

Forschungsjahre 2014-2015

Leistungsbericht

**Angewandte Forschung am  
MCI Tourismus**

Management Center Innsbruck  
Internationale Bildung und Wissenschaft GmbH  
MCI Tourismus

## inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Einleitung/Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Forschungsmodell</b> .....	<b>9</b>
2.1 Forschungskontext.....	9
2.1.1 Unternehmen .....	10
2.1.2 Destination.....	10
2.1.3 Region .....	10
2.2 Forschungsbereiche und Kompetenzfelder .....	11
2.2.1 Unternehmensführung/Leadership.....	11
2.2.2 Entrepreneurship/Innovation.....	11
2.2.3 Finanzmanagement .....	11
2.2.4 Personalmanagement .....	12
2.2.5 Dienstleistungsmanagement.....	12
2.2.6 Ressourcenmanagement .....	12
2.2.7 Ökonomie & Politik .....	12
<b>3 Executive Summary</b> .....	<b>13</b>
<b>4 Untersuchungsergebnisse 2014/2015</b> .....	<b>19</b>
4.1 Unternehmen.....	21
4.1.1 Innovation in familiengeführten Unternehmen .....	21
(a) Zielsetzung und Forschungsfrage .....	21
(b) Vorgehensweise.....	21
(c) Kernergebnisse .....	22
(d) Interpretation.....	26
(e) Fact Box .....	27
4.1.2 Betriebsübergabe in Familienunternehmen.....	27
(a) Zielsetzung und Forschungsfrage .....	28
(b) Vorgehensweise.....	29
(c) Kernergebnisse .....	29
(d) Interpretation.....	32
(e) Fact Box .....	34

4.1.3	Leadership aus Sicht der Generation Y .....	34
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	35
(b)	Vorgehensweise.....	35
(c)	Kernergebnisse .....	36
(d)	Interpretation.....	38
(e)	Fact Box .....	39
4.1.4	Die Wahrnehmung von High-Potentials im Tourismus .....	40
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	40
(b)	Vorgehensweise.....	41
(c)	Kernergebnisse .....	41
(d)	Interpretation.....	43
(e)	Fact Box .....	44
4.2	Destination .....	46
4.2.1	Die Destinationselite.....	46
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	46
(b)	Vorgehensweise.....	47
(c)	Kernergebnisse .....	48
(d)	Interpretation.....	51
(e)	Fact Box .....	59
4.2.2	Erlebnisinszenierung am Berg.....	60
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	60
(b)	Vorgehensweise.....	60
(c)	Kernergebnisse .....	61
(d)	Interpretation.....	66
(e)	Fact Box .....	68
4.2.3	Bergprofilstudie „Urlaub in den Bergen“ 2014.....	68
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	68
(b)	Vorgehensweise.....	69
(c)	Kernergebnisse .....	70
(d)	Interpretation.....	78
(e)	Fact Box .....	79
4.3	Region .....	81
4.3.1	Touristische Klimastrategien .....	81
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	81

(b)	Vorgehensweise.....	81
(c)	Kernergebnisse .....	81
(d)	Interpretation.....	83
(e)	Fact Box .....	85
4.3.2	Einfluss finanzpolitischer Ereignisse auf alpine Tourismusbetriebe .	85
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	85
(b)	Vorgehensweise.....	86
(c)	Kernergebnisse .....	87
(d)	Interpretation.....	97
(e)	Fact Box .....	99
4.4	Tirol Tourism Research.....	101
(a)	Systemupdates und Weiterentwicklung.....	101
(b)	Responsiveness für Mobil- und Tabletgeräte .....	101
(c)	Integration Facebook Stream.....	103
(d)	Inhaltliche Weiterentwicklung .....	104
(e)	TTR Tirol Tourism Research auf Facebook.....	105
(f)	Ausblick.....	106
<b>5</b>	<b>Thesen und Handlungsempfehlungen für den Tiroler Tourismus .....</b>	<b>108</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>111</b>
	<b>Publikationen .....</b>	<b>120</b>

## abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.</b> Forschungsmodell .....	9
<b>Abbildung 2.</b> Forschungsprojekte im Jahr 2014/2015 am MCI Tourismus .....	13
<b>Abbildung 3.</b> Eigenschaften eines Unternehmers .....	29
<b>Abbildung 4.</b> Geforderte Eigenschaften an Führungskräfte aus Sicht der Generation Y .....	36
<b>Abbildung 5.</b> Aufgaben einer Führungskräfte aus Sicht der Generation Y .....	37
<b>Abbildung 6.</b> Importance Performance Grid .....	38
<b>Abbildung 7:</b> Auswahl der Destinationen nach Bundesland und Nation .....	48
<b>Abbildung 8.</b> Ticket Office bei der Congress Station .....	62
<b>Abbildung 9.</b> Aussichtsplattform auf der Hungerburg .....	63
<b>Abbildung 10.</b> Aussichtsplattform auf der Seegrube .....	64
<b>Abbildung 11.</b> Besucher im Schnee auf dem Hafelekar .....	65
<b>Abbildung 12.</b> Vergleich Assoziation der Urlaubsmotive mit Motivprioritäten im Sommer .....	76
<b>Abbildung 13.</b> Vergleich Assoziation der Urlaubsmotive mit Motivprioritäten im Winter .....	77
<b>Abbildung 14.</b> Wechselkursentwicklung EUR-CHF im Zeitraum 6/2010 bis 6/2015 .....	88
<b>Abbildung 15.</b> Wechselkursentwicklung EUR-CHF im Zeitraum 6/2014 bis 6/2015 .....	89
<b>Abbildung 16.</b> Preisentwicklung in der Sommersaison in Graubünden .....	91
<b>Abbildung 17.</b> Preisentwicklung in der Sommersaison in Tirol .....	91
<b>Abbildung 18.</b> Die Startseite des TTR am Smartphone .....	102
<b>Abbildung 19.</b> Die Startseite des TTR am Tablet .....	102
<b>Abbildung 20.</b> Die Startseite des TTR auf großem Bildschirm .....	103
<b>Abbildung 21.</b> Der Facebook Stream am TTR .....	103
<b>Abbildung 22.</b> TTR Inspirations .....	104
<b>Abbildung 23.</b> TTR Facebook-Seite .....	105
<b>Abbildung 24.</b> „Gefällt mir“- Angaben für die Seite insgesamt .....	105
<b>Abbildung 25.</b> TTR - Fans .....	106
<b>Abbildung 26.</b> TTR- Fans nach Ländern .....	106

## **tabelleverzeichnis**

<b>Tabelle 1.</b> MCI Tourismus – Angewandte Forschung 2014/2015: Thesen und Handlungsempfehlungen.....	18
<b>Tabelle 2.</b> Beschreibung der Stichprobe.....	23
<b>Tabelle 3.</b> Ausprägung von Mittelwerten .....	24
<b>Tabelle 4.</b> Faktoranalyse.....	25
<b>Tabelle 5.</b> Multiple Regressionsanalyse .....	25
<b>Tabelle 6.</b> Steckbrief der Destinationselite .....	51
<b>Tabelle 7.</b> Net Promoter Score .....	72
<b>Tabelle 8.</b> Anteil schneesicherer Skigebiete in den Ostalpen mit heutiger Beschneigungstechnologie .....	83

Anmerkung: Die weibliche Form ist in diesem Bericht der männlichen Form gleichgestellt und es sind immer beide Geschlechter angesprochen; lediglich aus Gründen der leichteren 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 2014/2015 seitens des Tiroler Tourismusförderungsfonds (TTFF) geförderten Forschungsprojekte am MCI Tourismus. Dabei wird zunächst das Forschungsmodell vorgestellt, auf dem die ausgewählten Projekte basieren. Nachfolgend werden die einzelnen Ergebnisse der Projekte in standardisierter Form beschrieben (Zielsetzung und Fragestellung, Vorgehensweise, Ergebnisse, Interpretation und Diskussion), sowie einzelne Thesen und Handlungsempfehlungen für den Tiroler Tourismus abgeleitet.

Die angeführten Forschungsthemen und -projekte werden gemäß dem Forschungsmodell des MCI Tourismus im Kontext zu „Unternehmen“, „Destinationen“ und „Regionen“ aufbereitet. Darüber hinaus sind auch Kernergebnisse der 2014/15 durchgeführten MCI Bergprofilstudie „Urlaub in den Bergen“ mit über 2000 Interviews im Quellmarkt Deutschland im Teil Destination (4.2.) gleichermaßen enthalten wie ein Kurzbericht zum Thema „Klimastrategie“ im Teil Region (4.3.).

Über diesen Forschungsbericht hinaus wurde im Juli 2015 eine vielbeachtete Buchpublikation „Tourismuspolitik im Alpenraum“ von Günther Lehar und Ulrike Reisner veröffentlicht. Die Autoren liefern darin einen umfassenden Überblick zu politischen Strukturen und damit verbundenen Herausforderungen für den Tourismus im alpinen Raum. An dieser Stelle sollte zudem nicht unerwähnt bleiben, dass die seitens des TTFF unterstützten Forschungsarbeiten des MCI Tourismus in den letzten Jahren mehrere wissenschaftliche Auszeichnungen (z.B. Best Paper Awards für Anita Zehrer) auf internationaler Ebene erhalten haben.

An dieser Stelle möchte ich dem gesamten MCI Tourismus Team für die äußerst engagierte Mitarbeit vielfach danken. Mein besonderer Dank gilt den MCI TourismusforscherInnen *Anita Zehrer, Günter Lehar, Ulli Reisner, Mike Peters, Frieda Raich, Astrid Fehringer, Stefanie Haselwanter, 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 Siller*

*Leiter MCI Tourismus*

Innsbruck, September 2015





## 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, 2011). 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 KMUs 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, 2013) 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 KMUs 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 Risikoauf-

schläge 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 Personalführung, -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 2014/2015 insgesamt zehn Forschungsprojekte durchgeführt. Zudem wurde das Kommunikations- und Informationstool Tirol Tourism Research optimiert (siehe [www.ttr.tirol.at](http://www.ttr.tirol.at)) Die Forschungsprojekte fokussieren die drei Untersuchungsräume „Tourismusunternehmen“, „Destinationen“ und „Region“.

<b>tourismus- unternehmen</b>	<b>P1:</b> Innovation in familiengeführten Unternehmen <b>P2:</b> Betriebsübergabe in Familienunternehmen <b>P3:</b> Leadership aus Sicht der Generation Y <b>P4:</b> Wahrnehmung von High-Potentials im Tourismus	<b>P10:</b> Tirol Tourism Research  <a href="http://ttr.tirol.at">ttr.tirol.at</a>
<b>destination</b>	<b>P5:</b> Die Destinationselite <b>P6:</b> Erlebnisinszenierung am Berg <b>P7:</b> Bergprofilstudie „Urlaub in den Bergen“ 2014	
<b>region</b>	<b>P8:</b> Touristische Klimastrategien <b>P9:</b> Einfluss finanzpolitischer Ereignisse im Tourismus	

**Abbildung 2.** Forschungsprojekte im Jahr 2014/2015 am MCI Tourismus

In den verschiedenen Forschungsbereichen (siehe Abbildung 2) wurden Projekte realisiert, die sowohl für die Tiroler Tourismusunternehmen und Tiroler Destinationen als auch für die internationale Tourismusforschung relevante Handlungsempfehlungen zulassen.

Auf Unternehmerebene untersucht Projekt 1, basierend auf Ergebnissen aus früheren Studien des MCI Tourismus zum Innovationsverhalten in touristischen Familienunternehmen (siehe Projektbericht 2013/14), ob und wie sich Familienunternehmen im Tourismus innovativ verhalten und welchen Einfluss dieses Innovationsverhalten auf den Unternehmenserfolg als messbare und elementare Größe hat. Das Projekt zeigt auf, dass das Innovationsverhalten einen großen Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens hat und dass es die befragten Familienunternehmer für wichtig halten, kontinuierlich neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, um konkurrenzfähig zu bleiben

Projekt P2 beschäftigt sich mit der zentralen Herausforderung der Betriebsübergabe in Familienunternehmen. Ein Fokus der Studie liegt auf dem Problem, kompetente Führung über Generationen zu sichern und diskutiert daher insbesondere Führungskompetenzen, die bei der Betriebsübergabe essentiell sind. Das Projekt unterstreicht, dass eine der größten Herausforderungen für Fami-

lienbetriebe die Nachfolgeregelung ist und dass es hoher fachlicher Qualifikationen und fundierter betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, sowie persönlicher Eigenschaften und Führungskompetenzen bedarf, um das Unternehmen vor dem Hintergrund der Betriebsübernahme wettbewerbsfähig zu halten.

Ziel einer weiteren Studie (P3) auf Unternehmensebene ist es, das richtige Führungsverhalten von touristischen Führungskräften gegenüber jungen Mitarbeitern, der sogenannten Generation Y, zu ermitteln. Hierbei wird, auf Grundlage des Modells der Eigenschaftstheorie von Führung, besonders auf die Eigenschaften der Führungskraft eingegangen. Es zeigt sich, dass sich die Einstellungen und Werte von Vertretern der Generation Y von Vorgängergenerationen unterscheiden, und dass vor allem kommunikative Kompetenz und eine starke Persönlichkeit als zentrale Kompetenzen von Führungskräften für diese Generation bedeutend sind.

Projekt P4 baut auf Projekten der vergangenen Jahre auf und untersucht, was genau Touristiker unter High-Potentials verstehen, also unter Individuen, die Fähigkeiten haben, welche dringend in der Branche benötigt werden. Ergebnisse des Projekts zeigen, dass die lokale Sprache zu sprechen, Wissen über die Region mitzubringen, in der Region geboren zu sein und eine starke Identifikation und somit Authentizität mitzubringen, typische Merkmale des High-Potentials in der Beherbergungs- und Gastgewerbebranche sind.

Auf Destinationsebene beschäftigt sich Projekt P5 mit der lokalen Destinationselite und ihrer strategischen Rolle innerhalb der Destination. Es wurde untersucht, aus welchen Destinations-Akteuren sich die Destinationselite zusammensetzt und über welche besonderen Charakteristika, Fähigkeiten und Eigenschaften diese Akteure verfügen um das Konstrukt der Destinationselite besser verstehen zu können. Das Projekt beschreibt die durchschnittliche Elite als 40-60 jährige Männer die in der Destination geboren und aufgewachsen sind und eine touristische Ausbildung abgeschlossen haben. Die Elitenmitglieder verfügen über eine besondere Machtstellung weil sie politische und ökonomische Spitzenpositionen besetzen, Vermögenswerte besitzen, besondere persönliche Eigenschaften mitbringen, und weil sie Leistungen erstellen ohne die man Tourismus nicht anbieten könnte. Zu den zentralen Aufgaben der Destinationselite gehören die Führung und Steuerung der Destination, die Leistungserstellung touristischer Angebote und die strategische Orientierung der touristischen Region.

Projekt P6 gibt Einblick in die potentielle Erlebnisinszenierung am Berg. Im Frühjahr 2014 wurden Gäste auf der Nordkette zu ihrem Erlebnis am Berg befragt, mit dem Ziel Handlungsempfehlungen abzuleiten, in denen vor allem die Optimierung der Erlebnisqualität am Berg im Mittelpunkt steht. Das Ergebnis der Studie unterstreicht, dass High-Involvement eine wichtige Rolle in der Erlebnisinszenierung spielt und demnach die Schaffung eines emotionalen Mehrwerts für den Kunden sowie die Schaffung einer gewissen Erlebnisqualität für die gesamte Destination Ziel der Erlebnisinszenierung ist.

Darüber hinaus wird auf Destinationsebene ein Überblick über die großangelegte Bergprofilstudie 2014 gegeben (P7). Hier werden über 2.200 Probanden im Quellmarkt Deutschland nach ihrem Reiseverhalten in die Alpen befragt. Zudem werden Reisemotive und Assoziationen zu Sommer- und Winterurlaub in den Bergen analysiert und Veränderungen zur vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2003/2004 beleuchtet. Die Ergebnisse der Studie zeigen vor allem die Wichtigkeit von landschaftlichen und klimatischen Charakteristika im Zusammenhang mit Urlaub in den Bergen auf. So wurden von den Befragten als besonders positiv im Sommerurlaub (*Berge, Natur und Landschaft*) und Winterurlaub (*Schnee und winterliche Atmosphäre*), als auch als wichtigstes Urlaubsmotiv für Sommer- und Winterurlaub (*Landschafts- und Naturerlebnis*) eben solche Aspekte genannt.

Die Forschungstätigkeit im Bereich der Regionen widmete sich im Zeitraum 2014/15 unter anderem dem Klimawandel (P8). Zu erwartende Auswirkungen des Klimawandels auf den alpinen Sommer- und Wintertourismus werden diskutiert und Empfehlungen für die Tourismuswirtschaft abgeleitet. Das Projekt zeichnet eine tendenzielle positive Auswirkung des Klimawandels auf den Sommertourismus, jedoch eine überwiegend negative Auswirkung auf den Wintertourismus. Für die Anpassung ist eine Verknüpfung von lokalen, regionalen und nationalen Strategien notwendig, da Zuständigkeiten und Kompetenzen auf alle Ebenen verteilt sind

Außerdem wurde im Bereich der Regionen auch der Einfluss globaler finanzpolitischer Ereignisse (P9), im Besonderen von Wechselkursentwicklungen, auf die Rahmenbedingungen für Betriebe der alpinen Tourismus- und Freizeitwirtschaft untersucht. Das Forschungsinteresse bestand dabei in den durch diese finanzpolitischen Ereignisse ausgelösten politischen Maßnahmen zur Gegensteuerung, untersucht unter anderem am Beispiel des Bundeslandes Tirol. Ergebnisse der Studie lassen deutlich werden, dass durch die Wechselkursentwicklungen zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro der Wettbewerb um den Schweizer Gast insgesamt deutlich verschärft wurde. Darüber hinaus sind in Tirol vor allem Tourismusbetriebe von der Wechselkursentwicklung betroffen, die in Fremdwährungskrediten in Schweizer Franken finanziert sind. Auch hier kommt es zu teilweise massiven Auswirkungen auf die Kostenstruktur sowie die Liquiditätssituation.

Die TTR (Tirol Tourism Research) Plattform (siehe P10) wurde in seinem vierten Projektjahr optimiert und weiter ausgebaut. Ein inhaltlicher Meilenstein im vergangenen Jahr war das erstmalige Aussenden von TTR Postern mit den wichtigsten Fakten zu allen Tiroler Tourismusverbänden. Außerdem wurde aus technischer Sicht mit der verbesserten Lesbarkeit auf Mobil- und Tablet-Geräten ein wichtiger Schritt für die Zukunft getan.

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

thesen	handlungsempfehlungen
<p><b>These 1: Innovationen in Familienunternehmen führen langfristig zu finanziellem Erfolg.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Innovationsverhalten in familiengeführten Unternehmen ist notwendig für die finanzielle Performance.</li> <li>▪ Die Stärkung der Innovation in diesen Familienunternehmen muss tourismuspolitisches Ziel sein.</li> <li>▪ Technologien spielen bisher noch eine geringe Rolle bei diesen Innovationen. Daher empfiehlt sich die Entwicklung von Modellen für stärkeren Technologietransfer in familiengeführte Tourismusunternehmen, um das Verständnis und die Akzeptanz radikaler technologischer Innovationen zu stärken.</li> </ul>
<p><b>These 2: Eine der größten Herausforderungen für Familienbetriebe ist die Nachfolgeregelung, welche eine zentrale unternehmerische Aufgabe darstellt.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei der Betriebsübergabe sind hohe fachliche Qualifikationen, fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sowie persönliche Eigenschaften und Führungsqualitäten essentiell.</li> <li>▪ Schlüsselkompetenzen bei der Unternehmensübergabe sind Wissen (beispielsweise Sprach-, Branchen-, und soziokulturelle Kenntnisse), Einstellungen (Offenheit, Toleranz und Empathie) sowie die Unternehmerpersönlichkeit (Kompetenz der Kommunikation und Integration, Vertrauensbildung, sowie Glaubwürdigkeit).</li> </ul>
<p><b>These 3: Führungskräfte im Tourismus müssen den Anforderungen der Generation Y als künftige Arbeitskräfte gerecht werden.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der demographische Wandel und der sich langfristig abzeichnende Arbeitskräftemangel erfordern effektive Handlungsmaßnahmen im strategischen Personalmanagement.</li> <li>▪ Im Hinblick auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt müssen sich Führende über die Ansprüche ihrer bestehenden und potenziellen Mitarbeiter Gedanken machen, um zukünftig Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu generieren.</li> <li>▪ Führungskräfte im Tourismus sollten v.a. über kommunikative Kompetenzen, Durchsetzungsfähigkeit, Pflichtbewusstsein, neue Ideen und Herzlichkeit verfügen.</li> </ul>



<p><b>These 4: High-Potentials im Tourismus müssen die Authentizität des Angebots untermauern.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoch qualifizierte potentielle Arbeitskräfte im Tourismus müssen immer mehr auf die regionalen Bedingungen und Werte eingeschult werden.</li> <li>▪ Qualifikationen sind wichtig, aber im Kundenkontakt spielt es eine wesentliche Rolle, wie die regionalen Spezifika durch das Kundenkontaktpersonal beim Gast ankommen.</li> <li>▪ Regionalspezifische Schulungsprogramme in Nebensaisonzeiten wären hier empfehlenswerte Destinationsinitiativen.</li> </ul>
<p><b>These 5: Für die heimische Tourismuswirtschaft ist es von höchster Relevanz zu wissen, welche Akteure in einer alpinen Destination zu der Destinationselite gezählt werden können.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Elite in einer alpinen Destination ist eine kleine Gruppierung mächtiger und einflussreicher Akteure wichtiger Stakeholdergruppen einer Destination.</li> <li>▪ Die Elitenmitglieder haben meist mehrere Funktionen gleichzeitig inne und sind deshalb bei Entscheidungsprozessen zentrale Schlüsselakteure.</li> <li>▪ Die Destinationselite nimmt eine proaktive Rolle bei der Steuerung und Leistungsentwicklung der Destination ein und bestimmt somit deren zukünftigen Weg.</li> </ul>
<p><b>These 6: Eine erfolgreiche Erlebnisinszenierung am Berg ist abhängig von der Schaffung eines emotionalen Mehrwerts für den Kunden.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Bergerlebnis ist multi-dimensional und besteht aus natürlichen sowie inszenierten Elementen, die beim Gast Emotionen hervorrufen sollen.</li> <li>▪ Durch eine Erlebnisinszenierung wird eine Integration der Gäste in die Attraktionspunkte – natürlich wie künstliche – erreicht (involvement).</li> </ul>
<p><b>These 7: Einzigartige landschaftliche und klimatische Begebenheiten sind zentrale Beweggründe für die Wahl von „Urlaub in den Bergen“.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das wesentliche Reisemotiv ist sowohl im Sommer als auch im Winter die Landschaft und das Klima.</li> <li>▪ Ein Fokus auf sportliche Kernthemen des Bergurlaubs, die eine spezifische alpine Landschaft erfordern, könnte ein diversifiziertes Angebot fördern.</li> <li>▪ Während im Winter sportliche Aktivitäten und Unterhaltungselemente eine besondere Bedeutung haben sind Ruhe und Naturerlebnisse im Sommer von hoher Wichtigkeit.</li> </ul>
<p><b>These 8: Der fortschreitende Klimawandel betrifft alle alpinen Destinationen.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch zielgerichtete, interdisziplinäre Forschung kommt es zur Stärkung der Anpassungsfähigkeit.</li> <li>▪ Der Klimawandel muss in Entwick-</li> </ul>

	<p>lungsstrategien und Risikoabschätzungen berücksichtigt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine proaktive Kommunikation schon getätigter und noch geplanter Maßnahmen ist erforderlich.</li> </ul>
<p><b>These 9: Der Tourismus als Exportbranche spürt Wechselkursschwankungen unmittelbar.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durch Wechselkursschwankungen können sich sowohl Vorleistungen verteuern als auch die Marktpreise der Tourismusleistungen selbst.</li> <li>▪ Wechselkursschwankungen haben einen Einfluss auf das Buchungsverhalten.</li> <li>▪ Wechselkursschwankungen verschärfen den touristischen Wettbewerb.</li> </ul>

**Tabelle 1.** MCI Tourismus – Angewandte Forschung 2014/2015: 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 2014/2015**

Im Untersuchungszeitraum 2014/2015 wurden insgesamt 10 Forschungsinitiativen in unterschiedlichen Forschungsbereichen umgesetzt. Die nun präsentierten Forschungsprojekte wurden mithilfe quantitativer und qualitativer Analysen erstellt und beruhen auf jüngsten Erhebungen in der Tourismuswirtschaft.

Vier Projekte beziehen sich dabei auf Unternehmen (siehe 4.1) und analysieren das Innovationsverhalten sowie zentrale Herausforderungen der Betriebsübergabe in Familienunternehmen, das richtige Führungsverhalten gegenüber der sogenannten Generation Y sowie typische Merkmale von High-Potentials in der Beherbergungs- und Gastgewerbebranche.

Drei weitere Projekte analysieren die Tourismusdestination (siehe 4.2). Das erste beschäftigt sich mit der Destinationselite, wie sich diese zusammensetzt und über welche besonderen Charakteristika, Fähigkeiten und Eigenschaften Destinations-Akteure verfügen. Darüber hinaus werden Erfolgsfaktoren für eine Erlebnisinszenierung am Berg untersucht und in einer Bergprofilstudie der Quellmarkt Deutschland in Bezug auf Reiseverhalten und Urlaubsmotiven für Urlaub in den Bergen analysiert.

Zwei weitere Projekte beschäftigen sich auf Regionsebene (siehe 4.3) unter anderem mit dem Klimawandel sowie dem Einfluss globaler finanzpolitischer Ereignisse, im Besonderen von Wechselkursentwicklungen, auf die Rahmenbedingungen für Betriebe der alpinen Tourismus- und Freizeitwirtschaft.



# **tourismusunternehmen**

*P1: Innovation in familiengeführten Unternehmen*

*P2: Betriebsübergabe in Familienunternehmen*

*P3: Leadership aus Sicht der Generation Y*

*P4: Die Wahrnehmung von High-Potentials im Tourismus*

## 4.1 UNTERNEHMEN

### 4.1.1 Innovation in familiengeführten Unternehmen

#### (a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Familienunternehmen stehen vor der besonderen Herausforderung, in ihrer betrieblichen Tätigkeit unternehmerisches Handeln und familiäre Zielsetzungen im Unternehmen vereinbaren zu müssen. Die Erforschung dieser Kombination oftmals konträrer Ambitionen hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen (Nordqvist et al., 2008). Nachdem insbesondere die Tourismusbranche aus kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen besteht (Getz & Carlsen, 2000; 2005), hat auch in der Tourismuswissenschaft die Frage nach der spezifischen Ausprägung von Managementstrukturen in touristischen Familienunternehmen zugenommen (Carmichael & Morrison, 2011).

Mit besonderer Intensität widmet sich aktuelle Literatur dabei dem Innovationsmanagement in Familienunternehmen als einer der im allgemeinen Management zentral erachteten Erfolgsfaktoren. Weitere solcher elementar wichtigen Faktoren im Unternehmertum/Entrepreneurship wären Proaktivität, Risikoverhalten, Unabhängigkeit und aggressives Marktverhalten (Miller, 1983; Kallmünzer, in Kürze erscheinend; Lumpkin & Dess, 1996).

Die vorliegende Studie basiert auf diesem Wissen und kombiniert dieses mit Ergebnissen aus früheren Studien des MCI Tourismus zum Innovationsverhalten in touristischen Familienunternehmen (siehe Projektbericht 2013/14). In der aktuellen Studie werden literaturbasiert Skalen in einer Umfrage unter touristischen Familienunternehmern in Westösterreich getestet, um erfolgreiches Innovationsverhalten von Familienunternehmen besser verstehen zu können.

Die zentrale Forschungsfrage in diesem Zusammenhang ist, ob und wie sich Familienunternehmen im Tourismus innovativ verhalten und welchen Einfluss dieses Innovationsverhalten auf den Unternehmenserfolg als messbare und elementare Größe hat.

#### (b) Vorgehensweise

Die vorliegende Studie ist fragebogenbasiert und testet unter touristischen Familienunternehmern quantitative Skalen zu Innovationsverhalten und finanziellem Erfolg ab. Der Fragebogen wurde mit der Befragungssoftware „Unipark“ entwickelt und online per Link an die Manager von 600 zufällig ausgewählten Familienunternehmen im Tourismus versendet. Vor Durchführung der Studie wurde der Fragebogen von akademischen Kollegen zur Prüfung von Messskalen und Struktur, sowie von Familienunternehmern auf Prüfung der Verständlichkeit des Inhaltes vorgelegt. Die Studie wurde dann final an die touristischen Familienun-

ternehmen in Westösterreich (Vorarlberg, Tirol, Salzburg) als homogene Region in Bezug auf Bevölkerung, Einkommensstruktur und Infrastruktur verschickt. Es wurden nach zweimaliger Erinnerung an die Teilnehmer 82 vollständige Fragebögen retourniert, was im Vergleich zu ähnlichen Studien einer überdurchschnittlichen Antwortquote entspricht.

Inhaltlich baut der Fragebogen auf wissenschaftlicher Literatur aus dem Bereich Entrepreneurship und Strategisches Management auf. Die Frage nach dem Innovationsverhalten wurde mit drei Merkmalen auf einer 7-Punkte-Skalierung mit zwei entgegen gesetzten Aussagen als semantisches Differential abgetestet („Bitte bewerten Sie folgende Aussagen entsprechend der strategischen Orientierung Ihres Unternehmens“) (Covin & Slevin, 1989). Bei diesem semantischen Differential drückt eine Beantwortungswert von „1“ eine Tendenz zu der einen Antwortauswahl (hier: niedriger Innovationsgrad) und „7“ eine Tendenz zu der anderen, entgegen gesetzten Antwortauswahl aus (hier: hoher Innovationsgrad). Der exakte Wortlaut der abgefragten Merkmale ist in Tabelle 2 einzusehen.

Die Frage nach dem Unternehmenserfolg wurde mit 6 Merkmalen auf einer Likert-Skalierung mit 7 Skalenelementen abgetestet („Wie haben sich die folgenden Größen in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern in den letzten 3 Jahren entwickelt?“). Hintergrund dieser Frage war, dass zahlreiche Studien im allgemeinen Management einen positiven Zusammenhang zwischen Innovation und finanziellem Erfolg nachgewiesen haben (Rauch et al., 2009). Es war in der aktuellen Studie somit also nicht nur interessant, ob und wie Familienunternehmen innovativ sind, sondern auch, ob Innovation in Familienunternehmen sich ebenso positiv auf den finanziellen Unternehmenserfolg auswirkt. Bei der Messung von diesem finanziellem Erfolg entspricht ein Beantwortungswert von „1“ einer unterdurchschnittlichen Entwicklung, ein Wert von „4“ einer neutralen Entwicklung und ein Wert von „7“ einer überdurchschnittlichen Entwicklung. Die sechs abgefragten Merkmale umfassen dabei das Umsatzwachstum, die Umsatzrendite (ROS), den Bruttogewinn, den Nettogewinn, die Eigenkapitalrentabilität (ROE) sowie die Gesamtkapitalrentabilität (Becker, 2005; Lumpkin & Dess, 2001).

Weitere Fragen bezogen sich auf soziodemographische Fakten zu Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl), Geschlecht der Probanden, sowie die Generation, in der sich das Familienunternehmen befindet. Anhand dieser Fragestellungen ergab sich ein genaueres Bild zum Aufbau der Stichprobe.

### (c) Kernergebnisse

Zunächst war es interessant zu wissen, wie sich die soziodemographischen Merkmale der Stichprobe gestalten. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, haben leicht mehrheitlich männliche Familienunternehmer den Fragebogen komplettiert (58,5%). Es wurden Antworten aus sehr unterschiedlich alten bzw. sich in unterschiedlichen Generationen befindlichen Familienunternehmen gegeben, 40,2% der Befragten in Westösterreich führen dabei ihr Unternehmen in der 2. Genera-

tion. Die Mehrheit der Familienunternehmen sind kleine Unternehmen ( $\leq 49$  Angestellte), was durchaus zu erwarten war, da im Tourismus wie erwähnt kleine Unternehmen auch die dominante Unternehmensform darstellen.

	<b>anzahl antworten</b>	<b>prozent</b>
<b>Geschlecht Probanden</b>		
<b>Männlich</b>	48	58,5%
<b>Weiblich</b>	34	41,5%
<b>Generation des Unternehmens</b>		
<b>1. Generation</b>	22	26,8%
<b>2. Generation</b>	33	40,2%
<b>3. Generation</b>	13	15,9%
<b>&gt; 4. Generation</b>	15	17,1%
<b>Größe des Unternehmens</b>		
<b>Klein (<math>\leq 49</math> Angestellte)</b>	68	82,9%
<b>Mittelgroß (50-249 Angestellte)</b>	12	14,7%
<b>Groß (<math>\geq 250</math> Angestellte)</b>	2	2,4%

N=82

**Tabelle 2.** Beschreibung der Stichprobe

Eine erste Orientierung wie ausgeprägt das Innovationsverhalten von Familienunternehmen im Tourismus ist, gibt ein Blick auf die Mittelwerte (siehe Tabelle 3) der jeweilig abgefragten Elemente zum Innovationsverhalten. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Frage nach dem Markteintritt mit neuen Produkten oder Dienstleistungen (Merkmal 2) einen recht hohen Wert anzeigt (Mittelwert = 5,10). Viele befragte UnternehmerInnen geben also an, relativ viele neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht zu haben.

Weniger deutlich sind die Mittelwerte bei den anderen Merkmalen ausgeprägt, der Fokus der Unternehmen (Merkmal 1) liegt weniger stark auf Forschung & Entwicklung (F&E), Technologieführerschaft und Innovation als auf der Vermarktung von altbewährten Produkten oder Dienstleistungen (Mittelwert = 3,10).

Bei Merkmal 3, das nach der Veränderung von Produktlinien oder Dienstleistungen in den letzten 5 Jahren fragt, halten sich die Tendenzen in etwa die Waage (Mittelwert = 4,31). Es herrscht hier also eine recht heterogene Meinung.

	<b>mittel- tel- werte</b>	<b>standard abw.</b>
<p><b>Merkmal 1:</b> Allgemein legt das Top-Management meines Unternehmens...</p> <p><i>... starkes Augenmerk auf die Vermarktung von altbewährten Produkten oder Dienstleistungen (Wert = 1)</i>  <i>...starkes Augenmerk auf F&amp;E, Technologieführerschaft und Innovation (Wert = 7)</i></p>	<b>3,10</b>	<b>1,882</b>
<p><b>Merkmal 2:</b> Welche Veränderungen der Produktlinien oder Dienstleistungen gab es in den letzten 5 Jahren?</p> <p><i>- Es wurden keine neuen Produkte oder neue Dienstleistungen auf den Markt gebracht (Wert = 1)</i>  <i>- Viele neue Produkte oder Dienstleistungen wurden auf den Markt gebracht (Wert = 7)</i></p>	<b>5,10</b>	<b>1,594</b>
<p><b>Merkmal 3:</b> Welche Veränderungen der Produktlinien oder Dienstleistungen gab es in den letzten 5 Jahren?</p> <p><i>- Produktlinien oder Dienstleistungsangebote wurden nur geringfügig geändert (Wert = 1)</i>  <i>- Produktlinien oder Dienstleistungsangebote wurden umfassend/radikal geändert. (Wert = 7)</i></p>	<b>4,31</b>	<b>1,711</b>

**Tabelle 3.** Ausprägung von Mittelwerten

Um allerdings bestimmen zu können, was das Innovationsverhalten von Familienunternehmen im Tourismus bestimmt und welchen konkreten Einfluss dieses auf den Unternehmenserfolg hat, bedarf es multivariater Analysemethoden. Ziel ist es zu ermitteln, wie die unabhängige Variable „Innovationsverhalten“ auf den „finanziellen Erfolg“ wirkt. Da beides komplexe Konstrukte sind, genügt oft nicht nur die Messung über eine sondern mehrere Fragen die hierzu gestellt werden.

Daher werden nun im ersten Schritt Faktoranalysen durchgeführt, die alle signifikant relevanten Variablen berücksichtigen bzw. ähnlich gerichtete Antworten zu Faktoren zusammenfassen:

Im Falle des Innovationsverhaltens vereint diese Faktoranalyse mit Varimax Rotation alle drei Merkmale signifikant (Cronbach's  $\alpha = 0,709$ ) mit entsprechend hohen Faktorladungen (siehe Tabelle 4) auf einen Faktor mit einem Eigenwert größer 1. Die Variable „Innovationsverhalten“ wird also von allen drei in Tabelle 2 genannten Merkmalen bestimmt. Diese Merkmale laden auf einen Faktor „Innovationsverhalten“.



	<b>varimax rotation (1 faktor)</b>
<b>Merkmal 1</b>	0,742
<b>Merkmal 2</b>	0,751
<b>Merkmal 3</b>	0,897

Anmerkungen:

- Merkmale müssen Gütekriterien (> 0,6 Faktorladung) erfüllen
- Erklärte Gesamtvarianz = 63,90%; KMO = 0,563; Bartlett-Test auf Sphärizität = 0,000

**Tabelle 4.** Faktoranalyse

Eine weitere Faktoranalyse für den finanziellen Erfolg zeichnet ein noch valideres Bild. Alle Merkmale laden signifikant auf nur einen Faktor (AVE = 0,842) mit einem hohen Cronbach's Alpha ( $\alpha = .962$ ). Somit können alle sechs Merkmale auf die Variable "finanzieller Erfolg" reduziert werden.

Im finalen Schritt kann nun eine Regressionsanalyse durchgeführt werden, die den Effekt von Innovationsverhalten als unabhängige, auf finanziellen Erfolg als abhängige Variable untersucht (Tabelle 5). Die Analyse des Modells ergibt einen akzeptablen  $R^2$  Wert von 0,126 ( $F = 11.090$ ;  $p < 0,01$ ). Der  $\beta$ -Wert (0,372;  $p < 0,01$ ) zeigt, dass der Effekt von Innovationsverhalten auf finanziellen Erfolg signifikant positiv ist. Somit bestimmt Innovationsverhalten in touristischen Familienunternehmen deutlich den finanziellen Unternehmenserfolg.

<i><b>finanzieller erfolg</b></i>	<i><b>modell</b></i>
Innovationsverhalten	0,372**
F-Wert	11,090**
Angepasstes $R^2$	0,126
$R^2$	0,138

Anmerkung: ° $p < .1$ ; \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$  (zweiseitiger Test)

Abhängige Variable: Finanzieller Erfolg

**Tabelle 5.** Multiple Regressionsanalyse

(d) Interpretation

Aus den multivariaten Analysen lässt sich schließen, dass innovatives Verhalten enorme Bedeutung in Familienunternehmen im Tourismus hat. Gleichermäßen hat das Innovationsverhalten einen großen Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens. Alle Merkmale innovativen Verhaltens sind dabei von signifikanter Relevanz und zeigen einen klaren Zusammenhang zu finanziellem Erfolg. Die bloße Betrachtung der Mittelwerte zeigt, dass es die befragten Familienunternehmer insbesondere für wichtig halten, fortlaufend neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, um konkurrenzfähig zu bleiben (Merkmal 2). Allerdings wird tendenziell auch eher konservativ gedacht, altbekannte und bewährte Dienstleistungen werden als inkrementale Innovationen bevorzugt (Merkmal 2). Uneinheitlich bleiben die Antworten zum Grad der Änderung der Produktlinien und Dienstleistungen, hier ist keine Tendenz zu erkennen (Merkmal 3). Offensichtlich gibt es also auch inmitten touristischer Familienunternehmen sehr unterschiedliche Perspektiven zu Innovation und deren Ausprägung.

Für zukünftige Studien wird deshalb empfohlen, auf die Verschiedenartigkeit von Familienunternehmen im Tourismus einzugehen. Man kann davon ausgehen, dass z.B. unterschiedlich große, unterschiedlich alte sowie unterschiedlich strukturierte (Stichwort: Unternehmensführung) Unternehmen unterschiedliche Vorstellungen von Wertigkeit und Grad an Innovation kennzeichnen.

Für die Praxis lassen sich aus dieser Studie weitere Rückschlüsse ziehen: Innovationen sind ein wesentlicher Treiber von unternehmerischem Erfolg und sollten deshalb stets ein Ziel sein. Auch im Tourismus zeichnet sich also innovatives Verhalten stark für den Unternehmenserfolg verantwortlich. Für die Politik in Tourismusregionen kann in ähnlicher Weise empfohlen werden, Innovationen zu fördern (z.B. durch Ausschreiben von Innovationszielen und -programmen) und die Ausbildung innovativer Köpfe zu unterstützen.

Natürlich hat auch diese Studie nur begrenzte allgemeine Gültigkeit. Ein Großteil der Probanden (82.9%) waren Manager von kleinen Familienunternehmen ( $\leq 49$  Angestellte) in Westösterreich. Deshalb können die Aussagen dieser Stichprobe unter anderem von der Größe der Unternehmen sowie natürlich auch der Kultur in der angegebenen Region beeinflusst sein. Zudem könnte es für eine erhöhte Aussagekraft hilfreich sein, weitere unternehmerische Faktoren und Erfolgsvariablen (z.B. Komponenten nicht-finanziellen Erfolgs) in die Berechnungen mit aufzunehmen. Dies sollte unser Verständnis von Innovation und unternehmerischen Verhaltens in Familienunternehmen weiter stärken.

## (e) Fact Box

**factbox**

- Das Innovationsverhalten im touristischen Familienunternehmen bestimmt dessen finanzielle Performance! Dies bedeutet: Je stärker das Innovationsverhalten desto besser die finanzielle Performance des Unternehmens.
- Touristische Familienunternehmen fokussieren eher auf inkrementelle als auf radikale Innovationen.
- Familienunternehmen im Tourismus haben wenig Ausrichtung auf technologische Innovationen: Forschung und Entwicklung spielt eher auf der Weiterentwicklung bestehender Angebote eine Rolle.

**4.1.2 Betriebsübergabe in Familienunternehmen**

Familienunternehmen spielen eine zentrale Rolle in der Volkswirtschaft eines Landes (Baumgartner, 2009) und bilden die Basis des Wohlstandes (Hennerkes et al., 2007). So sind in Österreich rund 80% der Unternehmen in Familienbesitz (knapp 240.000 Unternehmen), die mehr als 50% des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaften. Die österreichischen Familienunternehmen beschäftigen mehr als 70% aller Erwerbstätigen und bilden somit das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft (Voithofer, 2012).

Die Unternehmensnachfolge ist für jeden Familienbetrieb eine zentrale Herausforderung (LeMar, 2001). Studien belegen, dass nur drei von zehn Unternehmen die Übergabe von der ersten auf die zweite Generation schaffen. Die Weitergabe von der zweiten an die dritte Generation überlebt nur noch ein Familienbetrieb von zehn (Ward, 2011). Laut einer Schätzung der KMU Forschung Österreich werden zwischen 2011 und 2020 rund 57.300 potenzielle Betriebe mit der Aufgabe der Betriebsübergabe konfrontiert sein (Voithofer, 2011), die eines der komplexesten Probleme darstellt, mit dem ein Unternehmen in seinem Lebenszyklus konfrontiert ist (Neubauer, 2003).

Ein zentrales Problem ist dabei die Fähigkeit, kompetente Führung über Generationen zu sichern (Zahra et al., 2007; Le Breton-Miller et al., 2004; Cabrera-Suárez et al., 2001). Eine misslungene Nachfolge kann sich nachteilig auf die Leistung und Kontinuität eines Unternehmens auswirken (Matser et al., 2011). Der Übergeber und der Übernehmer beeinflussen beide den Erfolg oder Misserfolg der Betriebsübernahme ganz wesentlich durch ihre Fähigkeiten und Kompetenzen sowie deren Wert- und Zielvorstellungen (Baumgartner, 2009; Zehrer & Siller, 2007a).

Eine Betriebsübergabe erfordert gerade vom Übernehmer bestimmte Führungskompetenzen. Kompetenzen kennzeichnen grundsätzlich die Fähigkeiten eines Menschen, eines Teams oder eines Unternehmens in Situationen mit unsicherem Ausgang sicher zu handeln. Grundsätzlich unterscheidet die Literatur folgende Basiskompetenzen (Zehrer & Mössenlechner, 2009; Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007):

- Fach- und Methodenkompetenzen, verstanden als die Fähigkeit, arbeitsbezogene Herausforderungen mit fachlichem und methodischem Wissen und Qualifikationen zu bewältigen;
- Sozial-kommunikative Kompetenzen, die Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinander zu setzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren;
- Personale Kompetenzen, die Fähigkeit, sich selbst gegenüber reflektiert und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln; sowie
- Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, die Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren.

Die Schnittstelle der angeführten Kompetenzen für die grundsätzliche, erfolgreiche Bewältigung von Führungs- und Managementaufgaben im Sinne der Erfüllung von Aufgabestellungen und Funktionen kann als Führungskompetenz bezeichnet werden. Der Schlüssel zu Führungskompetenzen liegt dabei offensichtlich in dem Vermögen und der Kompetenz, den eigenen Arbeits- und Kommunikationsstil zu kennen, um schnell aktiv kommunizieren zu können, Zusammenhänge zu verstehen und zu vernetzen, um allen Beteiligten in einem Familienbetrieb Beachtung zu schenken und somit in die Bewältigung komplexer Aufgaben miteinzubeziehen, sowie arbeitsbezogene Herausforderungen in schwierigen Situationen schnell, flexibel und problemlösungsorientiert zu meistern (Zehrer & Haslwanter, 2010; Zehrer & Mössenlechner, 2009).

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Die qualitative Studie diskutiert daher insbesondere Führungskompetenzen, die bei der Betriebsübergabe essentiell sind. Die Forschungsfrage lautet: Welche Führungskompetenzen braucht der Übergeber sowie dessen Nachfolger bei der Betriebsübergabe?

## (b) Vorgehensweise

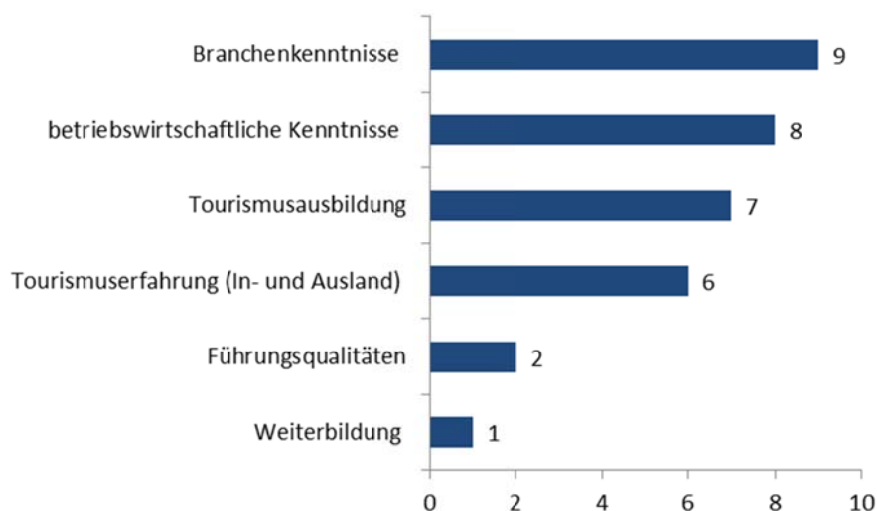
Auf Basis der Literatur und einer empirischen qualitativen Studie in Tirol (n=15) werden die wesentlichen Führungskompetenzen erarbeitet. Es wurden jeweils fünf Experten aus dem Beratungsbereich, von staatlichen Stellen und Interessensvertretungen sowie touristische Unternehmer befragt, um ein entsprechendes Stimmungsbild zu erhalten. Die Interviewpartner wurden anonymisiert und wie folgt dargestellt: Berater (B1 – B5), staatliche Stellen (S1 – S5) sowie Unternehmer (U1-U5).

Diese Interviews wurden mithilfe eines theoretisch fundierten Leitfadens durchgeführt, basierend auf einer Literaturanalyse. Während der Interviews wurden drei Hauptfragen gestellt. Diese lauteten: *Wenn der Nachfolger übernimmt, welche fachliche Eigenschaften muss er Ihrer Meinung nach mitbringen? Ist die persönliche Eignung ausschlaggebend für die erfolgreiche Weiterführung eines Betriebes? Was ist Ihrer Meinung nach die entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe von touristischen Familienbetrieben?*

Eine qualitative explorative Forschungsmethode wurde gewählt, da das Thema erstens wenig Beachtung in der akademischen Literatur findet und es sich zum zweiten um ein emotionales Thema sowie um Meinungen und Einstellungen handelt, welche mithilfe einer standardisierten Befragung nicht immer treffend zu erfassen sind. Als Analyseinstrument kommt die Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) zum Einsatz.

## (c) Kernergebnisse

Auf Basis der geführten Interviews, sind aus Sicht der Experten folgende Kompetenzen essentiell für die Betriebsübergabe.



**Abbildung 3.** Eigenschaften eines Unternehmers

Die Inhaltsanalyse resultiert in sechs unterschiedlichen Kategorien, die die Interviewpartner als wesentliche Eigenschaften für Übergeber und Übernehmer im Nachfolgeprozess nennen. Wie anhand Abbildung 3 erkennbar ist, sind die Branchenkenntnisse für 60% der befragten Personen eine fachliche Eigenschaft, die der Nachfolger unbedingt mit sich bringen sollte. Auch in der Literatur findet sich bei den fachlichen Kenntnissen dass der Unternehmensnachfolger mit der Führung von Mitarbeitern sowie dem einschlägigen Fachwissen der Branche vertraut sein soll.

*„Die fachliche Eignung ist sehr wichtig, wobei ich die Sozialkompetenzen als fast noch wichtiger ansehe. Darunter verstehe ich den Umgang mit den Gästen, Personal, etc. Ganz wichtig dabei ist auch die Führungskompetenz. Diese muss vorhanden sein, um den Betrieb leiten und führen zu können. Zu den fachlichen Eigenschaften zählt die Ausbildung, also das Grundwissen der Branche muss vorhanden sein, sowie auch das betriebswirtschaftliche Grundwissen. Meist wird eine Hotelfachschule abgeschlossen oder eine dementsprechende Lehre, oft im eigenen Haus, aber auch woanders, was ja wichtig wäre.“ (B5)*

53% der Befragten sehen die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse als eine entscheidende fachliche Eigenschaft an, die ein Unternehmensnachfolger beherrschen sollte.

*„... ein Nachfolger muss von jedem Bereich Kenntnisse besitzen, dazu zählen Branchenkenntnisse, betriebswirtschaftliche Fähigkeiten, ein Grundwissen in sämtlichen Arbeitsbereichen sowie ein gesunder Hausverstand.“ (S2)*

*„Wenn man heute ein Hotel betreibt, müsste man eigentlich ein „Wunderwuzzi“ sein. Man muss alles können. Man muss ein guter Gastgeber sein, man soll sich wirtschaftlich auskennen, man soll sich im Marketing auskennen, man soll Personalführung perfekt beherrschen, man soll Finanzierung und Investitionen beherrschen. Einen Hotelbetrieb erfolgreich zu führen ist ein breites Spektrum und das wird immer unterschätzt.“ (U3)*

*„Auf alle Fälle muss der Nachfolger betriebswirtschaftliche Kenntnisse haben. Die müssen jetzt nicht so ausgefeilt sein, dass man sagt, er muss ein Betriebswirtschaftstudium abgeschlossen haben. Aber er muss wissen, dass Umsatz nicht gleich Gewinn ist, muss über Personalkosten, Finanzamtkosten etc. bescheid wissen und er muss wissen, welche Kosten auf ihn zukommen. Welche Umsatzerwartungen kann er mit welchem Produkt haben. Also er muss das Umfeld realistisch einschätzen können.“ (S1)*

*„Alle betriebswirtschaftlichen Aspekte, die man benötigt um ein Unternehmen führen zu können.“ (U4)*

*„Er muss betriebswirtschaftlich wirklich gut sein. Er muss zumindest zwei bis drei Jahre mit den Übergebern im Betrieb gearbeitet haben, sonst hat er es sehr schwer. Weil die Traditionsunternehmen sind ja auch abhängig, sei es behördlich, sei es gemeindemäßig, kommunalmäßig, etc. Da braucht man gewisse Verbindungen, sonst geht es nicht. Das ist eine ganz wichtige Basis. Er muss fachlich Betriebswirtschaft studiert haben oder zumindest ein paar Jahre mit in der Führungsspitze gearbeitet haben, um fähig zu sein das weiter zu vollziehen. Das ist das Um und Auf. Er muss nicht Koch lernen, muss nicht Kellner lernen. Brutal gesagt, dafür kann ich mir jemanden anstellen. Aber er muss ein außerordentlich guter Mensch sein und in der Dienstleistung, weil wir sind Dienstleistungsunternehmen, sogar ein Dienender sein. Das ist schwer.“ (U5)*

Dem folgt eine entsprechende Tourismusausbildung, welche 47% als wichtig ansehen.

*„Die Ausbildung, die die jungen Leute heute bekommen, ist ja wesentlich besser als früher. Ich mache meinen Beruf jetzt fast 35 Jahre und damals waren es gestandene Leute. Der Eine hatte einen gesunden Hausverstand und der Andere war kaufmännisch völlig daneben. Er war ein guter Wirt, aber kaufmännisch völlig daneben. Der hatte natürlich enorme Probleme. Bei den jungen Leuten, die sich heute bereit erklären das zu tun, gibt es das kaum noch. Sie haben eine gute fachliche Ausbildung...“ (B4)*

*„Also ich finde, es muss eine touristische Ausbildung sein. Ob das jetzt im Küchenbereich, Servicebereich oder im kaufmännischen Bereich ist, aber es muss eine branchenspezifische Ausbildung sein.“ (U3)*

Neben der Ausbildungsphase, dazu gehören ein entsprechender Schulabschluss bzw. berufliche Ausbildung, wie auch etwa ein abgeschlossenes Studium, wird in der Literatur immer wieder auf die Wichtigkeit einer mehrjährigen Praxis im Managementbereich außerhalb des Familienunternehmens hingewiesen. Dies kann sowohl im In- als auch im Ausland sein. Die Sammlung von Erfahrungen im Ausland ist vor allem dann von Bedeutung, wenn das Unternehmen mit Gästen aus anderen Kulturen zu tun hat. Für 40% der Befragten ist das Sammeln von Erfahrungen, sowohl im In- als auch im Ausland, eine wichtige Qualifikation.

*„Wichtig ist aber, dass der Übernehmer, wie jeder Unternehmer, sowohl das operative als auch das strategische Know-How mitbringen muss. Zudem ist es sehr wichtig, dass man in anderen Betrieben Erfahrungen sammelt. Man muss auch etwas anderes sehen, man muss sehen wie die Arbeit noch gemacht werden kann, wie es andere machen.“ (U2)*

*„...das Hineinwachsen ist ja heute viel kurzfristiger, weil die Leute gut vorbereitet sind, weil sie gut studiert haben, weil sie gut praktiziert haben, weil sie im Ausland waren, weil sie beim Nachbarn reingeschaut haben, weil sie dauernd damit beschäftigt waren. Früher war das nicht so.“ (U2).*

*„Es gibt auch andere Möglichkeiten auf der Welt und gerade wenn den jüngeren Menschen die Gelegenheit geboten wird andere Erfahrungen zu machen, auch Auslandserfahrungen, dann sieht er die ganze Bandbreite der Beschäftigungsmöglichkeiten und es mag Fälle geben, wo man dann sagt, Vater alles gut und recht, aber ich hab andere Pläne.“ (U4)*

Hinzu kommen Führungsqualitäten, welche für 13% der befragten Personen ausschlaggebend sind.

*„...die persönliche Eignung ist ein sehr wesentlicher Punkt. Manche jungen Leute sind eher gut mit den Computern und im Büro, wollen aber leider wenig Kontakt zum Gast haben. Das ist sicher ein Minus. Viele sagen, ja ich mach den Betrieb, wollen diesen aber eher aus dem Hintergrund führen. Auch mit den Mitarbeitern. Ab einer gewissen Größe muss man dann einen Geschäftsführer anstellen und der muss dann zu den Mitarbeitern hingehen und alles regeln. Es wäre sicher idealer, wenn sie den Kontakt zum Gast hätten.“ (U1)*

*„Der Jungunternehmer sollte im Vorfeld schon ins Unternehmen eingebunden sein und er sollte bis zur tatsächlichen Übergabe auch seine Führungsqualitäten beweisen. Das heißt, er soll innerhalb des Unternehmens, z.B. als Geschäftsführer, tätig sein, wo er auch schon Verantwortung für seinen Bereich tragen muss. Dann fällt der Schritt den Betrieb wirklich zu übernehmen nicht so schwer. Das sind sicherlich gute Voraussetzungen und dann sieht man schon, wann tatsächlich der richtige Zeitpunkt ist. Das lange Klammern ist dann sicherlich nicht richtig.“ (U4)*

Letztlich wird auch die ständige Weiterbildung von 7% der Interviewpartner angegeben.

*„Die Fähigkeiten und die Grundvoraussetzung muss schon jeder haben, der ein Haus führt, d.h. in der Ausbildung, in der Weiterbildung usw.“ (B3)*

#### (d) Interpretation

Familienunternehmen lassen sich dadurch charakterisieren, dass eine oder mehrere Unternehmensfamilien einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben und im Betrieb mitarbeiten. Familienunternehmen gibt es in unterschiedlichen Größen und Organisationsformen, vom kleinen mittelständischen Betrieb bis hin zum multinationalen Konzern. Die österreichische Tourismuslandschaft ist geprägt von klein- und mittelstrukturierten Betrieben, welche zu einem Großteil von Familien geführt werden.

Eine der wohl größten Herausforderungen für Familienbetriebe ist die Nachfolgeregelung, welche eine unternehmerische Aufgabe darstellt, bei deren Regelung nicht allein die Grundfragen der unternehmerischen sondern auch der persönlichen Existenz berührt werden. Um Unternehmer vor dem Hintergrund der



sich ändernden Rahmenbedingungen, aber auch vor dem Hintergrund der Gründung oder Betriebsübernahme wettbewerbsfähig zu halten, bedarf es hoher fachlicher Qualifikationen und fundierter betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, sowie persönlicher Eigenschaften und Führungskompetenzen. Dabei umfasst die Handlungskompetenz Schlüsselkompetenzen wie Wissen, Einstellungen sowie die Unternehmerpersönlichkeit. Zum Wissen zählen beispielsweise Sprach-, Branchen-, und soziokulturelle Kenntnisse, zu den wichtigsten Einstellungen Offenheit, Toleranz und Empathie und zur persönlichen Qualifikation bspw. die Kompetenz der Kommunikation und Integration, Vertrauensbildung, sowie Glaubwürdigkeit.

Führungserfolg ist Resultat eines wechselseitigen Beeinflussungsprozesses, also der Möglichkeit, auf das Verhalten der anderen Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, sie zu lenken und zu kontrollieren, sie zu führen (Wunderer, 2006). Führungserfolg ist Ergebnis eines Führungsprozesses, der an die Führungskraft Anforderungen zum einen in Bezug auf persönliche Eigenschaften, zum anderen auf Führungsaufgaben sowie das jeweilige Rollenverständnis der Führung stellt. Zur Erreichung des gewünschten Führungserfolgs, der aus der positiven Beeinflussung der drei Erfolgsfaktoren Qualifikation, Motivation und Arbeitssituation resultiert, müssen also persönliche wie Führungseigenschaften und -kompetenzen wert- und situationsgerecht verbunden werden.

Die kompetente Führung über Generationen hinweg zu sichern ist bei der Übergabe eine zentrale Herausforderung. Sowohl Übergeber als auch Übernehmer beeinflussen die Betriebsübergabe und -übernahme durch ihre Fähigkeiten und Kompetenzen ganz wesentlich. Eine der größten Schwächen von Familienunternehmen bleibt jene des zwischenmenschlichen Konfliktes, welcher gerade bei der Nachfolgeproblematik bewältigt werden muss.

Auch wenn viele Familienunternehmen gerade aus der engen Koevolution von Familie und Unternehmen einen wertvollen Wettbewerbsvorteil gewinnen, kommt beim Generationswechsel die Sprengkraft dieser engen Verzahnung besonders zum Tragen. Voraussetzung für eine optimale Betriebsübergabe an die nächste Generation ist die Bereitschaft, Offenheit und das Vertrauen des Übergebers in den Übernehmer, damit dieser seine Motivation und erlerntes Know-How bestmöglich umsetzen kann.

## (e) Fact Box

**factbox**

- Die **österreichische Tourismuslandschaft** ist **geprägt von klein- und mittelstrukturierten Betrieben**, welche zu einem Großteil von Familien geführt werden.
- Eine der wohl größten Herausforderungen für Familienbetriebe ist die **Nachfolgeregelung**, welche eine unternehmerische Aufgabe darstellt.
- Es bedarf hoher **fachlicher Qualifikationen** und **fundierter betriebswirtschaftlicher Kenntnisse**, sowie **persönlicher Eigenschaften** und **Führungskompetenzen**.
- Schlüsselkompetenzen sind dabei **Wissen** (beispielsweise Sprach-, Branchen-, und soziokulturelle Kenntnisse), **Einstellungen** (Offenheit, Toleranz und Empathie) sowie die **Unternehmerpersönlichkeit** (Kompetenz der Kommunikation und Integration, Vertrauensbildung, sowie Glaubwürdigkeit).

**4.1.3 Leadership aus Sicht der Generation Y**

Seit der Jahrtausendwende kommen immer mehr Mitglieder der Generation Y auf den Arbeitsmarkt. Sie zeichnen sich aus durch Technologie-Affinität und andere Erwartungshaltungen gegenüber Arbeit und Arbeitsleben. Der demographische Wandel und der sich langfristig abzeichnende Arbeitskräftemangel erfordern effektive Handlungsmaßnahmen im strategischen Personalmanagement (Klaffke, 2011; Jansen, 2013). Bis heute, also 2014, wird erwartet, dass nahezu die Hälfte der Erwerbstätigen weltweit der Generation Y zugeordnet werden kann (Meister & Willyerd, 2010).

Unter Berücksichtigung des Aspektes, dass nicht nur eine Führungskraft Erwartungen hat, sondern auch alle Anspruchsgruppen, wie beispielsweise die Mitarbeiter eine Vorstellung darüber haben, wie ihr Vorgesetzter auftreten sollte, müssen in Zukunft die Anforderungen der Gen Y berücksichtigt werden. Je nach Situation und Führungsrolle wird unterschiedliches Führungsverhalten vorausgesetzt (Pundt & Franke, 2013). Besonders im Hinblick auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt müssen sich Führende über die Ansprüche ihrer bestehenden und potenziellen Mitarbeiter Gedanken machen, um zukünftig Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu haben. Unternehmen, die sich frühzeitig mit den Potenzialen von Mehrgenerationenbelegschaften befassen, können daraus handfeste Wettbewerbsvorteile erarbeiten (Klaffke & Schwarzenbart, 2013; Gurtner et al., 2013).

Das Thema des Generationenkonflikts und der veränderten Anforderungen am Arbeitsmarkt spielt derzeit auch in den Medien eine große Rolle. Besonders die

hohe Arbeitslosigkeit im europäischen Raum gibt Wirtschaftsexperten und Ökonomspezialisten Grund zur Sorge. Österreich liegt im Vergleich zu allen anderen Euroländern mit einer verhältnismäßig geringen Arbeitslosenquote von 4,9 % im Dezember 2013 im Spitzenfeld (Statista, 2013a). Vergleicht man die Zahlen der Jugendarbeitslosigkeit, so stellt man fest, dass in Österreich 52.000 Jugendliche ohne Job sind (Statista, 2013b).

Zum einen werden gegenwärtig viele Studien veröffentlicht, die zeigen, welche Probleme und Herausforderungen junge Menschen derzeit bewältigen müssen. Oft wird von einer „verlorenen Generation“ gesprochen, dessen Zukunft als nicht viel-versprechend abgegolten wird. So weist ein Bericht des Pew Research Centers in den USA darauf hin, dass die so genannten „Millennials“ massive Probleme damit haben, eine Arbeit zu finden, ihre Kredite zurückzuzahlen oder eine gute Ausbildung zu bekommen (Miles, 2012). Zum anderen steht die Tourismusbranche weltweit vor der Herausforderung, gute und qualifizierte Mitarbeiter für die Industrie gewinnen bzw. in der Branche halten zu können (Richardson, 2010; Weiermair et al., 2006).

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel der Studie ist es, das richtige Führungsverhalten von touristischen Führungskräften gegenüber jungen Mitarbeitern zu ermitteln. Hierbei wird besonders auf die Eigenschaften der Führungskraft eingegangen. Grundlage dafür ist die sogenannte Eigenschaftstheorie von Führung. Die zugrundeliegenden Forschungsfragen lauten: *Auf welche Besonderheiten müssen Führungskräfte im Tourismus achten, um junge Mitarbeiter in Zukunft für ihr Unternehmen gewinnen zu können? Welche Eigenschaften und Kompetenzen müssen Führungskräfte im Tourismus mitbringen, um Mitarbeiter der Generation Y ansprechen zu können?*

Die Ergebnisse der Arbeit werden ausführlich dargestellt und interpretiert, bevor die forschungsleitenden Fragen beantwortet und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im Tourismus abgegeben werden.

(b) Vorgehensweise

Für die empirische Erhebung wird ein quantitatives Forschungsdesign mit standardisiertem elektronischen Fragebogen (mittels Unipark) gewählt, wobei Hypothesen aus der Literatur geprüft werden. Die Befragung erfolgt in Schulen und Ausbildungsstätten mit Fokus Tourismus anhand der Bundesländer Kärnten, Salzburg und Tirol. Nach positiver Rückmeldung über die Teilnahme der Direktoren und der Studiengangsleiter wurde der Link an die Schüler und Studenten distribuiert. Die Befragung war von 21.04. bis 13.05.2014 online.

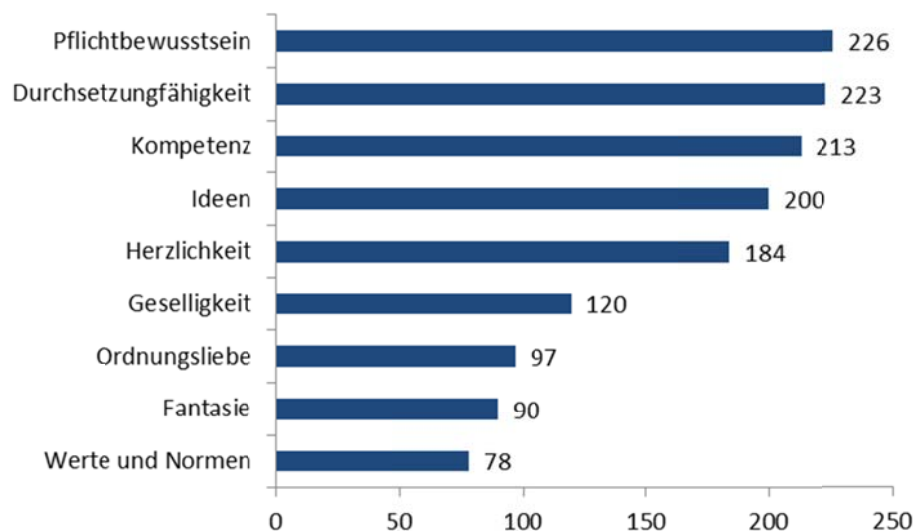
(c) Kernergebnisse

Insgesamt wurde der Fragebogen während des dreiwöchigen Befragungszeitraumes wie folgt beantwortet: 414 Personen haben den Link zum Fragebogen geöffnet, wobei 337 tatsächlich mit der Beantwortung der Fragen begonnen haben (Ausschöpfungsquote 81,40 %), jedoch nicht alle Fragen vollständig beantwortet haben. Letztendlich haben 291 Personen den Fragebogen beendet, was einer Beendigungsquote von ca. 70 % entspricht.

Die Stichprobe zeigt eine realistische Verteilung der teilgenommenen Ausbildungsstätten mit 47% der jungen Leute, die eine Lehre absolvieren, gefolgt von 44 % an Schülern an Höheren und Mittleren Schulen für Tourismus und einem geringeren Anteil an Studenten an Fachhochschulen (8 %).

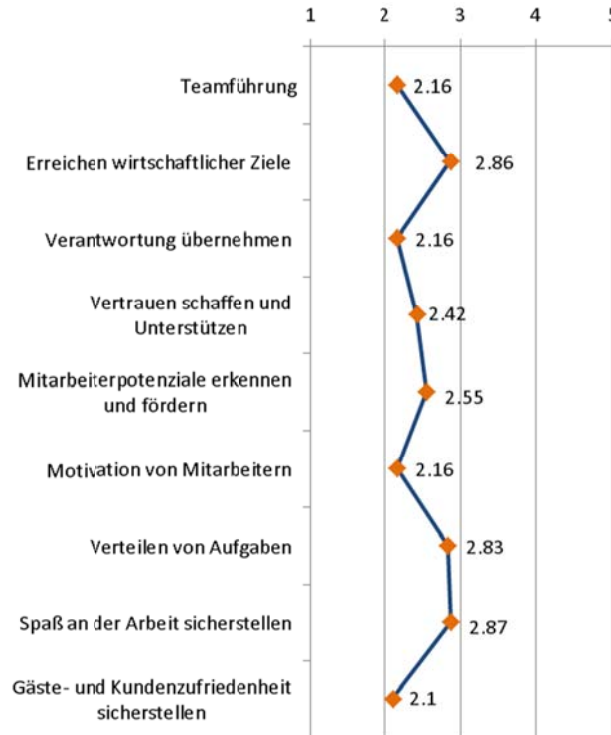
Aus der Studie lässt sich feststellen, dass die Generation Y durchaus Interesse daran hat, eine Führungsrolle zu übernehmen. So geben 52% der Befragten an, selbst Führungskraft werden zu wollen, im Gegensatz zu 12%, die keine Führungskraft werden wollen und 36%, die sich darüber noch keine Gedanken gemacht haben.

Wie in der Literatur erarbeitet, gibt es von vorangegangenen Studien ein Set von Eigenschaften, welche eine gute Führungskraft mit sich bringen soll (Northouse, 2012). Die Probanden sollten maximal fünf der angezeigten Eigenschaften auswählen. Daraus ergeben sich folgende Häufigkeiten (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 4.** Geforderte Eigenschaften an Führungskräfte aus Sicht der Generation Y (n=305)

Die Erhebung zeigt, dass der Generation Y v.a. das Pflichtbewusstsein sowie die Durchsetzungsfähigkeit und die Kompetenz der Führungskraft wichtig sind.



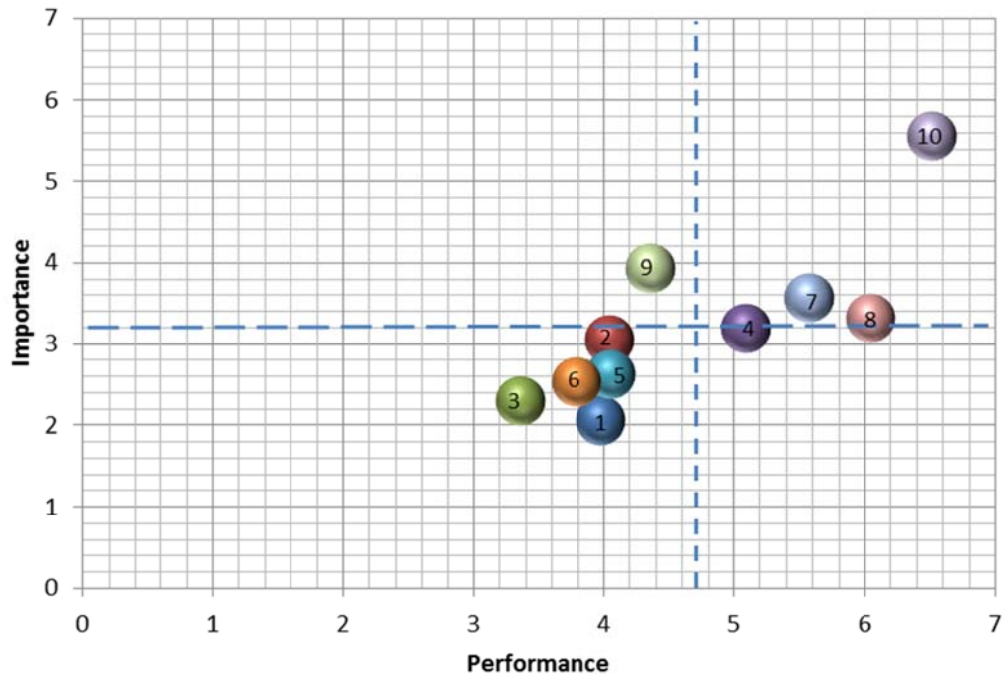
**Abbildung 5.** Aufgaben einer Führungskräfte aus Sicht der Generation Y (n=305; Mittelwert 2,46)

Abbildung 5 zeigt die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft aus Sicht der Generation Y auf Basis einer Likert-Skala von 1=sehr wichtig bis 5=völlig unwichtig. Demnach ist Motivation von Mitarbeitern, das Sicherstellen von Gäste- und Kundenzufriedenheit, Teamführung und das Übernehmen von Verantwortung wichtiger als das Verteilen von Aufgaben, das Sicherstellen von Spaß an der Arbeit oder wirtschaftliche Ziele.

Gewisse Aspekte, die sich in der Literatur für Generation Y als wichtig erweisen, werden in der Befragung zusammen mit deren Häufigkeit, also Auftreten, im Berufsleben abgefragt (Skalierung 1-10; 1= sehr wichtig/sehr gut berücksichtigt bis 10=sehr schlecht/überhaupt nicht berücksichtigt). Es wird verglichen, was wichtig für Gen Y ist und wie häufig es tatsächlich in der Arbeit berücksichtigt wird bzw. vorkommt (siehe Abbildung 6).

Das Grid ist so zu interpretieren, dass das Feld rechts oben jenes ist, wo Vorteile gehalten und ausgebaut werden sollen, das Feld rechts unten jenes ist, wo Nachteile mit Priorität verbessert werden sollen, das Feld links oben jenes ist,

wo irrelevante Vorteile bestehen und das Feld links unten jenes ist, wo akzeptable Nachteile vorliegen.



#### LEGENDE

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 Respekt und Anerkennung             | 6 Hilfe bei Problemen                 |
| 2 Verbundenheit mit Unternehmen       | 7 Mitsprache bei Entscheidungen       |
| 3 Stolz auf Arbeit                    | 8 Angebot von Fort- und Weiterbildung |
| 4 Vereinigung von Privatem und Arbeit | 9 Familiäres Unternehmensumfeld       |
| 5 Feedback über Arbeitsleistung       | 10 Kommunikation Soziale Netzwerke    |

**Abbildung 6.** Importance Performance Grid (n= 302; Mittelwert Performance 4.67; Mittelwert Importance 3.22)

#### (d) Interpretation

Schmidt et al. (2011) stellen fest, dass es eine Verschiebung der Einstellung zu Arbeit und Leben zwischen den Generationen gibt. Dieser Aussage kann völlig zugestimmt werden. Der Großteil von Generation Y will klar leben beim Arbeiten und stellt andere Werte in den Vordergrund. Familie und Freunde stehen mit Selbstverwirklichung, Erfolg im Beruf und Sinn in dem, was sie machen, deutlich im Vordergrund. Generation Y bevorzugt Sicherheit und lehnt Veränderung und Risiko weitestgehend ab, was die Aussagen der Literatur bestätigt.

Bei den geforderten Kompetenzen an Führungskräfte lässt sich erkennen, dass kommunikative Kompetenz und eine starke Persönlichkeit als besonders bedeutend anzusehen sind. Dies rückt die Frage nach den Attributen einer starken Per-

sönlichkeit in den Vordergrund. Wie diskutiert gibt es eine Vielzahl an Eigenschaften, welche eine gute Führungskraft ausmachen. Verschiedene Studien und Modelle liefern Ansätze dazu, um die Vielzahl an Eigenschaften in Kategorien zu bündeln und daraus ein allgemeingültiges Eigenschaften-Set zu definieren. Die vorliegenden Ergebnisse bezüglich der geforderten Eigenschaften bestätigen die Aussage von Northouse (2012) und vieler anderer Autoren dass es nahezu unmöglich sei, die gesamten Eigenschaften und Verhaltensausrücke auf einige wenige treffende Adjektive zu minimieren. Die durchgeführte Faktorenanalyse liefert dazu wenig Information, was keine Dimensionsreduktion zulässt.

Aus der Literatur werden zehn Aspekte abgeleitet, welche für Generation Y als relevant anzusehen sind. Diese werden überprüft auf Wichtigkeit und bisherige Häufigkeit am Arbeitsplatz. Daraus lässt sich das dargestellte Importance/Performance Grid (Abbildung 6) ableiten. Kein abgefragter Aspekt liegt in einem Bereich, wo dringend Handlungsbedarf gegeben ist. Vereinigung von Privatem und Beruf, Mitsprache bei Entscheidungen und das Angebot von Fort- und Weiterbildung können ausgebaut und verbessert werden. Herausragend ist der Aspekt von sozialen Netzwerken im Beruf: Sie werden im Tourismus weder verbreitet genutzt und für Arbeitszwecke angeboten noch von den Mitarbeitern gefordert. In diesem Punkt unterscheidet sich die Tourismusbranche klar von anderen Sektoren.

(e) Fact Box

### factbox

- Vertreter der Generation Y unterscheiden sich zu ihren Vorgängergenerationen durch **Einstellungen und Werte**.
- Von **Führungskräften im Tourismus** wird verlangt, dass sie **außerordentliche kommunikative Fähigkeiten** besitzen. Sie müssen in der Lage sein, **Visionen und Ideen** mit dem Team zu kommunizieren, **zuhören** können und die **Mitarbeiter verstehen** sowie für jeden einzelnen die **richtige Gesprächsbasis** finden.
- Es gibt **Eigenschaften**, welche positiv mit Führung in Verbindung gebracht werden: Durchsetzungsfähigkeit, Pflichtbewusstsein, Kompetenz, Ideen und Herzlichkeit.
- Die **Herausforderung** dabei liegt darin, den Anforderungen der Generation Y gerecht zu werden ohne die anderen Generationen und deren Bedürfnisse zu vernachlässigen.

#### 4.1.4 Die Wahrnehmung von High-Potentials im Tourismus

##### (a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Auch die Tourismuswirtschaft hat in Tirol mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zu kämpfen. Deutlich mehr offene Stellen stehen, vor allem in Hotellerie und Gastronomie, wenigen jungen Lehrlingen und Fachkräften gegenüber, vor allem in den entlegeneren Regionen Tirols. Daher stieg die Bedeutung der Arbeitgebermarke in der Vergangenheit deutlich an. Wie in früheren Berichten bereits hervorgehoben wurde, ist die Hotellerie bemüht, deutlich mehr für die Attraktivierung des Arbeitsplatzangebotes zu tun: Dies unterstreichen insbesondere Vorzeigebetriebe, die sich mit einer starken Employer Brand auf dem Arbeitsmarkt positioniert haben (bspw. Posthotel Achenkirch, Hotel STOCK resort). Das Ziel dieser Maßnahmen ist es schließlich, für die Tourismusbranche sogenannte High-Potentials anzuwerben.

Die Phasen der Entwicklung einer Arbeitgebermarke wurde bereits in vielen Branchen untersucht und einige klare Empfehlungen zur Funktionsweise konnten auch für den Tourismus abgeleitet werden (siehe Forschungsjahr 2012-2013: hier wurde der Prozess der Arbeitgebermarkenentwicklung beleuchtet). Ein Mangel besteht jedoch darin zu verstehen, wie einerseits Unternehmen im Tourismus High-Potentials wahrnehmen und andererseits wie High-Potentials die Tourismusbranche wahrnehmen. Diese Sichtweise ist deshalb von Bedeutung, weil eine Arbeitgebermarke immer das Ergebnis von Kommunikationsprozessen ist, d.h. Kommunikation zwischen einem Sender (Unternehmen) und dem Receiver (dem potentiellen Mitarbeiter).

High-Potentials werden üblicherweise definiert als Individuen, die Fähigkeiten haben, welche dringend in der Branche benötigt werden (Colings & Mellahi, 2009). Somit haben diese High-Potentials spezielle Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen, sind aber auch stark motiviert und flexibel (Dries et al., 2012).

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es zu rekonstruieren, wie High-Potentials in der Tourismusbranche beschrieben und „ge-labelled“ bzw. etikettiert werden. Unter Labelling versteht man die Anwendung eines Interpretationsschemas. In der Theorie des Labelling diskutierte man bspw. wie in einer Gesellschaft bestimmte (meist Rand-)Gruppen wahrgenommen werden. Menschen haben dabei bestimmte Erwartungen über das Verhalten von anderen Menschen und basierend auf diesen Erwartungen werden andere Gruppen mit einem Etikett versehen (siehe Becker, 1973). Daher kann angenommen werden, dass High-Potentials als außergewöhnliche Arbeitnehmer wahrgenommen werden; diese Wahrnehmung ist dabei weitestgehend sozial konstruiert. Bendford und Snow (2000) identifizierten kollektive Interpretationsmuster und Beschreibungen einer Gruppe von Individuen und diskutieren insbesondere das „diagnostic framing“ und „prognostic framing“. Die Diagnose bezieht sich auf kollektive Erwartungen



die wir von einer Gruppe von Individuen haben, die Prognose bezieht sich auf Erfahrungen die wir bereits gemacht haben. Basierend auf diesen Erfahrungen werden spezifische Schlussfolgerungen getroffen: Im vorliegenden Fall zeigen nun auch folgende Daten, dass auch unter den Hoteliers kollektive Interpretationen von High-Potentials bestehen, welche ihre Aktivitäten und Handlungen (bspw. Employer Branding Kampagnen) inspirieren und legitimieren.

Das vorliegende Projekt hilft uns somit zu verstehen, was Touristiker (in unserem Falle Hoteliers) unter High-Potentials verstehen – dies führt zu Implikationen für Arbeitsmarktinitiativen.

#### (b) Vorgehensweise

Die empirische Studie wurde im Zeitraum von zwei Jahren (2014-2015) in zwei Stufen durchgeführt. Insgesamt wurden narrative Interviews mit 32 Personen durchgeführt; zunächst wurden 16 Hoteliers in Tirol interviewt. Das Interview kreiste dabei stets um die Fragen wer potentielle ArbeitnehmerInnen für das Unternehmen sind, welches Verhalten diese an den Tag legen müssten und welche typischen Eigenschaften ein High-Potential haben müsste. Die durchschnittliche Länge der Interviews betrug 40 Minuten und sie fanden in den jeweiligen Hotels statt. Auf Grundlage der Interviews wurden High-Potentials ausgewählt und im Jahr 2015 wurden daraufhin weitere 16 Interviews mit potentiellen, gut qualifizierten Arbeitssuchenden durchgeführt: Die High-Potentials wurden zu potentiellen Arbeitgebern und ihre Erwartungen an diese Unternehmen befragt. Alle Befragten waren StudentInnen eines Bachelorstudiengangs am MCI Tourismus. Alle StudentInnen haben schon reichlich praktische Erfahrung im Tourismus, gepaart mit einer fundierten Management-Ausbildung und waren zum Zeitpunkt der Befragung im letzten Semester ihres Studiums. Die durchschnittliche Dauer der Interviews mit den StudentInnen war 52 Minuten.

Während der Interviews nutze man ein flexibles Interviewdesign (siehe Rubin & Rubin, 1995). Zur Transkription der Ergebnisse wurde die Software F5 verwendet. Danach wurden die Daten mit Hilfe des offenen Kodierungsprozesses nach Mayring (2010) folgende Kategorien wurden gebildet: Prototype eines idealen Mitarbeiters, Employer Brand Aktivitäten, und Interpretation der Arbeitsmarktsituation. Die Daten wurden schließlich entsprechend dem theoretischen Rahmen (nach Benford & Snow, 2000) analysiert. Somit werden „prognostic frames“ oder Erwartungen über High-Potentials und Arbeitgeber, „diagnostic frames“ oder Erfahrungen von High-Potentials und Mitarbeitern in der Hotellerie analysiert.

#### (c) Kernergebnisse

In den Interviews haben sich bei beiden Interviewgruppen insbesondere die Themen „Nationalität“ und „Arbeitsumfeld“ herauskristallisiert. Auf diese bei-

den Themenbereiche wird nun unter dem Gesichtspunkt der Erfahrungen und Erwartungen eingegangen.

#### **Erfahrungen oder „diagnostic frames“:**

Hotelmanager interpretieren die Marktsituation als recht dramatisch. Die Mehrzahl der Interviewten sehen Probleme, neue spezialisierte und fähige Arbeitskräfte für ihre Branche zu finden, besonders in Zeiten der Hochsaisonen. In ihren Augen hat der Tourismus ein zu schlechtes Image und daher misslingt es ihnen, High-Potentials anzuziehen. Sowohl der Mangel an Karrierepfadoptionen in der klein- und mittelbetrieblich strukturierten Branche als auch die schlechte Erreichbarkeit in ruralen Regionen trägt zum Arbeitskräftemangel im Tourismus bei. Das Arbeitsumfeld wurde in den Interviews sehr kritisch diskutiert: Ein Hotelier erwähnt: *„Es ist nicht überraschend dass wir keine guten Arbeitskräfte anziehen, denn in jedem Interview beschwerten wir uns über die kritischen Arbeitszeiten und wie schlimm es ist, das wir kaum junge Mitarbeiter finden. Das ist wie eine „Self-Fulfilling Prophecy“, oder?“*

Ein Student bezieht sich ebenso auf das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen: *„Ich habe im Hotel X gearbeitet und die behandeln ihre Mitarbeiter schlecht (...), deshalb bekommen Sie nur fremde Mitarbeiter. Einheimische wissen das und arbeiten dann natürlich nicht für diese Unternehmen!“* Eine weitere einheimische Studentin meint: *„Es ist total aufregend in einem Hotel zu arbeiten, aber nach einer Weile wirst du müde und der Lebensstil geht gar nicht mehr, vor allem wenn du hier in Tirol aufwächst.“*

Auch die Interpretation von Regionalität und Nationalität spielt eine wichtige Rolle wenn es um den Status Quo der Arbeitsmarktsituation geht. Ein Hotel Manager drückt dies folgendermaßen aus: *„Fähige Mitarbeiter sind hauptsächlich Einheimische, Österreicher oder Bayern. Manchmal gibt es einzelne Ausnahmen.“* Die Hoteliers beschreiben einen High-Potential als seltene Ressource: Sie sind meist Österreicher. *„Wenn sie mich fragen, ob ich mehr österreichische Hoteliers möchte, muss ich sagen: Ja, natürlich ja! High-Potentials sind normal immer Einheimische, Österreicher oder vielleicht Bayern.“* Auf Seiten der Studenten ergibt sich ein ähnliches Bild. Sie nehmen den Fokus auf Einheimische als sehr stark wahr: *„(...) im Hotel X, das weiß ich, dass Mitarbeiter gezwungen werden Namensschilder zu tragen mit typischen österreichischen Namen drauf, auch wenn ihr richtiger Name Ivan ist und man aus der Tschechischen Republik kommt.“*

#### **Erwartungen oder „prognostic frames“:**

Hoteliers interpretieren die Beziehung zwischen Management und Mitarbeiter als langfristig und sie sehen sich als Eltern, die Mitarbeiter als Kinder. Familiariät ist die Stärke der Hotels. *„Wenn jemand traurig ist, dann ist es nicht genug zu sagen, ok, lach doch wieder! Nein, du musst herausfinden, woher diese Traurigkeit herkommt“.* Hotelmanager verlangen eine starke Identifikation der Mitarbei-

ter mit ihrem Arbeitsumfeld: *„Erstens, muss er sich mit dem Produkt identifizieren, mit dem Arbeitsumfeld und schließlich mit dem Konsument. Der Mitarbeiter muss die Philosophie des Hotels inhalieren. Er muss Gastfreundschaft so verstehen, wie wir es tun“*. Auch der potentielle Arbeitssuchende sieht im Umfeld des Jobs die Attraktivität: *„Diejenigen, die derzeit in der Tiroler Hotellerie arbeiten, tun dies sicher nicht wegen dem Geld, sondern wegen ihrer Liebe zu den Bergen und den unendlichen Sport-Möglichkeiten“*.

Die Erwartungen spiegeln sich auch bei den Hoteliers wieder, die ihre Motivationsmaßnahmen folgendermaßen beschreiben: *„Wir haben ein Freizeitprogramm, Weiterbildungsprogramme, Mitarbeitergespräche und ganz persönliche Betreuung für den Mitarbeiter.“* Ein weiterer Hotelier betont die Möglichkeit Wellnessangebote im Hotel seitens der Mitarbeiter mitnutzen zu können.

Aus Sicht der potentiellen Arbeitnehmer spielt die Authentizität und Nationalität in der Branche eine enorme Rolle: *„Hotel X sucht Leute, die die Berge lieben und die den typischen Dialekt sprechen. Na zumindest soviel Dialekt – so dass der deutsche Tourist ihn noch versteht.“* *„Ich glaube fremde Arbeitssuchende sind einfach leichter zu überzeugen (...). Die Broschüren, Bilder und Slogans drücken immer so eine Idylle und ein idyllisches Arbeitsumfeld aus – das trifft nicht wirklich die Realität. Das ist zu schön um wahr zu sein.“*

#### (d) Interpretation

Reflektiert man die narrativen Interviews im Lichte der Literatur, dann wird deutlich, dass die Befragten klare Bilder und vordefinierte Prototypen von High-Potentials im Kopf haben. High-Potentials werden in der Literatur definiert als Individuen die hochqualifiziert sind, bestens ausgebildet sind, Wettbewerbsvorteile generieren und deren Hauptcharakteristikum die starke Identifikation des Arbeitnehmers mit dem Unternehmen ist (Kotlyar & Karakowsky, 2014). Diese Definition trifft auch zum Teil die Interpretation der Hoteliers und Studenten: Beide Gruppen etikettieren High-Potentials als Österreicher, Einheimische die Dialekt sprechen und die sich stark mit der Region und dem Unternehmen identifizieren. Die Beschreibung eines High-Potentials ist per se vielmehr getrieben von dessen Herkunft und Nationalität als von dessen Qualifikation. Insbesondere Hoteliers konstruieren branchenspezifische Bedeutungen rund um den Begriff des High-Potentials und etikettieren diese Arbeitssuchenden indem sie andere Variablen als Qualifikation oder Kompetenzen zur Beschreibung benutzen.

Die Interpretation des High-Potentials in der Beherbergungs- und Gastgewerbebranche ist sehr homogen. In der Dienstleistungsindustrie, in der der Kontakt des Servicepersonals mit dem Kunden im Mittelpunkt steht und der Kunde im Produktionsprozess miteingebunden ist, sind sichtbare Aspekte wesentlich wichtiger: Die lokale Sprache zu sprechen, Wissen über die Region mitzubringen, in der Region geboren zu sein und somit eine starke Identifikation(und Authentizität) mitzubringen sind typische Merkmale des High-Potentials in dieser Branche.

Es kann angenommen werden, dass Potentialqualität im Sinne von Zertifikaten die Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen belegen, eine untergeordnetere Rolle bei der Beurteilung eines High-Potentials spielen.

Deutlich wird in dieser Branche, dass sowohl Arbeitsuchende als auch Arbeitgeber im Land sehr homogene Einschätzungen haben und Arbeitsuchende aus anderen (nicht-deutschsprachigen) Ländern etikettieren; diese werden kaum als High-Potentials wahrgenommen. Erwartungen und Erfahrungen der Befragten schränken die Sicht auf den Arbeitsmarkt ein. Hier bedarf es jedoch weiterer Analysen, die belegen, inwiefern sich diese Etikettierung in Personalauswahlprozessen und Bewerbungsprozessen von Arbeitsuchenden in der Beherbergung- und Gastronomie tatsächlich niederschlägt.

(e) Fact Box

**factbox**

- In der Hotellerie interpretieren Arbeitgeber und Arbeitssuchende einen High-Potential als jemanden, der sich stark mit Region und Unternehmen identifiziert.
- High-Potentials sind im Idealfall Einheimische oder Österreicher, die damit die Authentizität des Angebots unterstützen.
- Die Notwendigkeit internationale Arbeitsmärkte zu nutzen führt in Zukunft zu mehr Bedarf an Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitssuchende aus dem Ausland.



# destination

*P5: Die Destinationselite*

*P6: Erlebnisinszenierung am Berg*

*P7: Bergprofilstudie „Urlaub in den Bergen“ 2014*

## 4.2 DESTINATION

### 4.2.1 Die Destinationselite

Destinationen im Alpenraum sind komplexe netzwerkartige Gebilde unternehmerischer Einzelleistungen (Saretzki, 2007), bei deren Erstellung des Leistungsbündels „Destination“ eine Vielzahl von Akteuren beteiligt ist (Scherhag, 2000). In regionalen Netzwerkkonstellationen gibt es Akteure die eine Führungsrolle einnehmen und mehr Einfluss und Macht auf die Entwicklung des Gemeinwesens haben als andere – die lokalen Eliten (Beritelli, 2011). Bei Eliten handelt es sich um eine Gruppierung weniger Akteure, die dem Rest der Gesellschaft überlegen ist (Endruweit, 1979) und die Entwicklung des Gemeinwesens entscheidend steuert und beeinflusst (Paris, 2004).

Im Kontext einer Destination kann das Gemeinwesen, welches durch Eliten gesteuert und geführt wird, die Destinationsgemeinschaft darstellen. Somit muss davon ausgegangen werden, dass es auch in einer alpinen Destination eine „herrschende Klasse“ gibt – die Destinationselite. Die Destinationselite verfügt über mehr Macht und somit auch über mehr Einfluss als andere Akteure in der Destination. Diese elitären Akteure haben eine strategische Rolle inne, welche zulässt, dass komplexe Systeme wie eine Destination funktionieren (Beritelli, 2011). Folgend wird die für diese Studie erarbeitete Begriffserklärung der Destinationselite definiert:

*Als Destinationselite kann eine Gruppenformation bestehend aus einer beschränkten Anzahl an prominenten Akteuren wichtiger Stakeholdergruppen einer Destination verstanden werden. Dieser elitäre Status bestimmter Akteure wird durch spezielle Leistungen und Qualifikationen, durch Macht und Autorität oder durch Spitzenpositionen erworben und durch bestimmte Funktionen legitimiert. Mitglieder der Destinationselite haben dadurch besonderen Einfluss auf die Destinationsgemeinschaft und somit auch auf die Entwicklung und Steuerung der Destination. Sie treffen regionale relevante Entscheidungen, welche prägend für die Destinationsgemeinschaft sind.*

#### (a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Studie war es, ausfindig zu machen, aus welchen Destinations-Akteuren sich die Destinationselite zusammensetzt und über welche besonderen Eigenschaften und Merkmale diese prominenten Akteure verfügen um Teil dieser elitären Gruppe zu sein. Es wird darauf abgezielt, die Charakteristika, Fähigkeiten und Eigenschaften der elitären Akteure in einem Steckbrief der Destinationselite aufzuzeigen. Folgende Forschungsfragen dienten dazu, das Konstrukt der Destinationselite näher zu untersuchen:

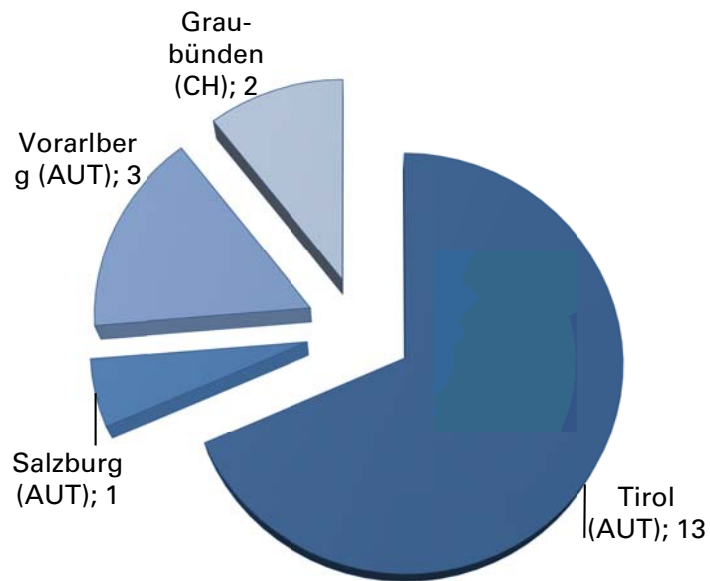
- Wer kann als Destinationselite in alpinen Destinationen bezeichnet werden?
- Welche übergreifenden Funktionen haben die Akteure dieser Elite inne?
- Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind nötig um Teil der Destinationselite zu sein?

(b) Vorgehensweise

Für diese Studie wurde eine qualitative empirische Datenerhebung in Form von leitfadengestützten, teil-standardisierten Interviews herangezogen. Die Thematik der Destinationselite stellt ein wenig untersuchtes Forschungsfeld dar, deshalb fiel die Wahl auf eine qualitative Untersuchung, da dieser Form ein Explorationsfaktor zugrunde liegt (Lamnek, 2010; Mayring, 2002) und die Generierung neuer Theorien bei diesen Methoden im Vordergrund stehen (Gläser & Laudel, 2009).

Insgesamt wurden 19 Interviews mit Personen aus Tourismusorganisationen durchgeführt. Die Wahl fiel auf Destinationen im deutschsprachigen Alpenraum mit mittlerer bis intensiver Tourismusintensität, meist auch mit dominanter Wintersaison. In Abbildung 7 sind die ausgewählten Destinationen nach Ländern aufgezeigt. Die Auswahl der Interviewpartner fiel auf Personen, welche eine höhere Position innerhalb der Tourismusorganisation einnehmen, wie beispielsweise Geschäftsführer und Obleute. Wichtig für den weiteren Verlauf der Studie war, dass die Befragten einen guten Überblick über die Abläufe zwischen den verschiedenen Akteuren innerhalb der Destination haben. Aufgrund der Sensibilität des Themas wurden die Interviewpartner und die Namen der Destinationen anonymisiert. Die Interviews wurden im Zeitraum von Juni bis Juli 2014 durchgeführt und wiesen eine Länge von 19 bis 57 Minuten auf.

Basierend auf den theoretischen Ausführungen wurde ein Gesprächsleitfaden mit Kategorien im Hinblick das das Endprodukt - dem „Steckbrief der Destinationselite“ - erstellt. Darauf folgend wurden die Interviews durchgeführt, transkribiert und analysiert.



**Abbildung 7:** Auswahl der Destinationen nach Bundesland und Nation  
Quelle: eigene Darstellung

(c) Kernergebnisse

Die Kernergebnisse der Befragung sind im folgenden „Steckbrief der Destinationseelite“ zusammengefasst dargestellt und werden im Anschluss in der Interpretation diskutiert. Die Ergebnisse sind nach Häufigkeit der Nennungen der Befragten aufgelistet.



### steckbrief der destinationselite

*Eckdaten* 40 – 60 Jahre alt, männlich, touristischer Ausbildungsweg, interner Bezug zur Destination, umfasst ca. 15 Mitglieder

*Branchen-  
zugehörigkeit der  
Mitglieder der Destination-  
selite*

- Bergbahn
- Gemeinde
- Beherbergung
- Tourismusorganisation
- Skischulen & Beschäftigungsbetriebe
- Grundbesitzer & Landwirtschaft
- Einzelhandel (v.a. Sportartikelgeschäfte)
- Gastronomie
- Transportwesen
- Industrie & Baubranche
- Vereine (z.B. Ortsbauernschaft, Musikverein)

*Hauptberufliche  
Positionen der Elite-  
mitglieder*

- Bürgermeister & Vizebürgermeister
- Leitende Positionen der Leitbetriebe (Geschäftsführer der Bergbahn, Gastronomie - & Beschäftigungsbetriebe, Obleute & Geschäftsführer der Tourismusorganisation)
- Besitzer/Unternehmer von Leitbetrieben (Hotels, Skischule, andere Beschäftigungsbetriebe)
- Besitzer/Unternehmer von Einzelhandelsbetrieben, Transportunternehmen

*Übergreifende  
Funktionen der Elite-  
mitglieder*

- Gremien der Tourismusorganisation (Aufsichtsrat- & Vorstandsmitglieder; Obleute)
- Gemeinderat
- Gremien der Bergbahn (Aufsichtsrat- & Vorstandsmitglieder)
- Besitzer von Beherbergungsbetrieben & Beschäftigungsbetrieben
- Anteilseigner & Gesellschafter der Bergbahn
- Verwaltungsrat der Beschäftigungsbetriebe
- Vereins-Obleute oder Vereins-Mitglieder
- Grundbesitzer & Landwirte
- Vorstand von Banken
- Funktionen auf nächsthöherer touristischen Ebene (Landestourismusorganisation, Verwaltungsrat der LTO)
- andere politische Funktionen (Gemeindevorstand, Agrar-

---

	vorstand, Planungsverband, Verkehrsausschuss)
<i>Handlungsressourcen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimierte Autorität durch Spitzenfunktionen &amp; -positionen</li> <li>• Induzierte Autorität durch Größe &amp; Wichtigkeit des Betriebes, Vermögenswerte</li> <li>• persönliche Autorität durch persönliche Eigenschaften, Erfolg, Familienhintergrund</li> <li>• Kompetente Autorität durch Know-How &amp; Wissen</li> </ul>
<i>Charaktereigenschaften der Elitenmitglieder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• engagiert &amp; tatkräftig</li> <li>• zielstrebig</li> <li>• ideenreich &amp; innovativ</li> <li>• mutig</li> <li>• stur</li> <li>• diplomatisch</li> <li>• offen &amp; weitsichtig</li> <li>• visionär</li> <li>• teamfähig</li> <li>• charismatisch</li> <li>• rhetorisch &amp; wirtschaftlich talentiert</li> <li>• sozial kompetent</li> </ul>
<i>Fähigkeiten der Destinationselite als Gruppe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsrolle innerhalb der Destination</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Meinungsbildner &amp; Multiplikatoren von Meinungen</li> <li>• wirkt wegweisend und motiviert die Destinationsgemeinschaft</li> <li>• Fähigkeit zu Netzwerken und Lobbying zu betreiben</li> <li>• beschleunigt Entscheidungsprozesse</li> <li>• Ideenreichtum</li> <li>• äußert Kritik und verfügt über Kritikfähigkeit</li> <li>• Vorbildwirkung und Identifikationsrolle für andere Destinationsakteure</li> <li>• in der Lage prägende Entscheidungen für die Destination zu treffen</li> </ul>
<i>Aufgaben der Destinationselite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung &amp; Entwicklung der Destination</li> <li>• Bestimmung der Vision &amp; Strategie für die Destination</li> <li>• führt Destinationsgemeinschaft &amp; eigenen Betrieb</li> <li>• Leistungserstellung</li> <li>• Entscheidung &amp; Finanzierung von Projekten</li> </ul>

---

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisches Destinationsmarketing</li> <li>• Vorgabe der touristischen Spielregeln</li> <li>• Repräsentation der Destination</li> </ul>
<i>Treffpunkte der Elitenmitglieder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle Treffen: Sitzungen Versammlungen und öffentlichen Veranstaltungen</li> <li>• Informelle Treffen: Gasthaus am Stammtisch oder unternimmt Aktivitäten gemeinsam mit anderen Elitenmitgliedern</li> </ul>

---

**Tabelle 6.** Steckbrief der Destinationselite

(d) Interpretation

**Akteure der Destinationselite:**

Mithilfe der Befragung konnten drei dominante Bereiche ausgemacht werden, welchen die Mitglieder der Destinationselite entstammen: die Bergbahn, die Gemeinde und der Beherbergungssektor. Vor allem der Bergbahn wird höchste Relevanz zugeschrieben: *„Die Bergbahnen sind das Zugpferd und stellen den größten Teil der Leistung zur Verfügung, durch die auch die Attraktivität der Destination beibehalten wird“* (Interview 19). Vor allem Akteure in Spitzenpositionen, Mitglieder der Gremien oder Gesellschafter werden als besonders einflussreich und mächtig bezeichnet. Deren Macht basiert auf legitimierter Autorität welche sich aus der Vormachtstellung der Bergbahn ergibt, da diese im Winter sowie auch im Sommer das Hauptangebot der Destination darstellt.

Ein weiterer dominanter Bereich dem die Elitenmitglieder angehörig sind stellt die Gemeinde dar. Vor allem wird der Rolle des Bürgermeisters große Bedeutung zugemessen: *„Tourismus ohne Politik wird nie gehen. [...] Man braucht ganz einfach die Bürgermeister für Baugenehmigungen, weil sie die oberste Bauinstanz darstellen“* (Interview 5). Die Wichtigkeit und Autorität dieser politischen Elitenvertreter basiert auf deren Spitzenpositionen und der damit einhergehenden Entscheidungsmacht. Ebenso sind Gemeinderäte von Interesse, da diese Personen meist hauptberuflich touristischen Unternehmungen nachgehen oder in den Gremien der Bergbahn und der Tourismusorganisation wiederzufinden sind.

Als weitere Stakeholder können Vertreter der Beherbergungsbetriebe zur Destinationselite gezählt werden. Meist stellen die Mitglieder dieser Branche Eigentümer großer Hotels und von Privatvermietungsbetrieben dar. Neben Macht basierend auf der Relevanz des Betriebes, spielt hier auch induzierte Autorität in Form von Betriebsgrößen und finanziellen Mitteln eine Rolle. Meist sind es Leitbetriebe im Beherbergungssektor die als Innovatoren in der Destination gelten

und eine Vorbildwirkung auf die Destinationsgemeinschaft haben und auch somit die Entwicklung der Destination beeinflussen. Der Beherbergungssektor ist ebenfalls von Interesse, wenn es sich um die Interkonnektivität von Funktionen handelt, Hoteliers besitzen oftmals Einzelhandelsgeschäfte, Beschäftigungsbetriebe und sind in den diversen Gremien vertreten. Aber auch Bürgermeister, Obleute der Tourismusorganisation oder Funktionäre der Bergbahn besitzen wiederum einen Beherbergungsbetrieb.

Auch der Tourismusorganisation entstammen Vertreter der Destinationselite, vor allem sind hier Obleute Elitenmitglieder; in einigen Destinationen ist auch der Geschäftsführer bzw. der Direktor Teil der Elite. Die Elitenakteure werden vor allem wegen ihres Know-Hows, Wissens und ihrer touristischen Erfahrungen geschätzt; diese Faktoren bilden auch die Grundlage für deren mächtige und einflussreiche Spitzenposition. Wichtiger im Hinblick auf Destinationselite ist jedoch die organisationale Struktur der Tourismusorganisation, da sich viele Akteure aus anderen Stakeholdergruppen der Destinationselite in den Gremien der Tourismusorganisation wiederfinden, wie z.B. im Vorstand, Aufsichtsrat, oder Verwaltungsrat. Die Befragten weisen der Tourismusorganisation hohe Bedeutung zu, wenn es sich um die strategische Ausrichtung der Destination handelt. Hier wird ihr die Rolle des Initiators attestiert und die Zusammenkünfte der Gremien werden als Ideenpool für strategische Destinationsentwicklungskonzepte angesehen: *„Die Vision wurde von der Elite entwickelt. Treiber oder Organisator war der Tourismusverband, aber wir haben alle Bürgermeister und Bergbahnchefs eingeladen“* (Interview 3). Aufgrund dieser strategischen Initiative kann der Tourismusorganisation auch eine Führungsfunktion zugewiesen werden (Flagestad, 2001; Bieger & Beritelli, 2013; Dwyer & Kim, 2003).

Weitere relevante leistungserstellende Akteure der touristischen Dienstleistungskette sind die Beschäftigungsbetriebe, wie bspw. Skischule, Rodelbahn, Golfplatz, Bäder. Vor allem Vertreter der Skischule und Geschäftsführer dieser Betriebe sind in der Destinationselite vertreten. Des Weiteren können auch Besitzer von Gastronomiebetrieben zur Destinationselite gezählt werden. Auch finden sich Mitglieder anderer Branchen der Destinationselite im Sektor der Beschäftigungsbetriebe wieder, oder übernehmen Funktionen in Gremien dieser. *„Der Präsident der Bergbahn, ist im Verwaltungsrat der Tourismusorganisation und ist auch im Verwaltungsrat des Golfplatzes“* (Interview 15). Besitzer der Beschäftigungsbetriebe sind wiederum auch in den Gremien der Tourismusorganisation und in der Gemeinde tätig.

Ebenso wird durch die Befragung die Wichtigkeit der Grundbesitzer und Landwirte ersichtlich: *„Wenn jetzt zum Beispiel eine Bergbahn einen Lift bauen will, dann braucht es die Gemeinde, die Agrar und die Grundbesitzer“* (Interview 9). Diese Elitenakteure sind aufgrund ihres Landbesitzes und ihrer finanzieller Ressourcen in einer Machtstellung, da gewisse infrastrukturelle und touristische Projekte nur mit deren Zustimmung erfolgen können. Grundbesitzer und Landwirte finden sich zum Teil auch in verschiedenen Gremien wieder oder besitzen eine Zimmervermietung. Vor allem wird diesen Elitenmitgliedern eine beeinflus-

sende Wirkung auf Meinungen anderer Destinationsakteure zugeschrieben. Auch Vertreter von Vereinen können in einzelnen Destinationen zur Elite gezählt werden, wie z.B. die Ortsbäuerin oder der Musikobmann, da sie eine meinungsbildende Wirkung haben. Weitere wichtige Leistungsersteller sind die Co-Produzenten in einer Destination: Einzelhandel, Transportwesen, Baubranche und Industrie. Zu bemerken ist jedoch, dass sich die Elitenvertreter hauptberuflich diesen Sektoren widmen, aber nebenbei Beherbergungsbetriebe besitzen und Funktionen in den Gremien der Bergbahn, der Tourismusorganisation und der Gemeinde übernehmen.

Wie schon in den obigen Ausführungen beschrieben wurde, haben die Mitglieder der Destinationselite mehrere übergreifende Funktionen gleichzeitig inne. Diese Funktionen der Elitenmitglieder variieren von Destination zu Destination, aber es konnte festgestellt werden, dass sich die meisten Vertreter der Destinationselite in Gremien der Tourismusorganisation, der Bergbahn und im Gemeinderat wiederfinden. Auch andere politische Funktionen auf nächsthöherer Ebene und Funktionen in der Landestourismusorganisation oder bei der Wirtschaftskammer konnten aufgefunden werden. Viele der Elitenmitglieder besitzen neben ihren offiziellen Positionen auch Beherbergungsbetriebe, Beschäftigungsbetriebe, Einzelhandelsgeschäfte, einen Gastronomiebetrieb oder sind Grundbesitzer und Landwirte. Die meisten Elitenmitglieder haben auch mehr als zwei Funktionen gleichzeitig inne. Als plakatives Beispiel soll hier eine Aussage eines Befragten zitiert werden: *„Also die Elitenmitglieder sind eigentlich sehr stark in allen Verwaltungsräten von verschiedenen Leistungsträgern vertreten. Sei es bei der Bergbahn oder bei der Tourismusorganisation und auch des Golfplatzes. Und auch dann gehören diesen Personen wieder verschiedene Hotels“* (Interview 15).

Zugang zu diesem elitären Kreis einer Destination können sich Akteure durch persönliche Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Engagement und sozialer Kompetenz schaffen. Aber auch durch geschicktes Netzwerken kann ein Akteur sich Zugang zur Elite einer Destination schaffen. Ein weiterer Faktor, der einem Akteur den Zugang ebnet, ist der familiäre Hintergrund. Bei einem Großteil der Destinationen wird der elitäre Status in bestimmten Familien weitergegeben; vor allem in einflussreichen Familien – den sogenannten *„Talkaisern“* (Interview 16) oder *„Königsfamilien“* (Interview 15) – die seit Generationen eine Rolle spielen. Ein möglicher Grund für die Weitergabe des elitären Status in Familien sind die kleinteiligen Strukturen der Regionen oder Täler. Die Nachfolger müssen sich nichtsdestotrotz durch Eigenleistung, Qualifikation und Interesse beweisen und müssen von anderen Akteuren in diese Funktionen gewählt oder bestellt werden. Ein gewisser Erfolg in der Vergangenheit und herausragende Eigenleistungen können auch Akteuren ohne traditionsreichen Familienhintergrund den Zugang zur Elite ebnet. Auch sind gewisse Spitzenpositionen wie z.B. Geschäftsführer der Bergbahn oder Obmann der Tourismusorganisation *„Eintrittskarten“* für die Destinationselite, da bestimmte gesellschaftliche Positionen in Wirtschaft und Politik Macht verleihen (Mills, 1956); dies resultiert wiederum in Macht durch legitimierte Autorität. Eine weitere Möglichkeit sich Zu-

gang zur Elite zu schaffen, ist durch Know-How und Wissen, dies resultiert wiederum in Macht durch kompetente Autorität.

### **Merkmale der Destinationselite**

Laut Definition der Destinationselite besteht diese aus einer beschränkten Anzahl an prominenten Akteuren. Dies konnte auch durch die Untersuchung bestätigt werden: *„Es gibt nicht viele, die den Tourismus machen, viele meinen sie machen den Tourismus, aber in Wahrheit sind das nur eine Handvoll Personen. Und die beeinflussen natürlich auch“* (Interview 5). Die Anzahl der Elitenmitglieder beläuft sich meist auf 10 bis 20 Personen. Dies bedeutet, dass nur ein geringer Teil der Bevölkerung diesem elitären Kreis angehört, ca. 0,4% bis 3,28% der Bevölkerung werden als Elitenmitglieder bezeichnet. Verglichen mit der Tourismusintensität weisen die tourismus-intensiven Destinationen einen höheren Elitenanteil der Bevölkerung auf als weniger tourismus-intensive Destinationen. Daraus kann geschlossen werden, dass in tourismus-intensiven Destinationen mehr Akteure am touristischen Geschehen involviert sind und somit auch der Elitenanteil der Bevölkerung höher ist als in weniger tourismus-intensiven Destinationen.

Die Destinationselite besteht in fünf Destinationen rein aus Männern und in 13 Destinationen dominieren die Männer stark. Traditionelle Rollenbilder spielen in den Destinationen noch eine Rolle: *„Also es ist eigentlich eine Männertruppe. Es gibt schon noch alte Geschlechterrollen bei uns“* (Interview 9). Frauen haben meist eine beratende Funktion im Hintergrund inne oder agieren im operativen Bereich bspw. als Hotelleitung. Das Alter der Eliten-Akteure liegt meist zwischen 40 und 60 Jahren, es gibt auch vereinzelt jüngere Mitglieder unter 40 Jahren und ältere Vertreter, diese agieren oft als Obmann der Tourismusorganisation oder wirken als Familien-Patrons im Hintergrund und beraten die Nachfolgegeneration. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass es bestimmte Jahre an Erfahrung und Eigenerfolg braucht um zur Destinationselite zu gehören.

Die meisten Elitenmitglieder weisen einen touristischen Ausbildungsweg auf. Vor allem die Akteure der Elite in tourismus-intensiven Regionen besitzen eine touristische Ausbildung. Die ältere Generation ist meist in den Tourismus „hineingewachsen“ und hat Betriebe übernommen oder eine Lehre absolviert. Meist ist es die jüngere Generation, die sehr wohl eine fundierte touristische Ausbildung in Form einer Tourismusschule, einer Handelsakademie oder eines Tourismusstudiums hat. Vor allem im Bereich der Bergbahn gibt es Mitglieder der Elite mit einem Studienabschluss mit betriebswirtschaftlichem oder technischem Schwerpunkt.

Es gibt auch externe Akteure die der Destinationselite angehören. Die meisten der Elitenmitglieder sind jedoch Ortsansässige, in der Region geboren und aufgewachsen. Jedoch wird dies nicht als Voraussetzung angesehen um Mitglied

der Elite sein zu können, es kann einem den Zugang aber erleichtern, da die Akzeptanz von Einheimischen gegenüber internen Akteuren höher ist. Netzwerke und Abhängigkeiten in Destinationen sind über Jahrzehnte entstanden, als Akteur mit Wurzeln in der Destination weiß man über die formellen und informellen Interdependenzen der verschiedenen Stakeholder Bescheid. Für einen externen Eliten-Akteur, ist es wichtig gute Kontakte innerhalb der Destination zu haben, Engagement und Leidenschaft für den Tourismus vor Ort zu zeigen und Know-How und Wissen mitzubringen. Somit haben externe Akteure die Möglichkeit das System von einem anderen Blickwinkel zu beeinflussen und können Zugang zu neuem Wissen ermöglichen (Freeman, 1984; Camprubi et al., 2008).

### **Fähigkeiten der Destinationselite**

Eine besondere Fähigkeit der Destinationselite ist, dass sie über ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen verfügt. Einerseits resultiert dies aus den Positionen und Funktionen in den wichtigen leistungserstellenden Betrieben und andererseits aus den persönlichen Eigenschaften der Elitenakteure. Aufgrund legitimer Autorität durch Spitzenpositionen ist die Destinationselite in der Lage, nachhaltig richtungsweisende Entscheidungen für die Destination zu treffen. Dies entspricht der Definition der Destinationselite: Elitenmitglieder treffen prägende Entscheidungen für die Destinationsgemeinschaft, da sie aufgrund ihrer politischen oder ökonomischen Positionen Entscheidungshoheit haben. Deshalb verfügt die Elite auch über Kritikfähigkeit und ist in der Lage Kritik zu äußern.

Eine weitere Fähigkeit der Destinationselite, kann als Charakteristikum von Leadership angesehen werden (Northouse, 2012): Führende in Destinationen verfügen über großen Einfluss auf die Destinationsgemeinschaft. Die Elite agiert als Meinungsbildner und Multiplikator von Meinungen. Die Elitenmitglieder sind in der Lage, die Meinungen anderer Stakeholder zu beeinflussen. Sie können auch durch diese Meinungsbildung Projekte in die von ihnen gewünschte Richtung lenken. Multiplikatoren von Meinungen der Destinationsgemeinschaft verfügen über eine hohe Reputation und können somit andere Akteursgruppen motivieren (Scherer & Walser, 2003). Die Mobilisierung und Motivation anderer Stakeholder sind essentielle Fähigkeiten der Destinationselite, denn durch die Teilnahme der Destinationselite bei gemeinsamen Entscheidungsprozessen gehen diese schneller von statten, wie dieses Zitat eines Befragten unterstreicht: *„...eine Elite ist ja immer auch ein Multiplikator für Meinungen. Und sie sind sehr entscheidend in Entscheidungsprozessen, sie können auch Entscheidungsprozesse beschleunigen. Sie können auch negativ oder eher kritisch beäugte Themen einfach durchsetzen“* (Interview 10). Ein weiteres Merkmal der Destinationselite ist Ideenreichtum. Sie lanciert neue Projekte durch ihre Ideen und schreitet somit voran. Es kann der Destinationselite eine Vorbildwirkung und Identifikationsrolle zugeschrieben werden, da sich andere Stakeholder ermutigt fühlen auch neue Projekte umzusetzen. Durch diese Fähigkeit ist der Destinationselite auch ein bestimmtes Maß an Innovationskraft zuzuschreiben. In einer Destination sind

vor allem innovative Unternehmer ein wichtiger Baustein in der Destinationsentwicklung (Strobl & Peters, 2013).

Ferner konnte durch die Untersuchung festgestellt werden, dass die Destinationselite die Fähigkeit zu „netzwerken“ besitzt und sich auf den richtigen Plätzen bewegt. In einer Destination spielt die Vernetzungsfähigkeit unter den Akteuren eine große Rolle, da daraus Verbund und Größeneffekte erzielt werden können (Scherer & Walser, 2003; Siller & Matzler, 2011; Laesser, 2002). Die führenden Elitenmitglieder sind besonders stark untereinander vernetzt, weil sie in den Gremien der Bergbahn und der Tourismusorganisation tätig sind und viele andere Stakeholder von diesen Gremien abhängig sind. Zudem bestehen starke Verbindungen und Vernetzungen der Destinationselite nach außen zur Industrie, zu Bergbahnen und Tourismusverbänden anderer Destinationseliten. Auch gibt es gute Beziehungen zur nächsthöheren politischen Ebene, da manche Elitenmitglieder auch auf dieser Ebene politisch vertreten sind. Ferner gibt es Beziehungen zur Landestourismusorganisation der jeweiligen Bundesländer und zu Wirtschaftsverbänden. Ebenso wie im Bericht der Forschungsjahre 2013/14 kann durch die erhobenen Daten bestätigt werden, dass sich in Destinationen prominente Elitenakteure in Führungsnetzwerken vereinen und diese das Potential besitzen, den weiteren Weg der Destination prägend zu beeinflussen. Diese Netzwerke sind aufgrund der politischen und ökonomischen Funktionen der Akteure in der Lage, prägende Entscheidungen zu treffen und teilen ein gemeinsames Verständnis über die regionale Entwicklung der Destination (Zehrer et al., 2014; Hoppe & Reinelt, 2010; Scherer & Walser, 2003). Die Destinationselite hat die Fähigkeit, die Destination als Ganzes zu sehen und verfügt über einen Gemeinschaftssinn, auch wenn die Elitenmitglieder bestrebt sind, Vorteile für den eigenen Betrieb zu generieren. „Das Gemeinsame“ ist eine weitere Komponente von Leadership (Northouse, 2012), Elitenmitglieder arbeiten an einem gemeinsamen Ziel. Kommunikation und Interaktion der Elitenmitglieder findet auf formeller Ebene bei Sitzungen der Gremien, öffentlichen Veranstaltungen oder Versammlungen statt. Darüber hinaus bestehen auch viele persönliche Interaktionen, oft auch weil Freundschaften unter den Elitenmitgliedern bestehen. Die Destinationselite trifft sich informell im Gasthaus am Stammtisch und diskutiert dort über bevorstehende Entscheidungen oder versucht andere von ihrer Meinung zu überzeugen. Als Hauptziel der informellen und formellen Zusammenarbeit kann die Steigerung der Wertschöpfung der Destination angesehen werden.

### **Eigenschaften der Elitenakteure**

Eine besondere Eigenschaft der Elitenmitglieder ist, dass sie besonders visionär sind und die Trends der Zukunft beachten. Sie verfolgen ihre Ziele und Visionen besonders zielstrebig und sind sehr ehrgeizig. Auch zeichnen sie sich durch Kreativität und Innovationsfähigkeit aus. Elitenmitglieder vertreten auch stark ihren eigenen Standpunkt, sie werden manchmal auch als stur bezeichnet: *„Da gibt es ein Mitglied welches am längsten dabei ist. Den würde ich als kreativ, genauso*



*auch kritisch, zukunftsorientiert, einerseits offen und andererseits stur beschreiben“ (Interview 11).*

Die Mitglieder der Destinationselite sind engagiert und tatkräftig. Daraus kann abgeleitet werden, dass sie eine proaktive Rolle einnehmen, wenn es sich um Steuerung der Destination handelt. Sie können auch als charismatisch bezeichnet werden, ein wichtiges Kennzeichen der Autorität durch persönliche Eigenschaften. Die Elitenmitglieder verfügen über soziale Kompetenzen und können gut zuhören. Manche der Elitenmitglieder verfügen über Teamfähigkeit und manche können eher als Alphas bezeichnet werden. Einige Akteure der Destinationselite agieren geschickt im Hintergrund und ziehen von dort aus die Fäden. Auch zeichnet Intelligenz, strategisches Denkvermögen, wirtschaftliches und rhetorisches Talent die Mitglieder aus. Sie sind in einer gewissen Weise mutig. Auch eine gewisse Diplomatie ist ein Merkmal dieser Personen.

Auffallend bei der Betrachtung der Eigenschaften der Elitenmitglieder ist, dass diese die in der Literatur bekannten Charakteristika eines Führenden sind (Stogdil, 1974). Beispielsweise wird Mut mit Risikobereitschaft assoziiert (Stogdil, 1974), eine Vision als Kennzeichen von Leadership angesehen (Northouse, 2012) und Engagement mit einer proaktiven Rolle eines Akteurs in Verbindung gebracht (Stogdil, 1974).

### **Aufgaben der Destinationselite**

Aus den oben erwähnten Eigenschaften kann davon ausgegangen werden, dass die Destinationselite das Leadership in einer Destination übernimmt, da Elitenakteure proaktiv die Destination führen und steuern. Dies bestätigt sich auch durch die empirische Erhebung, die Befragten weisen der Elite eine direkte Leadership-Funktion zu: *„Die Elite hat eine Führungsrolle inne. Es braucht ja auch einen gewissen Motor. Ich glaube, dass dies auch erfolgreiche Destinationen auszeichnet. Es braucht einfach diese Leitbetriebe, die Führungs-Persönlichkeiten und diese Alphas und Platzhirsche“* (Interview 16). Daraus leitet sich auch die Legitimation des Sonderstatus der Destinationselite ab - Eliten sind angehalten zu führen und zu steuern, darin liegt die eigentliche Leistung der Destinationselite für das Destinationsgemeinwesen (Paris, 2004).

Die Destinationselite trägt ebenso maßgeblich zur Funktionsfähigkeit der Destination bei: *„Wenn die Skischule sagt: ‚Ich stelle keine Skilehrer mehr zur Verfügung!‘ dann ist ein riesengroßer Teil unseres Geschäftes dahin“* (Interview 6). Diese wichtige Stellung der Destinationselite basiert auf dem unternehmerischen Beitrag der Leistungserstellung: ohne die von den Elitenmitgliedern erstellte Leistung kann man Tourismus nicht anbieten. Bei der Leistungserstellung und Funktionsfähigkeit wirken auch viele andere Stakeholder mit und es braucht auch andere Parameter damit eine Destination funktionsfähig ist. Das Hauptan-

gebot jedoch wird von Vertretern der Destinationselite erstellt, wie z.B. die Ski-gebiete oder andere Beschäftigungsbetriebe.

Eine weitere essentielle Aufgabe der Destinationselite ist die Erstellung bzw. Mitarbeit an der Vision, den Zielen und der Strategie der Destination. Zu einem großen Teil gilt die Tourismusorganisation als Initiator für die Erstellung der Strategie. Die Mitglieder der Destinationselite waren beim Großteil der Destinationen am Prozess der Ausarbeitung stark involviert und somit sind ihre persönlichen Strategien und Ziele durch die Destinationsstrategie repräsentiert. In einigen Fällen wurde die Destinationsstrategie von den Elitenmitgliedern selbst erstellt. Dies lässt darauf schließen, dass die Destinationselite die strategische Orientierung der Destination beeinflusst und vorgibt (Zehrer et al., 2014; Jamal & Getz, 2000).

Ferner schafft die Destinationselite touristische Infrastruktur und ist in Entscheidungsprozesse infrastruktureller Projekte involviert. Sie ist auch an der Finanzierung dieser Projekte beteiligt. Die Tourismusorganisation ist abhängig von den finanziellen Beiträgen der Leitbetriebe und für gemeinsame Marketingauftritte werden Ressourcen gebündelt. Sie ist auch für Investitionen verantwortlich, somit entwickelt sie die Destination auch weiter und steigert deren Wettbewerbsfähigkeit (Jarillo, 1993). Wenn die Mitglieder der Destinationselite investieren dann sehen sich die anderen Akteure unter Zugzwang, investieren ebenfalls und somit bleibt die Attraktivität der Destination erhalten.

Ein weiterer Aufgabenbereich der Destinationselite ist das strategische Marketing, z.B. ist sie bei der Ausarbeitung der Positionierung, der Imagebildung oder auch beim Markenprozess beteiligt oder es werden Marketingaktivitäten aufeinander abgestimmt. Elitenmitglieder fungieren laut den Befragten auch als Repräsentanten der Destination. Aufgrund der Tatsache, dass es in einer Destination verschiedene Stakeholdergruppen mit verschiedenen Einflüssen (politisch, ökonomisch, gesellschaftlich) und verschiedenen Interessen gibt (Bieger & Bertelli, 2013; Sheehan & Ritchie, 2005; Dettmer, 2005), agieren die Akteure der Destinationselite auch als Interessensvertreter in den Gremien. Vor allem durch ihre gewählten Funktionen müssen sie auch die Interessen der Destinationsgemeinschaft vertreten.

Das Wissen über die Destinationselite ist von hoher Relevanz für die heimische Tourismuswirtschaft, da die Mitglieder der Elite eine zentrale Rolle bei der Steuerung und Entwicklung der Destination einnehmen und so den weiteren Weg der touristischen Region ebnen. Ihre Wichtigkeit soll folgendes Zitat eines Interviewpartners untermauern: „*Sie ist der Schlüssel, dass eine Destination funktioniert*“ (Interview 19).

## (e) Fact Box

**factbox**

- Die Destinationselite besteht aus **10 bis 15 Mitglieder** und vereint die **wichtigsten und einflussreichsten Akteure**.
- Die Elitenakteure entstammen der **Bergbahn**, den **Beherbergungsbetrieben**, der **Gemeinde** und der **Tourismusorganisation**.
- Sie sind hauptberuflich als **Bürgermeister**, **Geschäftsführer der Bergbahn** oder der **Tourismusorganisation** und **Hoteliere** tätig oder besitzen **Skischulen**, **Einzelhandelsbetriebe** und **Grund und Boden**.
- Die Elitenmitglieder haben meist **mehrere Funktionen gleichzeitig inne**. Sie finden sich neben ihrer hauptberuflichen Position auch in den **Gremien der Bergbahn und des Tourismusverbandes** und im **Gemeinderat** wieder oder **besitzen Grund, Beschäftigungs- und Beherbergungsbetriebe**.
- Die Elitenmitglieder verfügen über eine besondere Machtstellung weil sie **politische und ökonomische Spitzenpositionen** besetzen, **Vermögenswerte** besitzen, **besondere persönliche Eigenschaften** mitbringen und weil sie **Leistungen erstellen** ohne die man Tourismus nicht anbieten könnte.
- Die Destinationselite verfügt über besondere Fähigkeiten wie **Durchsetzungsvermögen**, wirkt als **Meinungsbildner** und **Multiplikator von Meinungen** und **wirkt richtungsweisend** für die Destinationgemeinschaft.
- Zu den zentralen Aufgaben der Destinationselite gehören die **Führung und Steuerung** der Destination, **die Leistungserstellung** touristischer Angebote und die **strategische Orientierung** der touristischen Region.

#### 4.2.2 Erlebnisinszenierung am Berg

Im Tourismus beobachten wir schon seit längerem eine Entwicklung von touristischen Produkten und Dienstleistungen hin zu touristischen Erlebnissen (Weiermaier & Brunner-Sperdin, 2006). Unter Erlebnis versteht Scheurer (2003, S. 92) „... bewusst oder unbewusst wahrgenommene, subjektbestimmte, unwillkürliche innere Gefühle, welche erst durch Reflexion und Verarbeitung zu Erfahrung werden.“ Ein Erlebnis ist demnach ein subjektives Ereignis, welches Bedürfnisse befriedigt und von jedem Aspekt des Angebotes beeinflusst wird. Die Veränderung hin zur Erlebnisgesellschaft (Pine & Gilmore, 1999) hat erlebnisorientierte Konsumenten als Basis, die nach einer einzigartigen Erfüllung ihrer Zusatzbedürfnisse und Schaffung des Erlebniswertes streben. Der Gast bzw. Besucher will mehr erleben und einen Mehrwert erfahren. Unternehmen und Destinationen müssen aufgrund der veränderten Gesellschaft ihre Dienstleistung mit Erlebnissen und Emotionen füllen und mit einer Story verpacken, um den Gast bzw. Besucher zu begeistern und langfristig binden zu können. Die Erlebniswelten an sich bieten dem Kunden bzw. dem Gast die Möglichkeit, eine andere Welt zu erleben in der alle Wünsche erfüllt werden.

##### (a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Vor diesem Hintergrund war es Ziel der vorliegenden Studie mithilfe einer qualitativen Erhebung die Erlebniswahrnehmung der Erlebniswelt „Berg“ beispielhaft für die Innsbrucker Nordkette zu erheben. Dabei kam die Methode der teilnehmenden Beobachtung zum Einsatz, eine Methode der ethnologischen Feldforschung bei welcher der Forscher systematisch Verhalten erfasst, dokumentiert und deutet mit dem Ziel, Unbekanntes zu entdecken und daraus empirisch begründbare Theorien zu entwickeln. Praktisches Ziel der Erhebung war es, Handlungsempfehlungen für die Innsbrucker Nordkette abzuleiten, in denen vor allem die Optimierung der Erlebnisqualität am Berg im Mittelpunkt steht. Die Forschungsfrage lautete „Wie lässt sich die Erlebnisqualität am Berg verbessern?“

##### (b) Vorgehensweise

Die Beobachtungen fanden zwischen März und Juli 2014 statt; die Gespräche mit den Besuchern wurden in deutscher, englischer und französischer Sprache durchgeführt. Die kumulierte Menge der Daten beläuft sich auf ungefähr 100 Stunden Gesprächsmaterial. Die Beobachter protokollierten die Gespräche, machten Fotos und führten kleine Fokusgruppen am Berg an unterschiedlichen Abschnitten der Nordkette (Hungerburg, Seegrube, Hafelekar) durch. Eine typische teilnehmende Beobachtung dauerte ca. fünf Stunden und umfasste insgesamt 50 Besucher.

(c) Kernergebnisse

Die Besucher waren zwischen Anfang 20 und Anfang 80 Jahre und besuchten die Nordkette meist in kleinen Gruppen bis zu 12 Personen. Besucher waren Einheimische wie internationale Gäste aus Australien, Brasilien, Kanada, China, Dänemark, Finnland, Frankreich, Dubai, Deutschland, Ungarn, Indien, Israel, Japan, Pakistan, USA, der Schweiz und Thailand. Die Touristen blieben durchschnittlich zwei Tage im Raum Innsbruck.

**Station 1 – Hungerburgbahn Congress Innsbruck**

Es konnte beobachtet werden, dass es in der Talstation (Kongress) an stark frequentierten Tagen zu längeren Wartezeiten kam, was teilweise zur Frustration bei den Gästen führte. Während einiger Beobachtungstage war der Personenlift außer Betrieb, sodass alle Besucher die Treppe bzw. Rolltreppe benutzen mussten, was speziell für Familien mit Kinderwägen, Besucher mit Fahrrädern und ältere Personen Anstrengungen erforderte.

Die informellen Gespräche mit den Besuchern zeigten, dass wesentliches Informationsmaterial über die Attraktion am Berg nicht vorhanden war; zunächst waren die Gäste unsicher was die Kleidung für den Berg betraf; weiters waren die Gäste nicht darüber informiert, dass sie mit der Innsbruck Card problemlos die Nordkettenbahn benutzen konnten, standen in der Reihe für ein Ticket um nach einiger Wartezeit die Information zu erhalten, dass die Innsbruck Card automatisch Zutritt verschafft. Die führte bei einigen Erstbesuchern zu Missmut. Weiters missten die Besucher Informationen über den Fahrplan. Eine Besucherin aus Japan meinte dazu: *“...For Japanese people you have to provide timetables...to avoid confusion and inquiry lines at the ticket offices...”*.



**Abbildung 8.** Ticket Office bei der Congress Station

### **Station 2 – Seegrubenbahn Hungerburg**

Die Endstation auf der Hungerburg war bei allen Beobachtungen sauber; die Angestellten waren sehr zuvorkommend und gaben den Besuchern Auskunft. Viele der Besucher machten Fotos mit Kameras und Mobiltelefonen als sie aus der Station kamen und waren beeindruckt vom Ausblick über Innsbruck und der Architektur der Stationen. Nach dem Verweilen konnte man beobachten, dass die Besucher Mühe hatten, den Anschluss auf die Seegrube (Seegrubenbahn) zu finden.

Das Ticket Office auf der Hungerburg war nicht so stark frequentiert wie jenes am Congress. Die Seegrubenbahn selbst war sehr sauber, an stark frequentierten sonnigen Tagen oft allerdings auch sehr voll, was bei einigen Besuchern Unbehagen auslöste. Für manche Besucher war die Fahrt mit der Seegrubenbahn von 860 m auf 1905m ein einzigartiges Erlebnis, worüber sie uns gegenüber auch berichteten.



**Abbildung 9.** Aussichtsplattform auf der Hungerburg

### **Station 3 - Seegrube**

Die Bergstation Seegrube ist großflächig, sodass es zu keiner größeren Ansammlung von Besuchern kam, auch nicht an sehr stark frequentierten Tagen. Nach dem Verlassen der Seegrubenbahn war die erste Tätigkeit der Besucher Fotos zu machen, von der Aussicht, der Station und den umliegenden Bergen. Die Gespräche mit den Besuchern bestätigte unsere Annahme, dass für die meisten der Hauptgrund auf die Seegrube zu kommen der fantastische Ausblick über die Stadt war. So sagte eine Besucherin aus Kanada bspw. *“I had an internal desire just to see the mountain”*, oder ein Besucher aus Thailand *“I wanted to enjoy the view and the sun”*.

Die Bergstation war stets sehr sauber, die Terrasse ebenfalls. Gespräche mit den Gästen bzgl. des Restaurants waren sehr positiv, so wurde v.a. die Qualität und Frische der Speisen und das Preis-Leistungsverhältnis sehr positiv erwähnt. Die Bediensteten des Restaurants zeigten sich während der Beobachtungen sehr bemüht, Gäste anzuziehen. So wurde täglich handschriftlich dazu eingeladen einzutreten mit einem herzlichen „welcome“.



**Abbildung 10.** Aussichtsplattform auf der Seegrube

Im Inneren der Seegrube Bergstation sind einige historische Bilder über das Gebäude zu sehen, allerdings sind die Beschreibung nur in deutscher Sprache, so dass einige Besucher verwundert vor diesen Bildern verweilen. Generell konnte



festgestellt werden, dass viele Informationen nicht in englischer Sprache zur Verfügung stehen. Weiters konnte beobachtet werden, dass manche Gäste sich innerhalb des Gebäudes orientierungslos über den Zeitpunkt der letzten Talfahrt zeigten, da die Anzeige nur in deutscher Sprache vorhanden war.

#### Station 4 - Hafelekar

Speziell während der Beobachtungen, die im März stattgefunden haben, konnte man beobachten, dass die meisten Besucher wegen des Schnees auf das Hafelekar gekommen waren. Einige Besucher aus Asien hatten bspw. noch nie zuvor in ihrem Leben Schnee gesehen und waren fasziniert davon. Einige der Besucher wagten es auch (obgleich nicht immer mit dem richtigen Schuhwerk) bis zur Hafelkarspitze zu „wandern“, um ein Gipfelfoto zu machen.



**Abbildung 11.** Besucher im Schnee auf dem Hafelekar

Die Hafelekar Bergstation wurde von den Besucher als „wilder“/„rauher“ gesehen im Vergleich zur Seegrube. Einige Besucher sagten, man sollte das Hafelekar genau so belassen: *„Leave the terrain as is and to refrain adding any man-made structures or attractions“*. Eine weibliche Touristin aus Brasilien sagte: *“...I prefer the quiet, the nature, and no shops...perhaps offer shops only downstairs...I can hear the birds...and tourists are not talking loudly...“*. Zwei finnische Besucher meinten: *“...Leave it as it is...I am going to a photography class and I like photography of unspoilt nature...“*.

(d) Interpretation

Die teilnehmenden Beobachtungen waren insgesamt sehr aufschlussreich und brachten Dinge zu Tage, die über einen klassischen Fragebogen nicht erfassbar wären. Was deutlich erkennbar ist, ist die wichtige Rolle die des Involvement, das sich mit der „Ich-Beteiligung“ des Subjekts auseinandersetzt. Für eine Erlebnisinszenierung ist es wichtig, dass Kunden bzw. Gäste ein High-Involvement haben, denn dieses High-Involvement entscheidet letztendlich über den Erfolg einer Erlebnisinszenierung und schafft somit zufriedene Kunden und steigert damit den Kundenwert. Ziel der Erlebnisinszenierung ist demnach die Schaffung eines emotionalen Mehrwerts für den Kunden. Der moderne Gast will nicht mehr Erholung, er will mehr und er will etwas Einzigartiges erleben.

Die Zielsetzung der Erlebnisinszenierung ist es, eine gewisse Erlebnisqualität für eine gesamte Destination zu bieten, bereits bestehende oder neue Erlebnisse in Szene setzen und immer wieder an den kreativen Maßnahmen zur erfolgreichen Erlebnisinszenierung zu arbeiten und diese umzusetzen. Die Beobachtung der Gäste auf der Seegrube hat klar gezeigt, dass das authentische Bergerlebnis an sich für die Gäste ein Sinneserlebnis darstellt. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit dieses Erlebnis inszeniert werden sollte. Sollte auf der Seegrube oder auf dem Hafelekar eine künstliche Attraktion geschaffen werden, so muss diese unbedingt in die übrige Tourismuslandschaft integriert werden. Denn die Künstlichkeit der Inszenierung steht im Gegensatz zu dieser wachsenden Sehnsucht nach Natürlichkeit und Ursprünglichkeit der Gäste.

Die Diskussion um Attraktionspunkte hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Ein wichtiger Ansatzpunkt dabei ist die bewusste Gestaltung, die geeignete Vermarktung und Inszenierung von Attraktionen bzw. Attraktionspunkten und deren Beziehungen zueinander. Die Natur- in unserem Fall die Bergwelt – gilt als authentisch (kulturell einzigartig), original (nicht kopierbar), historisch und lokal (eingebettet in Landschaft und Region). Die materiellen Elemente, von denen die Besucher begeistert waren, waren zum einen natürliche Ressourcen wie Regen, Schnee, Sonne, Bäume, Blumen, Vögel, Tierwelt, zum anderen auch künstliche, vom Menschen geschaffene Objekte wie den Ticket Offices, Gebäuden, den Bahnen, der Beschilderung, der Architektur, Skiliftanlagen, Wanderwege, Mountain Biking, den Restaurants oder dem Souvenir Shop auf der Seegrube.

Weiters konnte beobachtet werden, dass die Aktivitäten der Besucher sowohl aktive als auch passive Tätigkeiten umfassten. Während manche Besucher passiv die Landschaft genossen, Fotos machten, Vögeln oder anderen Tieren zusahen, die Kulinarik im Restaurant genossen, gingen andere Besucher aktiven Tätigkeiten nach wie wandern, downhill biken oder skifahren. Der Grad der aktiven Teilnahme kann daher als Kontinuum gesehen werden mit passiven Tätigkeiten auf der einen und aktiven Tätigkeiten auf der andere Seite. Insgesamt war zu beobachten, dass die Tätigkeiten am Berg mehr passiver denn aktiver Natur waren.

Der Besuch der Nordkette kann generell als Prozess gesehen werden, der eine Reihe von Erlebnisse während der 3km langen Reise auf den Berg umfasst. Die sogenannte ‚pre-show‘ Phase beinhaltete menschliche und materielle Elemente, angefangen beim Kauf des Tickets an der Talstation und den unterschiedlichen Aktivitäten während den Bahnfahrten. Während das ultimative Ziel darin bestand, das Hafelekar zu erreichen, schaffte der Prozess bis zur Zielerreichung gewisse Erwartungen und teilweise auch Angst/Anspannung v.a. bei den Erstbesuchern. Diese Erwartungen waren teilweise generiert durch die Wetterverhältnisse, die Möglichkeit Fotos zu machen, die Fahrpläne der Bahnen, die Sprachhürden bzw. die simple Fahrt mit der Bahn für sehr unerfahrene Bergbesucher.

Weiters zeigten die Beobachtungen, dass eine der Hauptaktivitäten der Besucher am Berg die Beobachtung der Szenerie und der Bergwelt war, sowie das Fotografieren dieser Dinge aus der Distanz von den Aussichtsplattformen aus. Die meisten der Besucher gingen daher einer unfokussierten Erfahrung nach, indem sie von einer gewissen Entfernung aus das Bergerlebnis genossen. Das lässt den Schluss nahe, dass manche Besucher diese unmittelbare geographische Nähe zum Berg nicht unmittelbar suchen. Im Gegensatz zu klassischen Touristenattraktionen ist das Nordkette Bergerlebnis demnach größtenteils unfokussiert und beeinflusst von Elementen die in einer bestimmten Reichweite liegen. Weiters waren andere materiellen Elemente wie die Bahnen, die historischen Gebäude oder die Restaurants auf Basis unserer Beobachtungen nur sekundär bei der Erzeugung des Erlebnisses.

Aus allen Beobachtungen lässt sich demnach ableiten, dass das Bergerlebnis multi-dimensional ist, sowohl natürlich als auch künstlich geschaffene Elemente enthält und eine aktive wie passive Beteiligung der Besucher umfasst. Damit wird das Erlebnis des Kunden von materiellen wie natürlichen Ressourcen determiniert. Erlebnisse können grundsätzlich fokussiert oder unfokussiert sein; die Beobachtungen auf der Nordkette zeigen, dass das Kundenerlebnis eher unfokussiert ist. Zudem hat das sogenannte ‚pre-show‘ Erlebnis einen Einfluss auf das Gesamterlebnis des Kunden.

## (e) Fact Box

**factbox**

- Ziel der Erlebnisinszenierung ist die Schaffung eines **emotionalen Mehrwerts** für den Kunden.
- Für eine Erlebnisinszenierung ist es wichtig, dass Kunden bzw. Gäste ein **High-Involvement** haben, denn dieses entscheidet letztendlich über den Erfolg einer Erlebnisinszenierung, schafft zufriedene Kunden und steigert damit den Kundenwert.
- Sollten **künstliche Attraktionen** geschaffen werden, so **müssen** diese unbedingt **in die übrige Tourismuslandschaft integriert werden**.
- **Das Bergerlebnis ist multi-dimensional** und besteht sowohl aus natürlich als auch künstlich geschaffene Elementen, aktiver wie passiver Beteiligung der Besucher und fokussierten und unfokussierten Tätigkeiten.

**4.2.3 Bergprofilstudie „Urlaub in den Bergen“ 2014**

Mit 11,8 Millionen Ankünften und 50 Millionen Nächtigungen im Jahr 2014 – dies entspricht fast 40% der Gesamtnächtigungen – ist Deutschland der größte Quellmarkt für den österreichischen Tourismus (Österreich Werbung, 2014). Speziell im Bundesland Tirol spielt das Nachbarland eine bedeutsame Rolle. Über 50% aller Nächtigungen (53% in der Sommersaison 2014 sowie 50% in der Wintersaison 2014/15) sind auf den deutschen Gast zurückzuführen. Die Wichtigkeit des deutschen Gastes für den alpinen Sommer- und Winterurlaub in den Bergen ist daher unumstritten (Tirol Werbung, 2014).

Schon im Jahr 2003 befasst sich das MCI Tourismus mit diesem Quellmarkt und führt eine umfangreiche Studie unter dem Thema Jugend und Berge durch, bei der Personen von 14 bis 29 Jahren befragt werden (Siller, 2003). 2004 folgt dann die erste MCI Bergprofilstudie Urlaub in den Bergen, mit Befragten über 30 Jahren (Siller & Kausl, 2004). Im Jahr 2014 erhebt das MCI Tourismus eine weitere touristische Marktforschung in Deutschland, die alle Altersgruppen abdeckt.

## (a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Bergprofilstudie beabsichtigt, Gewohnheiten und Trends des Urlaubsverhaltens von Deutschen zu analysieren. Außerdem werden Entwicklungen im Urlaubsverhalten der deutschen Bevölkerung in den letzten 10 Jahren eruiert.

Die Zielsetzungen dieser Studie sind daher:

- 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 Studien von 2003/2004 mit der Studie von 2014
- Kommunikation der Resultate an die Praxis zur Unterstützung einer möglichen Verbesserung der Urlaubsqualität sowie des Urlaubsangebotes im alpinen Raum

(b) Vorgehensweise

Zur Erreichung der Forschungsziele wird auf eine Befragung mithilfe eines standardisierten Fragebogens zurückgegriffen. Um eine repräsentative Stichprobe zu erhalten, ist das Ziel, ein Sample von  $n = 2000$  entsprechend demographischer Strukturen in Deutschland zu befragen. Dies impliziert insbesondere die der Einwohnerzahl entsprechend quotierte Befragung in allen 16 Bundesländern. Auch wird auf ein gleichmäßiges Geschlechter- und Altersverhältnis geachtet.

Die Befragung wird von Juni 2014 bis August 2014 durchgeführt und vermeidet gezielt die Befragung in den Sommerferien der jeweiligen Bundesländer, um einer möglichen Verzerrung der Ergebnisse vorzubeugen. Die Fragebögen werden von geschulten Interviewern des Management Center Innsbrucks an die zu Befragenden verteilt. Insgesamt werden 2.263 verwertbare Fragebögen ausgefüllt.

Im Sinne des Vergleichs basiert ein Großteil der Fragen auf jenen der Studien des MCI Tourismus von 2003 und 2004 (siehe auch Matzler & Siller, 2003). Zusätzlich werden jedoch auch aktuelle Themen aus der Forschung im Bereich des Reiseverhaltens und der Reisemotive integriert (z.B. Buchungsverhalten, Nutzung von Social Media).

Im Detail werden neben Fragen zu sozio-demographischen Merkmalen folgende Frageblöcke untersucht:

- Urlaubsverhalten Sommer/Winter (Deutsche Zentrale für Tourismus, 2013; Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen, 2014): Häufigkeit, Länge, Ausgabeverhalten, Buchungsverhalten sowie Nutzung von Social Media
- Zufriedenheit im Sommer-/Winterurlaub (Reichheld, 2003; Reichheld, 2006): Zufriedenheitswerte (fünfteilige Likert-Skala von 1= sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden), Weiterempfehlung (elfteilige Likert-Skala von 10 = sehr wahrscheinlich bis 0 = sehr unwahrscheinlich)

- Assoziationen Sommer-/Winterurlaub (Echtner & Ritchie, 2003): Spontanassoziationen, positive Assoziationen, negative Assoziationen
- Urlaubsmotive Sommer/Winter (Bieger & Laesser, 2002; Echtner & Ritchie, 2003; Wellhoener, 1992; Zehrer & Siller, 2007b): fünfteilige Likert-Skala von 1 = trifft zu bis 5 = trifft nicht zu für 20 überarbeitete Motive. Darüber hinaus werden die Befragten gebeten, daraus ihre fünf wichtigsten Urlaubsmotive anzugeben.
- Angebote Sommer/Winter: Wichtigkeit von Aktiv-Angeboten bzw. Sportarten auf einer fünfteiligen Likert-Skala von 1 = trifft zu bis 5 = trifft nicht zu (Freistaat Thüringen, 2009; Roth et al., 2012)

Die Auswertung der Daten erfolgt mittels der Statistik-Software SPSS für Fragen in quantitativer Form. Qualitative Daten werden mit der Datenanalysesoftware MAXQDA 11 kategorisiert und in Clustern weiterverarbeitet.

### (c) Kernergebnisse

#### **Urlaubs- und Buchungsverhalten**

82,9% der Befragten haben schon einmal Urlaub in den Bergen gemacht, davon durchschnittlich sieben Mal im Sommer und acht Mal im Winter. Durchschnittlich gibt der Deutsche im Winterurlaub mit 689 Euro mehr aus als im Sommerurlaub mit 584 Euro. Diese Angaben gelten pro Person und ohne Anreise.

Detaillierte Auswertungen des Buchungsverhaltens zeigen, dass die Mehrheit der Befragten (43,7%) ihren Sommer- oder Winterurlaub in den Bergen direkt bei den jeweiligen Unterkunftsanbietern bucht. An zweiter Stelle finden sich Internet-Portale (24,6%). Die wenigsten Nennungen verzeichnen Buchungen direkt bei einem Verkehrsträger (2,6%) und Buchungen über einen Reiseveranstalter (6,1%).

Mehr als die Hälfte aller Befragten, nämlich 59,2%, nutzt das Internet vor dem Urlaub in den Bergen zur Informationssuche. 25,9% buchen in weiterer Folge auch Leistungen über das Internet. Während des Urlaubs wird das Internet seltener als Informationsquelle herangezogen (33,8%), Zusatzleistungen werden nur mehr von 5,1% der Befragten über das Internet gebucht. 33,9% der Befragten nutzen das Internet vor dem Urlaub weder zur Buchung noch zur Information, 62,6% nutzen das Internet während des Urlaubs weder zur Buchung noch zur Information.

Außerdem nutzen 10,6% der Befragten Social Media vor dem Urlaub um den bevorstehenden Urlaub anzukündigen, immerhin 17,3% berichten direkt vom Urlaub und 11,4% nutzen Social Media nach der Reise um vom Urlaub zu berichten. Insgesamt nutzen 73,7% der Befragten Social Media nicht urlaubsbezogen. Ein Großteil (74%) derjenigen, die soziale Netzwerke verwenden, posten überwiegend Positives, nur 0,4% schreiben negative Meldungen. Der Rest berichtet

überwiegend neutral vom Urlaub (5,8%) oder kann keine Angaben dazu machen (19,8%).

Zum Einstieg in das Internet benutzt die Mehrheit der Befragten den Laptop (41,8%), dicht darauf folgt das Smartphone (39,8%). Deutlich weniger Befragte nutzen den Desktop PC (23,9%) und Tablets (17%).

### **Zufriedenheit und Weiterempfehlungspotenzial**

Die Gesamtzufriedenheit mit Sommerurlaub in den Bergen fällt sehr hoch aus. 68,4% der Befragten beurteilen den letzten Sommerurlaub in den Bergen als sehr zufriedenstellend, weitere 26,7% als zufriedenstellend. Für nur 2% der Befragten ist der letzte Sommerurlaub in den Bergen nicht zufriedenstellend.

Weibliche Befragte (71,9%) sind öfter sehr zufrieden mit ihrem letzten Sommerurlaub in den Bergen als männliche Teilnehmer der Studie (63,6%). Auch steigt die Zufriedenheit deutlich mit dem Alter. So geben 56,3% der 14- bis 29-Jährigen, 64,6% der 30- bis 49-Jährigen, und 77,2% der über 50-Jährigen an, sehr zufrieden mit ihrem letzten Sommerurlaub in den Bergen zu sein. Im Vergleich zu den in den Jahren 2003 und 2004 durchgeführten Studien kommt es sowohl in der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen (von 37,7% auf 56,3%) als auch der 30- bis 49-Jährigen (von 54,5% auf 64,6%) zu einer ausgesprochen positiven Entwicklung der Zufriedenheitswerte.

Die Gesamtzufriedenheit mit Winterurlaub in den Bergen fällt ebenfalls hoch aus. 62,5% der Befragten beurteilen ihren letzten Winterurlaub als sehr zufriedenstellend. Nur ein sehr niedriger Anteil von 3% der Befragten ist (sehr) unzufrieden mit ihrem letzten Winterurlaub in den Bergen.

Frauen (68,3%) sind auch mit Winterurlaub häufiger sehr zufrieden als Männer (55,9%) und auch der Prozentsatz der sehr zufriedenen Winterurlauber steigt mit dem Alter. Befragte im Alter von 50+ geben öfter an, sehr zufrieden mit Winterurlaub in den Bergen zu sein (67,8%), als Befragte in der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen (58,6%).

Neben Informationen zur Zufriedenheit behandelt die vorliegende Studie auch das Weiterempfehlungspotenzial von Urlaub in den Bergen. Zur Sichtbarmachung der Weiterempfehlungsabsichten wird der Net Promoter Score (NPS) herangezogen. Personen werden gefragt, ob sie Urlaub in den Bergen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen würden. Auf einer elfteiligen Skala von 0–10 werden die Befragten, je nach Antwort, in drei Gruppen unterteilt. Personen die die Ziffern 0–6 ankreuzen, werden als Kritiker/Detraktoren gesehen. Personen die die Zahl 7 oder 8 wählen, sind Indifferente/Passive. Nur Personen, die die Zahlen 9 oder 10 ankreuzen, sind aktive Promotoren und Weiterempfeher des

Urlaubs. Aus der Subtraktion der Kritiker von den Promotoren ergibt sich der Net Promoter Score (Reichheld, 2003; Reichheld, 2006).

Bei gegenständlicher Studie beläuft sich der Net Promoter Score für Sommerurlaub in den Bergen auf 15%. 43% der Befragten wählen die Zahlen 9 und 10 und sind daher aktive Promotoren des Sommerurlaubs in den Bergen, während 28% der Befragten Detraktoren sind. Auffällig ist die mit 18% häufige Wahl der Mitte, also der Zahl 5. Der Winterurlaub in den Bergen weist einen Net Promoter Score von 25% auf, und ist daher deutlich höher als der Net Promoter Score des Sommerurlaubs in den Bergen. Insgesamt sind mit 49% knapp die Hälfte aller Befragten aktive Promotoren des Winterurlaubs in den Bergen, 24 % sind Detraktoren. Tabelle 7 zeigt eine detaillierte Auswertung des NPS nach Alter und Geschlecht.

<b>net promoter score (in %)</b>			
		<b>sommerurlaub</b>	<b>winterurlaub</b>
<b>Gesamt</b>	(n= 579/1301)	15	25
<b>14–29</b>	(n= 797/782)	3	28
<b>30–49</b>	(n= 403/350)	19	29
<b>50+</b>	(n= 257/182)	16	17
<b>Weiblich</b>	(n= 836/712)	16	24
<b>Männlich</b>	(n= 697/554)	15	30

**Tabelle 7.** Net Promoter Score

### Assoziationen

Zu Sommerurlaub in den Bergen nennen die Befragten insgesamt 5.855 Spontanassoziationen. Die häufigsten Spontanassoziationen sind mit 20,8% der Nennungen Wandern und Bergsteigen (dazu gezählt wird auch Spazieren gehen) und Berge, Natur und Landschaft (12%).

Am dritthäufigsten (5,2%) verbinden die Befragten gute Luft (auch reine, klare oder frische Luft) und Duft (etwa Blumenduft oder Duft nach Wiese und Heu) mit einem Sommerurlaub in den Bergen. Dass Klarheit und Reinheit stark mit einem Sommerurlaub in den Bergen verbunden werden, zeigt sich auch beim Thema Wasser (Rang 6; 4,7%), welches fast ausschließlich mit den Begriffen klarer Bergsee, klares Wasser oder Gebirgsbach beschrieben wird.

Eine deutliche Rolle spielt die Landwirtschaft in der spontanen Vorstellung des Sommerurlaubes in den Bergen. Besonders die Kulturlandschaften Almen bzw. Almwiesen und die dazugehörigen Almhütten (3,5%) werden mit einem Sommer in den Bergen assoziiert. Fast ebenso viele Befragte verbinden explizit die Land-



wirtschaft und landwirtschaftliche Produkte und Kühe (insgesamt 2,9%) mit einem Sommerurlaub in den Bergen. Insgesamt ergibt dies einen Wert von 6,4%.

Die Vorstellung eines Sommerurlaubs in den Bergen wird auch stark von sanfteren, die Erholung in alpiner Atmosphäre betreffenden Themen geprägt. Ruhe, Stille, Abgeschiedenheit und Einsamkeit (4,9%), Erholung und Entspannung (4,8%), Atmosphäre, Lebensgefühl und Kultur (2,1%) verzeichnen hier die häufigsten Nennungen. Des Weiteren werden zum Beispiel Freiheit und Leichtigkeit (0,6%), Wellness (0,2%) und Gesundheit (0,2%) angegeben.

Zum Winterurlaub in den Bergen nennen die Befragten insgesamt 4.985 Spontanassoziationen.

Das Thema der sportlichen Aktivitäten ist die häufigste Assoziation mit Winterurlaub in den Bergen. Neben Skifahren (24,9%) werden Snowboarden (3,1%), Rodeln (3,0%) und Winterwandern, Schneeschuhwandern (2,8%) genannt. Häufig drücken sich die Befragten allgemein aus und geben Aktivität, Bewegung, Wintersport ohne spezifische Sportart an (6,2%).

Landschaftliche und klimatische Besonderheiten, allen voran Schnee bzw. winterliche Atmosphäre (bezeichnet etwa als weiße Pracht oder Winterwunderland) mit 13,6% der Nennungen, sind ein weiteres zentrales Thema. Berge, Natur und Landschaft folgen mit 3,6%.

Winterurlaub in den Bergen wird aber nicht nur als reiner Aktivurlaub wahrgenommen sondern auch mit gemütlicher Atmosphäre und Entspannung verbunden. Häufige Nennungen sind hier die Themen Gemütlichkeit und Romantik (2,2%), zu welchem etwa der oft genannte Kachelofen gezählt wird.

Neben den allgemeinen Spontanassoziationen wird das Sample auch explizit nach besonders positiven persönlichen Assoziationen mit Urlaub in den Bergen gefragt. Berge, Natur und Landschaft (22%) sowie Ruhe, Stille, Abgeschiedenheit und Einsamkeit (10,4%; bspw. auch kein Internet) empfinden die Befragten, quer durch alle Altersgruppen, als positivste Aspekte eines Sommerurlaubs in den Bergen. Gute Luft (inklusive Düfte) werden - wie auch schon bei den Spontanassoziationen - mit 8,4% der Nennungen am dritthäufigsten als besonders positiv mit einem Sommerurlaub in den Bergen verbunden.

Beim Winterurlaub in den Bergen sind es der Schnee und die winterliche Atmosphäre, welche mit 18,5% der Nennungen als positivste Aspekte bewertet werden. An zweiter Stelle folgen Aktivität, Bewegung und Wintersport mit 13,8% und an dritter Stelle mit 11,5% das Skifahren.

Neben einer Vielzahl von positiven Assoziationen, zeigt die vorliegende Studie auch einige kritische Aspekte von Sommer- und Winterurlaub in den Bergen auf. Wetterunsicherheiten werden mit 27,8% als negativste Seite von Sommerurlaub in den Bergen angeführt. Neben Nennungen wie wechselhaftes Wetter, schlech-

tes Wetter und Regen werden in dieser Kategorie aber auch häufig die Nennungen zu warm, Hitze und zu hohe Temperaturen genannt. Am empfindlichsten zeigt sich hier die Gruppe der über 50-Jährigen, bei denen diese Kategorie 40,3% aller Negativ-Nennungen ausmacht.

Die Anfahrt beziehungsweise die Erreichbarkeit der Sommerurlaubsdestination in den Bergen ist mit 12,1% die am zweithäufigsten genannte negative Assoziation. Als langweilig bezeichnen 7,2% der 14- bis 29-Jährigen den Sommerurlaub. Dies ist ein klarer Rückgang des langweiligen Images von Sommerurlaub im Vergleich zu der Studie von vor 10 Jahren, als noch 22,4% der Befragten in dieser Altersgruppe Sommerurlaub in den Bergen als zu langweilig bezeichnen und Langeweile damit als negativsten Aspekt des Sommerurlaubs werten.

Klimatische Bedingungen der Kategorie Kälte, Nässe, Wetter (21,5%) gehören zu den häufigsten negativen Angaben in Bezug auf Winterurlaub in den Bergen. Neben Nennungen wie kalte Hände und Füße, Schneestürme und schlechte Sicht wird vor allem die Wetterabhängigkeit als negativ gewertet. Die Kategorie steht sowohl bei den 14- bis 29-Jährigen (25,3%) als auch bei den Befragten über 50 Jahren (21,8%) an erster Stelle.

Als negativ betrachten die Befragten auch den Preis eines Winterurlaubs (20,7%). Zu teuer ist mit 23,9% die häufigste Nennung der 30- bis 49-Jährigen und liegt auch bei den 14- bis 29-Jährigen mit 21,3% an zweiter Stelle. 16,9% der Personen über 50 Jahren sehen das genauso, dies bedeutet allerdings ein Rückgang der Negativnennungen in dieser Altersgruppe von 10 Prozentpunkten im Vergleich zu der Studie aus dem Jahr 2004.

### **Urlaubsmotive und Prioritäten**

Die Befragten bewerten anhand einer fünfteiligen Likert-Skala 20 vordefinierte und aus der Literatur abgeleitete Motive für Urlaub in den Bergen (siehe z.B. Bieger & Laesser, 2002; Echtner & Ritchie, 2003; Matzler & Siller, 2003; Wellhoener, 1992).

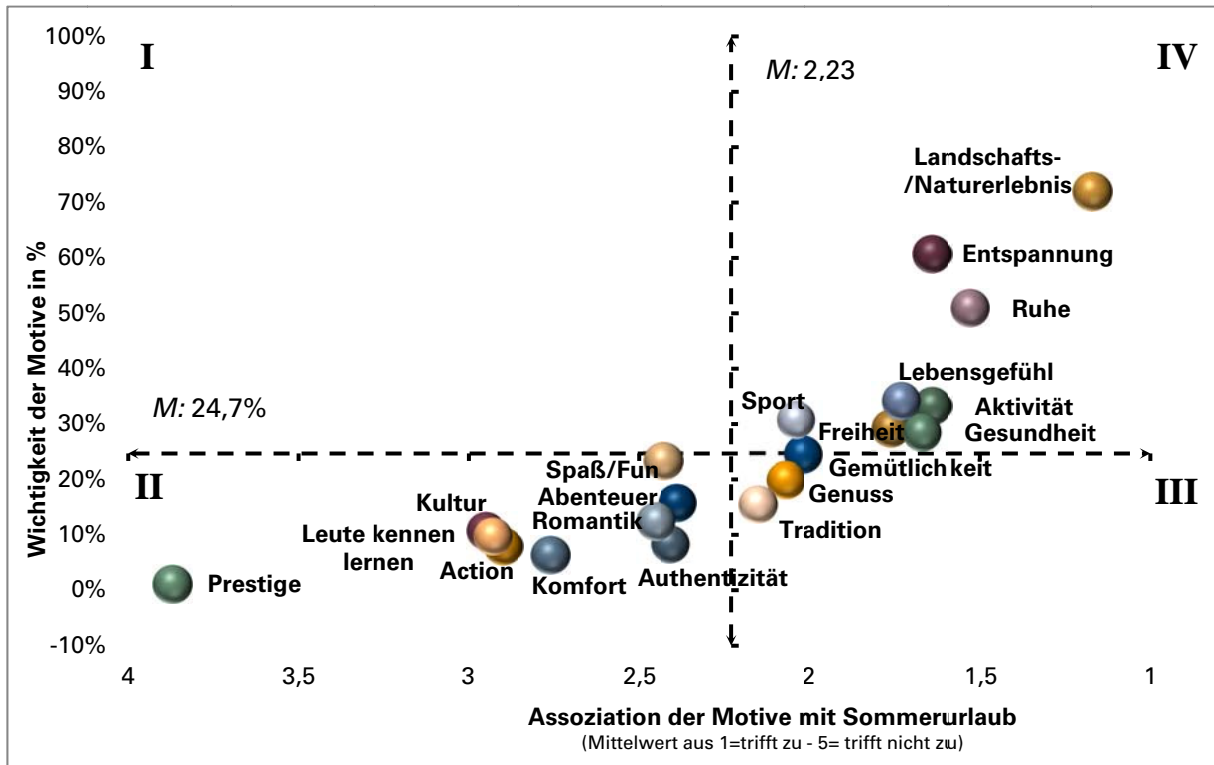
Mit einem Mittelwert von 1,17 auf einer Skala von 1 = trifft zu bis 5 = trifft nicht zu verbinden die Befragten Sommerurlaub in den Bergen zuallererst mit einem positiven Landschafts- und Naturerlebnis. Dahinter finden sich Items wie Ruhe (M = 1,53), Entspannung (M = 1,64), Gesundheit (M = 1,67) und Lebensgefühl (M = 1,73). Mit einem Mittelwert von 1,64 ist auch das Thema Aktivität ein wichtiges Urlaubsmotiv für Sommerurlaub in den Bergen. Items wie Action (M = 2,90), Spaß/Fun (M = 2,43), oder Sport (M = 2,04) werden weniger mit dem Sommerurlaub verbunden.

Das zentrale Urlaubsmotiv im Winter, in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Spontanassoziationen, ist mit einem Mittelwert von 1,45 das Landschafts- und Naturerlebnis. Des Weiteren steht Winterurlaub für Sport (M = 1,47), Aktivi-

tät ( $M = 1,57$ ) und Spaß/Fun ( $M = 1,82$ ). Winterurlaub in den Bergen wird außerdem mit Lebensgefühl ( $M = 1,86$ ) und Freiheit ( $M = 2,03$ ) verbunden. Aspekte wie Gesundheit ( $M = 2,05$ ), Gemütlichkeit ( $M = 2,19$ ), Entspannung ( $M = 2,19$ ), und Genuss ( $M = 2,20$ ) sind weitere Motive, welche die Befragten mit Winterurlaub in den Bergen verbinden. Weniger stark assoziieren die Befragten Tradition und Ursprünglichkeit ( $M = 2,67$ ), Authentizität ( $M = 2,67$ ), Kultur ( $M = 3,40$ ) oder Prestige ( $M = 3,49$ ).

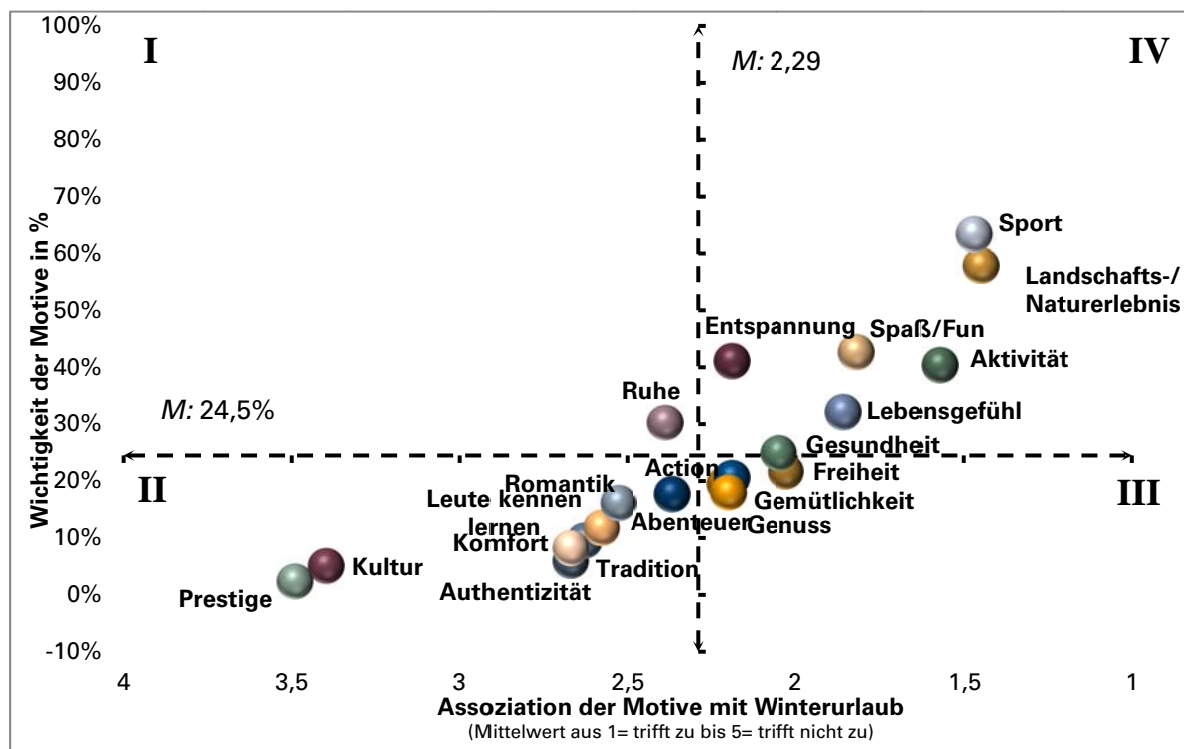
Neben der Stärke der Verbindung von Urlaubsmotiven mit entweder Sommer- oder Winterurlaub werden in dieser Studie auch die wichtigsten Urlaubsmotive für die Befragten persönlich ermittelt. Es soll aufgezeigt werden, welche Diskrepanzen es zwischen den Motiven, welche die Befragten mit Urlaub in den Bergen verbinden und welche ihnen tatsächlich wichtig sind, gibt. Dazu werden die Befragten aufgefordert, aus den zwanzig Items ihre fünf wichtigsten Beweggründe für eine Reise auszuwählen.

Abbildung 12 stellt graphisch die Übereinstimmung zwischen den Motiven die mit Sommerurlaub in den Bergen verbunden werden und den persönlichen Prioritäten von Urlaubsmotiven dar. So weisen das Landschafts- und Naturerlebnis, Entspannung, Ruhe, Lebensgefühl, Aktivität, Freiheit, Gesundheit und Sport, also die Motive in Quadrant IV, eine hohe Assoziation mit Sommerurlaub in den Bergen sowie eine hohe persönliche Wichtigkeit auf. Im Gegensatz dazu ist kein einziges Item im Quadrant I zu finden, es gibt also keine Motive, die eine hohe persönliche Wichtigkeit besitzen, aber nicht mit Sommerurlaub in den Bergen verbunden werden. Die Motive Gemütlichkeit, Genuss und Tradition in Quadrant III werden zwar vermehrt mit Sommerurlaub in den Bergen verbunden, spielen aber bei den persönlichen Motivprioritäten nur eine untergeordnete Rolle. Die restlichen Motive in Quadrant II besitzen sowohl eine geringe Assoziation mit Sommerurlaub als auch eine geringe persönliche Wichtigkeit.



**Abbildung 12.** Vergleich Assoziation der Urlaubsmotive mit Motivprioritäten im Sommer

Auch im Winterurlaub stellt sich heraus, dass die wichtigsten Urlaubsmotive der Befragten mit den assoziierten Motiven für Winterurlaub in den Bergen weitgehend übereinstimmen, siehe Abbildung 13. So weisen Sport, das Landschafts- und Naturerlebnis, Spaß/Fun, Aktivität, Lebensgefühl, Entspannung und Gesundheit, Motive in Quadrant IV, eine hohe Assoziation mit Winterurlaub sowie eine hohe persönliche Wichtigkeit auf. Mit dem Motiv Ruhe gibt es allerdings auch ein Motiv in Quadrant I, welches also eine hohe Motivpriorität (30,3%) aber eine zu geringe Verbindung mit Winterurlaub aufweist (M = 2,39). Freiheit, Gemütlichkeit, Action und Genuss in Quadrant III werden zwar vermehrt mit Winterurlaub assoziiert, sind aber keine wesentlichen persönlichen Motive. Die restlichen Motive in Quadrant II weisen sowohl eine unterdurchschnittliche Wichtigkeit als auch eine unterdurchschnittlich starke Assoziation auf.



**Abbildung 13.** Vergleich Assoziation der Urlaubsmotive mit Motivprioritäten im Winter

### Aktiv- Angebote

Das klassische Wanderprodukt ist für 59,5% der Deutschen ein sehr wichtiges Aktivangebot im Sommer. Dahinter folgen Wassersport (Baden, Windsurfen, Kitesurfen, Kanufahren usw.) mit 29,3% und Radfahren/Mountainbiken (24,7%). Reiten und Golfspielen werden als nicht zwingend benötigte Aktivangebote im Sommer gesehen und sind nur für 5,5% beziehungsweise 3,4% der Befragten sehr wichtig.

Ein Vergleich der Mittelwerte der Skala von 1 = sehr wichtig bis 5 = sehr unwichtig zeigt, dass Wandern für die Deutschen über 50 Jahre ( $M = 1,57$ ) am wichtigsten ist während der Wassersport bei der Gruppe der 14- bis 29-Jährigen ( $M = 2,20$ ) und das Radfahren/Mountainbiken ( $M = 2,62$ ) in der Gruppe der 30- bis 49-Jährigen die besten Mittelwerte innerhalb des Items verzeichnen kann. Der größte Unterschied des Mittelwerts ist bei dem Aktiv-Angebot Klettern zu verzeichnen, mit  $M = 2,7$  bei den 14- bis 29-Jährigen und  $M = 4,0$  bei der Altersgruppe 50+.

Skifahren ist mit Abstand das wichtigste Aktivangebot bei der Wahl des Winterurlaubs. 60,5% der Befragten bezeichnen es als sehr wichtig. Dahinter folgen

Winterwandern (34,8%) und Rodeln/Schlittenfahren (33,1%). Skitouren gehen (13,3%) und Eislaufen (13,1%) sind für die Deutschen die am wenigsten sehr wichtigen Aktivangebote von Winterurlaub in den Bergen.

Je jünger die Befragten, desto besser sind die Mittelwerte von Snowboarden, Skitouren gehen und Eislaufen, je älter die Befragten desto besser ist der Mittelwert des Items Langlaufen. Der größte Unterschied des Mittelwerts ist bei dem Aktiv-Angebot Snowboarden zu verzeichnen, mit  $M = 2,5$  bei den 14- bis 29-Jährigen und  $M = 4,2$  bei der Altersgruppe 50+.

(d) Interpretation

Als der wichtigste Quellmarkt des Tiroler Tourismus ist ein detailliertes Wissen über den deutschen Gast unabdingbar. Genaue Einblicke in das Reiseverhalten in Bezug auf Urlaub in den Bergen sowie das Wissen über Assoziationen mit und Motive für Sommer- und Winterurlaub in Tirol können helfen, das Urlaubsangebot beziehungsweise die Urlaubsqualität im alpinen Tourismus langfristig zu verbessern.

Die Ergebnisse der Studie zeigen vor allem die Wichtigkeit von landschaftlichen und klimatischen Charakteristika im Zusammenhang mit Urlaub in den Bergen auf. So wurden von den Befragten eben solche Aspekte als besonders positiv im Sommerurlaub (*Berge, Natur und Landschaft*) und Winterurlaub (*Schnee und winterliche Atmosphäre*), als auch als wichtigstes Urlaubsmotiv für Sommer- und Winterurlaub (*Landschafts- und Naturerlebnis*) genannt. Diese landschaftlichen und klimatischen Charakteristika sind ein Alleinstellungsmerkmal des alpinen Tourismus. Es wird auch in Zukunft wichtig bleiben, ein qualitativ hochwertiges touristisches Produkt zu erstellen, welches auf den Vorzügen der alpinen Landschaft und der Natur aufbaut und in eben dieser konsumiert werden kann. Als Problem stellt sich in dieser Hinsicht der Rückgang der alpinen Landwirtschaft dar. Der Tourismus wird sich künftige verstärkt in Lösungsansätze zur Unterstützung der Landwirtschaft einbringen müssen.

Der Sommerurlaub in den Bergen konnte, unter anderem dank erfolgreicher Positionierungs- und Marketingmaßnahmen alpiner Destinationen, in den letzten Jahren das *langweilige* Image ablegen, speziell bei der jüngeren Zielgruppe steigerten sich die Zufriedenheitswerte. In Bezug auf zukünftige Urlaubspotentiale ist dies ein wichtiger Schritt.

Das Thema *Ruhe* ist ein weiteres zentrales Element welches eine steigende Priorität in allen Altersklassen verzeichnet. Aktivität und Ruhe schließen sich nicht aus, jedoch wird Aktivität in Ruhe und Abgeschiedenheit immer wichtiger während speziell das *Aprés Ski* immer weniger attraktiv für viele Befragte ist. Auch diese Ergebnisse haben wichtige Implikationen für das zukünftige touristische Angebot in alpinen Regionen.

Das Buchungsverhalten betreffend geben 44% der Befragten an, ihren Urlaub unter anderem noch direkt beim Vermieter zu buchen. Hieraus kann abgeleitet werden, dass ein persönlicher Kontakt zum Vermieter noch hohen Stellenwert hat. 25% (mit höherem Anteil bei den jüngeren Altersgruppen) buchen jedoch (auch) über Online-Portale. Dass immer mehr Befragte über das Internet buchen, muss nicht bedeuten, dass Online-Portale als solche, sondern das Medium Internet gern angewendet wird. Die Vermieter müssen adäquate bzw. möglichst bessere und vorteilhaftere Möglichkeiten zur Online-Buchung bieten.

(e) Fact Box

**factbox**

- 82,9% der Befragten haben schon einmal Urlaub in den Bergen verbracht, davon durchschnittlich sieben Mal im Sommer und acht Mal im Winter.
- Die **beliebteste Buchungsform** der Deutschen ist direkt beim **Unterkunftsanbieter** (43,7%).
- 68,4% der Befragten sind mit ihrem letzten Sommerurlaub in den Bergen sehr zufrieden, 62,5% mit ihrem letzten Winterurlaub.
- Die drei häufigsten Spontanassoziationen mit Sommerurlaub in den Bergen sind Wandern und Bergsteigen (20,8%), Berge, Natur und Landschaft (12%) und gute Luft (5,2%), die drei häufigsten Spontanassoziationen mit Winterurlaub sind Skifahren (24,9%), Schnee und winterliche Atmosphäre (13,6%) und Spaß, Unterhaltung, Après Ski (11,3%).
- Die Urlaubsmotive **Landschafts- und Naturerlebnis** (M = 1,17), Ruhe (M = 1,53), Entspannung (M = 1,64) und Aktivität (M = 1,64) am häufigsten mit Sommerurlaub in den Bergen verbunden, die **Urlaubsmotive Landschafts- und Naturerlebnis** (M = 1,45), Sport (M = 1,47), Aktivität (M = 1,57) und Spaß/Fun (M = 1,82) werden am häufigsten mit Winterurlaub in den Bergen verbunden.
- 59,5% der Befragten sehen **Wandern** als sehr wichtiges Aktiv-Angebot im Sommer. **Skifahren** wird von 60,5% der Befragten als sehr wichtiges Aktiv-Angebot im Winterurlaub betrachtet.



## **region**

*P8:* Touristische Klimastrategien

*P9:* Einfluss finanzpolitischer Ereignisse auf alpine Tourismusbetriebe



## 4.3 REGION

### 4.3.1 Touristische Klimastrategien

#### (a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Das Thema Klimawandel und Tourismus ist seit Jahren fester Bestandteil gesellschaftlicher Diskussionen und der medialen Berichterstattung. Die kommunizierten Meinungen und Standpunkte reichen von „Das Ende des Wintersports“ über „Wir haben alles technisch im Griff“ bis hin zu „Wenn der Mittelmeerraum zu heiß wird, gibt es eine Renaissance der Sommerfrische im Alpenraum“.

#### (b) Vorgehensweise

In diesem Exkurs sollen die wichtigsten wissenschaftlichen Fakten zum Themenbereich Klimawandel und Tourismus zusammen getragen werden, mit dem Ziel, etwas Ordnung in die Vielzahl von unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Informationen zu bringen, die zum Teil auch zur Verwirrung von Akteuren in der Tourismusbranche geführt hat.

#### (c) Kernergebnisse

##### **Klimawandel**

Es besteht in den entsprechenden Fachdisziplinen inzwischen kein Zweifel mehr, dass sich seit etwa Mitte des 19. Jahrhunderts weltweit ein klimatischer Wandel vollzogen hat. Ebenso unbestritten ist, dass sich das Klima im 21. Jahrhundert weiter erwärmen wird. Mehr als 97% der Klima- und Klimafolgenforscher sind sich hierüber einig (Cook et al., 2013). So hat sich das Klima seit 1880 im globalen Mittel um 0,85°C erhöht (IPCC, 2014). Diese sehr gering erscheinende Erwärmung hat bspw. die vergletscherte Fläche in den Alpen in etwa halbiert (Zemp et al., 2006). In Österreich stieg die Temperatur seit 1880 um 2°C (APCC, 2014). Für das 21. Jahrhundert wird eine weitere Erwärmung um bis zu 4,8°C im globalen Mittel erwartet (IPCC, 2014), für Österreich sogar bis zu +7°C bis Ende des Jahrhunderts (Formayer et al., 2014). Dies stellt - nach aktueller Kenntnislage - die Obergrenze der möglichen künftigen Erwärmung dar.

Derartige Blicke in die Zukunft sind mit Unsicherheiten verbunden, das heißt man kann keinen genauen Erwärmungsbetrag für einen bestimmten Zeitraum vorhersagen. Dies beruht zu einem maßgeblichen Teil darauf, dass die weitere Entwicklung der Treibhausgasemissionen nicht eindeutig vorhersagbar ist. Die Treibhausgasemissionen hängen von mehreren Faktoren ab, wie z.B. dem Anteil der fossilen Energieträger am Gesamtenergieverbrauch, der Bevölkerungsent-

wicklung, der wirtschaftlichen Entwicklung, oder der Implementierung eines globalen Klimaschutzabkommens, etc. Die oben genannten Zahlen stellen dabei ein „business-as-usual“-Szenario dar.

Die klimatische Erwärmung vollzieht sich langfristig und nicht gleichmäßig. Dies bedeutet, dass Phasen mit einer schnelleren Erwärmung sich mit Phasen langsamerer Erwärmung abwechseln können. Von Einzelereignissen lässt sich nicht auf Trends schließen. Nur weil ein Winter besonders kalt und schneereich war, bedeutet das noch nicht, dass der Klimawandel gestoppt ist. Ebenso wenig bedeutet ein außergewöhnlich heißer Sommer, dass der Klimawandel jetzt eingesetzt hat. Die Häufigkeit solcher Erscheinungen lässt einen besseren Schluss auf Trends zu, und hier zeigt sich, dass bspw. warme Winter deutlich häufiger geworden sind, als dies noch in den 1960er oder 1970er Jahren der Fall war.

### **Zu erwartende Auswirkungen auf den alpinen Tourismus**

Für den Sommertourismus besteht die begründete Hoffnung, dass wärmere und trockenere Verhältnisse sich positiv auswirken könnten (König et al., 2014). Der außergewöhnlich heiße Sommer 2003 hat in manchen alpinen Regionen Österreichs und der Schweiz zu einer gesteigerten Nachfrage geführt (Fleischhacker & Formayer, 2007, Hohenwallner et al., 2014, Serquet & Rebetez, 2011). Eine Renaissance der Sommerfrische aufgrund eines zu heißen Mittelmeerraums ist jedoch derzeit wissenschaftlich nicht belegt. Hierzu gibt es keine belastbare Studien, außerdem ist zu beachten, dass es sich um zwei grundverschiedene touristische Produkte handelt, die zum Teil auch deutlich unterschiedliche Motive und Zielgruppen ansprechen (Abegg & Steiger, 2011). Neben den direkten Auswirkungen bzgl. Temperatur- und Niederschlagsänderungen im Sommer könnten auch indirekte Auswirkungen Folgen für den Tourismus haben. Diese sind vor allem im Bereich der steigenden Naturgefahren, aber auch durch massive Gletscherrückgänge, also v.a. im hochalpinen Gelände, zu erwarten (König et al., 2014).

Die Folgen für den alpinen, schneebasierten Wintertourismus werden überwiegend negativ eingeschätzt (König et al., 2014). Steigende Temperaturen bedeuten weniger Naturschnee und einen erhöhten Beschneigungsaufwand sowie kürzer werdende Zeitfenster zum Beschneien. Dies betrifft tendenziell zuerst alpine Randlagen (z.B. Oberösterreich, Bayerischer Alpenraum), setzt sich mit zunehmender Erwärmung dann aber in Richtung Zentralalpen fort (siehe Tabelle 8). Für die Aufrechterhaltung des Skibetriebs ist deutlich mehr Beschneigung nötig: So bewirkt eine Erwärmung um 2°C rund eine Verdoppelung des Beschneigungsaufwands (mit deutlichen Unterschieden, je nach Klimaregion und Höhenlage des Skigebiets) (Steiger & Stötter, 2013).

region	heute (1981- 2010)	+1,0°c	+2,0°c	+3,0°c	+4,0°c
Graubünden	97%	97%	97%	91%	88%
Vorarlberg	100%	100%	91%	57%	35%
Tirol	100%	100%	91%	57%	35%
Salzburg	94%	91%	84%	81%	53%
Oberösterreich	80%	70%	40%	10%	0%
Niederösterreich	100%	100%	82%	9%	9%
Steiermark	100%	100%	90%	16%	13%
Kärnten	100%	100%	100%	74%	48%
Südtirol	100%	100%	100%	100%	63%
Oberbayern	100%	82%	41%	23%	9%
Allgäu	100%	100%	71%	48%	24%

**Tabelle 8.** Anteil schneesicherer Skigebiete in den Ostalpen mit heutiger Beschneigungstechnologie; Quelle: Steiger & Abegg, 2015

Einige Skigebiete werden also mit einem steigenden Aufwand die Skisaison abzusichern konfrontiert sein. Es ist fraglich ob alle Skigebiete in der Lage sein werden, dies finanziell zu bewältigen. Somit könnte der Klimawandel die ausstehende Marktberreinigung beschleunigen. „Dies ist allerdings nicht das Ende des Skisports, denn man konnte noch nie überall Skifahren“ (Roth, 2015<sup>1</sup>). Hierbei stellt sich auch die Frage, welche Rolle die Politik einnimmt, bzw. welche Rolle ihr zugeschrieben wird.

Skigebiete in Gunstlagen könnten jedoch profitieren, da der Wert der „Schnee-garantie“ tendenziell steigen dürfte. Es könnte somit eine Verlagerung von Skifahrerströmen von Ungunstlagen in Gunstlagen stattfinden. Diese Gunstlagen befinden sich größtenteils im alpinen Zentralraum, darunter auch einige Regionen in Tirol. Diese Gebiete müssen sich möglicherweise auf eine steigende Nachfrage einstellen, was bspw. die heute schon in manchen Seitentälern angespannte Verkehrssituation noch weiter verschärfen könnte (Steiger & Abegg, 2013).

#### (d) Interpretation

Wie kann und sollte sich die Tourismuswirtschaft den Herausforderungen des Klimawandels stellen? Hierbei ist zu beachten, dass für eine Strategie unterschiedliche Ansätze für die einzelnen Teilbereiche notwendig sind: Mögliche Folgen und Anpassungsmaßnahmen müssen für Sommer- und Wintersaison, sowie die einzelnen Sportarten getrennt betrachtet und erarbeitet werden.

<sup>1</sup> Univ.-Prof. Dr. Ralf-Dieter Roth, Institut für Natursport und Ökologie, Deutsche Sporthochschule Köln, Vortrag im Rahmen eines Workshops zum Thema Klimawandel & Tourismus am MCI Tourismus.

Die Strategie für den Tourismus ist möglicherweise auch eine andere, als für den Hochleistungssport (z.B. Trainingswettkampfstätten). Eine Anpassungsstrategie ausschließlich für den Schneesport wäre unzureichend, da alle Bereiche der Gesellschaft betroffen sind. Neben regionalen Strategien sind auch nationale und lokale Strategien und Überlegungen notwendig, da ein Gesamtzusammenhang besteht und Zuständigkeiten sowie Kompetenzen auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen verteilt sind.

Zielgerichtete, interdisziplinäre Forschung kann einen wesentlichen Beitrag leisten um Wissenslücken zu schließen. Hierbei ist jedoch von großer Bedeutung, dass die Nutzbarkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse mit der Integration der Praxis tendenziell steigt. Nur wenn für die Praxis relevante Fragestellungen betrachtet werden, können Ergebnisse wieder in die Praxis zurückfließen und die Anpassungsfähigkeit erhöht werden.

Eine proaktive Kommunikation erscheint wesentlich, dies nicht zuletzt aufgrund eines recht hohen Medieninteresses und der starken Bildsprache dieses Themas (Stichwort: weiße Streifen in grün/brauner Landschaft). Gerade im Bereich Energie- und Wassereffizienz besteht noch großes Verbesserungspotenzial. Langfristig könnte eine Positionierung und eine Vision CO<sub>2</sub>-neutraler Skigebiete möglicherweise die große Lösung sein. So wie die Pioniere in den Anfangszeiten des Skitourismus sich oftmals gegen Widerstände durchgesetzt haben, so könnten es nun wiederum Pioniere sein, die den Tourismus fit für die Klimazukunft machen, und bspw. Tirol als Vorreiter und Vorbild in dieser Hinsicht prägen.

## (e) Fact Box

**factbox**

- Der Klimawandel findet statt, Phasen mit stärkerer Erwärmung wechseln mit Phasen schwächerer Erwärmung ab.
- Für Österreich beträgt die Erwärmung seit 1880 rund 2°C, bis Ende des Jahrhunderts.
- Klimawandel könnte sich auf den Sommertourismus tendenziell positiv auswirken.
- Die Folgen für den Wintertourismus sind überwiegend negativ: steigende Schneefallgrenzen und kürzer werdende Beschneigungsfenster erhöhen den Beschneigungsaufwand und verkürzen die Saison.
- Gunstlagen könnten jedoch von Nachfrageverschiebungen profitieren.
- Für die Anpassung ist eine Verknüpfung von lokalen, regionalen und nationalen Strategien notwendig, da Zuständigkeiten und Kompetenzen auf alle Ebenen verteilt sind.
- Proaktive Kommunikation: Die Positionierung und Vision CO<sub>2</sub>-neutraler Skigebiete könnte die große Lösung sein.

**4.3.2 Einfluss finanzpolitischer Ereignisse auf alpine Tourismusbetriebe**

Die Forschungstätigkeit im Bereich der Regionen widmete sich im Zeitraum 2014/15 dem Einfluss globaler finanzpolitischer Ereignisse.

## (a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Anhand des Fallbeispiels des Schweizer Franken<sup>2</sup> wurde der Einfluss von finanzpolitischen Ereignissen, im Besonderen von Wechselkursentwicklungen, auf die Rahmenbedingungen für Betriebe der alpinen Tourismus- und Freizeitwirtschaft dargestellt, analysiert und einer kritischen Würdigung unterzogen.

Das Untersuchungsinteresse bestand dabei in den durch diese finanzpolitischen Ereignisse ausgelösten politischen Maßnahmen zur Gegensteuerung, untersucht am Beispiel des Bundeslandes Tirol in Österreich, des Kantons Graubünden in

<sup>2</sup> Im kommenden Forschungsjahr (2015/16) werden die Auswirkungen der Kursentwicklung des russischen Rubels zum Euro auf Angebot und Nachfrage im alpinen Tourismus untersucht.

der Schweiz und der Autonomen Provinz Bozen<sup>3</sup> in Italien im Zeitraum 2011 bis 2014.

Die Forschungsfrage beschäftigt sich mit Folgendem: Wo und wie versucht der Staat durch (tourismus-)politische Eingriffe Auswirkungen von finanzpolitischen Ereignissen, im Besonderen von Effekten durch Wechselkursentwicklungen, auf die Kostenstruktur bzw. Preisgestaltung der Betriebe auszugleichen und welche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit sind damit verbunden?

(b) Vorgehensweise

Für die Beantwortung der leitenden Forschungsfrage wurde zunächst eine grobe Untersuchung wichtiger Einflussgrößen politischer, rechtlicher, wirtschaftlicher und finanztechnischer Natur (darunter Wechselkursentwicklungen, gesetzliche Regelungen, Förderprogramme, politische Strategien, etc.) für die untersuchten Standorte Tirol, Graubünden und die Autonome Provinz Bozen vorgenommen<sup>4</sup>. Diese Einflussgrößen wurden gebündelt und zusammenfassend ausgewertet.

Weiters wurden praxisrelevante Fragestellungen zum betreffenden Fallbeispiel definiert und jeweils auf die drei Untersuchungsräume bezogen:

a) Gab bzw. gibt es konkrete Fördermaßnahmen für Betriebe, die aufgrund von Wechselkursentwicklungen unter Druck gerieten?

b) Wenn ja, wie sehen diese Fördermaßnahmen aus?

c) Sind diese Fördermaßnahmen dazu geeignet, kurzfristig ausgleichend zu wirken?

d) Wie unterscheiden sich die untersuchten Länder innerhalb dieser Rahmenbedingungen jeweils bezogen auf ihre Wettbewerbsfähigkeit?

Im Rahmen dieser zusammenfassenden kritischen Würdigung wurden die Fallbeispiele für die unterschiedlichen Standorte verglichen und daraus Chancen und Gefahren der (tourismus-)politischen Gegensteuerung abgeleitet.

---

<sup>3</sup> Der leichten Lesbarkeit halber wird im Folgenden auch der Begriff „Südtirol“ verwendet, wobei ausdrücklich betont wird, dass das Trentino nicht Gegenstand der Untersuchung war.

<sup>4</sup> Auf Grund der föderalen Struktur wurde für Graubünden und Tirol – je nach Kompetenzbereich – die Bundesebene als Untersuchungsebene herangezogen.

(c) Kernergebnisse

### **Wichtige Einflussgrößen: Zur touristischen Förderpolitik**

Die touristische Förderpolitik zählt zur direkten Tourismuspolitik und stellt beispielsweise in Österreich sowie in der Schweiz das maßgeblichste tourismuspolitische Steuerungsinstrument auf Bundesebene dar.

Darlehen, Mezzaninkapital, verlorene Zuschüsse, Zinskostenbeiträge, Bürgschaften etc. sollen dazu beitragen, die Eigenkapitalsituation touristischer Betriebe zu verbessern bzw. die Nachteile des Marktversagens (z.B. Basisinfrastrukturen) im Tourismus abzumildern. Die Abwicklung dieser Förderungen erfolgt über eigens hierfür geschaffene Organisationen (z.B. die *Österreichische Hotel- und Tourismusbank* oder die *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit*). In der Autonomen Provinz Bozen werden betriebliche Förderungen aus Mitteln des so genannten *Rotationsfonds* bzw. über eine Garantiegenossenschaft abgewickelt.

Der Schwerpunkt liegt auf der betrieblichen Förderung, darunter zunehmend Qualitätsverbesserungen bzw. Optimierung von Kapazitäten; darüber hinaus gewinnen Förderungen für touristische Infrastrukturen, Aus- und Weiterbildung, Innovation oder auch Destinationsentwicklung in den föderalen Staaten des Alpenbogens an Bedeutung

Begründet wird das touristische Förderwesen in den genannten Regionen vor allem mit dem geringen Professionalisierungsgrad und der kleinteiligen Struktur der Tourismusbranche. Es wird die Signalfunktion des Förderwesens hervorgehoben, die mit einzelnen Förderaktionen und –kriterien die Unternehmerschaft auf die sich abzeichnenden Nachfragetendenzen aufmerksam machen könne. Des Weiteren würden über Förderungen Investitionen in Verwendungsbereiche gelenkt, die – weil meist nur indirekt oder längerfristig erfolgswirksam – ohne finanzielle Unterstützung nicht verwirklicht würden.

### **Kurzbeschreibung des Ereignisses und der allgemeinen Effekte**

Die Finanzkrise von 2008 und die damit verbundenen Auswirkungen auf die europäische und damit auch auf die schweizerische Wirtschaft haben dazu geführt, dass der Schweizer Franken innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums stark aufgewertet wurde. Nach Ansicht der Schweizerischen Nationalbank hat dies zu einer „massiven Überbewertung der Landeswährung geführt“<sup>5</sup>. Die schweizerische Wirtschaft verdient jeden zweiten Franken im Export, das betrifft auch zu einem Gutteil den Tourismus. Die Schweizerische Nationalbank befürchtete durch eine massive Überbewertung daher das Risiko einer Rezession bzw. einer deflationären Entwicklung.

<sup>5</sup> Philipp Hildebrandt, Präsident des Direktoriums der Schweizerischen Nationalbank, in einer Kurzsprache anlässlich der Einführung des Mindestkurses des Frankens gegenüber dem Euro am 06.09.2011.

Mit Anfang September 2011 setzte die Schweizerische Nationalbank aus diesem Grund einen Mindestkurs des Euro zum Schweizer Franken mit 1,20 fest. Als Gründe für die massive Überbewertung des Schweizer Frankens im Jahr 2011 sah die Schweizerische Nationalbank nicht nur die sich langsam ändernden wirtschaftlichen Fundamentaldaten; ihrer Ansicht nach war die Stärke des Frankens vor allem auf dessen „Status als sicherer Hafen“ zurückzuführen.

Durch die Fixierung auf einen Mindestkurs von 1,20 Franken pro Euro sollte die Überbewertung der Währung bis zu einem gewissen Grad korrigiert werden und exportorientierten (Tourismus-)Unternehmen die Investitionsplanung erleichtern. Zudem sollte das Risiko einer deflationären Entwicklung sowie schwerwiegender struktureller Schäden der Schweizer Volkswirtschaft reduziert werden<sup>6</sup>.



**Abbildung 14.** Wechselkursentwicklung EUR-CHF im Zeitraum 6/2010 bis 6/2015;

Quelle: [http://www.finanzen.at/devisen/chart/euro-schweizer\\_franken-kurs](http://www.finanzen.at/devisen/chart/euro-schweizer_franken-kurs)

Wiewohl die Fixierung des Mindestkurses im internationalen Umfeld weitgehend anerkannt wurde, kam es immer wieder zu Kritik, vor allem wegen des andauernd hohen Überschusses in der Schweizer Ertragsbilanz. Daraus wurde gefolgert, dass der Schweizer Franken immer noch zu schwach wäre, die *Schweizerische Nationalbank* demnach eine Aufwertung des Frankens zulassen sollte. Diesen Vorwürfen entgegnete die *Schweizerische Nationalbank* über längere Zeit mit dem Hinweis auf die Gewährleistung der Preisstabilität, wobei konjunkturellen Entwicklungen allerdings Rechnung getragen würde.

<sup>6</sup> siehe dazu Thomas Jordan, Vizepräsident des Direktoriums der Schweizer Nationalbank am 07.02.2012



Diese Politik gab die *Schweizerische Nationalbank* auf, als sie am 15.01.2015 den Mindestkurs von 1,20 Franken pro Euro per sofort aufhob und diesen Mindestkurs nicht mehr über den Ankauf von Devisen stabilisierte. Der Euro-Kurs fiel binnen Kürze von 1,20 Franken auf 0,99 Franken.



**Abbildung 15.** Wechselkursentwicklung EUR-CHF im Zeitraum 6/2014 bis 6/2015;

Quelle: [http://www.finanzen.at/devisen/chart/euro-schweizer\\_franken-kurs](http://www.finanzen.at/devisen/chart/euro-schweizer_franken-kurs)

Gleichzeitig zur Aufhebung des Mindestkurses senkte die *Schweizerische Nationalbank* den Zins für Guthaben auf Girokonten im Jänner 2015 auf -0,75%. Das Ziel für den 3-Monats-Libor wurde ebenfalls um 0,5 Prozentpunkte nach unten verschoben, auf -1,25% bis -0,25%.

Die *Schweizerische Nationalbank* ist sich nach eigenen Angaben bewusst, dass sich damit die Rahmenbedingungen für die Schweizerische Wirtschaft weiterhin als Herausforderung gestalten. Sie rechnet damit, dass 2015 der zwischenzeitlich erstarkte Franken die Konjunkturdynamik deutlich abbremsen wird. Ebenfalls wird damit gerechnet, dass die Teuerungsrate gemessen am Konsumentenpreisindex, 2015 in den negativen Bereich fallen wird. Allerdings sieht die *Schweizerische Nationalbank* die Preisstabilität am Standort Schweiz mittelfristig dadurch nicht gefährdet. Sie rechnet mit einer vorübergehenden Phase negativer Inflationsraten.

### Effekte für Tourismusbetriebe

Vergleicht man die regionalen Untersuchungsergebnisse der Effekte für Tourismusbetriebe aufgrund von Wechselkursentwicklungen zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro, so kann zweifelsfrei festgehalten werden, dass sich die

unmittelbarsten und stärksten Effekte in der Schweiz selbst (und damit im Kanton Graubünden) nachweisen lassen. Auf betrieblicher Ebene ist hier zum einen eine zum Teil deutliche Gefährdung der Liquidität verbunden mit einer sogenannten „Kreditklemme“ zu nennen. Zum anderen haben sich ohnehin schon bestehende Preis- und Kostennachteile der Schweizerischen Tourismuswirtschaft gegenüber ihren alpinen Mitbewerbern mit dem starken Franken weiter vergrößert.

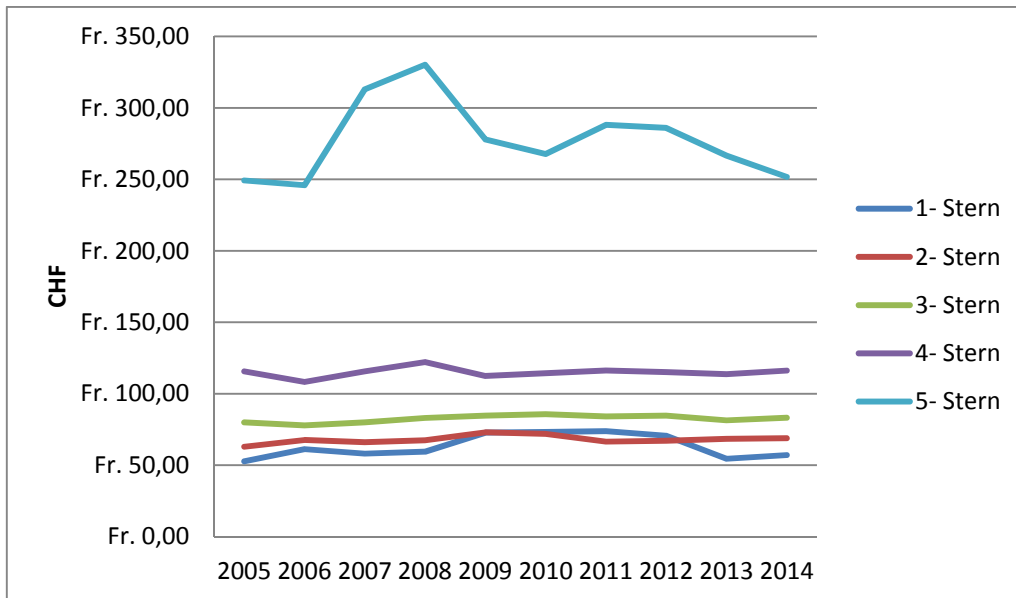
Gestützt durch einschlägige Untersuchungen über die Auswirkungen von Wechselkursänderungen auf das Schweizerische Hotelgewerbe<sup>7</sup>, kann davon ausgegangen werden, dass sich Nachfrageeinbußen aufgrund von Wechselkursentwicklungen vor allem im Schweizerischen Wintersporttourismus bzw. im Ferientourismus niedergeschlagen haben. Der Kanton Graubünden ist aufgrund dieser Umstände besonders betroffen. Bei der Nachfrageentwicklung aus wichtigen Herkunftsländern ist zwischen 2010 und 2012 beispielsweise ein deutlicher Rückgang bei den Nächtigungen aus Deutschland festzustellen (- 27,49%). Insgesamt beträgt der Rückgang der Übernachtungen in der Bündner Hotellerie zwischen 2010 und 2012 -12,8%; die Nachfrage der Schweizer Gäste stürzte hingegen nicht so stark ab (- 3,77% bei den Übernachtungen in Graubünden im selben Zeitraum).

Auch die Untersuchung der Preisentwicklung für Graubünden stützt die Vermutung, dass die Schweizer Hotellerie durch die Wechselkursentwicklung besonders unter Druck geraten ist: Sowohl für den Sommer als auch für den Winter zeigt sich zunächst mit der internationalen Finanzkrise 2008, und dann mit der Fixierung des Wechselkurses ab 2011 vor allem im 5-Sterne-Bereich als hochpreisigem Beherbergungssegment ein deutlicher Rückgang der Preisentwicklung.

Diese negative Entwicklung fällt im Sommer noch deutlicher aus als im Winter. In den unteren Kategorien verlaufen die Kurven etwas flacher, allerdings lassen sich leichte Ausschläge zu den genannten Spitzen ebenfalls nachweisen.

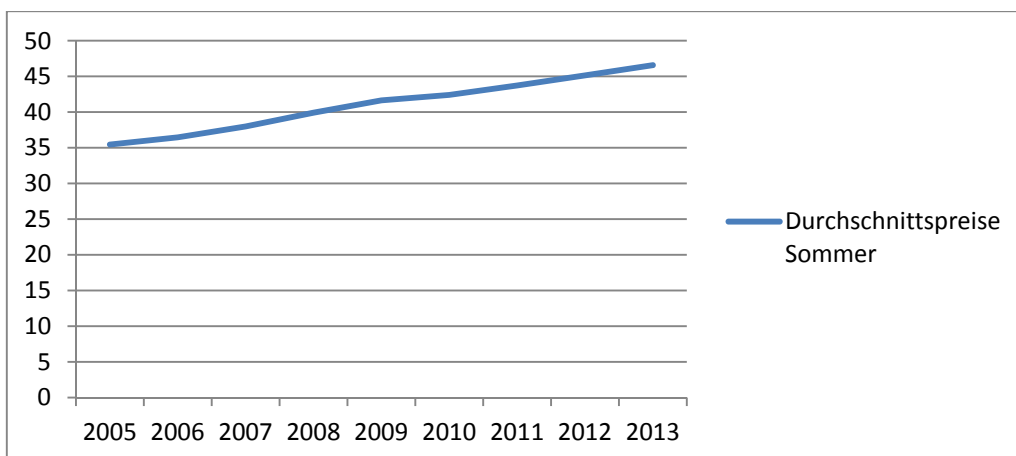
---

<sup>7</sup> Darunter die Untersuchung der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich vom November 2011 zum Thema „Auswirkungen von Wechselkursänderungen auf das Schweizerische Hotelgewerbe“



**Abbildung 16.** Preisentwicklung in der Sommersaison in Graubünden (in CHF; Basis Übernachtung / Frühstück) in verschiedenen Kategorien 2005-2014; Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, eigene Darstellung

Im Vergleich dazu stellt sich die Kurve der Preisentwicklung in Tirol im selben Zeitraum wie folgt dar:



**Abbildung 17.** Preisentwicklung in der Sommersaison in Tirol (in EUR; Basis Übernachtung / Frühstück) in allen Beherbergungsbetrieben 2005-2014; Quelle: Amt der Tiroler Landesregierung, eigene Darstellung

Auch in Österreich bestätigen sich Auswirkungen auf die Investitions- und Finanzierungssituation der Tourismusbetriebe durch Wechselkursentwicklungen zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro. Betroffen sind vor allem Beherbergungsbetriebe, die ihre Investitionen über Fremdwährungskredite in Schweizer Franken finanziert hatten<sup>8</sup>. Durch die Fixierung des Wechselkurses bzw. die erneute Freigabe des Wechselkurses im Jänner 2015 kam es teilweise zu deutlichen Verteuerungen der Zahllasten der Kreditnehmer. Dazu sind die seit März 2010 verbindlich gewordenen Vorschriften der *Finanzmarktaufsicht FMA* zu berücksichtigen, womit die Voraussetzungen für Kredite mit Tilgungsträgern in Schweizer Franken für Gewerbebetriebe erheblich verschärft wurden.

Die Nachfrageentwicklung aus der Sicht von Tirol ist vor allem im Hinblick auf die Entwicklung des Schweizer Marktes interessant: Hier ist ab 2011 ein doch deutlicher Aufwärtstrend bei den Übernachtungen zu erkennen. Für Österreich insgesamt ist ab 2011 über zwei Jahre ein Zuwachs aus der Schweiz von mehr als 10% zu verzeichnen, dieses hohe Niveau an Ankünften und Nächtigungen konnte seither gehalten bzw. im Jahr 2014 noch einmal leicht ausgebaut werden. Tirol verzeichnete im Zeitraum 2010-2012 ein Plus von 20,29% bei den Übernachtungen aus der Schweiz; seit 2005 ist die Nächtigungszahl der Schweizer in Tiroler Beherbergungsbetrieben um ein Drittel gestiegen.

Entsprechende Recherchen betreffend die Auswirkungen von Wechselkursentwicklungen auf Tourismusbetriebe in der Autonomen Provinz Bozen haben hingegen wenig Ergebnis gebracht. Nach Angaben der Direktoren der zwei wichtigsten Finanzierungsgesellschaften für Tourismus, der *Garfidi Garantiengesellschaft für Südtirol* bzw. dem *Rotationsfonds* der Autonomen Provinz Bozen spielen Fremdwährungskredite in Schweizer Franken für Südtiroler Beherbergungsbetriebe eine deutlich untergeordnete Rolle, weshalb das Thema Wechselkursentwicklungen und damit verbundene negative Effekte auf Südtiroler Beherbergungsbetriebe nicht thematisiert wird. Diese Aussage wird vom *Hotellers und Gastwirteverband HGV* bestätigt.

Allerdings lässt sich auch für die Autonome Provinz Bozen eine laufend steigende Nachfrage aus dem Schweizer Markt feststellen: Zwischen 2010 und 2012 stiegen die Übernachtungen Schweizer Gäste in Beherbergungsbetrieben der Autonomen Provinz Bozen um 25,41%; im Zeitraum 2005 bis 2014 erhöhten sich die Schweizer Nächtigungen um nahezu 50% (49,43%).

---

<sup>8</sup> Eine genaue Zahl, wie hoch das Kreditvolumen in der österreichischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft ist, das über Fremdwährungskredite in CHF aushaftet, konnte nicht eruiert werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass dieses Thema vor allem in Westösterreich (Tirol, Vorarlberg) Bedeutung hat.

### Interventionen auf (tourismus)politischer Ebene

Graubünden / Schweiz: Die Schweizerische Tourismuspolitik reagierte bereits 2011 mit einem Beschluss über ein Zusatzdarlehen an die *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH* (Bundesbeschluss vom 21.09.2011, BBl. 2011 7511). Damals wurde über einen Nachtrag zum Voranschlag 2011 das Bundesdarlehen an die SGH bis zum Jahr 2015 befristet um 100 Mio. CHF in Form eines Zusatzdarlehens aufgestockt. Dieses Zusatzdarlehen versetzte die *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit* in die Lage, flexibler auf die ab 2011 steigende Kreditnachfrage von Seiten der Schweizerischen Beherbergungsbetriebe bei einem sich gleichzeitig beschränkenden Kreditangebot reagieren zu können. Bis etwa Mitte 2014 waren aus diesem Zusatzdarlehen nach Angaben der SGH rd. 23 Mio. CHF für eine expansivere Förderung der Beherbergungswirtschaft eingesetzt worden.

Auf den konjunkturell bedingten Nachfrageeinbruch, der im Schweizer Tourismus bereits 2008 eingesetzt hatte, reagierte *Schweiz Tourismus* in der Saison 2009/2010 mit einer Marketingoffensive, die sich vor allem auf den Schweizer Markt selbst, sowie auf die wichtigsten Quellmärkte in den Nachbarländern Deutschland, Frankreich und Italien konzentrierte. In den Jahren 2011/12 sowie 2012/13 folgten zwei weitere Impulsprogramme von *Schweiz Tourismus*. Eine Evaluierung dieser Impulsprogramme ergab, dass durch die Marketingoffensive auf den wichtigsten Herkunftsmärkten die negativen Effekte der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie der anhaltenden Stärke des Schweizer Franken abgeschwächt werden konnten. Offiziellen Angaben von *Schweiz Tourismus* zur Folge wurden mit den Aktivitäten rd. 4,1 Mio. zusätzliche Übernachtungen in der Schweizer Beherbergungswirtschaft (Hotellerie und Parahotellerie) sowie ein damit verbundener Umsatz von rd. 925 Mio. CHF stimuliert. Allerdings zeigten die Evaluierungen auch deutlich, dass trotz dieser Impulsprogramme der anhaltende Rückgang von Übernachtungen in der Schweiz nicht gestoppt werden konnte.

Zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Untersuchung im Frühsommer 2015 lag ein Antrag des Schweizerischen Bundesrates vor, der für Schweiz Tourismus einen Zahlungsrahmen des Bundes für die Periode 2016 bis 2019 von insgesamt 220,5 Mio. CHF vorsieht. Daraus würde sich ein durchschnittlicher jährlicher Bundesbeitrag für Schweiz Tourismus von 55,1 Mio. CHF ergeben. Des Weiteren sieht dieser Antrag vor, das im Jahr 2011 gewährte Zusatzdarlehen an die *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit* bis Ende 2019 zu verlängern.

Tirol/Österreich: Zu den wichtigsten politischen Maßnahmen, die in Österreich in den letzten Jahren in Bezug auf den Wechselkurs zwischen Euro und Schweizer Franken gesetzt wurden, zählt eine deutlich restriktivere Handhabung von Krediten in der Beherbergungswirtschaft, vor allem von Fremdwährungskrediten in Schweizer Franken.

Bereits im Oktober 2008 hat die *Finanzmarktaufsicht (FMA)* in Österreich einen de facto Stopp der Neuvergabe von Fremdwährungskrediten an private Haushalte verhängt. Darüber hinaus wurden die Kreditinstitute durch die *Finanzmarktaufsicht* verpflichtet, die Entwicklung der laufenden Fremdwährungskredite zu beobachten und bei absehbaren Erhöhungen der Risiken Gegenmaßnahmen vorzuschlagen.

Die geübte Praxis der *Österreichischen Hotel- und Tourismusbank ÖHT* besteht seit 2011 darin, dass keine Haftungen von der ÖHT an Inhaber von Krediten in Schweizer Franken ausgegeben werden. Dies wird von Seiten der ÖHT damit begründet, dass Kreditnehmer, die eine staatliche Förderung in Anspruch nehmen, möglichst kein zusätzliches Währungsrisiko eingehen sollten. In der Regel bedeutet dies, dass Tourismusbetriebe mit laufenden Fremdwährungskrediten in Schweizer Franken, diese zunächst konvertieren müssen und dann um eine Haftung der ÖHT ansuchen können. Die oben genannten Maßnahmenempfehlungen der Finanzmarktaufsicht betreffend Fremdwährungskredite sind auch von der ÖHT anzuwenden.

Aus Sicht der Landestourismusorganisationen sowohl auf Bundes- als auch auf Länderebene lassen sich folgende Effekte abbilden: Die Schweiz ist der drittstärkste ausländische Herkunftsmarkt für das Urlaubland Österreich. Durch die Aufwertung des Schweizer Franken ist das Preis-Leistungs-Verhältnis im österreichischen Tourismus noch attraktiver geworden. Dabei muss allerdings festgehalten werden, dass dieses attraktivere Preis-Leistungs-Verhältnis nicht nur für Tirol bzw. Österreich gilt, sondern auch für andere Destinationen im Euro-Raum, sowie für Destinationen mit Währungen in US-Dollar oder britischem Pfund. Damit hat der Wettbewerbsdruck um den Schweizer Gast deutlich zugenommen.

Autonome Provinz Bozen: Wie oben bereits beschrieben ist das Thema Wechselkursentwicklungen zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro in der Autonomen Provinz Bozen bei der Finanzierung von Tourismusbetrieben ein vernachlässigbares Thema und konnten daher auch keine entsprechenden Interventionen festgestellt werden.

Nach Auskunft der *Südtirol Marketing Gesellschaft SMG* ist es aus derzeitiger Sicht noch nicht sicher, ob die Zuwächse aus dem Schweizer Markt seit Januar 2015 auf den erstarkten Schweizer Franken zurückgeführt werden kann. Die SMG betont, dass der Schweizer Gast für Südtirol ein sehr wichtiger Gast ist und Südtirol Marketing ein erhebliches Budget für die Kommunikation Südtirols in der Schweiz einsetzt. Die Budgeteinteilungen erfolgen jedoch jeweils im Vorjahr und können nicht kurzfristig umverteilt werden. Zudem wird die Kommunikation langfristig geplant und orientiert sich mehr an Themen und weniger an Preisen/Angeboten. In diesem Sinne hatte die Erstarkung des Schweizer Frankens vom vergangenen Januar keine Auswirkung auf die Aktivitäten der SMG.

### Beantwortung der praxisrelevanten Fragestellung

Aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen lassen sich die eingangs gestellten praxisrelevanten Fragen wie folgt zusammenfassend beantworten:

a) *Gab bzw. gibt es konkrete Fördermaßnahmen für Betriebe, die aufgrund von Wechselkursentwicklungen unter Druck gerieten?*

Konkrete Fördermaßnahmen wurden vor allem in Graubünden bzw. der Schweiz durch die Maßnahmen der *Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit* ab 2011 verstärkt angeboten. Erste Evaluierungen ergaben auch, dass diese Fördermaßnahmen zu greifen beginnen und die Liquiditätsengpässe für Schweizer Tourismusbetriebe etwas entschärfen.

In Österreich bzw. der Autonomen Provinz Bozen konnten hingegen keine konkreten Fördermaßnahmen für Betriebe, die aufgrund von Wechselkursentwicklungen unter Druck gerieten, festgestellt werden. In Österreich bzw. Tirol wurde das Förderinstrumentarium der *Österreichischen Hotel- und Tourismusbank* ungeachtet der Wechselkursentwicklungen zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro in den letzten fünf Jahren deutlich verbessert und ausgebaut, indem beispielsweise Projekte mit förderbaren Gesamtinvestitionskosten zwischen 100.000,00 und 700.000,00 Euro mit einem Barzuschuss in Höhe von 5% gefördert werden können, wenn die Vorhaben klar definierte Investitionsschwerpunkte erfüllen. Dazu zählen Betriebsgrößenoptimierung, Maßnahmen zur Saisonverlängerung, Schaffung bzw. Verbesserung von Einrichtungen für Mitarbeiter, Barrierefreiheit, Energie- und Ressourceneffizienz sowie Investitionen von Übernehmern. Auch können neuerdings Zuschüsse und Haftungen kombiniert in Anspruch genommen werden. Auf Ebene des Landes Tirol setzt das relevante Förderinstrumentarium vor allem bei einer Verbesserung der strukturellen und qualitativen Rahmenbedingungen der Klein- und Mittelbetriebe an. Dabei wird der Verbesserung des bestehenden (Betten)Angebots der Vorrang vor der Schaffung von neuen Kapazitäten gegeben.

b) *Wenn ja, wie sehen diese Fördermaßnahmen aus?*

2011 reagierte die Schweizer Tourismuspolitik mit einem Beschluss über ein Zusatzdarlehen an die *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit*, wo über einen Nachtrag zum Voranschlag 2011 das Bundesdarlehen bis zum Jahr 2015 befristet um 100 Mio. Schweizer Franken aufgestockt wurde. Dies versetzte die *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit* in die Lage, ab 2011 flexibler auf die nunmehr deutlich steigende Kreditnachfrage von Seiten der Schweizerischen Beherbergungsbetriebe bei einem sich gleichzeitig beschränkenden Kreditangebot reagieren zu können. Nach Angaben der *Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit* wurden aus diesem Zusatzdarlehen bis Mitte 2014 rd. 23 Mio. Schweizer Franken für eine expansivere Förderung der Beherbergungswirtschaft eingesetzt. Es liegt aktuell ein Antrag des Schweizerischen Bundesrates vor, der zum einen die Mittel für Schweiz Tourismus bis 2019 auf insgesamt 220,5 Mio.

Schweizer Franken erhöhen soll; zum anderen enthält dieser Antrag aber auch den Plan, zwischen 2016 und 2019 den Beitrag für Darlehen zur Förderung von Neu-, Ersatz- oder Erneuerungsinvestitionen sowie für à-fonds-perdu-Beiträge im Rahmen der sogenannten neuen Regionalpolitik um 200 Mio. Schweizer Franken zu erhöhen. Beide Maßnahmen sollten – wenn auch indirekt und mit entsprechender zeitlicher Verzögerung – den Schweizer / Bündner Tourismusbetrieben zugutekommen.

Wie aus den Stellungnahmen der *Österreichischen Hotel- und Tourismusbank* hervorgeht, spielt das Thema negative Effekte durch Fremdwährungskredite in Schweizer Franken bei österreichischen Tourismusbetrieben eine Rolle und führte zuletzt zu einer deutlichen Erhöhung der Kosten und zu einer sich daraus ergebenden verschärfenden Liquiditätssituation. Die *Österreichische Tourismusbank* setzt sich nach eigenen Angaben konstruktiv mit diesen Fällen auseinander, wobei die geübte Praxis allerdings darin besteht, dass bestehende Kredite in Schweizer Franken zunächst in Euro-Kredite konvertiert werden müssen, wenn staatliche Unterstützung beispielsweise in Form von zusätzlichen Haftungen in Anspruch genommen werden möchte.

Für die Autonome Provinz Bozen wurde festgestellt, dass das Thema aus betrieblicher Sicht nicht relevant ist bzw. auch keine entsprechenden Fördermaßnahmen in diese Richtung vorliegen.

*c) Sind diese Fördermaßnahmen dazu geeignet, kurzfristig ausgleichend zu wirken?*

In Beantwortung dieser Fragestellung muss zunächst für Tirol bzw. Österreich festgehalten werden, dass es an entsprechenden einschlägigen Untersuchungsergebnissen bzw. Daten fehlt. Nach Angaben der *Österreichischen Hotel- und Tourismusbank* rührt dies daher, dass die Förderfälle, die dort bearbeitet werden, ihre Bilanzen ausschließlich in Euro ausweisen, wodurch es nicht möglich ist, eine Selektion zwischen Betrieben, die in Fremdwährungskrediten finanziert sind, und solchen, die in Eurokrediten finanziert sind, vorzunehmen. Daher existieren auch keine dem Datenschutz entsprechende Informationen.

Für die Schweiz konnte festgestellt werden, dass beispielsweise im Jahr 2013 eine Evaluierung über die Fördertätigkeit der *Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit* durchgeführt wurde. Demnach konnte die Gesellschaft zwischen 2007 und 2012 ihre Fördertätigkeit in der Schweizerischen Beherbergungswirtschaft ausbauen und den Bestand an gewährten Darlehen von 90 auf 135 Mio. Schweizer Franken erhöhen. Auch die Evaluierungen der Interessensvertretungen *hotelleriesuisse* bzw. des *Schweizer Tourismus-Verbandes* lassen darauf schließen, dass die Aufstockung des Bundesdarlehens an die *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit* um 100 Mio. Schweizer Franken durchaus erste Erfolge zeitigt. Nicht zuletzt deshalb fordert *hotelleriesuisse* beispielsweise aktuell, den maximalen Darlehensbetrag der *Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit*



von früher 2 Mio. Schweizer Franken auf bis zu 6 Mio. Schweizer Franken bzw. auf bis zu 40% (früher 25-35%) des Ertragswertes zu erhöhen.

*d) Wie unterscheiden sich die untersuchten Länder innerhalb dieser Rahmenbedingungen jeweils bezogen auf ihre Wettbewerbsfähigkeit?*

Feststellen lässt sich, dass vor allem in der Schweiz selbst bzw. in Österreich durch die Finanzierung von Investitionen in Schweizer Franken Betriebe aufgrund der Wechselkursentwicklungen deutlich unter Druck geraten sind. Zum einen wirkt sich dies auf die Liquidität der Betriebe bzw. auf ihre Kostensituation aus, zum anderen ergibt sich eine spezifische Form der „Kreditklemme“ für Tourismusbetriebe in Österreich und der Schweiz – wenn auch mit teilweise unterschiedlichen Vorzeichen. Südtiroler Betriebe scheinen hingegen auf Grund der deutlich untergeordneten Rolle von Fremdwährungskrediten sowie auf Grund eines breitgefächerten betrieblichen Förder- und Investitionsangebotes wirtschaftlich weniger unter Druck zu sein.

Durch die Wechselkursentwicklungen zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro wurde der Wettbewerb um den Schweizer Gast deutlich verschärft: Zum einen stellen Euro-Destinationen wie Tirol oder die Autonome Provinz Bozen eine steigende Nachfrage von Schweizer Gästen fest; zum anderen ist der Schweizer Gast mit Abstand die wichtigste Zielgruppe in der Schweiz selbst. Es lässt sich aufgrund der Nachfrageentwicklung feststellen, dass der Inlandsmarkt in der Schweiz beispielsweise im Vergleich zum zweitwichtigsten Herkunftsmarkt Deutschland deutlich stabil blieb.

Euro-Destinationen wie Tirol oder Südtirol buhlen als alpine Destinationen im Wettbewerb um den Schweizer Gast also nicht nur untereinander, sondern auch mit Ferndestinationen auf Märkten in Dollar bzw. britischem Pfund, wo sich die Situation beim Preis-Leistungs-Verhältnis aus der Sicht der Schweizer Gäste ebenfalls deutlich attraktiver gestaltet.

Nachteilig für alpine Euro-Destinationen wie Tirol oder die Autonome Provinz Bozen wirkt sich die Wechselkurssituation zwischen Schweizer Franken und Euro bei der Finanzierung entsprechender Marketing- und Werbemaßnahmen in der Schweiz selbst aus, weil die Leistungen hier ebenfalls deutlich teurer geworden sind und Länder wie beispielsweise Tirol oder Südtirol – sofern sie ihre Präsenz am Schweizer Markt halten wollen – ihre Mittel in Euro zum Teil aufstocken müssen.

(d) Interpretation

Die Wechselkursentwicklungen zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro seit 2011 haben dem Tiroler Tourismus im Hinblick auf die Bearbeitung des Schweizer Marktes in die Hände gespielt. Allerdings stehen die Tiroler Tourismusbetriebe nicht nur im Wettbewerb mit ihren alpinen Mitbewerbern, wie bei-

spielsweise Südtirol, sondern auch mit zahlreichen anderen Urlaubsdestinationen, die aus der Sicht des Schweizer Gastes nun „günstiger“ geworden sind. Die steigende Nachfrage aus dem Schweizer Markt ist aus Sicht Tirols umso erfreulicher, als es sich hier um Gäste handelt, die qualitätsvolle Produkte suchen und gerne entsprechende Preise bezahlen. Verstärkte Marketingbemühungen der Tourismusorganisationen werden allerdings durch steigende Kosten am Schweizer Markt verteuert. Die Maßnahmen der kommenden Jahre sollten sich demnach auf eine Sicherung bzw. einen Ausbau des erreichten Nachfrageniveaus konzentrieren, weil davon auszugehen ist, dass der Schweizer Franken früher oder später wieder fallen wird.

Die Wechselkursentwicklung hat die Kostensituation vor allem jener Tiroler Tourismusbetriebe verschärft, die in Fremdwährungskrediten finanziert sind. Allerdings sind die damit verbundenen Effekte, wie eine Anspannung der Liquiditätssituation oder eine drohende „Kreditklemme“, zumeist nicht ausschließlich auf die Finanzierung in Schweizer Franken zurückzuführen. Vielmehr hat die Wechselkursentwicklung in manchen Betrieben bestehende strukturelle Schwächen verstärkt, während andere, „gesündere“ Betriebe die Wechselkursentwicklung scheinbar besser bewältigen. Da jedoch auf Grund der strengen Vorgaben der *Finanzmarktaufsicht* in Österreich kaum mehr Fremdwährungskredite an Tourismusbetriebe vergeben werden, und es auf Grund des derzeit auch im Euro sehr niedrigen Zinsniveaus auch kaum monetären Argumente für solche gibt, sind die Implikationen für den Tiroler Tourismus überschaubar.

## (e) Fact Box

**factbox**

- Die unmittelbarsten und stärksten Effekte der Wechselkursentwicklung zwischen dem Euro und dem Schweizer Franken lassen sich in der **Schweiz** selbst (und damit im Kanton Graubünden) nachweisen. Auf betrieblicher Ebene ist hier zum einen eine zum Teil **deutliche Gefährdung der Liquidität** verbunden mit einer sogenannten „**Kreditklemme**“ zu nennen. Zum anderen haben sich ohnehin schon bestehende Preis- und Kostennachteile der Schweizerischen Tourismuswirtschaft gegenüber ihren alpinen Mitbewerbern mit dem starken Franken weiter vergrößert.
- In **Tirol** sind vor allem Tourismusbetriebe betroffen, die in **Fremdwährungskredit**en in Schweizer Franken finanziert sind. Auch hier kam bzw. kommt es zu teilweise massiven **Auswirkungen auf die Kostenstruktur sowie die Liquiditätssituation**. In der Autonomen Provinz Bozen sind die betrieblichen Effekte hingegen unbedeutend.
- Während Graubünden seit 2011 deutliche Nachfrageeinbußen feststellen musste, stieg die **Nachfrage von Schweizer Gästen** in Tirol und Südtirol im Untersuchungszeitraum. Auch lassen sich negative Effekte der Wechselkursentwicklung auf die Preisentwicklung der Schweizer Hotellerie nachweisen.
- Durch die Wechselkursentwicklungen zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro wurde der **Wettbewerb um den Schweizer Gast** insgesamt deutlich verschärft.



# **tirol tourism research**

*P10:* TTR - Tirol Tourism Research: Die Wissensplattform für  
den Tiroler Tourismus - [ttr.tirol.at](http://ttr.tirol.at)



#### 4.4 TIROL TOURISM RESEARCH

Das vergangene Jahr war geprägt von vielen kleinen Updates und Verbesserungen sowie zwei Meilensteinen, sowohl inhaltlich als auch technisch. Zum einen konnte erstmals ein TTR Poster verschickt werden auf dem übersichtlich die wichtigsten Fakten zu allen Tiroler Tourismusverbänden nachzulesen sind. Zum anderen ist aus technischer Sicht mit der verbesserten Lesbarkeit auf Mobil- und Tablet-Geräten ein wichtiger Schritt für die Zukunft getan.

##### (a) Systemupdates und Weiterentwicklung

Eine wichtige Aufgabe für die Weiterentwicklung der Wissensplattform ist es, das System regelmäßig auf den neuesten Stand zu bringen. So wurden im vergangenen Jahr insgesamt 14 Routine- und Sicherheitsupdates eingespielt. Darüber hinaus ist es notwendig, in monatlichen Abständen die interaktiven Statistiken auf den neuesten Stand zu bringen und kleinere Verbesserungen an der Seite vorzunehmen, um sie kompatibel mit neuen Browserversionen zu machen.

##### (b) Responsiveness für Mobil- und Tabletgeräte

Nach umfangreichen Vorarbeiten war es im abgelaufenen Jahr nun endlich soweit und der TTR ist nun auch für Mobil- und Tabletgeräte in qualitativ hochwertiger Weise lesbar. Die Umsetzung erfolgte in sogenanntem Responsive Design. Das bedeutet, dass der Inhalt der Seite größtenteils gleich bleibt, während sich die Anordnung der Inhalte je nach Bildschirmgröße verändert. So ist sichergestellt, dass sowohl auf großen Desktop-Monitoren, für die der TTR ursprünglich entworfen wurde, als auch auf kleineren Bildschirmen wie auf Tablets oder Smartphones der TTR verwendbar ist. Diese Entwicklung war notwendig, da sich in den vergangenen Jahren das Nutzerverhalten grundlegend verändert hat. Während es vor fünf Jahren noch als Utopie bezeichnet wurde, ist es heute völlig selbstverständlich, dass am Abend auf der Couch das Tablet zur Hand genommen wird um im Internet zu surfen. Dieser Entwicklung würde mit dieser Innovation nun Rechnung getragen.

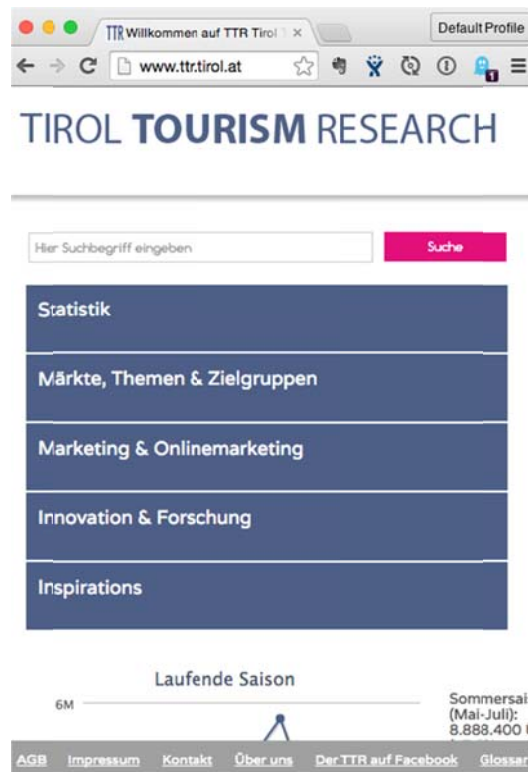


Abbildung 18. Die Startseite des TTR am Smartphone

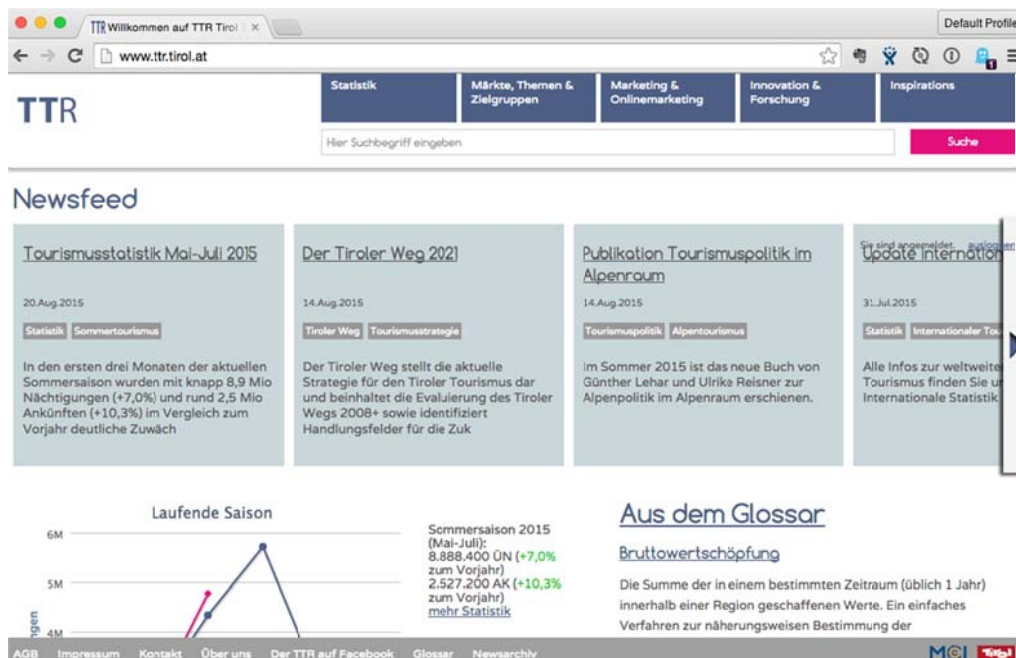


Abbildung 19. Die Startseite des TTR am Tablet

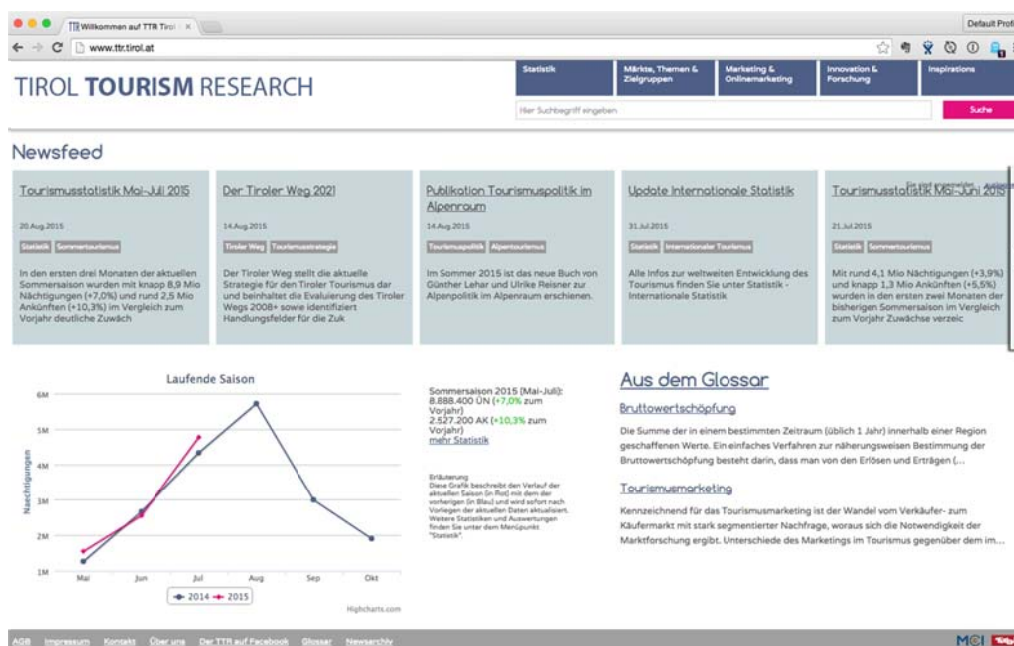


Abbildung 20. Die Startseite des TTR auf großem Bildschirm

(c) Integration Facebook Stream

Aufgrund der immer intensiveren Nutzung der Sozialen Medien entschied sich das Team für eine tiefere Integration von Facebook in den TTR. Neben der inhaltlichen Betreuung, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird, ist der zentrale Punkt die Verankerung der Facebook News auf der Startseite des TTR.



Abbildung 21. Der Facebook Stream am TTR

## (d) Inhaltliche Weiterentwicklung

Laufend werden am TTR die Zahlen zur Tourismusstatistik, die Key Facts, die Tourismusbranchen, die internationale Tourismusstatistik und die wichtigsten Herkunftsmärkten und Themen aktualisiert werden. Um den Tiroler Touristikern die Statistik noch einprägsamer darzustellen, wurde 2015 erstmals ein TTR Poster mit den wichtigsten Daten der Tiroler Tourismusverbände produziert. Dies stellt einerseits ein Werbemittel für den TTR dar, andererseits aber auch geballte Information zur Nächtigungs- und Bettenentwicklung, den wichtigsten Herkunftsmärkten, dem Beherbergungsumsatz pro Bett, der Kurtaxe und den Budgets in den Tiroler Destinationen. Geplant ist, dass diese Zahlen ab sofort jährlich als Poster herausgegeben und an ausgewählte Partner versandt werden. Zudem ist das Poster digital auf dem TTR verfügbar bzw. kann auch als Print angefordert werden (<http://www.ttr.tirol.at/content/tiroler-tourismusverbände-2014>).

Weiters wurde auf der TTR Seite der Tiroler Weg 2021 als Strategieprozess des Landes Tirol verankert, um dieses Strategiepapier an die Tiroler Touristiker zu kommunizieren. Unter ‚Inspirations‘ werden laufend innovative Praxisbeispiele für interessante Touristiker gesammelt – gezielt nicht nur aus Tirol, sondern besonders aus den Nachbarländern. Dies soll Tiroler Touristiker dazu inspirieren und anregen, das eigene touristische Produkt laufend zu überdenken und weiter zu entwickeln. Weitere Anregungen zu aktuellen Themen können sich Touristiker unter der Rubrik ‚Innovation & Forschung‘ holen. Hier werden zum einen interessante Forschungsprojekte des MCI Tourismus vorgestellt, andererseits nehmen Experten Stellung zu brandaktuellen Themen, und unter ‚Buchtipps‘ können Touristiker sich über aktuelle Publikationen informieren.

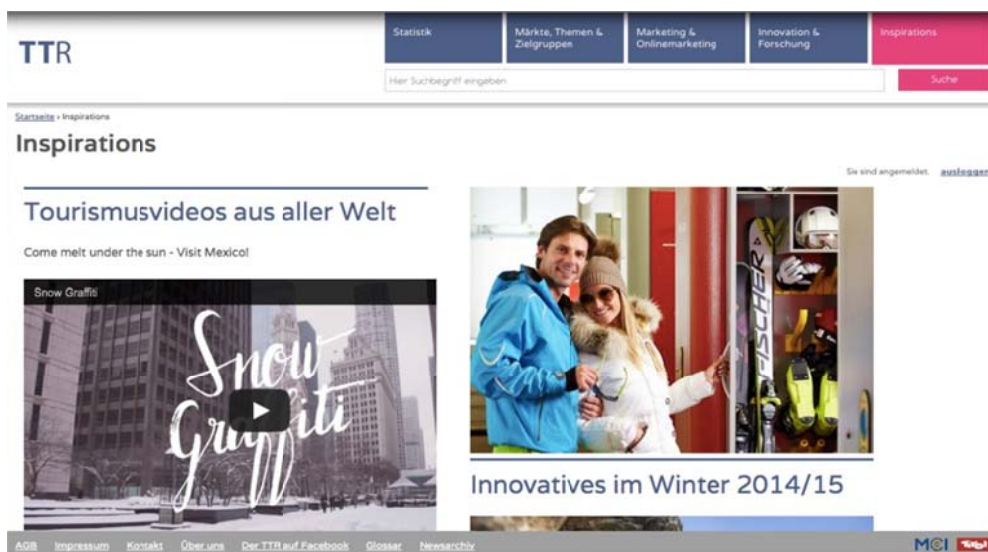


Abbildung 22. TTR Inspirations



## (e) TTR Tirol Tourism Research auf Facebook

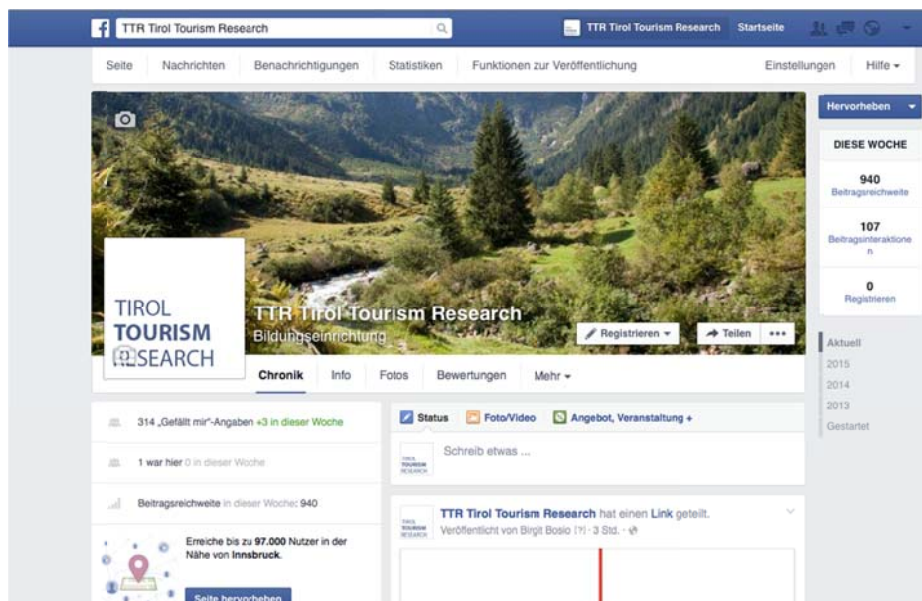


Abbildung 23. TTR Facebook-Seite



Abbildung 24. „Gefällt mir“-Angaben für die Seite insgesamt

Die Fans sind dabei zu 57% weiblich und meist recht jung. Somit macht die größte Gruppe jene zwischen 25-34 Jahren aus (29% der Frauen und 18% der Männer). Über die Seite werden viele Studenten angesprochen, welche nach ihrem Abschluss als wichtige Entscheidungsträger in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft agieren.

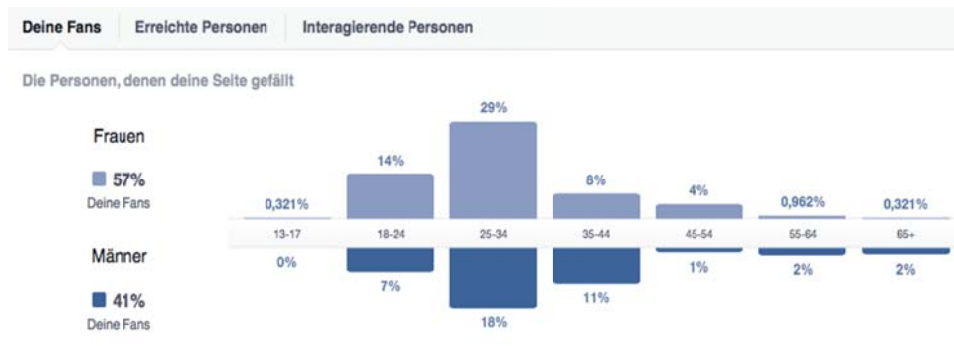


Abbildung 25. TTR-Fans

Die meisten Fans stammen aus Österreich (240) weit ab gefolgt von benachbarten Ländern wie Deutschland, Italien, Frankreich oder der Schweiz.

Land	Deine Fans	Stadt	Deine Fans	Sprache	Deine Fans
Österreich	240	Innsbruck, Tirol, Österreich	85	Deutsch	227
Deutschland	27	Wien, Österreich	32	Englisch (US)	43
Italien	13	Salzburg, Österreich	12	Englisch (UK)	22
Frankreich	3	München, Bayern	11	Italienisch	9
Schweiz	3	Tirol, Steiermark, Österreich	6	Spanisch	2
Niederlande	2	Berlin	5	Polnisch	2
Indien	2	Zams, Tirol, Österreich	4	Russisch	1
Australien	2	Köln	4	Bulgarisch	1
Nepal	2	Kramsach, Tyrol	3	Portugiesisch (Brasilien)	1
Belgien	1	Imst, Tirol, Österreich	3	Französisch (Frankreich)	1

Abbildung 26. TTR-Fans nach Ländern

Inhaltlich werden aktuelle Themen zum Tourismus in Tirol, eTourism und aktuellen Tourismusprojekten gepostet, aber auch interessanten Nachrichten aus den Nachbarländern. Die Facebook-Seite wird über verschiedene Printmittel, per Link über die Website selbst sowie bei Veranstaltungen vermarktet.

(f) Ausblick

Für das kommende Tourismusjahr ist die Einbindung einer Alpenstatistik geplant. Darüber hinaus wird der TTR auf einen neuen Server übersiedeln. Das TTR Poster kommt in einer neuen Auflage mit Dezember 2015 heraus, genauso wie wieder ein regelmäßiger Newsletter-Versand geplant ist.

**factbox**

- 2963 registrierte Nutzer (mit Ende August 2015).
- 112 News und inhaltliche Aktualisierungen (Sept. 2014 - August 2015).
- Im Schnitt 12 Facebook Postings pro Woche.

## **5 thesen und handlungsempfehlungen für den tiroler tourismus**

### **these 1: innovationen in familienunternehmen führen langfristig zu finanziellem erfolg**

- Das Innovationsverhalten in familiengeführten Unternehmen ist notwendig für die finanzielle Performance.
- Die Stärkung der Innovation in diesen Familienunternehmen muss tourismuspolitisches Ziel sein.
- Technologien spielen bisher noch eine geringe Rolle bei diesen Innovationen. Daher empfiehlt sich die Entwicklung von Modellen für stärkeren Technologietransfer in familiengeführte Tourismusunternehmen, um das Verständnis und die Akzeptanz radikaler technologischer Innovationen zu stärken.

### **these 2: eine der größten herausforderungen für familienbetriebe ist die nachfolgeregelung, welche eine zentrale unternehmerische aufgabe darstellt.**

- Bei der Betriebsübergabe sind hohe fachliche Qualifikationen, fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sowie persönliche Eigenschaften und Führungsqualitäten essentiell.
- Schlüsselkompetenzen bei der Unternehmensübergabe sind Wissen (beispielsweise Sprach-, Branchen-, und soziokulturelle Kenntnisse), Einstellungen (Offenheit, Toleranz und Empathie) sowie die Unternehmerpersönlichkeit (Kompetenz der Kommunikation und Integration, Vertrauensbildung, sowie Glaubwürdigkeit).

### **these 3: führungskräfte im tourismus müssen den anforderungen der generation y als künftige arbeitskräfte gerecht werden.**

- Der demographische Wandel und der sich langfristig abzeichnende Arbeitskräftemangel erfordern effektive Handlungsmaßnahmen im strategischen Personalmanagement.
- Im Hinblick auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt müssen sich Führende über die Ansprüche ihrer bestehenden und potenziellen Mitarbeiter Gedanken machen, um zukünftig Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu generieren.

- Führungskräfte im Tourismus sollten v.a. über kommunikative Kompetenzen, Durchsetzungsfähigkeit, Pflichtbewusstsein, neue Ideen und Herzlichkeit verfügen.

#### **these 4: high-potentials im tourismus müssen die authentizität des angebots untermauern**

- Hoch qualifizierte potentielle Arbeitskräfte im Tourismus müssen immer mehr auf die regionalen Bedingungen und Werte eingeschult werden.
- Qualifikationen sind wichtig, aber im Kundenkontakt spielt es eine wesentliche Rolle wie die regionalen Spezifika durch das Kundenkontaktpersonal beim Gast ankommen.
- Regionalspezifische Schulungsprogramme in Nebensaisonzeiten wären hier empfehlenswerte Destinationsinitiativen.

#### **these 5: für die heimische tourismuswirtschaft ist es von höchster relevanz zu wissen, welche akteure in einer alpinen destination zu der destinationselite gezählt werden können.**

- Die Elite in einer alpinen Destination ist eine kleine Gruppierung mächtiger und einflussreicher Akteure wichtiger Stakeholdergruppen einer Destination.
- Die Elitenmitglieder haben meist mehrere Funktionen gleichzeitig inne und sind deshalb bei Entscheidungsprozessen zentrale Schlüsselakteure.
- Die Destinationselite nimmt eine proaktive Rolle bei der Steuerung und Leistungsentwicklung der Destination ein und bestimmt somit den zukünftigen Weg dieser.

#### **these 6: eine erfolgreiche erlebnisinszenierung am berg ist abhängig von der schaffung eines emotionalen mehrwerts für den kunden.**

- Das Bergerlebnis ist multi-dimensional und besteht aus natürlichen sowie inszenierten Elementen, die beim Gast Emotionen hervorrufen sollen.
- Durch eine Erlebnisinszenierung wird eine Integration der Gäste in die Attraktionspunkte – natürlich wie künstliche – erreicht (involvement).

**these 7: einzigartige landschaftliche und klimatische begebenheiten sind zentrale beweggründe für die wahl von urlaub in den bergen.**

- Das wesentliche Reisemotiv ist sowohl im Sommer als auch im Winter die Landschaft und das Klima.
- Ein Fokus auf sportliche Kernthemen des Bergurlaubs, die eine spezifische alpine Landschaft erfordern, könnte ein diversifiziertes Angebot fördern.
- Während im Winter sportliche Aktivitäten und Unterhaltungselemente eine besondere Bedeutung haben sind Ruhe und Naturerlebnisse im Sommer von hoher Wichtigkeit.

**these 8: der fortschreitende klimawandel betrifft alle alpinen destinationen**

- Durch zielgerichtete, interdisziplinäre Forschung kommt es zur Stärkung der Anpassungsfähigkeit.
- Der Klimawandel muss in Entwicklungsstrategien und Risikoabschätzungen berücksichtigt werden.
- Eine proaktive Kommunikation schon getätigter und noch geplanter Maßnahmen ist erforderlich.

**these 9: der tourismus als exportbranche spürt wechsellkursschwankungen unmittelbar.**

- Durch Wechselkursschwankungen können sich sowohl Vorleistungen verteuern als auch die Marktpreise der Tourismusleistungen selbst.
- Wechselkursschwankungen haben einen Einfluss auf das Buchungsverhalten.
- Wechselkursschwankungen verschärfen den touristischen Wettbewerb.

## **literatur**

- Abegg, B., & Steiger, R. (2011). Will Alpine summer tourism benefit from climate change? A review. In A. Borsdorf, J. Stötter, & E. Veulliet (Hrsg.), *Vol. 4. IGF-Forschungsberichte, Managing Alpine Future II - Inspire and drive sustainable mountain regions* (S. 268–277). Wien: ÖAW.
- APCC (Hrsg.). (2014). *Österreichischer Sachstandsbericht Klimawandel 2014 (AAR14). Austrian Panel on Climate Change (APCC)*. Wien: Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften.
- Baumgartner, B. (2009). *Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung – Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Becker, D. R. (2005). *Ressourcen-Fit bei M&A-Transaktionen: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung auf Basis des Resource-Based View*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Becker, H. S. (1973). *Outsiders Studies in the Sociology of Deviance*. New York: Free Press.
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611–639.
- Beritelli, P. (2011). *Tourist Destination Governance through local Elites - Looking beyond the Stakeholder Level*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Bieger, T.; & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen* (8. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2002). Market segmentation by motivation – the case of Switzerland. *Journal of Travel Research*, 41(1), 68-76.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- Camprubi, R., Guia, J., & Comas, J. (2008). Destination Networks and induced Tourism Image. *Tourism Review*, 63(3), 47-58.
- Carmichael, B. A., & Morrison, A. (2011). Tourism Entrepreneurship Research. *Tourism Planning & Development*, 8(2), 115–119.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Cook, J., Nuccitelli, D., Green, S. A., Richardson, M., Winkler, B., Painting, R., . . . Skuce, A. (2013). Quantifying the consensus on anthropogenic global warming in the scientific literature. *Environmental Research Letters*, 8(2), 1-7.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Dettmer, H. (2005). *Managementformen im Tourismus*. München: Oldenbourg Verlag.
- Deutsche Zentrale für Tourismus. (2013). *Das Reiseverhalten der Deutschen im Inland*. Frankfurt: Deutsche Zentrale für Tourismus.
- Dries, N., van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271–279.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 396-414
- Echtner, C., & Ritchie, B. (2003). The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, 14(1), 37-48.
- Endruweit, G. (1979). Elitebegriffe in den Sozialwissenschaften. *Zeitschrift für Politik*, 26, 30-46.
- Erpenbeck, J., & von Rosenstiel, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Flagestad, A. (2001). *Strategic Success and Organizational Structure in Winter Sports Destinations – A multiple Stakeholder Approach to measuring organizational Performance in Scandinavian and Swiss Case Studies*. Östersund: ETOUR European Tourism Research Institute.
- Fleischhacker, V., & Formayer, H. (2007). *Die Sensitivität des Sommertourismus in Österreich auf den Klimawandel: StartClim2006 D.1*. Wien.
- Formayer, H., Awan, N., Nadeem, I., & Schicker, I. (2014). *Regionales Klimaszenario basierend auf einem neuen (CMIP5) GCM Lauf*. Wien.



- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen. (2014). *Reiseanalyse 2014*. Kiel: FUR.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freistaat Thüringen. (2009). *Sommersporttourismus in Thüringen. Analysen – Entwicklungspotenziale - Handlungsempfehlungen*. Erfurt: Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management, 21(6)*, 547-560.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism. *Annals of Tourism Research, 32(1)*, 237–258.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (3. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Gurtner, A., Dievernich, F.E., & Kels, P. (2013). Erwartungen der Digital Natives. *Zeitschrift für Führung und Organisation, 82*, 245-250.
- Hennerkes, B.H., Berlin, M., & Berlin, T. (2007). *Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich*. München: FinanzBuch Verlag.
- Hohenwallner, D., Abegg, B., Bauer, A., Frühauf, S., Goler, R., Hama, M., & Steiger, R. (2014). *Klimawandelfolgen in Vorarlberg. Abschlussbericht*.
- Hoppe, B., & Reinelt, C. (2010). Social Network Analysis and the Evaluation of Leadership Networks. *The Leadership Quarterly, 2(14)*, 600-619.
- IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Genf: IPCC.
- Jamal, T.B., & Getz, D. (2000). Community Roundtables for Tourism-related Conflicts: The Dialects of Consensus and Process Structure. In B. L. Bramwell (Hrsg.), *Tourism Collaboration and Partnerships – Politics, Practice and Sustainability* (S. 159-182). Clevedon: Channel View Publications.
- Jansen, S. (2013). Was glaubt der Nachwuchs? *BrandEins, 02-13*, 98-99.
- Jarillo, J.C. (1993). *Strategic Networks – Creating the borderless Organization*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Kallmünzer, A. (in Kürze erscheinend). The divergent transmission of entrepreneurial orientation in family business research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*.
- Klaffke, M. (2011). *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden: Gabler.
- Klaffke, M., & Schwarzenbart, U. (2013). Demografie als Chance. *Personalmagazin*, 3, 44-47.
- Koh, K. Y. (2006). Tourism entrepreneurship: People, place, and process. *Tourism Analysis*, 11(2), 115–131.
- König, M., Loibl, W., Steiger, R., Aspöck, H., Bednar-Friedl, B., Brunner, K.-M., . . . Weisz, U. (2014). Der Einfluss des Klimawandels auf die Anthroposphäre. In APCC (Hrsg.), *Österreichischer Sachstandsbericht Klimawandel 2014 (AAR14). Austrian Panel on Climate Change (APCC)* (S. 641–704). Wien: Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2014). Sources of satisfaction with high-potential employee programs. *Journal of Management Development*, 33(10), 1035–1056.
- Laesser, C. (2002). Aufgaben des Destinationsmanagement und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik. In H. Pechlaner, C. Weiermair & C. Laesser (Hrsg.), *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement: Neue Herausforderungen und Konzepte* (S. 77-121). Bern/Stuttgart: Haupt Verlag.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- LeMar, B. (2001). *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen – Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.

- Matser, I., Kraus, S., & Märk, S. (2011): Securing post – succession continuity in family firms through knowledge transfer. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 14(4), 478-496.
- Matzler, K., & Siller, H. (2003). Linking Travel Motivations with Perceptions of Destinations: The Case of Youth Travelers in Alpine Summer and Winter Tourism. *Tourism Review*, 58(4), 6-11.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 2, 1-28.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Meister, J., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millenials. *Harvard Business Review*, 5, 68-72.
- Miles, C. (2012). *PolicyMic*. Abgerufen am 16.05.2013 von <http://www.policymic.com/articles/4055/are-millennials-a-lost-generation-report-shows-job-gap-between-young-and-old-wides-ever>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mills, C.W. (1956). *The Power Elite*. New York: Oxford University Press.
- Neubauer, H. (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review* 16(4), 269-281.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., & Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms. In H. Landström, D. Smallbone, H. Crijns, & E. Laveren (Hrsg.), *Entrepreneurship, sustainable growth and performance. Frontiers in European entrepreneurship research* (S. 93–116). Cheltenham: Edward Elgar.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice* (6. Aufl.). New York: Sage Publications.
- Österreich Werbung. (2014). *Ankünfte/Nächtigungen in Österreich 2014 vs. 2000*. Abgerufen am 25.06.2015 von [https://www.austriatourism.com/wp-content/uploads/2015/04/2015g\\_2014-vs-2000-an-nea-nach-nationen.pdf](https://www.austriatourism.com/wp-content/uploads/2015/04/2015g_2014-vs-2000-an-nea-nach-nationen.pdf)

- Paris, R. (2003). Autorität, Führung und Elite – Eine Abgrenzung. In S. Hradil, P. Imbusch (Hrsg.), *Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen* (S. 55-73). Opladen: Leske + Budrich.
- Peters, M., & Kallmünzer, A. (in Kürze erscheinend). Entrepreneurial orientation in family firms: the case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*.
- Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pundt, A., & Franke, F. (2013). In Führung gehen - Wie man den passenden Führungsstil findet. In K. Häring, & S. Litzcke (Hrsg.), *Führungskompetenzen lernen* (S. 111-137). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3), 761–787.
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81, 46-54.
- Reichheld, F. (2006). *The Ultimate Question, Driving Good Profits and True Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Richardson, S. (2010). Understanding Generation Y's Attitudes Towards a Career in the Industry. In P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Hrsg.), *Tourism and Generation Y* (S. 131-142). Oxfordshire: CAB International.
- Roth, R., Krämer, A., & Görtz, M. (2012). Grundlagenstudie Wintersport Deutschland. *Schriftenreihe Institut für Natursport und Ökologie der Deutschen Sporthochschule Köln*, 26.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. London: Sage Publication.
- Saretzki, A. (2007). Touristische Netzwerke als Chance und Herausforderung. In R. Egger & T. Herdin (Hrsg.), *Tourismus – Herausforderung Zukunft* (S. 275-295). Wien/Berlin: LIT-Verlag.
- Scherer, R.; & Walser, M. (2003). Die Modernisierung der Region – Was können Netzwerke leisten. In K. Schedler & D. Kettinger (Hrsg.), *Modernisieren mit der Politik* (S. 285-306). Bern: Haupt Verlag.
- Scherhag, K. (2000). Profilierungsstrategien für touristische Regionen. In L. Fontanari & K. Scherhag (Hrsg.), *Wettbewerb der Destinationen: Erfahrungen – Konzepte – Visionen* (S. 149-162). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Scheurer, R. (2003). *Erlebnis-Setting – Touristische Angebotsgestaltung in der Erlebnisökonomie. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, Heft 43*. Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern
- Schmidt, C., Möller, J., Schmidt, K., Gerbershagen, M., Wappler, F., Limmroth, V., et al. (2011). Generation Y. Rekrutierung, Entwicklung und Bindung. *Der Anaesthetist*, 517-524.
- Schulz, A., Berg, W., Gardini, M.A., Kirstges, T., & Eisenstein, B. (2010). *Grundlagen des Tourismus*. München: Oldenbourg Verlag.
- Schumacher, M., & Wiesinger, M. (2011). *Finanzmanagement im Tourismus – Grundlagen und Praxis der Tourismusfinanzierung*. Wien: Linde Verlag.
- Serquet, G., & Rebetez, M. (2011). Relationship between tourism demand in the Swiss Alps and hot summer air temperatures associated with climate change. *Climatic Change*, 108(1-2), 291–300.
- Shaw, G., & Williams, A. (1990). Tourism, economic development and the role of entrepreneurial activity. *Progress in Tourism, Recreation & Hospitality Management*, 2, 67-81.
- Sheehan, L.R.; & Ritchie, B.J.R. (2005). Destination Stakeholder – Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734.
- Siller, H. (2003). *Jugend und Berge*. Innsbruck: MCI.
- Siller, H., & Kausl, I. (2004). *Urlaub in den Bergen*. Innsbruck: MCI.
- Siller, L.; & Matzler, K. (2011). Wie Netzwerke die nachhaltige Entwicklung einer Region und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit als Tourismusdestination fördern – Fünf Hypothesen am Beispiel des Kulturtourismus in einer alpinen Region. In H. Pechlaner & E. Foscher (Hrsg.), *Kooperative Kernkompetenzen – Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen* (S. 205-235). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Siller, H., & Zehrer, A. (2010). *Entrepreneurship & Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Wien: Linde Verlag.
- Statista. (2013a). *Arbeitslosenquote in den EU Mitgliedsstaaten Dezember 2013 (saisonbereinigt)*. Eurostat. Abgerufen am 06.02.2014 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160142/umfrage/arbeitslosenquoten-in-den-eu-laendern/>
- Statista. (2013b). *Anzahl der arbeitslosen Jugendlichen in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union*. Eurostat. Abgerufen am 06.02.2014 von

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/250201/umfrage/jugendarbeitslosenzahl-in-den-eu-laendern/>

- Steiger, R., & Abegg, B. (2013). The Sensitivity of Austrian Ski Areas to Climate Change. *Tourism Planning & Development*, 10(4), 480–493.
- Steiger, R., & Abegg, B. (2015). Klimawandel und Konkurrenzfähigkeit der Skigebiete in den Ostalpen. In R. Egger & K. Luger (Hrsg.), *Tourismus und mobile Freizeit – Lebensformen, Trends, Herausforderungen* (S. 319–332). Innsbruck, Wien: StudienVerlag Innsbruck-Wien.
- Steiger, R., & Stötter, J. (2013). Climate Change Impact Assessment of Ski Tourism in Tyrol. *Tourism Geographies*, 15(4), 577–600.
- Stogdil, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Strobl, A.; & Peters, M. (2013). Entrepreneurial Reputation in Destination Networks. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 59-82.
- Tirol Werbung. (2014). *Der Tiroler Tourismus. Zahlen, Daten und Fakten 2014*. Abgerufen am 25.06.2015 von <http://www.tirolwerbung.at/media/12795/Tiroler%20Tourismus%20-%20Daten%20und%20Fakten%202014.pdf>
- Voithofer, P. (2012). *Familienunternehmen in Österreich – Merkmale, wirtschaftliche Bedeutung, Herausforderungen*. Abgerufen am 11.02.2015 von [http://www.kmuforschung.ac.at/images/stories/vortraege/2012/27\\_03\\_2012\\_Familienunternehmen.pdf](http://www.kmuforschung.ac.at/images/stories/vortraege/2012/27_03_2012_Familienunternehmen.pdf)
- Ward, J.L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy – How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Weiermair, K., & Brunner-Sperdin, A. (2006). *Erlebnisinszenierung im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Weiermair, K., Pechlaner, H., & Bieger, T. (2006). *Time shift, Leisure and Tourism. Impacts of Time Allocation on Successful Products and Services*. Berlin: Erich Schmidt.
- Wellhoener, B. (1992). *Das Image von Reisezielen*. Starnberg: Studienkreis für Tourismus.
- WKO Wirtschaftskammer Österreich. (2011). *Tourismus in Zahlen 2010*. Wien: WKO.

- Wunderer, R. (2006). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. Neuwied: Kriffel Verlag.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities – The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60, 1070-1079.
- Zehrer, A., & Haslwanger, J. (2010). Management of change in tourism – the problem of family internal succession in family-run tourism SMEs. *Electronic Journal of Family Business Management*, 2(4), 147-162
- Zehrer, A., & Mössenlechner, C. (2009). Die Vermittlung von Leadership-Kompetenzen in der touristischen Aus- und Weiterbildung. In H. Siller & A. Zehrer, (Hrsg.), *Schriftenreihe Tourismus & Freizeitwirtschaft. Band 4* (S. 3-15). Innsbruck: Studia Verlag.
- Zehrer, A.; Raich, F.; Siller, H., & Tschiederer F. (2014). Leadership Networks in Destinations. *Tourism Review*, 69(1), 59-73.
- Zehrer, A., & Siller, H. (2007a). Familiengeführte Unternehmen im Tourismus. H. Siller & A. Zehrer, (Hrsg.), *Schriftenreihe Tourismus & Freizeitwirtschaft. Band 2* (S. 3-15). Innsbruck: Studia Verlag.
- Zehrer, A., & Siller, H. (2007b). Destination Goods as Travel Motives – The Case of the Tirol. *Tourism Review*, 62(3/4), 39-46.
- Zemp, M., Haerberli, W., Hoelzle, M., & Paul, F. (2006). Alpine glaciers to disappear within decades? *Geophysical Research Letters*, 33(13).

## publikationen

- Abegg, B., Steiger, R., & Walser, R. (2015). Aktuelle und zukünftige Schneesicherheit der Skigebiete in Graubünden. In T. Bieger, P. Beritelli & C. Laesser (Hrsg.), *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2014-15. St.Galler Schriften für Tourismus und Verkehr, Band 6* (S. 1-16). ESV: Berlin.
- Hall, C. M., Amelung, B., Cohen, S., Eijgelaar, E., Gössling, S., Higham, J. & Steiger, R. et al. (2015). No time for smokescreen skepticism: A rejoinder to Shani and Arad. *Tourism Management, 47*, 341–347.
- Hall, C. M., Amelung, B., Cohen, S., Eijgelaar, E., Gössling, S., Higham, J. & Steiger, R. et al. (2015). Denying bogus skepticism in climate change and tourism research. *Tourism Management, 47*, 352–356.
- Hallmann, K., & Zehrer, A. (2015). Limits of modelling memorable experiences: How authentic shall events be? In H. Pechlaner & E. Smeral (Hrsg.), *Tourism and Leisure - Current Issues and Perspectives of Development. Festschrift honoring Prof. Dr. Peter Keller on the occasion of 20 years of presidency of AIEST* (S. 269-286). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hallmann, K., Zehrer, A., & Müller, S. (2015). Perceived destination image – An image model for a winter sports destination and its effect on intention to revisit. *Journal of Travel Research, 54*(1), 94-106.
- Hohenwallner, D., Abegg, B., Bauer, A., Frühauf, S. Goler, R., Hama, M., Huber, T., Link, S., Peters, M., Schattan, P., Stampfl, P. & Steiger, R. (2015). *Klimawandelfolgen in Vorarlberg. Abschlussbericht KlimTourV. alpS*. Innsbruck: Zentrum für Naturgefahrenmanagement.
- Hristov, D., & Zehrer, A. (2015). The Destination Paradigm Continuum Revisited: DMOs Serving as Leadership Networks. *Tourism Review, 70*(2), in print.
- Kallmuenzer, A. (2015). The divergent transmission of entrepreneurial orientation in family business research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, forthcoming.
- Kallmuenzer, A. (2015). Agency theory and the family business. In M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch, & G. Kumeto (Hrsg.), *Theoretical perspectives on family businesses* (S. 58-77). Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Lehar, G., & Reisner, U. (2015). *Tourismuspolitik im Alpenraum*. Innsbruck: Studia.



- Mölk, A., & Peters, M. (2015). Framing High Potentials in the Hospitality Industry. Paper submitted to the *Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference*, Innsbruck, 22.04.2015.
- Pechlaner, H., Beritelli, P., Pichler, S., Peters, M., & Scott, N. (2015). *Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach. Bridging Tourism Theory and Practice*, 6. Bingley: Emerald.
- Peters, M., & Kallmuenzer, A. (2015). On the Relationship of Entrepreneurs' Quality of Life and Business Growth: the Case of the Tourism Industry. Paper submitted to the *Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference*, Innsbruck, 22.04.2015.
- Peters, M.; & Kallmuenzer, A. (2015). Entrepreneurial orientation (EO) in family firms: the case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, forthcoming.
- Peters, M., & Strobl, A. (2015). Conclusion: Toward a Theory of Destination Governance. In H. Pechlaner, P. Beritelli, S. Pichler, M. Peters, & N. Scott (Hrsg.), *Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach*. Bingley: Emerald Group.
- Rutty, M., Scott, D., Steiger, R., & Johnson, P. (2014). Weather Risk Management at the Olympic Winter Games. *Current Issues in Tourism*, 18(10), 931-946.
- Schnitzer, M., Peters, M., Scheiber, S., & Pocecco, E. (2014). The Culture and Education Programme of the Youth Olympic Games, - Success or Failure? EASM 2014: *22nd Conference of the European Association for Sport Management: Social and Commercial Impact of Sport*, Coventry, 11.09.2014.
- Scott, D., Rutty, M. & Steiger, R. (2015). Future of the Olympic Winter Games. *Journal of Olympic History*, 23(1), 52-61.
- Scott, D., Steiger, R., Rutty, M., & Johnson, P. (2014). The Future of the Olympic Winter Games in an Era of Climate Change. *Current Issues in Tourism*, 18(10), 913-930.
- Steiger, R. & Abegg, B. (2015). Klimawandel und Konkurrenzfähigkeit der Skigebiete in den Ostalpen. In R. Egger & K. Luger (Hrsg.), *Tourismus und mobile Freizeit* (S. 319-332). BoD: Norderstedt.
- Steiger, R., Scott, D., & Rutty, M. (2015). *Die Zukunft der olympischen Winterspiele in einem wärmeren Klima*. FdSnow.

- Strasser, U., Vilsmaier, U., Prettenthaler, F., Marke, T., Steiger, R., Damm, A., Hanzer, F., Wilcke, R., & Stötter, J. (2014). Coupled component modelling for inter- and transdisciplinary climate change impact research: dimensions of integration and examples of interface design. *Environmental Modelling & Software*, 60, 180-187.
- Strobl, A., & Peters, M. (2015). Part III Austria. In H. Pechlaner, P. Beritelli, S. Pichler, M. Peters & N. Scott (Hrsg.), *Contemporary Destination Governance: A Case Study Approach* (S. 81-116). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Strobl, A., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2015). Agency costs in family firms and their influence on the EO-performance relationship. Paper submitted to the *15th Annual Conference of the European Academy of Management* (EURAM 2015), Warschau, 18.06.2015.
- Strobl, A., Teichmann, K., & Peters, M. (2015). Do mountain tourists demand ecotourism? Examining moderating influences in an Alpine tourism context. *Tourism*, 63(3), 383 - 398.
- Zehrer, A. (2014). Führungskompetenzen bei der Betriebsübergabe familiengeführter Unternehmen. In M. Schumacher & M. Wiesinger (Hrsg.), *Unternehmensübergabe im Tourismus* (S. 17-29). Wien: Linde Verlag.
- Zehrer, A., & Raich, F. (2014). Destinationsentwicklung durch Leadership-Netzwerke. Welchen Beitrag können Leadership-Netzwerke zu einer wettbewerbsfähigen Destinationsentwicklung leisten? In P. Beritelli & C. Laesser (Hrsg.), *Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2014/2015* (S. 93-101). Berlin: ESV Verlag.
- Zehrer, A., Muskat, B., & Muskat M. (2014). Services research in tourism – Advocating the integration of the supplier side. *Journal of Vacation Marketing*, 20(4), 353-363.
- Zehrer, A., Peters, M., Pikkemaat, B., & Müllauer, C. (2014). Herausforderungen Interkultureller Führung in der Hotellerie. In R. Hartmann & F. Herle (Hrsg.), *Interkulturelles Management in Freizeit und Tourismus, 28.-30.11.2013, DGT-Tagung, Bremen, Deutschland* (S. 165-176). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

## **bildnachweis**

© Tirol Werbung

© Tirol Werbung

© Tirol Werbung

© Tirol Werbung