kollektiv organisiertes Marketing erfordert und dessen Nutzung zudem mit anderen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Bevölkerung, Naturschützer, Landwirtschaft etc.) koordiniert werden muss. Letztlich schafft die Landwirtschaft als Pfleger und Erhalter der Kulturlandschaft für touristische Unternehmer *positive externe Effekte*, ohne dass diese Nutzen direkt abgezollt werden.

In der **Regionalpolitik** weist Tourismuspolitik hingegen einen **instrumentalen** Charakter auf, dient also als Mittel zur Verwirklichung regionalpolitischer Ziele, da sich die Tourismuswirtschaft als „Startökonomie“ für regionale Ungunstlagen sowohl in nachfrage- als auch in angebotsspezifischer Sicht im Gegensatz zur Industrie sehr gut eignet. Die regionalwirtschaftliche Ausgleichsfunktion des Tourismus ist zwar mittlerweile zugunsten wettbewerbswirtschaftlicher Argu-

⁵ Neben Ordnungs- und Ablaufpolitik

mente zurückgedrängt worden⁶, spielt aber in der wirtschaftspolitischen Praxis noch immer eine bedeutende Rolle.

Die **direkte Tourismuspolitik** knüpft häufig an die Verflechtung des Tourismusprodukts mit öffentlichen Gütern an und beschäftigt sich demgemäß mit der Organisation und der Finanzierung des überbetrieblichen Tourismusmarketings in Gemeinden, Körperschaften Öffentlichen Rechts oder privatrechtlich organisierten Zusammenschlüssen. In *föderalistischen* Nationen wie der Schweiz, Deutschland und Österreich wird die Regelung dieser direkten Tourismuspolitik wegen ihrer regionalen Verwurzelung als klassische Länderkompetenz gesehen. Auch in zentralistischen Ländern wie Frankreich, Italien oder Slowenien wird mit Berufung auf das *Subsidiaritätsprinzip* den nachgeordneten Ebenen ein größerer tourismuspolitischer Gestaltungsspielraum gewährt.

Tourismuspolitik wird – ebenso wie Tourismuswissenschaft – häufig als *Querschnittsmaterie* (Mundt, 2006, S. 480) bezeichnet, weil die Tätigkeit verschiedenster Bereiche der öffentlichen Verwaltung (Verkehrswesen, Gewerbeamt, Arbeitsrecht, Jugendschutz, Raumordnung, Umwelt- und Naturschutz, etc.) die Tourismuswirtschaft stärker tangiert als andere Wirtschaftsbereiche. Bereits Krippendorf (1976, S. 444) hat in diesem Zusammenhang von **indirekter Tourismuspolitik** gesprochen und darunter alle Maßnahmen verstanden, die den Tourismus als Wirtschaftszweig maßgeblich tangieren, ohne aber primär aus touristischen Motiven gesetzt worden zu sein.

4.3.1.3 Tourismuspolitik in föderalen Staaten

In Österreich und der Schweiz als den führenden föderalen Tourismusländern bildeten sich zwei Grundphilosophien der staatlichen Intervention heraus: Die Tourismusgesetze der österreichischen Bundesländer können überwiegend als *Organisationsgesetze* bezeichnet werden, die den rechtlichen Rahmen der für das lokale und regionale Tourismusmarketing zuständigen Organisationen genau regeln, wobei es zu einer gewissen Vorbildwirkung des Tiroler Tourismusgesetzes kam. Im Gegensatz zum Tiroler Modell werden in den Schweizerischen kantonalen Tourismusgesetzen die örtlichen und regionalen Tourismusorganisationen keinem öffentlich-rechtlichen Regime unterworfen. Die Einhebung von Abgaben erfolgt unabhängig von der Mitgliedschaft zu einem privatrechtlichen Verkehrsverein, dem allerdings - unter Kontrolle der jeweiligen Gemeinden und / oder des Kantons - die Verwendung dieser Beiträge (ganz oder teilweise) zugestanden wird. Man kann die kantonalen Tourismusgesetze daher als *Tourismusförderungs-* und *-finanzierungsgesetze* bezeichnen.

Beide Grundausrichtungen tourismuspolitischer Handelns haben ihre Vor- und Nachteile: Vom Standpunkt einer schlanken Verwaltung mag man den Schweizer Modellen den Vorzug geben. Andererseits zeichnen sich die österreichischen

⁶ Vgl. etwa: Bieger (1998, S. 81): „Werden wettbewerbsfähige Räume und Destinationen zu Gunsten schwächerer umverteilt, so verliert das Gesamtsystem im internationalen Wettbewerb.“

Zuschnitte nach dem Tiroler Modell durch den Vorteil schlagkräftiger und finanzstarker örtlicher und regionaler Selbstverwaltungskörper aus.

Organisationsgesetze - das Tiroler Modell

1927 wurde bereits jene gesetzliche Finanzierungsquelle geschaffen, die das Vorbild für ähnliche Regelungen in den österreichischen Bundesländern Salzburg, Oberösterreich und Steiermark bildete: Der Pflichtbeitrag als Unternehmensabgabe, die von den am Tourismus direkt oder indirekt partizipierenden Branchen zu leisten ist. Mit der im 3. Tiroler Fremdenverkehrsgesetz 1932 vorgenommenen Errichtung öffentlich-rechtlicher Verkehrsvereine, versehen mit einer einheitlichen Satzung, einer gegenüber 1927 erweiterten Pflichtmitgliedschaft und der Befugnis, Ortstaxen einzuheben, fand dieser Prozess der organisationalen Verfestigung einen vorläufigen Abschluss. Nach dem 2. Weltkrieg wurde der Geltungsbereich des Tourismusgesetzes weiter ausgedehnt: Das Landesfremdenverkehrsgesetz 1949 ging von der bisherigen Praxis der taxativen Aufzählung beitragspflichtiger Berufsgruppen ab, und bezog alle Personen, „die einer selbständigen Erwerbstätigkeit nachgehen“ in den Kreis der Beitragspflichtigen ein. In den folgenden Novellierungen bzw. Wiederverlautbarungen (1976, 1979, 1991) wurden neben einer Fülle technisch-organisatorischer Detailregelungen einerseits die Beitragspflicht bis zur Ebene der Liebhaberei (sofern aus dem Tourismus Nutzen gezogen wird) und Unternehmungen der öffentlichen Hand ausgedehnt, andererseits die Lücken im Netz der nunmehr (1990) Fremdenverkehrs- bzw. Tourismusverbände (TVB) genannten lokalen Tourismusorganisationen geschlossen, sodass fortan in ganz Tirol flächendeckend Tourismusverbände bestanden bzw. bestehen. Diese wurden zwischen 1997 und 2007 in einem Prozess freiwilliger, aber auch per Verordnung „erzwungener“ Fusionierungen von ehemals 254 auf heute 34 Verbände reduziert.

Förderungs- und Finanzierungsgesetze in der Schweiz

Wie erwähnt, konzentrierte sich der kantonale Gesetzgeber in der Schweiz vorrangig auf Fragen der Förderung und Finanzierung. Beispielhaft für ein reines Förderungsgesetz ist etwa das Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden (Wirtschaftsentwicklungsgesetz) aus dem Jahr 2004 zu nennen, das neben Fragen des Standortmarketing vor allem auch solche der Unterstützung und Weiterentwicklung von Tourismus und Sportanlagen regelt, über die lokalen und regionalen Tourismusorganisationen aber kein Wort verliert.

Die - neben Graubünden - beiden touristisch bedeutsamsten Kantone Wallis und Bern gehen zwar über den reinen Förderungsaspekt hinaus, beschränken sich aber hinsichtlich der lokalen und regionalen Organisationen auf ein paar wenige Direktiven:

Das Walliser Tourismusgesetz⁷ beschreibt die Aufgaben und Aufgabenteilung aller im überbetrieblichen Tourismusmarketing eingebundenen Institutionen: Kanton, Dachverband für Tourismus, Gemeinden, lokale (und regionale) Verkehrsvereine sowie die sog. Interkommunalen Tourismusorganisation⁸. Sowohl

⁷ Gesetz über den Tourismus vom 9. Februar 1996

⁸ Der Ausdruck *Destination* kommt in diesem Gesetz noch nicht vor

der Dachverband als auch die Verkehrsvereine werden im Gesetz explizit als privatrechtliche Organisationen bezeichnet. Die Statuten sind vom Kanton (Dachverband) bzw. von den Gemeinden (Verkehrsverein) zu genehmigen, ebenso die finanzielle Gebarung zu kontrollieren. Die Finanzierung erfolgt über die bei den Gästen zu erhebende Kurtaxe bzw. über die bei den Beherbergungsbetrieben eingehobene Beherbergungstaxe, die wahlweise auch durch eine bei allen Selbständigen eingehobene Tourismusförderungstaxe ersetzt werden kann.

Das - aus Sicht des Destinationsgedankens - wohl modernste Tourismusgesetz⁹ besteht im Kanton Bern. Es ist das erste alpine Tourismusgesetz, in das der Ausdruck *Destination* überhaupt explizit Eingang gefunden hatte. Als richtungweisend mag auch die Bestimmung des Art. 5 gelten, nach welchem die Marktbearbeitung der Destinationen zu mindestens 85 % aus dem Ertrag der Beherbergungsabgabe innerhalb des Destinationsgebietes unterstützt wird, wobei die Beherbergungsabgabe jedoch prinzipiell eine kantonale Abgabe bleibt. Damit sichert sich der Kanton auch einen gewissen Spielraum für destinationsübergreifende Maßnahmen und kann zugleich den "destinatorischen Fortschritt" individuell belohnen.

Der Druck des Marktes zur Schaffung größerer regionaler und organisatorischer Marketingeinheiten hat es aber auch in der Schweiz mit sich gebracht, dass die Frage der Finanzierung des überbetrieblichen Tourismusmarketings in den Vordergrund rückt: In einigen Kantonen, darunter Graubünden, Appenzell, Uri, Valais oder Basel-Land, werden in jüngerer Zeit verstärkt verschiedene Varianten zur Finanzierung, darunter auch Mehr-Säulen-Modelle bzw. eine verstärkte Einbeziehung von unternehmens- oder umsatzbezogenen Abgaben für den Tourismus diskutiert.

Das im Jahr 2006 eingeleitete Projekt *Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus* zielte im Wesentlichen auf eine Reform der Tourismusorganisationen im Kanton Graubünden sowie – damit zusammenhängend – auf eine Erhöhung der Effizienz und Bündelung der Mittel für das Tourismusmarketing ab. Ein Kernelement der Bündner Tourismusreform war der Vorschlag, Tourismusförderungsabgaben künftig flächendeckend und kantonale einzuheben, wobei man sich insofern am Tiroler Modell orientierte, als festgehalten wurde, dass „der Nutzen des Tourismusmarketing nicht bei den Tourismusorganisationen anfällt“ und daher „alle Nutzniessenden der touristischen Wertschöpfung in die Tourismusfinanzierung eingebunden werden“ sollen. Wiewohl der Vorschlag für ein Gesetz über eine kantonsweite Tourismusabgabe im Frühjahr 2013 mit großer Mehrheit abgelehnt wurde, ist das Thema Tourismusfinanzierung natürlich nach wie vor in Diskussion.

Tourismusgesetze in Südtirol

Das Südtiroler Landesgesetz Nr. 33 vom 18. August 1992 regelt die Neuordnung der Tourismusorganisationen in der Autonomen Provinz Bozen. Demnach kennt

⁹ Tourismusentwicklungsgesetz Bern, 2004

man in Südtirol nach Art. 15 Tourismusvereine als Vereinigungen ohne Gewinnabsicht, die sich auf Ortsebene zu dem Zweck bilden, den Fremdenverkehr im jeweiligen Gebiet zu fördern und zu heben. Darüber hinaus sieht das Gesetz in Art. 19 die Gründung von Tourismusverbänden als übergemeindliche Tourismusorganisationen vor, die mit Marketinginitiativen betraut sind und daher vom Land gefördert und unterstützt werden. Das Gesetz regelt im Grundsatz eine Finanzierung sowohl der Tourismusvereine als auch der Tourismusverbände aus Mitteln des Landeshaushaltes.

Dies schürte in den letzten Jahren die öffentliche Diskussion um die Finanzierung der Tourismusorganisationen, zumal sich eine 2007 eingeführte Kompromisslösung in Form eines freiwilligen Marketingbeitrages der Unternehmerschaft als wenig tragfähiges Konzept in Zeiten laufend steigenden Finanzbedarfs erwies.

Schlussendlich wurde Mitte Mai 2012 ein Gesetzesentwurf zur Einführung einer verpflichtenden Gemeindeaufenthaltsabgabe (Kurtaxe) vom Landtag verabschiedet. Demnach wird ab Januar 2014 in allen 116 Südtiroler Gemeinden eine Kurtaxe im Ausmaß von € 0,5 bis 2,0 eingehoben. Nach Angaben der Südtiroler Landesregierung sollen die Einnahmen aus der Kurtaxe den Tourismusvereinen zufließen, wobei aus derzeitiger Sicht eine Querfinanzierung von stärkeren zu schwächeren Gemeinden nicht ausgeschlossen werden kann.

Das Landesgesetz Finanzierung im Tourismus, das am 29. Mai 2012 im Amtsblatt der Region veröffentlicht wurde und Mitte Juni 2012 in Kraft trat, sieht zum anderen die Einführung einer Landestourismusabgabe als obligatorischem Marketingbeitrag für den Fall vor, dass die Summe der aus freiwilligen Marketingbeiträgen eingehobenen finanziellen Mittel landesweit unter 18 Mio. € bleibt.

Bayerische Tourismuspolitik

Bayern hat kein eigenes Tourismusgesetz. Wie auch in Österreich und der Schweiz erfolgt die tourismuspolitische Steuerung in Bayern hauptsächlich auf kommunaler und regionaler Ebene. Die Organisation, Entwicklung und Förderung des Tourismus wird hierbei zwischen den Kommunen und den Verbänden geteilt. Auf Landesebene ist der Tourismus im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie angesiedelt. Hier erfolgt die Koordination der Tourismuspolitik der Bayerischen Staatsregierung, wobei es aufgrund der Querschnittsfunktion des Tourismus Überschneidungen mit anderen Ressorts, beispielsweise in den Bereichen Landwirtschaft, Verkehr, Umwelt, Gesundheit, Sport oder Kultur gibt. Als Mittler zwischen der ministeriellen und der regionalen bzw. lokalen Ebene agieren die Bezirksregierungen, die als Bewilligungsinstanz, beispielsweise im Bereich der Wirtschaftsförderung für Gewerbe und Kommunen, eine wesentliche Rolle spielen.

Die örtliche Tourismusförderung ist in Bayern (wie in Deutschland insgesamt) Gemeindesache und wird von diesen auch nicht an andere Körperschaften delegiert. Die maßgebliche Rechtsquelle für die gemeindliche Tourismusförderung ist das **Kommunalabgabengesetz**, in dem (Art. 6, 7) die Einhebung der zwei Fi-

nanzquellen für diese gemeindliche Tourismusförderung, des *Kurbeitrags* und des *Fremdenverkehrsbeitrags* geregelt sind. Demnach bedürfen die Gemeinden zur Einhebung eines Kurbeitrags ein Prädikat als *Mineral- und Moorbad, heilklimatischer Kurort, Kneippkurort, Luftkurort* und *Erholungsort* usw. Zur Einhebung eines Fremdenverkehrsbeitrags bedarf es einer Tourismusintensität von über 7 Nächtigungen pro Einwohner.

Die Diskussion über eine solide Basis für die Tourismusfinanzierung macht auch vor Bayern nicht halt. Kritisiert wird vielfach der Umstand, dass die Tourismusinstitutionen, die meist als Verbände oder Vereine eingetragen sind, von öffentlichen Fördermitteln abhängig sind, was eine mehrjährige Planung erschwert. In München wurde daher beispielsweise ein Tourismusfonds als Public Private Partnership Modell eingeführt, den öffentliche Verwaltung und Privatwirtschaft zu gleichen Teilen dotieren sollen.

4.3.1.4 Tourismuspolitik in zentralistischen Staaten

Frankreich:

Das französische Tourismusgesetz

Betrachtet man das französische Tourismusgesetz vom 6. Oktober 2006, scheinen das Schlagwort von der Tourismuspolitik als *Querschnittsmaterie* ebenso wie der Begriff der *indirekten Tourismuspolitik* ihre „Daseinsberechtigung“ eingebüßt zu haben: Hier wurden in einer Kodifikation sämtliche den Tourismus tangierende Rechtsvorschriften zusammengefasst, wie sie in anderen Ländern nur zu einem Bruchteil als eigene Tourismusgesetze existieren, sondern auf die verschiedensten Bundes- (Gewerbeordnung, Steuerrecht, etc.) und Landesgesetze (Raumordnung, Naturschutz) verstreut sind. Daher verdient der *Code du Tourisme* wegen seines synoptischen Ansatzes eine über Frankreich hinausreichende Beachtung.

Allgemeiner Aufbau des Gesetzes

Das Tourismusgesetzbuch ist in vier Bücher unterteilt:

Buch I: Allgemeine Organisation des Tourismussektors

Buch II: Aktivitäten und Berufe des Tourismussektors

Buch III: Beherbergungen, Ausstattungen und Einrichtungen

Buch IV: Finanzierung des Zugangs zu Urlaubsmöglichkeiten und steuerliche Behandlung des Tourismusbereichs

Im ersten Buch ***Allgemeine Organisation des Tourismussektors*** werden zunächst *allgemeine Prinzipien* der Zusammenarbeit zwischen Staat und den Gebietskörperschaften und in der Folge die den einzelnen Ebenen *Staat – Region – Département – Gemeinde* zukommenden touristischen Kompetenzen behandelt. Im Bereich der Gemeinden sind auch die Bestimmungen über die *Tourismusbüros* (*office de tourisme*) angesiedelt.

Das zweite Buch **Touristische Berufe und Dienstleistungen** beschäftigt sich vor allem mit dem Berufsrecht und der Haftung von Reisemittlern und –veranstaltern, den Anforderungen an Museumspersonal und an touristische Transportbetriebe und wurde nicht näher behandelt.

Besonders reich an französischen Spezifika ist das dritte Buch **Touristische Supra- und Infrastruktur**. Hier wird in den Titeln I – III die gesamte Typologie des französischen Beherbergungs- und Gaststättenwesens einschließlich der gesamten *Parahotellerie* (Beherbergung außerhalb Hotellerie und hotellerieähnlichen Unterkünften, also z. B. Feriendörfer und -wohnungen, Jugendherbergen, Camping etc.) behandelt. Im IV. Titel des dritten Buchs *Erschließung und Regelungen für touristische Landschaftsräume* findet sich mit den Kapiteln 2. *Berggebiete* und 3. *Bäuerliche Regionen und Naturregionen* ein in föderalistischen Staaten üblicherweise der Landesgesetzgebung überlassener Komplex.

Das vierte Buch **Finanzierung des Zugangs zu Ferien und touristische Steuern** eröffnet mit Bestimmungen über erleichterte Urlaubsmöglichkeiten durch sogenannte *Urlaubsschecks* eine Materie, die nicht nur der Tourismusgesetzgebung, sondern auch der Sozialgesetzgebung im deutschsprachigen Raum völlig fremd ist. Behandelt wird ferner der Gesamtkomplex der Finanzierung der staatlichen Tourismusförderung auf Ebene der Gebietskörperschaften und steuerliche Vorschriften für touristische Betriebe.

Allgemeine Organisation des Tourismussektors

Nach Artikel L.¹⁰ 111-1 und L. 111-2¹¹ haben sämtliche Gebietskörperschaften Zuständigkeiten im Tourismus, sind hierbei zu einer kooperativen Vorgangsweise verpflichtet und in die Umsetzung der nationalen Tourismuspolitik eingebunden. **Ein derartiges Kooperationsgebot bzw. eine Verpflichtung zur Beteiligung an der nationalen Tourismuspolitik gibt es in föderativen Ländern nicht.**

Staat:

Artikel 121-1 weist dem **Staat** neben der Festlegung und Ausführung der nationalen Tourismuspolitik die Genehmigungs- und Klassifikationsverfahren bei touristischen Betrieben und Berufstätigkeiten sowie die Beteiligung an internationalen Tourismusorganisationen als alleinige Staatsaufgabe zu. Gemeinsam mit den anderen Gebietskörperschaften, insbesondere den Regionen, entwirft und vollzieht er die nationalen Werbeaktivitäten und hilft bei touristischen Entwicklungsmaßnahmen durch die Beteiligung an den Regionsplänen.

Das **Hauptgewicht der staatlichen Tourismuspolitik** liegt jedoch nunmehr bei einer ausgegliederten Entwicklungsagentur **Atout France**, deren Aufgaben gemäß Art. L. 141-2 und Art. L. 141-3 des Tourismusgesetzbuchs dargelegt werden.

¹⁰ Das „L“ zwischen *Art.* und der laufenden Nummer weist im Französischen auf ein kodifiziertes Gesetz (= systematisch zusammengefasstes Recht für einen bestimmten Bereich) hin.

¹¹ Das französische Tourismusgesetzbuch ist nach einer vierstelligen Dezimalklassifikation wie folgt gegliedert: 1. Stelle: *Buch*, 2. Stelle: *Titel*, 3. Stelle: *Kapitel*, 4. Stelle (getrennt durch Bindestrich): *Artikel*

Region:

Die **Region** als nächstgrößere Gebietskörperschaft (Art. 131-1 bis 10) hat Kompetenzen bei der Zielfixierung, Finanzierung und Umsetzung des *regionalen Entwicklungsplans für Tourismus und Freizeit (schéma régional de développement du tourisme et des loisirs)* und bedient sich bei diesen Aufgaben eines *regionalen Tourismuskomitees (comité régional du tourisme)*, das sich u. a. aus Vertretern der touristischen Interessenverbände, der Tourismuskomitees der Départements, der Tourismusbüros und –verbände, usw. zusammensetzt.

Département:

Für das **Département** (Art. 132-1 bis 6) gelten analoge Bestimmungen. Es kann gleichfalls einen, mit dem regionalen Entwicklungsplan abzustimmenden *touristischen Entwicklungsplan (schéma d'aménagement touristique départemental)* aufstellen und errichtet auf Veranlassung des *Départementrates (conseil départemental)* ein Tourismuskomitee (*comité départemental du tourisme*), das mit der Vorbereitung und Umsetzung der Tourismuspolitik im Département zuständig ist.

Gemeinde (Commune):

Nach Art. 133-1 kann die **Gemeinde** (commune) ein Tourismusbüro (*office de tourisme*) einrichten, dessen Aufgaben, Organisationsmöglichkeiten, Finanzierung und Kontrolle in den Art. 133-2 bis 10 präzisiert werden. Es obliegt hierbei dem Gemeinderat, die Rechtsform festzulegen, wobei vom Gesetz das EPIC (*établissement public industriel et commercial - Staatliches Industrie- und Handelsunternehmen*) favorisiert wird, das der *Körperschaft öffentlichen Rechts* als Rechtsstatus der Tiroler Tourismusverbände ziemlich nahe kommt

Das Tourismusbüro ist mit den üblichen Aufgaben lokaler Tourismusorganisationen (Betreuung und Information der Touristen, Betrieb von touristischen Einrichtungen, Freizeitprogramme) betraut, aber auch mit der allgemeinen Tourismusförderung und touristischen Entwicklungsprogrammen in Zusammenarbeit mit den Gebietskörperschaften und anderen Partnern.

Italien:**Staat**

Unter dem Titel *Reform der nationalen Tourismusgesetzgebung* wurde am 29. März 2001 unter der Nr. 135 das neue italienische Tourismusgesetz verabschiedet. Durch den weiter vorangetriebenen Föderalisierungsprozess, der auch den Regionen Gesetzgebungsbefugnisse einräumt, konnte das Gesetz im Vergleich zu Frankreich wesentlich kürzer gehalten werden, lässt aber auch grundsätzlich die Bereitschaft zur ganzheitlichen Erfassung sämtlicher touristisch relevanter Tatbestände missen.

Das Gesetz ist in 4 Hauptabschnitte

1. Grundsätze, Zuständigkeiten und Strukturen,
 2. Touristische Unternehmungen und Gewerbe,
 3. Vereinfachte Bestimmungen und Rotationsfonds für touristische Spareinlagen und Kredite und
 4. Aufhebungen, Übergangsbestimmungen und Finanzielles
- mit insgesamt 12, teilweise aber sehr umfangreichen Artikeln gegliedert.

Die nachfolgenden Ausführungen und Kommentare beschränken sich auf den 1. Hauptabschnitt *Grundsätze, Zuständigkeiten und Strukturen*, da die anderen Abschnitte teilweise sehr detaillierte, italienspezifische Bestimmungen enthalten, für die es im übrigen Alpenraum keine direkt vergleichbaren Gesetze gibt.

Die *Zuständigkeiten* für die Tourismuspolitik werden in **Artikel 2** in einer sehr eigentümlichen und im Vergleich zum französischen Tourismusgesetz recht unbestimmten Art und Weise festgelegt, die Anlass zu mannigfaltiger Kritik aus juristischer und tourismuspolitischer Sicht gegeben hat:

Absatz (1) erkennt unter Berufung auf das Subsidiaritätsprinzip

„die Rolle der Gemeinden und Provinzen . . . insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung der sektorübergreifenden und infrastrukturellen Strategien für die Qualifizierung des touristischen Angebots“

an, um dann unter Berufung auf die in Art. 117 der italienischen Verfassung geregelte Kompetenzverteilung und die in Art. 1 aufgezählten tourismuspolitischen Tätigkeitsfelder auf die Kompetenzen der Region hinzuweisen:

„2. Die Regionen üben Funktionen auf dem Gebiet des Tourismus und der Beherbergungswirtschaft in Anwendung von Artikel 117 der Verfassung . . . aus.“ (Übersetzung jeweils v. Verf.)

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die Eigentümlichkeiten der Kompetenzregelung in der italienischen Verfassung durch die Unterscheidung zwischen einer ausschließlichen (*legislazione esclusiva*) und einer konkurrierenden Gesetzgebungsbefugnis (*legislazione concorrente*) des Staates, ebenso auf die residuale Gesetzgebungs- und Handlungsbefugnis der Regionen in allen, nicht ausdrücklich dem Staat vorbehaltenen Materien. Es handelt sich hierbei um folgende Kompetenzen (auszugsweise):

- Teilnahme an der Festlegung der nationalen Tourismuspolitik,
- Politik und Planung der Entwicklung des regionalen Tourismus
- Die Definition der touristischen Organisation und die Aufgaben und Zuständigkeiten der verschiedenen Abteilungen;

Abs. (3), (4) und (5) des Art.2 beschäftigen sich mit den Aufgaben des Staates im Bereich des Tourismus, wobei u.a. genannt werden:

- „eine einheitliche Terminologie und ein Mindeststandard für die Informationsdienste und die Gästebetreuung,
- die Mindestqualität von Hotelzimmern, Ferienwohnanlagen und Unterkünften im Allgemeinen;
- die Mindestqualität der angebotenen Dienstleistungen von Tourismusunternehmen,
- einheitliche Kriterien für die Ablegung der Eignungsprüfung für die Ausübung von touristischen Berufen.“ (Übersetzung v. Verf.)

Mit Art. 5 *Sistemi turistici locali* liegt ein bemerkenswerter Versuch vor, den tourismuswissenschaftlichen Destinationsbegriff auch legislativ zu verankern:

„Art 5. Örtliche Tourismussysteme

1. Örtliche Tourismussysteme werden als homogene oder integrierte Netzwerke definiert, deren territoriale Ausdehnung auch zu verschiedenen Regionen gehören kann, charakterisiert durch ein integriertes Angebot an kulturellen, ökologischen und touristischen Sehenswürdigkeiten, darunter lokale landwirtschaftliche Produkte und Kunsthandwerk oder durch die weit verbreitete Präsenz von Tourismusunternehmen.“¹²

Die Absätze (2) und (3) des Art. 5 beschäftigen sich mit der Förderung der lokalen Tourismussysteme durch lokale Organisationen und deren Anerkennung durch die Regionen. Absatz (4) weist den Regionen die Finanzierung bestimmter Projekte lokaler Tourismusorganisationen zu.

Regionen

Wie bereits erwähnt, überlässt das italienische Tourismusgesetz den Regionen die Möglichkeit, durch ihre Gesetzgebung oder durch einen Beschluss des Regionalrates lokale Tourismussysteme zu implementieren. Hierbei geht es einerseits um die Vorsorge für lokale Tourismussysteme, andererseits um die Anerkennung der lokalen Tourismussysteme durch einen Akt der Akkreditierung im Einklang mit den vom staatlichen Gesetzgeber in Artikel 5 Absatz 4 genannten Zielen.

Für diese Anerkennungsfunktion gibt es kein bestimmtes Verwaltungsverfahren, was zu einer relativen Unsicherheit hinsichtlich des Verfahrens und der Rechtsnatur der Anerkennung geführt hat (Dall'Ara/Morandi, 2006). Überdies erlaubt die Gestaltungsfreiheit nach Art. 5 des italienischen Tourismusgesetzes die Realisierung verschiedener organisatorischer und rechtlicher Formen. Diese Möglichkeit gebar die gegenwärtige italienische Tourismuslandschaft, die sich aus sehr vielfältigen und in Bezug auf die Regeln und Verfahren heterogenen regionalen Tourismusorganisationen zusammensetzt. Auf der lokalen Ebene weist die italienische Szene eine größere Homogenität auf: die Pro Loco- Vereine sind in

¹² Übersetzung vom Verf.

allen regionalen Kontexten, mit Ausnahme von Südtirol, präsent; ebenso die Tourismusbüros (IAT), die gleichfalls nur in Südtirol und im Trentino fehlen.

Provinzen

Wenn auch einige Regionen das Subsidiaritätsprinzip anerkannt und angewendet haben, indem sie den Provinzen eine Vielzahl von Funktionen zuweisen (darunter auch Ligurien und die Lombardei), erkennen andere Regionen (darunter auch Friaul Julisch Venetien) den Provinzen noch heute nur eine marginale Rolle im Rahmen des regionalen Tourismus zu. Zwischen diesen beiden Extremen sind alle anderen Regionen verteilt, die den Provinzen eine variable Anzahl von Funktionen mit mehr oder weniger Inhalt zuerkennen.

4.3.1.5 Schlussbetrachtung

Die Gestaltung lokaler und regionaler Tourismusorganisationen steht sowohl in föderalistischen als auch in zentralistischen Ländern im Fokus der tourismuspolitischen Gestaltung. In beiden Systemen hat sich das Subsidiaritätsprinzip als Leitmotiv der tourismuspolitischen Gestaltung entwickelt. Damit sich jedoch lokale und regionale Tourismusorganisationen im Sinne des Subsidiaritätsprinzips entwickeln können, bedarf es eines entsprechenden autonomen Entscheidungs- und Finanzierungsspielraums. Diese Erfordernisse sind eher in föderativen Systemen umsetzbar, können aber auch innerhalb zentralistischer Systeme weitgehend verwirklicht werden, wie insbesondere das Beispiel Frankreichs nahelegt.

Zentralistische Systeme haben andererseits den Vorteil, in Fragen, wo partikularistische Interessen zu einem Entscheidungsstillstand oder zu einer unfruchtbaren Entscheidungsvielfalt führen, klare und flächendeckende Regelungen entwickeln zu können. Im Tourismus spielt dies etwa bei den verschiedenen Ebenen der Qualitätspolitik – Klassifizierung von Hotels und anderen touristischen Unternehmungen, Dienstleistungen, Berufsanforderungen, etc. –, aber auch bei der Frage der Vergebührung touristischer Angebote mit Kollektivgut-Charakter eine Rolle.

4.3.1.6 Fact Box

factbox

- Jeweils rund die Hälfte der Nächtigungen des alpinen Raums entfällt auf föderalistische (Österreich, Schweiz, Italien) und zentralistische Nationen (Frankreich, Italien, Slowenien). Die **Gesetzgebungskompetenz** liegt in föderalistischen Nationen bei den Bundesländern / Kantonen, in zentralistischen Nationen entweder beim Staat (Frankreich) oder beim Staat **und** den Regionen (Italien).
- **Organisation, rechtliche Struktur und Finanzierung lokaler und regionaler Marketingorganisationen** stehen sowohl in föderalistischen als auch in zentralistischen Ländern im Fokus der touristischen Gesetzgebung.
- In föderalistischen Ländern lassen sich zwei Grundtypen von Tourismusgesetzen erkennen. Der **österreichische Typ stellt nach dem Vorbild des Tiroler Tourismusgesetzes die touristische Organisation – Aufgaben, rechtliche Struktur, Finanzierung – in den Vordergrund**, wogegen der **alemannisch-schweizerische Typ sich weitgehend auf die Voraussetzung für die Förderung der privatrechtlicher Initiative überlassenen Organisationen bzw. Gemeinden beschränkt**.
- Auch in zentralistischen Ländern wird mit Berufung auf das Subsidiaritätsprinzip den nachgeordneten Gebietskörperschaften (Regionen, Provinzen / Départements, Gemeinden) ein **immer größerer tourismuspolitischer Gestaltungsspielraum** gewährt.

4.3.1.7 Implikationen für den Tiroler Tourismus

Die vorgestellte Analyse der Tourismuspolitik im alpinen Raum legt außerhalb einer streng wissenschaftlichen Beweisführung deutliche Vorteile der Tiroler Tourismusverfassung gegenüber anderen Systemen sowohl in föderalistischen als auch in zentralistischen Ländern nahe. Dennoch bleibt zu prüfen, ob nicht einzelne punktuelle Vorteile zentralistischer Systeme in das tourismuspolitische Gesamtinstrumentarium Tirols eingebaut werden könnten wie folgt:

1. Differenzierung der Aufgaben von Tourismusverbänden: Nicht alle Tiroler Tourismusverbände können auf ein international wettbewerbsfähiges Verbandsgebiet verweisen. Es wäre zu prüfen, ob manchen Tourismusverbänden bei guter Finanzstruktur auch mehr Aufgaben im Vorfeld des Tourismus (Ski-nachwuchs, Bergrettung, Wege) zugewiesen werden könnten.

2. Einheitliche Richtlinien in der Vergebührung von Freizeitinfrastruktur: Diskussionen über die Vergebührung von Einrichtungen der Freizeitinfrastruktur werden v. a. bei Parkplatzgebühren von Tourenggehern, Langläufern etc. immer wieder in den Medien diskutiert. Eine stärkere monetäre In-Wert-Setzung des ländlichen öffentlichen Raums ist vor dem Hintergrund zunehmende Urbanisierung nach Ansicht d. Verf. zu empfehlen. Hier sollten evtl. entsprechende Bestimmungen des französischen Tourismusgesetzes und der darin integrierten Gesetze auf Adaptierbarkeit überprüft werden.

3. Neutralisierung von Klassifizierungssystemen: In zentralistischen Ländern wie Frankreich und Italien sind die meisten Systeme der touristischen Qualitätspolitik, so auch die Hotelklassifizierung, im Interesse der Objektivität, Einheitlichkeit und Neutralität auf der staatlichen Ebene angesiedelt. Diese Aufgabe wird in Österreich durch die Kammerorganisationen und ihren gewählten Funktionären wahrgenommen, womit potenzielle Interessenkonflikte und Überkapazitäten in den gehobenen Qualitätskategorien begünstigt werden. Der Einbau neutralisierender Mechanismen (gemischte Kommissionen?) wäre daher zumindest anzudenken.

4. Urlaubsschecks für sozial schwache Familien: Im Wintertourismus werden alljährlich die aus Perspektive der sozial schwächeren Familien prohibitiven Seilbahntarife beklagt. Zu prüfen wäre, ob und wie das französische System der Urlaubsschecks implementiert werden könnte.



tirol tourism research

<p>tourismus- unternehmen</p>	<p>P1: Lebensqualität und Work-Life-Balance Management P2: Innovationsverhalten in KMUs P3: Familienunternehmen und Destinationsentwicklung</p>	<p>P10: Tirol Tourism Research ttr.tirol.at</p>
<p>destination</p>	<p>P4: Service Design im Tourismus P5: Leadership-Netzwerke in Destinationen P6: Einflussfaktoren auf den alpinen Wintersport P7: Erlebnisszenierung am Berg P8: Bergprofilstudie 2014</p>	
<p>region</p>	<p>P9: Analyse der alpinen Tourismuspolitik</p>	

4.1 TIROL TOURISM RESEARCH

4.1.1 Zielsetzung

Im dritten Projektjahr standen vor allem die Vorbereitung und Durchführung eines inhaltlichen Ausbaues bzw. die weitere Erschließung von Kommunikationskanälen im Vordergrund. Neben diesen Tätigkeiten gehören laufende Wartung und Updates des Systems zu den Kernaufgaben, um einen reibungslosen Betrieb der Plattform sicherzustellen.

4.1.1.1 Sicherheitsupdates und Wartung

Dem TTR liegt das Content Management System „Drupal“ zugrunde. Dieses Redaktionssystem ist speziell für Community-Plattformen, wie der TTR eine ist, ausgelegt und wird ständig weiterentwickelt. Während des vergangenen Jahres waren insgesamt 8 Updates durchzuführen, wobei ein großer Versionsprung (aktuell ist Version 7 des Systems in Verwendung) in den kommenden Monaten ansteht. Weiters waren für neue Browser-Versionen Anpassungen nötig, damit der TTR plattformübergreifend verwendbar und darstellbar ist. Darüber hinaus wurde ein System eingeführt, um alle verwendeten Skripte zu komprimieren, und damit die Performance der Plattform zu erhöhen.

4.1.1.2 Inhaltlicher Ausbau & Erhebungen

Die Zielsetzung für das aktuelle Projektjahr war ein inhaltlicher Ausbau des Bereiches Online-Marketing. Ein Ziel des TTR ist es, in diesem Bereich Kompetenz zu zeigen und auch kleinere Research-Projekte umzusetzen. Ein bereits abgeschlossenes Projekt ist eine Erhebung zum Status-Quo der Verbreitung von „airbnb“, einer Plattform zur Vermittlung von Privatzimmern, in Tirol.

4.1.1.3 Vorbereitung Offline-Marketing

Im vergangenen Projektjahr lag der Fokus auf dem Ausbau der Online-Kommunikation via Facebook bzw. Newsletter. Es zeigte sich, dass die Kommunikation via Facebook für eine Wissensplattform nur eingeschränkt nützlich ist, und die Zielgruppe nicht in vollem Umfang erreicht werden kann. Der halbjährlich erscheinende Newsletter hat sich als sehr wirkungsvoll herausgestellt und wird von den Usern sehr geschätzt. Nach umfangreicher Abwägung und Erörterung mehrerer Vorgehensweisen kam das TTR-Team im Laufe des aktuellen Jahres zum Schluss, auch offline Maßnahmen zu treffen. Aktuell laufen hier die Vorbereitungen bzw. sind Maßnahmen bereits abgeschlossen. Konkret geht es um die Entwicklung diverser Drucksorten.

4.1.2 Vorgehensweise

4.1.2.1 Sicherheitsupdates und Wartung

Wie eingangs erwähnt, entwickelt sich das dem TTR zugrunde liegende System „Drupal“ laufend weiter. Dies macht im Laufe des Jahres mehrere Sicherheitsupdates nötig, um das System zum einen auf dem aktuellen Stand zu halten, zum anderen gegen Angriffe von außen abzusichern. Darüber hinaus wurden folgende Arbeitspakete abgearbeitet:

- **Anpassung der Darstellung für aktuelle Browser**
Die Weiterentwicklung der verschiedenen Browser macht eine ständige Anpassung der grafischen Darstellung nötig, um ein einheitliches Erscheinungsbild sicherzustellen. Konkret werden der Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome und Apple Safari laufend auf Darstellungsfehler überprüft und optimiert. Eine Herausforderung für das kommende Projektjahr stellt die Anpassung an mobile Endgeräte wie Tablets und Smartphones dar, da die Nutzung des TTR auf diesen Geräten drastisch zunimmt.
- **Performanceoptimierung durch Komprimierung**
Ein wesentlicher Faktor für die Verwendbarkeit der Plattform ist die Ladezeit. Sie beeinflusst das Erlebnis des Users. Nur wenn die angeforderte Seite möglichst schnell nach Klick des Users lädt, nimmt der Benutzer die Seite als „flüssig verwendbar“ wahr und verweilt länger. Eine der möglichen Maßnahmen zur Optimierung der Ladezeit ist die Optimierung aller zur Darstellung notwendigen Skripte durch Komprimieren. Ein ausgeklügelter Workflow sorgt nun dafür, dass nach jeder Änderung alle Skripte auf die kleinstmögliche Größe komprimiert werden. Durch diese Maßnahme konnte die durchschnittliche Ladezeit um ca. 20 % reduziert werden.

4.1.2.2 Inhaltlicher Ausbau & Erhebungen

Die verständliche Aufbereitung komplexer Inhalte war und ist die Zielsetzung des MCI Tourismus. Der TTR untermauert diese „Übersetzerrolle“ durch eine Vielzahl an Artikeln zu aktuell beendeten Forschungsprojekten, wie z.B. der Besucheranalyse für den Nationalpark Hohe Tauern.

Die Bereitstellung und grafische Aufbereitung der aktuellen Statistik gehört ebenso zu den laufenden Tätigkeiten. So konnte im vergangenen Jahr die interaktive Statistik auf den momentan aktuellsten Stand gebracht werden und gibt somit einen aktuellen und zugleich interessanten Einblick in die Entwicklung der Tiroler Bettenstruktur genauso wie die Entwicklung der einzelnen Tourismusverbände.

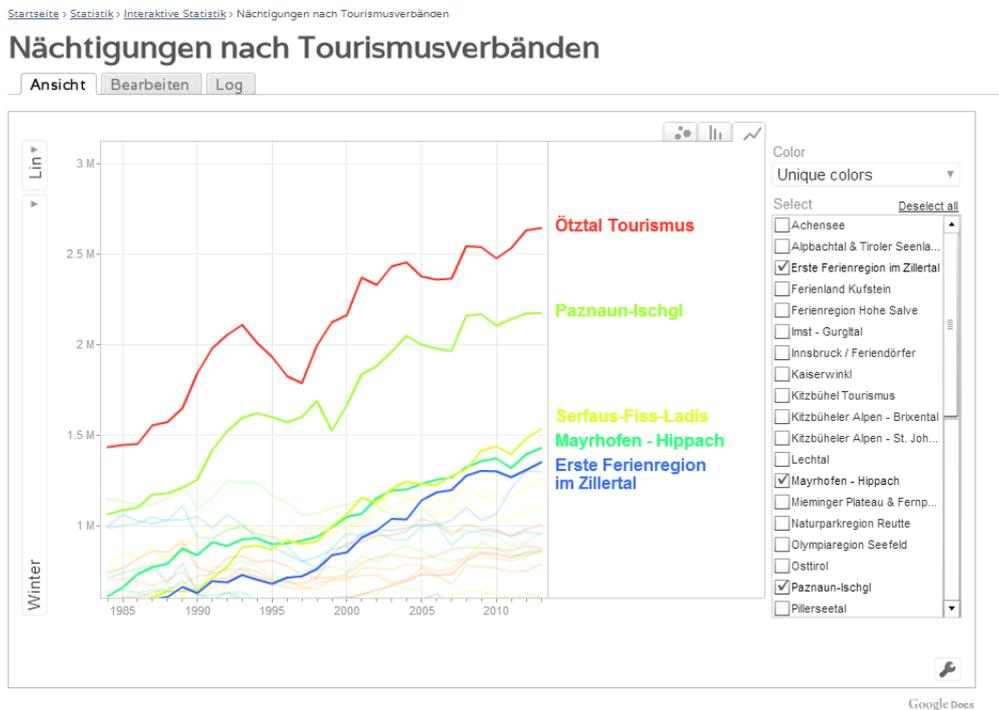


Abbildung 24. Die interaktive Statistik wurde mit den aktuellen Zahlen auf den neuesten Stand gebracht.

Neben diesen Bereichen ist eine weitere Aufgabe die Erschließung neuer Inhalte und deren Aufbereitung. Der TTR ist hier eine vertrauenswürdige Quelle für Informationen aller Art. Dementsprechend begann man im vergangenen Jahr mit der Durchführung kleinerer Erhebungen. Beispielhaft sei die Umsetzung dieser an der Markteinführung der Privatzimmerplattform *airbnb* in Österreich erläutert:

Airbnb – Die Renaissance der Privatzimmer?

Airbnb ist eine Plattform für Privatzimmervermieter, die ihren Ursprung im Jahr 2007 in den USA nahm. In den letzten beiden Jahren gewann sie immer mehr an Bedeutung und so war es nur eine Frage der Zeit bis sie auch hierzulande verfügbar sein würde. Im Rahmen einer kleinen Untersuchung wurde der aktuelle Stand zur Buchbarkeit in Tirol erhoben, eine Erläuterung der Idee und ein Ausblick gegeben.

4.1.2.3 Vorbereitung Offline-Marketing

Neben der Sicherstellung des reibungslosen Betriebes und der interessanten inhaltlichen Aufbereitung stellt die Vermarktung die dritte zentrale Säule für den erfolgreichen Betrieb der Plattform dar. Wie bereits eingangs erwähnt, zeigte sich, dass die Zielgruppe über Facebook nicht ausreichend angesprochen wer-

den konnte. Somit entschied man sich zur Entwicklung von Drucksorten, die neben entsprechendem Informationsgehalt vor allem die Neugier wecken, und zum Besuch des TTR einladen sollten. Es wurde eine Kampagne ausgearbeitet, in der Zahlen zum Tiroler Tourismus das Interesse wecken sollten. Umgesetzt wird diese zum einen durch Karten im Visitenkartenformat, zum anderen durch Flyer im größeren Format.



Neugierig? Mehr Infos auf:
www.ttr.tirol.at



Abbildung 25. Info-Kampagne mit Key-Facts des Tiroler Tourismus als Anregung zum Besuch des TTR.

Darüber hinaus standen die letzten Monate im Zeichen der Vorbereitung eines Posters, das Key Facts zu den Tiroler Tourismusverbänden auf einer großen Tirolkarte übersichtlich darstellen wird. Diese geht voraussichtlich mit Ende der Sommersaison in Druck.

4.1.3 Fact Box

factbox

- Mit Stand 21.08.2014 verfügt der TTR über **2.208 Nutzer**. Das entspricht einem **Plus von 33,8 %** zum Vorjahr.
- Insgesamt wurden im vergangenen Jahr **96 Artikel** neu erstellt oder grundlegend überarbeitet.
- Gesamt verzeichnete der TTR im vergangenen Jahr **22.983 Besuche** und **85.242 Seitenaufrufe**.
- An **Spizentagen** verzeichnet der TTR **mehr als 300 Besuche**.

5 thesen und handlungsempfehlungen für den tiroler tourismus

these 1: „strategiegeleitetes arbeiten“ ist ausschlaggebend für den langfristigen innovationserfolg in der hotellerie.

- Die Forderung nach konsequenter Strategieentwicklung und –Umsetzung als feste Bestandteile unternehmerischen Handelns bleibt bestehen.
- Unternehmer müssen sich daher vermehrt (zeitliche) Freiräume schaffen und sollten analysieren, welche Tätigkeiten Sinn machen und welche Tätigkeiten delegiert werden können. Dies gilt auch für Klein- und Mittelunternehmen im Tourismus.
- Planung und Umsetzungsfreiräume sind wesentliche Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg.

these 2: einfache work-life-balance maßnahmen erhöhen die mitarbeiterbindung und verringern die mitarbeiterfluktuation.

- Work-Life-Balance Maßnahmen beeinflussen die Wahrnehmung der Lebensqualität von Unternehmern und Mitarbeitern stark.
- Insbesondere Arbeitnehmerinnen im Tourismus wünschen sich eine gute Kommunikation zur Abstimmung von Arbeitszeiten und Vermeidung von kurzfristigen Arbeitseinsätzen, die die Work-Life-Balance aus dem Gleichgewicht bringen.
- Work-Life-Balance wird oftmals mit „gutem Betriebsklima“ und „guter Kommunikation“ gleichgesetzt. D.h. Unternehmer können mit wenig investitionsintensiven Maßnahmen die Wahrnehmung der Work-Life-Balance optimieren.

these 3: arbeitgeberattraktivität wird gestärkt durch unternehmerisches work-life-balance management.

- Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern wird zunehmen und führt zu einer Verstärkung des Wettbewerbs am touristischen Arbeitsmarkt.
- Arbeitgeber können ihre Attraktivität durch wenige, einfache, sowie kostengünstige Maßnahmen steigern und sollten diese vermehrt vermarkten.
- Produktentwicklung und Arbeitgebermarkenentwicklung sollten aufeinander abgestimmt sein.

these 4: unternehmertum und mitarbeiter generieren eine vielzahl von ideen die sie nur schwer in innovationen ummünzen können.

- Die Tiroler Touristiker schätzen sich als innovativ ein und fokussieren auf Hardware-Innovationen. Eine Sensibilisierung für Dienstleistungsinnovationen (bspw. durch neue IT gestützte Prozessinnovationen) wird sich in Zukunft verstärken.
- Hoteliers haben Ressourcenengpässe wenn es um die Entwicklung und Kommerzialisierung von Innovationen geht.
- Die Formalisierung von Innovationsprozessen hat positive Auswirkungen auf den Innovationsgrad der Unternehmen.

these 5: die bedeutung langjährig ansässiger familienbetriebe für die destinationsentwicklung wird unterschätzt.

- Familienbetriebe schätzen ihren Einfluss auf die Destinationsentwicklung als abnehmend ein. Diese Ansicht resultiert zum einen aus der schwindenden Bereitschaft und Möglichkeit, sich in das Destinationsgeschehen einzubringen, zum anderen sehen Familienbetriebe ihren Einfluss durch die Einwirkung von Konzernbetrieben geschwächt
- Die Bedeutung touristischer Familienbetriebe darf dabei aber nicht nur an ihrer Innovationsfähigkeit und -bereitschaft gemessen werden. Ihr Identitätsbewusstsein macht sie zum standhaften Rückgrat einer Destination; ihre authentische Dienstleistung und ihre Nähe zum Gast lösen nach wie vor das Kernversprechen eines alpinen Tourismusortes ein.
- Die nachkommende Generation touristischer Familienunternehmer ist durchaus motiviert, sich aktiv in die Destinationsentwicklung einzubringen. Ihre Verwurzelung mit der Destination birgt gemeinsam mit ihrer Motivation und ihrem Know-How großes Potential für die Destinationsentwicklung; Tourismusorganisationen und andere Stakeholder sollten dies bewusst berücksichtigen.

these 6: service design unterstützt die entwicklung effiziente und effektive dienstleistungsangebote.

- Service Design ist für die Konzeption und Gestaltung touristischer Dienstleistungen hilfreich.
- Service Design liefert neue Ansatzpunkte bei der Entwicklung touristischer Produkte und hat vor allem auf Destinationsebene großes Potential.

these 7: destinationen müssen führungsnetzwerke bilden um künftig erfolgreich zu sein und diese sukzessive professionalisieren.

- Ein Führungsnetzwerk besteht aus Leadern unterschiedlicher Branchen; dann kann eine schlagkräftige Gruppe zur Steuerung der Destination geformt werden.
- Führungsnetzwerke in touristischen Destinationen sind essentiell und existieren auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen: Die Entwicklung von Führungsnetzwerken ist verbunden mit der Aufteilung von Aufgaben, mit der Formulierung von konkreten Zielen der Zusammenarbeit und der Überwindung von Interessenskonflikten vor allem hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung der Destination.
- Je weiterentwickelt ein Führungsnetzwerk, desto größer der Einfluss auf die Destinationsentwicklung z. B. durch die Kreation neuer (Dienst-) Leistungen, desto effizienter die Arbeitsweise und desto größer die Sichtbarkeit und Legitimation in der Destination verbunden mit dem Wohlwollen der anderen Akteure in der Destination.

these 8: die wetterverhältnisse zuhause und in der destination beeinflussen die destinationswahl.

- Es herrscht seitens der Skifahrer Vertrauen in die Schneesicherheit in Tirol.
- Regen und Wind beeinflusst die Destinationswahl am stärksten und fordern die Entwicklung und Kommunikation alternativer Angebote.

these 9: das crowding-empfinden der gäste hat einen wesentlichen einfluss auf die destinationswahl.

- Ab einer bestimmten Besucherdichte auf den Skipisten fühlen sich die Gäste nicht mehr wohl, es kommt zu einem Crowding-Empfinden.
- Um diesem Phänomen entgegen zu wirken müssen sich Wintersportdestinationen mit ihren Zielgruppen auseinandersetzen.
- Gästegruppen, die sich bei einer hohen Besucherdichte unwohl fühlen, sollten wenn möglich zu Nebensaisonzeiten beworben werden.
- Bei Besuchern, die das erste Mal in die Destination kommen, sollten keine falschen Erwartungen bezüglich der Besucherdichte auf den Skipisten geweckt werden.

these 10: die erlebnisinzenierung am berg ist abhängig von der qualität des vorhandenen destinationsgutes.

- Das Naturerlebnis ist entscheidend für eine naturnahe Angebotsentwicklung.
- Attraktionspunkte – natürliche wie künstliche – locken nicht nur Besucher an, sondern haben auch eine ökonomische Auswirkung auf die Wertschöpfungskette.

these 11: ein stärkeres engagement der tourismusverbände in belange der freizeitinfrastruktur und -politik ist mittelfristig unabdingbar.

- Die kontinuierliche Ausdehnung städtischer Lebensräume längs der Inntalfurche und die Entleerung ländlicher Räume mit unzureichendem touristischen Angebot wird mittel- und längerfristig eine stärkere Einbeziehung der TVB in die Raumordnungspolitik erfordern

literatur

- Arnberger, A., & Eder, R. (2012). Exploring coping behaviours of Sunday and workday visitors due to dense use conditions in an urban forest. *Urban Forestry & Urban Greening*, 11(4), 439-449.
- Arnberger, A., & Mann, C. (2008). Crowding in European forests: a review of recent research and implications for forest management and policy. *Forestry*, 8(4), 559-571.
- Badura, B., & Hehlmann, T. (2003). *Betriebliche Gesundheitspolitik: der Weg zur gesunden Organisation*. Berlin: Springer.
- Baus, K. (2007). *Die Familienstrategie*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Beltagui, A., Candi, M., & Riedel, J. (2012). Design in the Experience Economy: Using Emotional Design for Service Innovation. In: Swan, S., & Zou, S. (Hrsg.) *Interdisciplinary approaches to product design, innovation and branding*, 23, 111–135.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2012). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, Th. (1998). Globalisierung und Tourismusbeschäftigung, in: Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten. In: Heinz Handler (Hrsg.), *Wirtschaftsstandort Österreich – Globalisierung/ Tourismus/ Beschäftigung* (S. 80-85). Wien: Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten.
- Biehl, K., Gittenberger, S., Hauer, G., Legner, U., Leitsmüller, H., Michenthaler, G., & Stadelmayer, F. (2011). *Tourismus in Österreich 2011 mit einer Sonderauswertung des Österreichischen Arbeitsklimaindex (AK & Vida Research Report 14)*.
- Butler, R.W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Ecolution: Implication for Management Resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5–12.
- Clatworthy, S. (2011). Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development. *International Journal of Design*, 5(2), 15- 28
- Clark, S. C. (2000). Work-family border theory: a new theory of work-life balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Dall'Ara, G., & Morandi, F. (2006). *I Sistemi Turistici Locali normativa, progetti e opportunità*. Matelica: Halley Editore.

- Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality*, 15(2), 127- 131
- Faché, W. (2000). Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. *Managing Service Quality*, 10(6), 356- 366
- Galbraith, J.K. (2004). Designing the innovating organization. In: Starkey, K., Tempest, S., McKinlay, A. (Hrsg.), *How organizations learn – managing the search for knowledge* (S. 202-223). London: Thomson.
- Hasselhorn, H. M., & Portuné, R. (2010). Stress, Arbeitsgestaltung und Gesundheit. In: Badura, B., Walter, U., & Hehlmann, T. (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik* (S. 361-376). Berlin: Springer.
- Hennings, G. (2000). Erlebnis- und Konsumwelten: Steuerungsfaktoren - Akteure – Planung. In: Steinecke, A. (Hrsg.), *Erlebnis- und Konsumwelten* (S. 55-75). München/Wien: Profil Verlag.
- Hoff, E.-H. (1986). *Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Johnson, A., & Dawson, C. (2004). An Exploratory Study of the Complexities of Coping Behavior in Adirondack Wilderness. *Leisure Sciences* 26, 281-293.
- Kagelmann, J. (1998). Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen. In: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), *Erlebniswelten* (S. 58-94). München/Wien: Profil Verlag.
- Kalisch, D. (2011). Recreational use of protected areas in Germany: Evaluating visitors' perception of crowding in the Wadden Sea National Park. Berlin: Fakultät IV – Planen Bauen Umwelt der Technischen Universität Berlin.
- Karatepe, O.M., & Uludag O. (2007). Conflict, exhaustion and motivation. A study of frontline employees in Northern Cyprus Hotels. *Hospitality Management*, 26(3), 645-665
- Koh, K. Y. (2006). Tourism entrepreneurship: People, place, and process. *Tourism Analysis*, 11(2), 115–131.

- Krippendorf, J. (1976). Schweizerische Fremdenverkehrspolitik zwischen Pragmatismus und konzeptioneller Politik. *Berner Beiträge zur Nationalökonomie*, 25, 443-454
- Kukartz, U. (2010). Einführung in die Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Kuhn, D., & Sommer, D. (2004). Work-Life-Balance: Gesundheitsmanagement zwischen Betrieb und individueller Verantwortung, in: Kuhn, D. & Sommer, D. (Hrsg.) *Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 151-161). Wiesbaden: Gabler.
- Manning R. (2003). What to Do About Crowding and Solitude in Parks and Wilderness? A Reply to Stewart and Cole. *Journal of Leisure Research*, 35(1), 107-118.
- Mundt, J.W. (2006). *Tourismus*, 3. Auflage. München: Oldenbourg.
- Patrício, L., Fisk, R.P., & Cunha, J.F. (2008). Designing Multi-Interface Service Experiences. *The Service Experience Blueprint. Journal of Service Research*, 10(4), 318-334.
- Peters, M., & Weiermair, K. (2000). Tourist Attractions and Attracted Tourists: How to satisfy today's „fickle“ tourist clientele? *The Journal of Tourism Studies*, 11(1), 22-29
- Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (2011). *The Experience Economy, Work is Theatre and every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Russell, R., & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, Chaos and the Tourism Are Lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 556-579.
- Schulz, A., Berg, W., Gardini, M.A., Kirstges, T., & Eisenstein, B. (2010). *Grundlagen des Tourismus*. München: Oldenbourg Verlag.
- Schulze, G. (1992). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schumacher, M., & Wiesinger, M. (2011). *Finanzmanagement im Tourismus – Grundlagen und Praxis der Tourismusfinanzierung*. Wien: Linde Verlag.
- Seiwert, L. J. (2001). *Life-Leadership: Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance*. Frankfurt am Main: Campus.
- Shaw, G., & Williams, A. (1990). Tourism, economic development and the role of entrepreneurial activity. *Progress in Tourism, Recreation & Hospitality Management*, 2, 67-81.

- Shostack, G.L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, January- February, 132- 139
- Siller, H., & Zehrer, A. (2010). *Entrepreneurship & Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Wien: Linde Verlag.
- Statistik Austria. (2013a). Krankenstandsfälle auf 1.000 Erwerbstätige nach Krankheitsgruppen seit 2000. Zugriff 11.08.2014 von: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstandstage/022395.html
- Stickdorn, M., & Frischhut, B. (2012). *Service Design and Tourism. Case Studies of Applied Research Projects on Mobile Ethnography for Tourism Destinations*. Norderstedt: Books on Demand
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sorensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms - Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- Tourismusentwicklungsgesetz Bern (2004). Siehe <http://www.vol.be.ch/>
- Volo, S. (2005). A Consumer-Based Measurement of Tourism Innovation. In M. Peters , & P. Pikkemaat, *Innovation in Hospitality and Tourism* (S. 73-87). Binghamton New York: The Haworth Hospitality Press.
- Weiermair, K. (2004). Neue Rahmenbedingungen der Individualhotellerie und Gastronomie des 21. Jahrhunderts. In: Weiermair, K., Peters, M., Pechlaner, H., & Kaiser, M.-C. (Hrsg.), *Unternehmertum im Tourismus; Führen mit Erneuerungen* (S. 7–18). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Weiermair, K., & Brunner-Sperdin, A. (2006). *Erlebnisinszenierung im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Weiermair, K. Peters, M., & Schuckert, M. (2007). Destination Development and the Tourist Life-cycle: Implications for Entrepreneurship in Alpine Tourism. *Tourism Recreation Research*, 32(1), 83-93.
- WKO, Wirtschaftskammer Österreich (2011). *Tourismus in Zahlen 2010*, Wien: WKO.
- Zehrer, A. (2009). Service experience and service design- concepts and application in tourism SMEs. *Managing Service Quality* 19(3), 332-349
- Zehrer, A., Raich, F., Tschiederer, F. & Siller, H. (2014). Leadership Networks in Destinations. *Tourism Review*, 69(1), 59-73.

anhang

PUBLIKATIONEN

- Benckendorff, P., & Zehrer, A. (2014). Career and Collaboration Patterns in Tourism Research. *Current Issues in Tourism*, First online: doi: 10.1080/13683500.2014.896320
- Brustbauer, J.K., & Peters, M. (2013). Risk perception of family and non-family members. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 96-116.
- Geiß, T., Peters, M., & Raich, M. (2013). Unternehmerisches Denken und Handeln und deren Wirkung auf den Unternehmenserfolg, untersucht am Beispiel der selbstständigen Therapeuten. *Physioscience*, 9(2), 73-80
- Hallmann, K., & Zehrer, A. (2015). Limits of modelling memorable experiences: How authentic shall events be? In: Pechlaner, H., & Smeral, E. (Hrsg.). *Tourism and Leisure - Current Issues and Perspectives of Development in Research and Business* (S. 269-286). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hallmann, K., Zehrer, A., & Müller, S. (2014). Perceived destination image – an image model for winter sports destinations and its effect on intention to revisit. *Journal of Travel Research*. First online: doi:10.1177/0047287513513161.
- Kallmünzer, A. & Peters, M. (2014). Entrepreneurial Dimension in Family Firms: Introducing "Competitive Agreeableness". Paper presented at the 10th Family Business Workshop, Bergamo, Italy, 22-24 May.
- Leitner, Th., & Zehrer, A. (2014). Generational changes in the entrepreneurial influence on destination development – a qualitative analysis of future prospects and self-awareness of young tourism entrepreneurs in Kitzbühel, Austria. Conference Proceedings of CAUTHE 2014 "Tourism and hospitality in the contemporary world: Trends, changes and complexity" (S. 993-996). 10-13 February 2014, Brisbane, Australia.
- MacKenzie, M., & Peters, M. (2014). Hospitality Managers' Perception of Corporate Social Responsibility: An Explorative Study. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(3), 257-272.
- Muskat, M., Muskat, B., Zehrer, A. & Johns R. (2013). Generation Y: evaluating services experiences through mobile ethnography. *Tourism Review*, 68(3), 55-71.

- Peters, M. & Buhalis, D. (2013). SMEs in Tourism. In Costa, C., Panyik, E., and Buhalis, D. (Hrsg.), *Trends in European Tourism Planning and Organisation* (92-101). Aspects of Tourism. Bristol: Channel View Publications.
- Peters, M., & Kallmünzer, A. (2014). Entrepreneurial Orientation (EO) in Family Firms: The Case of Tourism. Paper presented at the 49th TRC (Tourist Research Centre) Symposium, Innsbruck, 10-13 April.
- Peters, M., & Pikkemaat, B. (2014). Cooperation between different industries: An alpine tourism case study. Paper presented at the 45th TTRA International Conference "Tourism and the New Global Economy", Brugge, Belgium, 18-20 June, 103-106.
- Peters, M., & Pikkemaat, B. (2015). Innotour: An Innovation in Tourism Policy. In: Pechlaner, H., & Smeral, E. (Hrsg.). *Tourism and Leisure - Current Issues and Perspectives of Development in Research and Business* (S. 51-64). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peters, M.; & Siller, H. (2014). Tourismusentwicklung im alpinen Lebensraum: Zur Erforschung der Rolle der Einheimischen (S. 175-189). In: Matzler, K.; Pechlaner, H; Renzl, B. (Hrsg), *Strategie und Leadership*. Wiesbaden: Springer Research, Gabler.
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2013). Determinants of Innovation in Alpine Tourism Destinations: Perceptions of Tourism Destination Stakeholders. In TTRA (Tourism and Travel Association) (Hrsg.) 2013, *Conference Proceeding, TTRA European Chapter Conference*, 16.-19. April, Dublin, Ireland.
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2014). Barriers of Succession Planning in the Hotel Industry. Paper presented at the Global Hospitality and Tourism Conference, Hongkong China, 19-21. May 2014.
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2014). Innovationsförderungen im Tourismus - Herausforderungen für die Politik? In: Conrady, R., & Ruetz, D. (Hrsg), *Tourismus und Politik - Schnittstellen und Synergiepotentiale* (S. 27-41). Berlin: Erich Schmidt Verlag,
- Raich, F., Zehrer, A., Tschiederer, F., & Siller, H. (2014). Leadership networks and the need/claim for formalization. 2nd Biennial Forum Advances in Destination Management Conference, 10-13 June, St. Gallen, Switzerland.
- Schnitzer, M., Peters, M., Scheiber, S., & Pocecco, E. (2014). Perception of the Culture and Education Programme of the Youth Olympic Games by the Participating Athletes: A Case Study for Innsbruck 2012. *The International Journal of the History of Sport*, 31(9), 1178-1193.

- Zehrer, A. (2014). Führungskompetenzen bei der Betriebsübergabe familiengeführter Unternehmen. In: Schumacher, M. (Hrsg.), Betriebsübergabe im Tourismus. Wien: Linde Verlag, in Druck.
- Zehrer, A., & Raich, F. (2014). Destinationsentwicklung durch Leadership-Netzwerke. Welchen Beitrag können Leadership-Netzwerke zu einer wettbewerbsfähigen Destinationsentwicklung leisten? In: Beritelli, P, & Laesser, Ch. (Hrsg.), Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012. Berlin: Erich Schmidt Verlag, in Druck.
- Zehrer, A., Hallmann, K., & Breuer, C. (2014). A stakeholder perspective on the competitiveness of destinations. Abstract Book "AIEST's Advances in Tourism Research – Perspectives of Actors, Institutions and Systems" of the 64th AIEST Conference. Pilsen, Czech Republic.
- Zehrer, A., Hallmann, K., & Breuer, C. (2014). Volunteering at sports events – an empirical study of volunteers at the International German Gymnastics Festival 2013. Conference Proceedings of CAUTHE 2014 "Tourism and hospitality in the contemporary world: Trends, changes and complexity" (S. 1242-1245), 10-13 February 2014, Brisbane, Australia.
- Zehrer, A., Muskat, B., & Muskat M. (2014). Services research in tourism – Advocating the integration of the supplier side. Journal of Vacation Marketing, in print.
- Zehrer, A., Muskat, B., Muskat, M., & Peters, M. (2014). Corporate innovation in tourism – a study on enablers of innovation in tourism companies. Conference Proceedings of CAUTHE 2014 "Tourism and hospitality in the contemporary world: Trends, changes and complexity" (S. 1238-1241), 10-13 February, Brisbane, Australia.
- Zehrer, A., Pechlaner, H., & Reuter, Ch. (2014). Innovativeness in tourism: the perception of innovation award participants. Journal of Tourism, 14(1), 11-29.
- Zehrer, A., & Raich, F. (2014). Destinationsentwicklung durch Leadership-Netzwerke. Welchen Beitrag können Leadership-Netzwerke zu einer wettbewerbsfähigen Destinationsentwicklung leisten? In: Beritelli, P, & Laesser, Ch. (Hrsg.), Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012 (S. 63-71). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Zehrer, A., Raich, F., Tschiederer, F., & Siller, H. (2014). Leadership Networks in Destinations. Tourism Review, 69(1), 59-73
- Zehrer, A., Raich, F., Tschiederer, F., & Siller, H. (2014). Leadership networks in tourism destinations. TTRA Conference "Tourism and the New Global Economy", 18–20 June, Brugge, Belgium, Conference Proceedings, 277-281.

bildnachweis:

- ©Tirol Werbung/Jenewein Markus
- ©Tirol Werbung/Wiedenhofer Martina
- ©Tirol Werbung/Werlberger Michael
- ©Tirol Werbung/Hörterer Lisa