

inhalt

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung/Vorwort	1
2 Forschungsmodell	3
2.1 Forschungskontext.....	3
2.1.1 Unternehmen.....	4
2.1.2 Destination.....	4
2.1.3 Region.....	4
2.2 Forschungsbereiche und Kompetenzfelder.....	5
2.2.1 Unternehmensführung/Leadership.....	5
2.2.2 Entrepreneurship/Innovation.....	5
2.2.3 Finanzmanagement.....	5
2.2.4 Personalmanagement.....	6
2.2.5 Dienstleistungsmanagement.....	6
2.2.6 Ressourcenmanagement.....	6
2.2.7 Ökonomie & Politik.....	6
3 Executive Summary	7
4 Untersuchungsergebnisse 2015/2016	11
4.1 Unternehmen.....	13
4.1.1 Strategische Planung für touristische Kleinunternehmen in Tirol.....	13
(a) Problemstellung und Forschungsfrage.....	13
(b) Lösungsansatz.....	15
(c) Kernergebnisse.....	17
(d) Interpretation.....	18
(e) Fact Box.....	18
4.2 Destination.....	20
4.2.1 Digitaler Multi-Channel-Vertrieb in der alpenländischen Hotellerie.....	20
(a) Zielsetzung und Forschungsfrage.....	21
(b) Vorgehensweise.....	22
(c) Kernergebnisse.....	23
(d) Interpretation.....	28
(e) Fact Box.....	32

4.2.2	Atmosphäre in touristischen Orten	33
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage	33
(b)	Vorgehensweise.....	33
(c)	Kernergebnisse	34
(d)	Interpretation.....	44
(e)	Fact Box	46
4.3	Region	48
4.3.1	Zukunft des alpinen Wintertourismus	48
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage	48
(b)	Vorgehensweise.....	48
(c)	Kernergebnisse Screening	48
(d)	Kernergebnisse Delphi Studie	51
(e)	Interpretation.....	53
(f)	Fact Box	55
4.3.2	Ökonomische und politische Rahmenbedingungen im Tourismus – ein Regionenvergleich.....	56
(a)	Zielsetzung und Forschungsfrage	56
(b)	Vorgehensweise.....	57
(c)	Kernergebnisse	57
(d)	Interpretation.....	61
(e)	Fact Box	64
4.4	Tirol Tourism Research.....	66
(a)	Neue Menüführung und Inhalte	66
(b)	TTR Tirol Tourism Research auf Facebook.....	66
(c)	TTR Poster NEU	68
(d)	TTR Infographics.....	68
(e)	TTR Forschung	69
(f)	TTR Newsletter.....	69
(g)	Personelle Veränderungen.....	70
(h)	Systemupdates und Weiterentwicklung.....	70
(i)	Ausblick.....	71
5	Thesen und Handlungsempfehlungen für den Tiroler Tourismus	72
	Literatur	74
	Publikationen	77

abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Forschungsmodell	3
Abbildung 2. Forschungsprojekte im Jahr 2015/2016 am MCI Tourismus	7
Abbildung 3. Die Strategische Uhr (vereinfachte Version)	16
Abbildung 4. Unterkunftswahl.....	35
Abbildung 5. Urlaubsmotive.....	36
Abbildung 6. Eigenschaften der Ortsatmosphäre und deren Relevanz.....	37
Abbildung 7. Einschätzung der Ortsatmosphäre	38
Abbildung 8. Ortsatmosphäre-prägende Faktoren und Bewertung	39
Abbildung 9. Bewertung der Atmosphäre in Serfaus	41
Abbildung 10. Beurteilung des Ortseinganges	41
Abbildung 11. Beurteilung des Ortszentrums	42
Abbildung 12. Beurteilung der Talstation.....	42
Abbildung 13. Entwicklung der "Gefällt mir"- Angaben.....	67
Abbildung 14. Geschlechter- und Altersverteilung der TTR- Fans (Februar 2017)	67
Abbildung 15. Versandstatistik Newsletter Mai 2016.....	70

tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Angewandte Forschung 2015/2016: Thesen und Handlungsempfehlungen	10
Tabelle 2. Interviewte Personen nach Generationskohorte	22
Tabelle 3. Kernergebnisse Interviews mit Bayboomer	24
Tabelle 4. Kernergebnisse Interviews mit Generation X / Teil I	25
Tabelle 5. Kernergebnisse Interviews mit Generation X / Teil II	26
Tabelle 6. Kernergebnisse Interviews mit Generation Y	27

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 intensiv 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 09/2015 bis 02/2017 seitens des Tiroler Tourismusförderungsfond (TTFF) geförderten Forschungsprojekte am MCI Tourismus. Dabei wird zunächst das Forschungsmodell vorgestellt, auf dem die ausgewählten Projekte basieren. Nachfolgend werden die einzelnen Ergebnisse der 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. So liefert beispielsweise das Projekt „Digitalisierung im Tourismus“ (im Teil Destination (4.2.1.) explorative Ergebnisse die zeigen, dass eine crossmediale Multi-Channel-Strategie und die damit einhergehende Präsenz auf den namhaftesten und wichtigsten Reisewebsites notwendig sind, um eine langfristige Auslastungssteigerung bzw. -sicherung zu gewährleisten. Darüber hinaus ist auch das „Executive Summary“ des alpenweiten Forschungsprojektes „The future of winter travelling in the Alps“ im Teil Region (4.3.1.) enthalten. Insbesondere die komplexe Ermittlung des gesamten Zahlenwerkes zum Alpentourismus war Gegenstand der seitens der TTFF geförderten Forschungsaktivitäten.

Über diesen Forschungsbericht hinaus wurden zwei maßgebliche Publikationen unterstützt. Einerseits der Herausgeberwerk „Entrepreneurship & Tourismus II“, andererseits die Schriftenreihe „Tourismus- und Freizeitwirtschaft“ jeweils von Hubert Siller und Anita Zehrer. Mit der Schriftenreihe wurde exzellenten Masterstudierenden des MCI Tourismus eine Plattform geschaffen ihre Forschungsleistungen (Masterarbeiten) in einer komprimierten Form erstmals zu veröffentlichen. Darunter Arbeiten mit internationalen Auszeichnungen (z.B. ITB Wissenschaftspreis).

An dieser Stelle möchte ich dem gesamten MCI Tourismus Team für die äußerst engagierte Mitarbeit vielmals danken. Mein besonderer Dank gilt den MCI TourismusforscherInnen *Theresa Leitner, Birgit Muskat, Astrid Fehringer, Stefanie Haselwanner, Ulli Reisner, Frieda Raich, Jannes Bayer, Barbara Theiner, Birgit Bosio* und *Klaus Schwarzenberger* für die äußerst kompetenten Beiträge in den nachfolgend dargestellten Projekten.

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

Hubert J. Siller

Leiter MCI Tourismus

Innsbruck, Februar 2017



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.

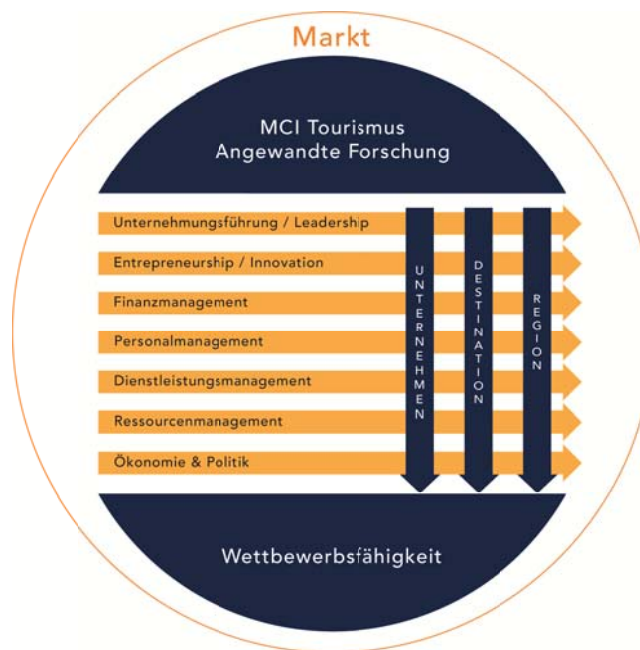


Abbildung 1. Forschungsmodell

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

2.2.4 Personalmanagement

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

2.2.5 Dienstleistungsmanagement

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

2.2.6 Ressourcenmanagement

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

2.2.7 Ökonomie & Politik

Da unter *Ökonomie* die Wissenschaft vom Einsatz knapper Mittel zur Verfolgung konkurrierender Ziele, vom ständigen Abwägen zwischen Alternativen verstanden wird, ist der Querschnittsbereich Ökonomie auf allen Ebenen anzusiedeln, spielt jedoch insbesondere auf der Ebene von Destinationen oder Regionen eine sehr wichtige Rolle. Dabei geht es vorwiegend um die regional- und gesamtwirtschaftlichen Verflechtungen des Tourismus (u.a. TSA Tourism Satellite Accounts für Tirol). Der Querschnittsbereich *Politik* ist von besonderer Bedeutung auf Destinations- und Regionsebene und bezieht sich u.a. auf Untersuchungen zur Gestaltung tourismuspolitischer Rahmenbedingungen. Aber auch Fragen der Unternehmenspolitik spielen im alpinen Tourismus eine Rolle.

3 executive summary

Das MCI Tourismus hat im Forschungsjahr 2015/2016 insgesamt fünf Forschungsprojekte durchgeführt. Zudem wurde das Kommunikations- und Informationstool Tirol Tourism Research weiter optimiert (siehe www.ttr.tirol.at). Die Forschungsprojekte können in die drei Untersuchungsräume „Tourismusunternehmen“, „Destinationen“ und „Region“ eingegliedert werden.

tourismus- unternehmen	P1: Strategische Planung für Kleinunternehmen	P6: Tirol Tourism Research ttr.tirol.at
destination	P2: Digitaler Multi-Channel-Vertrieb in der Hotellerie P3: Atmosphäre in touristischen Orten	
region	P4: Zukunft des alpinen Wintertourismus P5: Ökonomische & politische Rahmenbedingungen im Tourismus	

Abbildung 2. Forschungsprojekte im Jahr 2015/2016 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 stellt das Projekt P1 das strategische Planungswerkzeug „Strategische Uhr“ für touristische Kleinunternehmen vor. Es werden spezielle Faktoren aufgezeigt, die die strategische Planung von Kleinunternehmen beeinflussen und es wird die Frage beantwortet, wie die „Strategische Uhr“ den besonderen Bedürfnissen dieser Unternehmen angepasst werden und bei der Umsetzung der strategischen Planung helfen kann. Konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der strategischen Planung für die touristische unternehmerische Praxis zeigen auf, dass Strategie-Tools auf die limitierten finanziellen Mitteln, den Personalmangel und die Zeitknappheit touristischer Kleinunternehmen eingehen müssen um zeitsparend, kostenlos und leichtverständlich von Kleinunternehmen angewendet werden zu können.

Auf Destinationsebene beschäftigt sich das Projekt P2 mit der Digitalisierung im Tourismus, im Speziellen mit möglichen Auswirkungen auf die Distributionspolitik für die Ferienhotellerie im Alpenraum. Konkretes Ziel ist es, herauszufinden inwiefern sich die Präsenz eines Hotelbetriebes auf verschiedenen digitalen Distributions-

und Informationskanälen auf das Buchungsverhalten der Kunden und somit indirekt auch auf die Auslastung eines Hotelbetriebes im Alpenraum auswirkt. Das Forschungs-Projekt liefert explorative Ergebnisse die zeigen, dass eine crossmediale Multi-Channel-Strategie und die damit einhergehende Präsenz auf den namhaftesten und wichtigsten Reisewebsites notwendig sind, um eine langfristige Auslastungs-steigerung bzw. -sicherung zu gewährleisten.

Ziel einer weiteren Studie (P3) auf Destinationsebene ist es, die Atmosphäre in touristischen Orten zu untersuchen. Basierend auf bestehenden Studien und anhand eines Pretest in der Destination Serfaus, Fiss, Ladis – konkret dem Ort Serfaus – wird ein Befragungsinstrument zur Erhebung der Atmosphäre touristischer Orte erarbeitet, welches für weitere Destinationen verwendet werden kann.

Die Forschungstätigkeit im Bereich der Regionen widmete sich im Zeitraum 2015/16 unter anderem der Zukunft des alpinen Wintertourismus (P4). Die Studie beleuchtet mithilfe eines länderübergreifenden Literatur-Screenings von über 290 Dokumenten und einer Delphi-Studie mit 33 Experten aus Wissenschaft und Praxis die Kernfrage, ob und wie der Wintertourismus in den Alpen in Zukunft international wettbewerbsfähig bleiben kann. Die drei formulierten Handlungsfelder beschäftigen sich unter anderem mit der Wichtigkeit von Schneeseelebnissen, der Notwendigkeit einer erweiterten Produktpalette sowie der Bedeutung von nachhaltigen Mobilitätskonzepten in Bezug auf Winterreisen in die Alpen.

Außerdem wurden im Bereich der Regionen rechtliche und politische Rahmenbedingungen für die Koordination der Zweitwohnsitzfrage in Österreich untersucht (P5). Im Zentrum des Forschungsinteresses stehen die besonders betroffenen Bundesländer Tirol, Salzburg und Vorarlberg. Die Befassung mit diesen wichtigen Rahmenbedingungen soll einen Beitrag zur Klärung der Frage leisten, wie politische Lenkungsmaßnahmen bei Zweit- und Freizeitwohnsitzen in tourismusintensiven Gemeinden Österreichs aussehen und ob eine österreichweite Rahmenregelung realisierbar wäre. Resultate der Studie zeigen, dass Aufgrund der österreichischen Bundesverfassung und der derzeit geltenden Rechtslage aus heutiger Sicht eine bundesweite Rahmenregelung mit länderspezifischen Bestimmungen zu Freizeitwohnsitzen in den Bereichen Grundverkehr/Raumordnung bzw. Flächenwidmung und Bebauung nicht möglich ist. Allerdings könnte mithilfe von staatlichen Anreizsystemen durchaus zusätzliche politische Lenkung generiert werden.

Die TTR (Tirol Tourism Research) Plattform (siehe P6) wurde in seinem fünften Projektjahr weiter optimiert und upgedatet. Das vergangene Jahr war auch durch einen stärkeren Fokus auf die Facebook Fanpage des TTR geprägt, deren Anzahl von „Likes“ sich seit Bestehen der Facebook-Seite im März 2015 stetig entwickelt. Zudem beschäftigte man sich intensiv mit der Frage der Datendarstellung da es immer essentieller wird, Daten graphisch aufzubereiten und dem Nutzer verständlich zu machen. So werden künftig Infografiken als fixe Bestandteile des TTR verankert, um Zahlen und Fakten visuell besser aufzubereiten zu können.

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

thesen	handlungsempfehlungen
<p>These 1:</p> <p>Strategische Positionierung ist für die Wettbewerbsfähigkeit von Kleinunternehmen von großer Bedeutung; allerdings wird die strategische Planung oft vernachlässigt. Strategie-Tools werden kaum angewendet, da sie zu kompliziert und wenig flexibel sind.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Planung ist notwendig, damit Kleinunternehmen sich mit ihrer strategischen Positionierung auseinandersetzen. ▪ Strategie-Tools müssen auf die limitierten finanziellen Mitteln, den Personal-mangel und die Zeitknappheit touristischer Kleinunternehmen eingehen. ▪ Im Tourismus fehlt es Klein- und Kleinstbetrieben oft an aktiver strategischer Begleitung durch einen Berater. Daher fehlt es oft an wirtschaftlichem Know-how, welches durch zeitsparende, kostenlose und vereinfachte Strategie-Tools ausgeglichen werden kann.
<p>These 2:</p> <p>Eine crossmediale, online Multi-Channel-Strategie im Hotelvertrieb führt zu einer Steigerung der Direktbuchungen im Hotel, der gesamten Auslastung und zu einer damit einhergehenden Umsatzsteigerung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Digitalisierung im Tourismus erfordert eine breit angesetzte Vertriebs-Strategie mit Präsenz auf verschiedenen Reisewebsites. Dadurch minimiert sich ein Abhängigkeitsrisiko und maximiert sich die Reichweite. ▪ Eine emotional ansprechende, gut strukturierte Hotelwebsite mit einem auf die Zielgruppe abgestimmten Content ist Basis und Grundvoraussetzung für die Kommunikation und den Vertrieb im digitalen Zeitalter. ▪ Wichtiger als unzählige Kanäle zu bespielen, ist die richtige Auswahl der Kommunikations- und Vertriebskanäle. Die alleinige Präsenz ist dabei nicht ausreichend, vielmehr müssen online Marketing-Instrumente regelmäßig aktualisiert und mit Bildern, Inhalten, Spezial-Angeboten, Deals, etc. gepflegt werden, um letztendlich eine Buchung zu generieren.
<p>These 3:</p> <p>Schneeerlebnisse sind einzigartig und nicht gleichwertig zu ersetzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es ist unabdingbar, in eine erfolgreiche und nachhaltige Heranführung neuer Generationen von „Wintersport-Fans“ zu investieren. Insbesondere Kindern und Jugendlichen muss ein Zugang zum Wintersport durch Familie, Schulen und Skischulen ermöglicht werden.

<p>These 4:</p> <p>Das Produkt „Wintertourismus in den Alpen“ benötigt eine Verjüngung um auch in Zukunft für eindrucksvolle Wintersporterlebnisse zu stehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um den sich wandelnden Ansprüchen der Gesellschaft und der breiten Variation der Zielgruppen gerecht zu werden, sind eine Ausgestaltung des Produktklassikers sowie eine erweiterte Produktpalette von zunehmender Notwendigkeit. Eine Eigeninitiative der Unternehmen ist unabdingbar, wenn es um Produktinnovationen geht.
<p>These 5:</p> <p>Die geltende Verfassung und Rechtslage verhindern eine bundesweite Rahmenregelung für Zweitwohnsitze. Deshalb müssen Bund, Länder und Gemeinden die Entwicklung über Anreizsysteme steuern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Gemeinden lassen in ihre Widmungen künftig verstärkt Fragen der nachhaltigen Bewirtschaftung einfließen. Genehmigungen für Bauträgerprojekte werden beispielsweise an die Realisierung von nachhaltigen Investitionen in die Tourismus- und Freizeitinfrastruktur geknüpft. In diesem Zusammenhang muss auch eine (teilweise) Zweckbindung von Umwidmungserträgen diskutiert werden. ▪ Good Practice Beispiele für verträgliche und nachhaltige Lösungen eines Zusammenwirkens von Tourismus und Zweitwohnsitzen sind zu unterstützen, um Vorbildwirkung zu erzeugen. Dies kann zum einen über das Förderinstrumentarium für Betriebe, zum anderen für Infrastruktur erfolgen. Kriterien für die Förderwürdigkeit sind zusammen mit betroffenen Gemeinden zu definieren.

Tabelle 1. Angewandte Forschung 2015/2016: Thesen und Handlungsempfehlungen

4 untersuchungsergebnisse 2015/2016

Im Untersuchungszeitraum 2015/2016 wurden insgesamt 5 Forschungsinitiativen in unterschiedlichen Forschungsbereichen umgesetzt. Die nun präsentierten Forschungsprojekte wurden mithilfe quantitativer und qualitativer Analysen erstellt und beruhen auf jüngsten Erhebungen in der Tourismuswirtschaft.

Ein Projekt bezieht sich dabei auf Unternehmen (siehe 4.1) und analysiert das strategische Planungswerkzeug „Strategische Uhr“ für touristische Kleinunternehmen.

Zwei weitere Projekte beschäftigen sich mit Fragestellungen im Kontext der Tourismusdestinationen (siehe 4.2). Das erste beschäftigt sich mit der Digitalisierung im Tourismus, im Speziellen mit möglichen Auswirkung auf die Distributionspolitik für die Ferienhotellerie im Alpenraum. Das zweite Projekt hat die Atmosphäre touristischer Orte zum Gegenstand.

Auch auf Regionsebene (siehe 4.3) wurden zwei Projekte fertiggestellt. Diese befassen sich mit der Zukunft des alpinen Wintertourismus sowie mit rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen für die Zweitwohnsitzfrage in Österreich.



tourismusunternehmen

P1: Strategische Planung für Kleinunternehmen

4.1 UNTERNEHMEN

4.1.1 Strategische Planung für touristische Kleinunternehmen in Tirol

Kleinunternehmen mit ein bis zehn Mitarbeitern stehen vor großen Herausforderungen – besonders in Tourismus, um im regionalen und globalen Wettbewerb zu bestehen. Ressourcenknappheit, limitierte finanzielle Mittel, Personalmangel und Zeitknappheit touristischer Kleinunternehmen verlangen besondere Anforderungen an strategische Planung und deren Werkzeuge. Ziel dieses konzeptionellen Beitrags ist es, das strategische Planungswerkzeug ‚Strategische Uhr‘ für Kleinunternehmen vorzustellen und den besonderen Bedürfnissen anzupassen. Ergebnisse zeigen konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der strategischen Planung für die touristische unternehmerische Praxis auf.

(a) Problemstellung und Forschungsfrage

Kleinunternehmen sind von großer Bedeutung für die Wirtschaft, so sind zum Beispiel allein in Österreich 99,7% aller Unternehmen als KMU Betriebe klassifiziert (OECD, 2010; Wirtschaftskammer Österreich, 2014a). Kleinunternehmen bilden mit einem Anteil von 92,6%, mit weniger als neun Mitarbeitern und weniger als zwei Mio. Euro Umsatz pro Wirtschaftsjahr, die größte Gruppe innerhalb der KMU (Wirtschaftskammer, 2014a).

In Österreich beschäftigen KMU Betriebe rund 1.355.000 Arbeitnehmer, wovon die Kleinunternehmen mit rund 347.000 Arbeitnehmern ca. 15,5% der unselbstständig beschäftigten Personen beschäftigen (Wirtschaftskammer Österreich, 2014a). Laut der Wirtschaftskammer Österreich (2014b) sind Kleinunternehmen besonders stark in den folgenden drei Wirtschaftsbereichen vertreten: Tourismus- & Freizeitwirtschaft, Informatik- & Consultingbranche sowie dem Handel.

Vor allem in Tirol stellen Ein-Personen-Unternehmen mit 51,3% und Kleinunternehmen mit 38,1% den Großteil der Wirtschaftsstruktur dar und beschäftigen insgesamt 46.400 Personen (Amt der Tiroler Landesregierung, 2013). Mittels dieser Zahlen wird ersichtlich, dass kleinere Unternehmen einen beachtlichen Beitrag zur Bruttowertschöpfung und zu den Beschäftigungszahlen eines Landes beitragen (Culkin & Smith, 2000).

Kleinunternehmer stehen allerdings vor großen Herausforderungen um im regionalen und globalen Markt zu bestehen. So sind Kleinunternehmen zumeist großer Ressourcenknappheit ausgesetzt, wie zum Beispiel limitierte finanzielle Mittel, Personalmangel und, damit einhergehend, Zeitknappheit. Besonders Eigentümer von Kleinunternehmen sind meist ausschließlich im operativen Tagesgeschäft tätig, das langfristige Geschehen und strategische Planungen bleiben somit oft außen vor.

Vor diesem Hintergrund ist die Zielsetzung des Projektes daher die Beantwortung folgender Fragestellungen:

(1) Welche speziellen Faktoren beeinflussen die strategische Planung von Kleinstunternehmen?

(2) Wie kann das strategische Planungswerkzeug ‚Strategische Uhr‘ Kleinstunternehmen bei der Umsetzung der strategischen Planung helfen?

Die wissenschaftliche Literatur bestätigt, dass sich Kleinstunternehmer mit strategischer Planung oft schwertun. Beiträge, die sich mit dem Management der „Enablerseite“ – oder Befähigerseite – des Tourismus befassen sind insbesondere wichtig, da sich die weitgrößere Zahl an Studien auf Themen aus dem Marketing und der Kundenseite beschäftigt (Zehrer, Muskat und Muskat, 2014).

Allerdings steht in der touristischen Praxis gerade die „Enablerseite“ unter größten Herausforderungen, die der sich rapide verändernde Markt mit sich bringt. So ist es in der strategischen Weiterentwicklung von Kleinstunternehmen oftmals herausfordernd, dass Manager und Eigentümer meist dieselbe Person sind, da diese Situation eine starke Konzentration des Betriebes auf die Person des Eigentümers/in mit sich bringt; der/die Unternehmer/in spielt die zentrale Rolle im Unternehmen. Laut Brown (1987), Gilmore, Carson und Grant (2001) sowie McKercher und Robbins (1998) hat diese Alleinstellung des Eigentümers/in zur Folge, dass der Kleinstbetrieb vor allem von persönlichen Charakter und Kompetenzen abhängt

Aufgrund der Herausforderungen und der Nachteile von Kleinstunternehmen ist es für diese von hoher Relevanz, sich über die strategische Ausrichtung des Unternehmens bewusst zu sein. Eine Strategie ist im weiteren Sinne „ein Muster in einem Strom von Entscheidungen“ (Mintzberg, 1978). Näher betrachtet befasst sich eine Wettbewerbsstrategie mit der Art und Weise, wie ein Betrieb Wettbewerbsvorteile in einem Markt realisieren kann (Johnson et al., 2011). Es werden durch die Wettbewerbsstrategie Maßnahmen und Aktionen gesetzt um eine bestimmte Position am Markt einzunehmen und diese langfristig zu halten (Porter, 1998). Nach Porter (1998) gibt es für ein Unternehmen drei Optionen, um durch eine Wettbewerbsstrategie Vorteile gegenüber den Mitbewerbern zu schaffen:

- **Kostenführerschaft:** Hier erzeugt ein Unternehmen Produkte günstiger als die Konkurrenz, basierend auf Lernkurveneffekten und günstigen Skaleneffekte.
- **Qualitätsführerschaft:** Bei dieser Differenzierungsstrategie erzeugt ein Unternehmen Produkte welche am Markt als einzigartig wahrgenommen werden und somit einen hohen Preis erzielen.
- **Fokus:** Mittels dieser Strategie wird ein engeres Kundensegment bearbeitet. Hier muss sich das Unternehmen wiederum entscheiden, ob es eine Kosten- oder Qualitätsführerschaft in der Nische verfolgt.

Durch eine konsequente Verfolgung einer dieser Wettbewerbsstrategien werden Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz geschaffen. Das Bewusstsein, und in weiterer Folge das Verfolgen, einer klaren strategischen Ausrichtung ist vor allem

für Kleinstunternehmen unabdingbar. Mittels Wettbewerbsvorteilen, generiert durch eine klar formulierte Wettbewerbsstrategie, kann den gegebenen Nachteilen der Kleinstunternehmen am Markt entgegengewirkt werden.

(b) Lösungsansatz

Ziel dieses Projektes ist die Einführung und Anpassung eines strategischen Werkzeugs für Kleinstunternehmen. Aufgrund der verständlichen visuellen Darstellung und der gegebenen Flexibilität der ‚Strategischen Uhr‘ können sich Kleinstunternehmen relativ schnell einen Überblick über ihre eigene Positionierung verschaffen. Durch gezielte Fragestellungen zum aktuellen strategischen Ist-Zustand des Unternehmens, und in Folge zur gewünschten zukünftigen strategischen Ausrichtung, können Kleinstunternehmen dann strategische Handlungsfelder ableiten.

Strategische Planung wird von Unternehmen in der Regel mit Hilfe sogenannter ‚Strategischer Werkzeuge‘ umgesetzt. Strategische Werkzeuge dienen hierzu der Zieldefinierung und helfen dadurch, langfristig Unternehmensziele und Visionen in die unternehmerische Praxis umzusetzen (Stonehouse & Pemberton, 2002). Von hoher Bedeutung für Unternehmen sind dabei Wettbewerbsstrategien. Die häufig beschriebenen generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter (1980) werden seit den 1940er Jahren für die Ausrichtung von Unternehmen eingesetzt. Für Kleinstunternehmen können Porters Strategien allerdings nur bedingt eingesetzt werden.

Unternehmern von Kleinstbetrieben fehlt es oft an Tools und Unterstützung (Gibb, 2000; Haselwanter, Muskat & Zehrer, 2016) zur Bestimmung der weiteren strategischen Vorgehensweise. Die finanziellen Ressourcen zur aktiven strategischen Begleitung durch einen Berater sind oft nicht vorhanden. Auch fehlt es in Kleinstunternehmen oft an wirtschaftlichem Know-How, durch welches der weitere strategische Weg beeinflusst wird (McKercher & Robbins, 1998). Aufgrund dessen, dass der Unternehmer in einem Kleinstbetrieb mehrere Rollen gleichzeitig einnimmt, kann auch davon ausgegangen werden, dass kaum Zeit für strategische Überlegungen bleibt.

Dieser Beitrag schlägt vor, die Strategische Uhr als Strategie-Tool in Eigenregie zu nutzen. Die Strategische Uhr wird häufig von größeren Betrieben genutzt; sie wird in diesem Beitrag modifiziert und vereinfacht, sodass es auch für Einzelunternehmungen von Nutzen ist. Ziel ist es, damit den speziellen Anforderungen von Kleinstunternehmen gerecht zu werden.

Die Strategische Uhr gilt als eine Erweiterung der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter. Die Wettbewerbsstrategien der Strategischen Uhr sind marktorientiert: Sie basieren auf externen Erfolgsfaktoren, da Kunden aufgrund von Preis und Nutzen ein Urteil über ein Produkt fällen (Bowman & Faulkner, 1997). Die Strategische Uhr stellt verschiedene Positionen für ein Unternehmen am Markt dar und bietet die Möglichkeit, sich als Unternehmen entlang der Uhr flexibel strategisch neu zu positionieren (Bowman & Faulkner, 1997; Johnson et al., 2014). Die Strategische Uhr basiert auf den Dimensionen: 1) wahrgenommener Nutzen für den Kunden des Produktes und 2) wahrgenommener Preis des Produktes und bindet dabei zusätzlich die Ausrichtung am Wettbewerb ein. In nachstehender Abbildung 3 ist die strategische

Uhr im Überblick dargestellt; in den weiteren Ausführungen werden die jeweiligen strategischen Optionen ausführlich beschrieben.

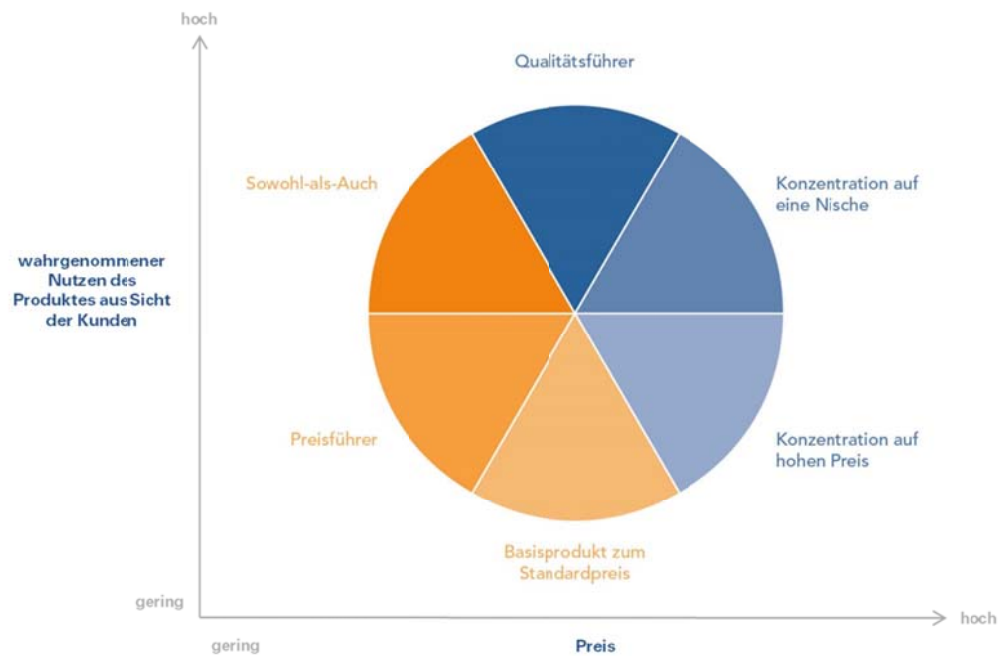


Abbildung 3. Die Strategische Uhr (vereinfachte Version)

BASISPRODUKT ZUM STANDARDPREIS: Bei dieser Strategie bietet ein Unternehmen ein Basisprodukt mittelpreisig an. Grundbedürfnisse des Kunden werden befriedigt, jedoch fehlt der explizite Kundennutzen für das angebotene Produkt. Infolge des niedrigen wahrgenommenen Kundennutzens verglichen mit dem angebotenen Preis ist es absehbar, dass das Unternehmen an Marktanteilen verliert und nicht mehr konkurrenzfähig ist (Bowman & Faulkner, 1997; Johnson et al., 2014).

PREISFÜHRER: Unternehmen die die Preisführerschaft als Wettbewerbsstrategie verfolgen, zielen darauf ab, Produkte günstiger als die Konkurrenz anzubieten, jedoch bei ähnlich wahrgenommenen Nutzen des Produktes (Bowman & Faulkner, 1997). Um diese Strategie erfolgreich umsetzen zu können muss das Unternehmen in der Lage sein, kostengünstiger als die Wettbewerber zu produzieren und Kostenvorteile gegenüber diesen zu generieren. Die Kunden sind hier sehr preissensibel. Bei erfolgreicher Umsetzung der Strategie können durch höhere Absatzzahlen hohe Gewinnmargen erzielt werden (Bowman & Faulkner, 1997; Johnson et al., 2014).

SOWOHL-ALS-AUCH: Bei dieser Wettbewerbsstrategie wird darauf abgezielt Differenzierungs- und Preisvorteile gegenüber der Konkurrenz zu generieren (Miller, 1992; Johnson et al., 2014). Diese Strategie involviert niedrigere Preise als die Qualitätsführerschaft und einen höheren Nutzen als die Konzentration auf ein preissensibles Kundensegment (Johnson et al., 2014) – der Kunde empfindet dieses Produkt deshalb als besser als das Konkurrenzprodukt. Somit zählt diese Strategie als „win-

nig strategy“ (Bowman & Faulkner, 1997, S. 16). Die Sowohl-als-Auch Strategie erlaubt einem Unternehmen von verschiedenen strategischen Ausrichtungen zu profitieren und Synergien zwischen Preis- und Qualitätsführer auszunutzen (Miller, 1992).

QUALITÄTSFÜHRER: Diese Wettbewerbsstrategie wird verfolgt, wenn qualitativ hochwertige Produkte mit einem spezifischen Nutzen – welcher vom Käufer sehr geschätzt wird – zu höheren Preisen angeboten werden. Aufgrund des hohen Nutzens für den Kunden steigt der Marktanteil des Unternehmens. Somit können anfallende Zusatzkosten – die durch die Produktion des qualitativ hochwertigen Produktes entstehen – gedeckt werden. Die Strategie hängt von zwei Schlüsselfaktoren ab: die Identifizierung und das Verständnis des strategischen Kunden und die Identifikation der Wettbewerber (Johnson et al., 2014; Bowman & Faulkner, 1997).

KONZENTRATION AUF EINE NISCHE: Bei dieser Strategie konzentriert sich ein Unternehmen darauf, ein besonders leistungsstark wahrgenommenes Produkt für ein ausgewähltes Marktsegment anzubieten. Durch den hohen Nutzen des Produktes kann somit ein Preis-Premium erzielt werden (Bowman & Faulkner, 1997). Der Unterschied zum Qualitätsführer liegt darin, dass hier nur ein spezielles Marktsegment bearbeitet wird, für welches das angebotene Produkt genau zugeschnitten ist (Bowman & Faulkner, 1997). Kunden des Unternehmens, welches diese Wettbewerbsstrategie verfolgt, sind sehr loyal und schätzen die angebotene Leistung; aufgrund dessen ist es für Mitbewerber schwer diese Produkte zu imitieren (Johnson et al., 2014).

KONZENTRATION AUF HOHEN PREIS: Unternehmen die diese Strategie verfolgen, erhöhen die Preise, aber der wahrgenommene Nutzen des Produktes ändert sich nicht. Diese Wettbewerbsstrategie lässt sich nur verfolgen wenn es Angebotsengpässe gibt bzw. wenn eine monopolistische Marktsituation vorherrscht und für andere Unternehmen die Markteintrittsbarrieren zu hoch sind (Bowman & Faulkner, 1997).

(c) Kernergebnisse

Bezug nehmend auf die Charakteristika von Kleinstunternehmen, wie bspw. Ressourcenknappheit, Mangel an Expertise und Zeitdruck, wird angenommen, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens in der Praxis kaum bedacht wird. Jedoch bedarf es vor allem im Hinblick auf diese Herausforderungen einer Strategie für Kleinstunternehmen um eine Position am Markt einzunehmen und darauffolgend Maßnahmen um diese Position zu sichern (Porter, 1980). Die strategische Uhr als Grundlage für ein Strategie-Tool bietet folgende Vorteile für Kleinstunternehmen:

1. Festlegung von Wettbewerbsstrategien ist für Kleinstunternehmen essentiell um sich am stetig verändernden Markt behaupten zu können
2. Durch die marktorientierte Sichtweise können auch Konkurrenten besser eingeschätzt werden

3. Kundensicht wird durch wahrgenommenen Preis und wahrgenommenen Nutzen miteinbezogen
4. Flexibilität, da die Möglichkeit der Anpassung der strategischen Ausrichtung entlang der strategischen Uhr jederzeit gegeben ist
5. Leicht verständliche Darstellung der Strategien

Mit Hilfe des Werkzeuges der Strategischen Uhr sollen Kleinunternehmen, die die Säulen der Tiroler Wirtschaft darstellen, strategisch fit gemacht werden, indem sie ihre strategische IST-Situation erfassen und diese in einem weiteren Schritt durch das ‚Drehen an der Strategischen Uhr‘ zu optimieren versuchen. Die Anwendung kann in Eigenregie von Kleinunternehmern – zeitsparend, kostenlos und leichtverständlich – durchgeführt werden.

(d) Interpretation

Strategische Positionierung ist für Kleinunternehmen von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs; allerdings wird die strategische Planung hier oft vernachlässigt. Gründe liegen oft in der Ressourcenknappheit von Kleinbetrieben und der Tatsache, dass bisherige Strategie-Tools kaum angewendet werden können, da sie zu kompliziert und wenig flexibel sind.

Lösung:

- Strategische Planung ist notwendig, so dass Kleinunternehmen sich mit ihrer strategischen Positionierung auseinandersetzen.
- Strategie-Tools müssen auf die limitierten finanzielle Mittel, Personalmangel und Zeitknappheit touristischer Kleinunternehmen eingehen.
- Im Tourismus fehlt es Klein- und Kleinbetrieben oft an aktiver strategischer Begleitung durch einen Berater. Daher fehlt es oft an wirtschaftlichem Know-How. Dieser Beitrag zeigt wie, dieses Know-How durch zeitsparende, kostenlose und vereinfachte Strategie-Tools ausgeglichen werden kann.

(e) Fact Box

factbox

- Zeitmangel führt oft dazu, dass strategische Entscheidungen in Kleinunternehmen unter Zeitdruck und als Antwort auf sich ändernde Rahmenbedingungen chaotisch und zufällig getroffen werden.
- Strategie-Tools müssen angepasst werden, um so zeitsparend, kostenlos und leicht verständlich von Kleinunternehmen angewendet zu werden können.



destination

P2: Digitaler Multi-Channel-Vertrieb in der Hotellerie

P3: Atmosphäre in touristischen Destinationen

4.2 DESTINATION

4.2.1 Digitaler Multi-Channel-Vertrieb in der alpenländischen Hotellerie

Die Digitalisierung oder die neuen technologischen Möglichkeiten in der Tourismusbranche verändern nicht nur flankierend die Kommunikation mit dem Gast, sondern greifen tief gehend in die gesamte Gestaltung von Kundenbeziehungen, interne Ablaufprozesse, ebenso wie auf distributionspolitische Entscheidungen ein. Kurzum, die Digitalisierung transformiert umfassend strategische und operative Geschäftsprozesse (Schulz et.al., 2015; MIT, 2011) des Tourismus und der Hotellerie. Der Druck, der durch die Digitalisierung im Tourismus hervorgerufen wird, ist in der gesamten Branche spürbar, nachdem die technologischen Veränderungen in fast alle Bereiche Einzug halten (Steinhauser & Theiner, 2016).

Aufgrund der sich rasant verändernden Informations- und Kommunikationstechnologien steigen die Vertriebsmöglichkeiten von touristischen Angeboten bereits seit einigen Jahrzehnten - so startete bereits in den 1970er Jahren die CRS-Entwicklung, gefolgt von GDS-Entwicklungen in den 1980ern und nicht zu vergessen, der Einzug des Internets seit den 1990ern (Kracht & Wang, 2009; Buhalis & Law, 2008; O'Connor & Frew, 2002; Ip et al., 2011). Preistransparenz, besser vergleichbare Angebote, unmittelbare Online-Buchbarkeit und ein dadurch verstärktes Wettbewerbsumfeld sind somit nur einige Herausforderungen, welche die digitale Entwicklung der Hotelbranche beschert hat (Steinhauser & Theiner, 2016). Neben der einfachen und schnellen Informationsverbreitung bietet das Internet dem Hotelier über verschiedene Kanäle und durch Online-Kampagnen, spezielle Preis-Angebote, local based und mobile Marketingaktionen aber auch unzählige weitere Wege, sein Hotelangebot an den Kunden zu bringen. Mit einem guten Mix aus eigenen, direkten Verkaufsstrategien und starken Partnern am Markt, abgestimmt auf eine bewusst gewählte Zielgruppe, ist es nach wie vor möglich, am hart umkämpften Reisemarkt erfolgreich zu bestehen (Steinhauser & Theiner, 2016).

Mit der Vielfalt an Vertriebskanälen steigen die Komplexität (Kracht & Wang, 2009) und die Kosten (Beritelli & Schegg, 2016) in der zum Teil nicht mehr überschaubaren Distributionslandschaft. Obwohl einige wenige Player den Markt schon seit einiger Zeit sehr dominant über Konsolidierungsprozesse und den Einsatz immenser Werbebudgets durchdringen, ist das „who is who von OTAs, Meta-Searcher, Bewertungsplattformen“ und anderen Online Reiseanbietern nicht so leicht zu durchschauen (Hahn 2016, S. 15).

Hinzu kommt ein reiseerfahrener Kunde, der aufgrund seiner hybriden Verhaltensweise nur noch schwer einschätzbar ist, sich gern zu diesem und jenem äußert, und das nicht nur im Freundeskreis, sondern online, wo es millionenfach gelesen werden kann. Ein äußerst volatiles Kundenverhalten entlang der gesamten Customer Journey gefördert durch eine allgegenwärtige Preistransparenz, „ehrliche“ Hotelbewertungen und ein reger Austausch zwischen den Kunden mittels sozialer Medien sind weitere Folgen der Digitalisierung im Tourismus, welche auf die Buchungsentcheidung der Reisenden einwirken. So nützt der Gast von heute diverse Websites, Portale, Inspirations- und Informationsplattformen, um sich im Vorfeld seiner Reise

ein umfassendes Bild zu machen (Steinhauser & Theiner, 2016; Duverger, 2013). Es werden zur Inspiration andere Kanäle konsultiert als zur Information. In der Selektions-Phase braucht der Kunde wiederum andere Inhalte und Medien, um sich entscheiden zu können und der konkrete Buchungsabschluss kann nochmals auf einem anderen Portal stattfinden. Nicht zu vergessen ist die anschließende Urlaubs-Vorbereitungszeit, die großteils ebenso digital stattfindet. Nachdem diverse Buchungsplattformen mittels attraktiver Stornierungsbedingungen werben, kann sich auch diese Vorbereitungsphase unter Umständen nochmals auf die letztendliche Buchungsentscheidung auswirken. In seinem „Google Playbook for Travel“ veröffentlichte Google, die größte Suchmaschine weltweit, kürzlich Informationen zu sogenannten „micro-moments“:

- I want to get away moments
- Time to make a plan moments
- Let's book it moments
- Can't wait to explore moments

und fordert die Hotelbranche dazu auf, Fokus auf alle diese vier Bereiche zu legen (ehotelier.com, 2016).

Zur Digitalisierung im Tourismus gibt es einige, wenige wissenschaftliche Arbeiten und Studien, welche die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien ebenso wie deren Auswirkung auf die Distributionspolitik aus Anbieterperspektive untersuchen (Beritelli & Schegg, 2016, Anderson, 2009 und 2011, Law et al., 2014). Weitestgehend offen bleibt jedoch die Frage, wie sich eine Multi-Channel-Strategie bestehend aus verschiedenen digitalen Distributionsmöglichkeiten auf das Informations- und Buchungsverhalten der Kunden und somit auch auf die Auslastungssituation der Hotellerie auswirkt (Beritelli & Schegg, 2016).

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Die vorliegende, qualitative Studie setzt sich deshalb mit der Digitalisierung im Tourismus auseinander, im Spezifischen mit dessen Auswirkung auf die Distributionspolitik für die Ferienhotellerie im Alpenraum. Sie untersucht die Multi-Channel-Strategie und somit die Frage des Vertriebs im Lichte der neuen digitalen Möglichkeiten aus Kundenperspektive.

Konkretes Ziel ist es, herauszufinden inwiefern sich die Präsenz eines Hotelbetriebes auf verschiedenen digitalen Distributions- und Informationskanälen auf das Buchungsverhalten der Kunden und somit indirekt auch auf die Auslastung eines Hotelbetriebes im Alpenraum auswirkt. Das Forschungs-Projekt liefert explorative Ergebnisse, die in weiteren Studien validiert werden und somit Grundlage für generalisierbare Aussagen zur digitalen Distribution in der Ferienhotellerie im Alpenraum bilden können.

Von diesem Ziel abgeleitet, strukturieren folgende Forschungsfragen das Projekt:

- Welche Websites / Vertriebskanäle konsultiert der Feriengast in der
 - Inspirationsphase,
 - Informationsphase,
 - Selektionsphase,
 - Buchungsphase,
 - Vorbereitungsphase?
- Von welchen Faktoren hängt die Wahl der jeweiligen Reisewebsite¹ ab?
- Welche Reisewebsites haben welche Funktion in welcher Phase?

(b) Vorgehensweise

Die wissenschaftlich, theoretische Fundierung basiert auf einer interdisziplinären Literaturrecherche zur Digitalisierung im Tourismus mit Schwerpunkt auf die Distribution in der Ferienhotellerie. Es werden dabei beide Sichtweisen, die Unternehmer- als auch die Kundenperspektive berücksichtigt, der Fokus liegt jedoch auf dem Entscheidungs- und Buchungsverhalten der Reisenden.

Bei der empirischen, qualitativen Studie im Alpenraum wurden im Sommer 2016 Interviews (n=15) aus den DACH-Märkten mithilfe eines theoretisch fundierten Leitfadens durchgeführt. Die Interviewten können dabei einem von drei Generationskohorten zugeordnet werden (Generation Y, Generation X oder Babyboomer), um mögliche Verhaltensunterschiede in verschiedenen Zielgruppen ausfindig zu machen (siehe Tabelle 2). Diese bewusste Fallauswahl ist außerdem dienlich, um die Heterogenität der Grundgesamtheit zu repräsentieren (Kruse, 2015).

Babyboomer - 50+ Jahre	Generation X - 30 - 50 J.	Generation Y - 20 - 30 J.
Kerstin, 51	Andreas, 43	Robert, 27
Doris, 62	Elisabeth, 32	Andrea, 29
Beate und Dieter, 60	Georg, 37	Philipp, 26
Regis, 53	Isabelle, 39	Sybille, 26
Monika, 55	Franka, 36	Lena, 25

Tabelle 2. Interviewte Personen nach Generationskohorte

¹ Das Wort Reisewebsite wird in dieser Studie als Überbegriff und zum Teil als Synonym für alle Online-Kanäle, Websites, Portale sowie Social Media Kanäle verwendet, auf denen sich ein Kunde zu seiner Reise informieren kann.

Angesichts der geringen Anzahl an Forschungsbeiträgen zu digitalen, distributionspolitischen Themen im Tourismus respektive der Hotellerie sind insbesondere neue Erkenntnisgewinne aus kundenorientierter Perspektive gefragt. Der junge Forschungsbereich der vorliegenden Studie und dessen Fokus auf das individuelle Verhalten in der Pre-Stay-Phase der Customer Journey sprechen eindeutig für die Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes. Um die transkribierten Interviews systematisch, regel- und theoriegeleitet zu analysieren, wurde die Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) herangezogen.

(c) Kernergebnisse

Mittels Paraphrasieren und Reduktion konnten generalisierbare Kernergebnisse ermittelt werden, welche zur besseren Übersicht zunächst tabellarisch angeführt werden. Aus den Tabellen 3-6 kann entnommen werden, welche Kanäle in welcher Phase herangezogen werden und welche Motivation der Wahl des Kanals vorausgeht: welche Inhalte, Informationen erwartet bzw. wünscht sich der Kunde vom Kanal, warum sucht er gerade auf dieser Website nach Content, was genau erhofft er sich davon? Nachdem bei einer qualitativen Empirie numerische Häufigkeiten aufgrund der geringen Stichprobe eine nur sehr geringe und bedingte Aussagekraft haben, wird auf die Darstellung dieser Werte verzichtet. Nichtsdestotrotz sind die Nennungen in Form eines Rankings (die am häufigsten genannten Kanäle stehen in der Tabelle weiter oben - je weiter unten der Kanal aufgezeigt wird, desto weniger oft wurde er in den Interviews erwähnt) dargestellt. Das Ranking zeigt somit ein gewisses Stimmungsbild auf und lässt eine weiterführende Interpretation zu. Besonders treffende Textpassagen werden als Ankerbeispiele zur Unterstützung der Interpretation herangezogen.

	Inspiration	Information	Selektion	Buchung	Vorbereitung
Kanäle	Eigene Erfahrung	OTA-booking.com	Bewertungs-Portal	Telefon (Hotel)	Keine
	Google	Hotelwebsite	Hotelwebsite	OTA-booking.com	
	Destinations-Website	Destinations-Website	Direkter Kontakt mit Hotel	Hotelwebsite	
	OTA-booking.com	Bewertungs-Portal		Destinations-Website (wg. Kooperation)	
	Empfehlung Freunde	Google			
	Fernsehen	Katalog			
	Katalog				
	Kooperationen (Supermarkt/Destination)				
Bedürfnisse / Motive	Schöne Bilder	Preisvergleich	Bewertungen	Persönliche Betreuung	Schon vorher viel recherchiert
			Antwort auf Detailfragen	Stimme	Man vertraut Freunden
			Bilder	Sicherstellung Angebot trifft Wirklichkeit	
				Schnell & unkompliziert	
Sonstiges	Social Media spielt keine Rolle		Reisebüro für andere Destinationen wichtig		
	Freunde & Bekannte sind wichtig				

Tabelle 3. Kernergebnisse Interviews mit Bayboomer

	Inspiration	Information	Selektion	Buchung	Vorbereitung
Kanäle	Google	Hotelwebsite	OTA-booking.com	OTA-booking.com	Keine - vor allem im Alpenraum
	OTA-booking.com	OTA-booking.com	Meta-Searcher	E-Mail (Hotel)	Bewertungsportal
	Destinations-Website	Bewertungsportal	Bewertungsportal	Telefon (Hotel)	Wetterportal
	Bewertungsportal	OTA-Expedia	Hotelwebsite	E-Mail (3. Anbieter Portal)	Hotelwebsite
	Eigene Erfahrung	Destinations-Website	Google Maps		Meta-Searcher
	Freunde & Bekannte				
	Google Maps				
	Bedürfnisse / Motive	Destinations-Infos	Bilder	Preisvergleich	Bester Preis
Generell Hotel finden		Neuigkeiten	Bewertungen	Seriosität, Brand, Bekanntheit	Details erfahren
Über Kriterien & Filter Hotel finden		Zu sehen, wer im Ranking (Google) vorn ist	Lage	Usability & Geschwindigkeit (OTA)	Für nächste Buchung lernen
		Zusätzliche Informationen	Alles zusammen auf einem Portal zu finden	Druck bei booking.com „nur noch 2 Zimmer frei“	Anzahlung
		Bewertungen	Wie stellt sich das Hotel dar	Damit Hotel keine Provision bezahlt	Detail-Infos kurz vor Anreise
			Inklusivleistungen	Persönliche Betreuung	
			Reaktion des Hotels auf Bewertungen	Einfach und unkompliziert (Telefon)	
				24/7 Dispo-nibilität	

Tabelle 4. Kernergebnisse Interviews mit Generation X / Teil I

	Inspiration	Information	Selektion	Buchung	Vorbereitung
Sonstiges	Social Media spielt keine Rolle, wenn dann nur Facebook		Journale, Lifestyle Magazine, Reisezeitschriften		
	Freunde & Bekannte sind wichtig				
	Newsletter Destination			Kooperationsgruppen	
	Packages OTAs (Expedia) oder Meta Searcher (TripAdvisor) für andere Destinationen von Bedeutung - im Alpenraum nicht so				

Tabelle 5. Kernergebnisse Interviews mit Generation X / Teil II

	Inspiration	Information	Selektion	Buchung	Vorbereitung
Kanäle	Eigene Erfahrung	Hotelwebsite	Hotelwebsite	Telefon (Hotel)	Keine
	OTA-booking.com	Bewertungsportal	Google	OTA-booking.com	Blog
	Bewertungsportal	OTA-booking.com	Freunde	Airbnb	
	Destinations-Website	Google Maps	Destinations-Website		
	Meta Searcher	Destinations-Website	Bewertungsportal		
	Facebook		OTA-booking.com		
	Airbnb				
Bedürfnisse / Motive	Generell Hotel finden	Bewertungen (Anzahl & Aussagekraft)	Weitere Bilder	Bester Preis / bestes Angebot	Keine aus Angst besseres Angebot zu finden
	Über Filter / Kriterien Hotel finden	Bilder	Mehr Informationen	Goodies vom Hotel zu bekommen	Anreise Informationen
	Top 10 Listen	Lage	Gegen-Check	Provision für Hotel zu vermeiden	Restaurant-Tipps
	Lage - Standort	Preisvergleich	Angebot / Pauschalen	Loyalitätsprogramm	Check In / Out Informationen
	Facebook-Anzeige inspiriert zu Spontan-Buchung			Sicherheit zu haben, das beste Angebot zu bekommen	
				Einfachheit / Usability	
				Guter Service 24/7, wenn etwas schief geht	
Sonstiges	Social Media (Instagram, Facebook) vor allem um Specials & News zu erhalten		Lonely Planet, Freunde & Bekannte, Secret Escapes, Pinterest		
	TripAdvisor wird abnehmen, weil zu anonym & touristisch - Plattformen, die Bewertungen von Freunden vernetzen, werden dafür Ersatz sein				

Tabelle 6. Kernergebnisse Interviews mit Generation Y

(d) Interpretation

Die Digitalisierung verändert den Tourismus und die Hotelbranche. Neue Möglichkeiten des Vertriebs bieten sich an, die Komplexität und die Kosten der Distribution steigen und das Buchungsverhalten der Kunden ist schwieriger einzuschätzen. Um zu beantworten, inwiefern sich die Präsenz eines Hotelbetriebes in verschiedenen digitalen Distributions- und Informationskanälen auf das Buchungsverhalten der Kunden (somit indirekt auch auf die Auslastung der Hotellerie im Alpenraum) auswirkt, werden die aus der Theorie abgeleiteten Annahmen mit Hilfe der Erkenntnisse (gleichermaßen gewonnen aus Empirie und Theorie) diskutiert und interpretiert.

ANNAHME 1: Es werden mehrere Kanäle herangezogen.

Alle drei Befragungsgruppen sehen sich in der Vorbereitungszeit für Ihren Urlaub mehrere Reisewebsites an. Wie aus den Tabellen ersichtlich, werden nicht nur über die verschiedenen Phasen hinweg mehrere Reisewebsites konsultiert, sondern bereits innerhalb jeder einzelnen Phase auf mehreren Portalen oder Websites recherchiert. Insofern kann diese Annahme bestätigt werden. Die Cross-Media-Nutzung von verschiedenen Reisewebsites hat mehrere Beweggründe: so dient das Sichten von diversen Bewertungsportalen zum Beispiel dazu, Sicherheit über die gelesenen Informationen (Bewertungen) zu erhalten. *„Wenn ich mich für was schon fast entschieden habe, dass ich es gegen-checke und schau, die haben auf booking eine gute Bewertung, auf TripAdvisor - dann ist es meistens eine relativ safe choice.“* Weiters ist erkennbar, dass von einem Portal zum anderen gesprungen wird, diese meist parallel geöffnet sind und somit mehrere Kanäle zeitgleich herangezogen werden: *„es ist meistens ein Sammelsurium an Websites welche man dann offen hat. Man hat sicher Google maps offen, wo ist es - Bewertungen sind wesentlich...“*. Dies lässt bereits darauf schließen, dass verschiedene Reisewebsites verschiedene Funktionen haben und somit verschiedene Motivationen beim Gast bedienen. Abschließend ist jedoch zu erwähnen, dass die Hotellerie im Alpenraum einen gewissen Vertrauensbonus genießt und sich die Pre-Stay-Phase bei Reisen in andere Destinationen bei den Interviewten in Summe generell etwas anders gestaltet. So macht man sich über die Hotelbuchung im Alpenraum etwas weniger Gedanken und führt eine weniger intensive Recherche durch, *„ich habe mehr Vertrauen in die Hotels im deutschsprachigen Alpenraum - nimm einfach an, dass die Qualität, der Standard schon höher ist und mach mir dann auch nicht so Mega-Gedanken, weil ich fahre ja 2 Stunden. Hingegen wenn ich 10 Stunden fliege ist es mir schon sehr wichtig, dass das Hotel stimmt oder Preis/Leistung.“* Das heißt, dass Hotels im Alpenraum für die Ansprache der Haupt-Zielmärkte DACH auf zwar mehreren, aber nicht unzähligen Vertriebs- und Kommunikationskanälen vertreten sein müssen.

ANNAHME 2: Es werden verschiedene Kanäle herangezogen.

Folgende verschiedene Gruppen an Reisewebsites (mit deren wichtigsten Anbietern) werden von allen drei Generationskohorten in der Pre-Stay-Phase zur Reise-Entscheidung herangezogen:

- ✓ OTAs (Online Travel Agencies): z.B. booking.com, Expedia, Airbnb
- ✓ Bewertungsportale: z.B. TripAdvisor, booking.com, HolidayCheck
- ✓ Suchmaschine: z.B. Google
- ✓ Destinations-Websites
- ✓ Hotelwebsites
- ✓ MetaSearcher: z.B. TripAdvisor, Holidaycheck, Trivago
- ✓ Allgemeine Informationsseiten: Google Maps, Wetterportale
- ✓ Social Media: Facebook, Blogs, Pinterest

Insofern kann auch die Annahme, dass verschiedene Vertriebs- und Kommunikationskanäle herangezogen und somit die Buchungsentscheidung beeinflussen, bestätigt werden. Sehr oft wird erwähnt, dass man sich zwar über die verschiedenen Reisewebsites informiert, die konkrete Buchung jedoch direkt übers Hotel abwickelt: *„Jetzt haben wir direkt bei der Pension angerufen. Ich bin jemand, der gerne persönlich Kontakt aufnimmt.“* *„Wenn ich z.B. auch über booking.com etwas finde, tue ich gerne dann selbst den Betrieb auch noch anschreiben, weil mir das nicht so sympathisch ist, dass booking.com so viel Geld kriegt.“* Hieran ist zu erkennen, dass der „Billboard-Effekt“ (Anderson, 2009) wahrscheinlich auch im Alpenraum greift. Gleichzeitig ist aber ebenso bemerkbar, dass dieser zu kurz greift, da ersichtlich ist, dass eine Steigerung der Direktbuchung nicht ausschließlich auf die Präsenz der Hotels auf den wichtigsten OTAs zurückzuführen, sondern eine Präsenz auf verschiedenen Vertriebs- und Kommunikationskanälen dafür notwendig ist. Dies unterstützt wiederum die Erkenntnisse des „Network Effekts“ (Beritelli & Schegg, 2016) und dessen dahinter stehende Analyse, welche *„(...) do not confirm the billboard effect, according to which particular platforms (first-tier channels) increase the probability of bookings. Thus, the survival strategy is to maximize share of shelf and to build on interdependencies and network effects.“* (Beritelli & Schegg, 2016 S. 68). D.h. laut Network Effekt ist es für die Steigerung von Direktbuchungen nicht zielführend, ausschließlich bei den marktführenden OTAs präsent zu sein, sondern eine breit aufgestellte Multi-Channel-Strategie über eine Vielzahl an OTAs (egal welche) zu verfolgen. Aber auch diese Sichtweise greift zu kurz, da behauptet wird, dass *„the estimated number of online bookings by the respondents in the hotels is a result of the number of channels, not the type of channel.“* (Beritelli & Schegg, 2016 S. 68). Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Empirie zeigen eindeutig, dass die Befragten in den unterschiedlichen Phasen der Reise-Entscheidung unterschiedliche Bedürfnisse und Motive haben, deshalb verschiedene Typen von Reisewebsites (OTAs, Bewertungsplattformen, Informationsseiten, MetaSearcher, etc.) brauchen und diese auch zur Buchungsentscheidung heranziehen (siehe Annahme 3).

Wird hingegen über eine OTA (in der vorliegenden Empirie wird beinahe ausschließlich booking.com genannt) gebucht, dann liegt das sehr oft an der besseren Usability zum einen *„was am einfachsten ist und am unkompliziertesten“*, aber vor allem an den zum Teil noch besseren Konditionen wie bspw. einem besseren Preis:

„Den Urlaub im Alpenraum habe ich über booking.com gebucht. Der Grund hierfür war wirklich, dass es ein bisschen billiger war. Der letzte Grund entscheidet sich dann schon über den Preis.“ „Ich hab den Preis verglichen mit dem auf der Hotelwebsite und es war günstiger gewesen.“ Insofern muss stets darauf geachtet werden, dass das Hotel auf den eigenen, direkten Vertriebskanälen wie bspw. der eigene Hotelwebsite, oder direkten Angeboten per E-Mail und/oder Telefon die attraktivsten oder zumindest gleichen Konditionen wie bei den OTAs anbietet.

ANNAHME 3: Die Kanäle erfüllen in unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Funktionen, um verschiedenen Motiven zu entsprechen bzw. gewünschte Inhalte zu liefern.

Aus der Vielfalt an Bedürfnissen und Motiven ist deutlich erkennbar, dass reine „Information“ seitens der Hotellerie oder der OTAs für die Reise- und Buchungsentscheidung nicht ausreicht. Weiters ist erkennbar, dass der Kunde diese unterschiedlichen und für ihn relevanten Inhalte jeweils auf verschiedenen Plattformen zu finden glaubt. So springen die Interviewten mehrheitlich in den einzelnen Phasen der Reise- und Buchungsentscheidung von einer Reise-Website zur anderen, um z.B. über schöne Bilder inspiriert zu werden, ehrliche Meinungen von anderen Gästen zu erhalten, valide Informationen über neutrale Portale wie bspw. Wetter und Lage zu bekommen und dann wiederum die besten Preise über transparent erscheinende MetaSearcher übersichtlich gefiltert zu erhalten.

Insofern kann von einem „**Cross-Media-Effekt**“ gesprochen werden: d.h. der Kunde braucht für die verschiedenen Stadien seiner Reise- und Buchungsentscheidung verschiedene Inhalte von verschiedenen Anbietern, um eine für ihn möglichst sichere und befriedigende Buchungsentscheidung treffen zu können. Für die Hotellerie im Alpenraum bedeutet dies die Notwendigkeit der Präsenz auf den wichtigsten (nicht unzähligen) der verschiedenen Reise- Informations- und Buchungs-Anbietern.

So versucht der Gast zunächst in der Inspirations-Phase vordergründig die Suche einzugrenzen, indem er Destinations-Websites und OTAs gleichermaßen aufsucht, um über die dort angebotenen Filter-Funktionen (wie bspw. Kategorie, Preis, Bewertungsergebnisse, etc.) einen Überblick und ein Hotel zu finden. Ebenso Suchmaschinen helfen dabei, die ersten vagen Destinations- und Hotel-Ideen in konkrete Ergebnisse umzuwandeln. In der anschließenden Informations-Phase geht es nun hauptsächlich darum, einen Vergleich und Detail-Informationen wie Lage und Angebot zu erhalten und zu sehen, wie sich das Hotel selbst präsentiert. Auch Bewertungen anderer Gäste werden bereits in dieser Phase zur besseren Entscheidung hinzugezogen. In dieser Phase spielt für die meisten Befragten die Hotelwebsite eine gewichtige Rolle. Aber auch Bewertungs- und Preisvergleichsseiten (MetaSearcher) geben bereits in dieser noch recht unentschlossenen Phase Orientierung. Verdichtet sich die Entscheidung zunehmend so werden in der Selektions-Phase ähnliche Reise-Websites wie Bewertungsportale, MetaSearcher und Hotelwebsites konsultiert, vielleicht stärker mit der Motivation erste Auswahlresultate zu festigen und konkret eine Entscheidung treffen zu können. Ganz unabhängig von den bis dato herangezogenen Informationskanälen kann die konkrete Buchung aber letztendlich über einen ganz neuen Vertriebskanal durchgeführt werden. Markant sind hierbei die direkte Buchung über E-Mail oder Telefon im Hotel selbst zu nennen. Der persönli-

che Kontakt, der Schutz des Hotels vor Provisionszahlungen und die eigene Motivation doch noch ein besseres Angebot oder besseren Preis zu erhalten sind hier als stärkste Bedürfnisse zu nennen. Ansonsten spielen in der Buchungs-Phase sicherlich namhafte OTAs neben den Hotels selbst die gewichtigste Rolle. Hervorzuheben ist, dass in der Phase nach der Buchung und vor Anreise, also in der sogenannten Vorbereitungs-Phase die meisten Interviewten sich überhaupt nicht mehr mit Reise-websites beschäftigen. Maximal eine Detail-Anfrage zu Check-In oder Anreise bewegt den Gast sich direkt bei dem Hotel zu melden. Blogs mit Insider-Tipps zu Restaurant o.ä. werden nur von sehr wenigen erwähnt ebenso scheint Social Media durchgängig für alle drei Generationskohorten in der Vorbereitungs- ebenso wie in allen anderen Pre-Stay-Phasen keine wie kaum eine - zumindest bewusst wahrgenommene - Rolle zu spielen.

In Summe kann somit auch die Annahme, dass verschiedene Reisewebsites in den verschiedenen Phasen unterschiedliche Zwecke / Funktionen erfüllen, zweifelsfrei bestätigt werden. Es ist nicht immer eindeutig zuordenbar, welche Gruppe von Vertriebs- oder Informationskanälen welche Funktion in welcher Entscheidungsphase erfüllt, da die meisten Websites mehrere bzw. alle Funktionen gleichzeitig abdecken (z.B. OTA oder MetaSearcher = Preisvergleich, Bewertungen, allgemeine Informationen, Bilder, Buchungsmöglichkeit, etc.). Daraus abgeleitet ist es für die Hotellerie somit wichtig, breit gefächert auf mehreren und unterschiedlichen Reisewebsites präsent zu sein und somit eine crossmediale Multi-Channel-Strategie zu verfolgen. Insbesondere für die alpenländische Hotellerie scheint es aufgrund des Vertrauens-Bonus der (bei Kunden aus den DACH-Märkten) genossen wird, ausreichend zu sein, bei den wichtigsten und namhaftesten Anbietern präsent zu sein.

ANNAHME 4: Das Informations-/und Buchungsverhalten ist je nach Zielgruppe/Generationskohorte unterschiedlich.

Es lassen sich Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten im Informations- und Buchungsverhalten zwischen den drei Generationskohorten feststellen. In Summe werden dieselben Informations- und Vertriebskanäle herangezogen, diese aber in unterschiedlicher Anzahl und Gewichtung. So buchen z.B. vier von fünf Babyboomer direkt im Hotel und bei der Generation X wie auch bei der Generation Y ist dieses Verhältnis mit der Hälfte Direktbuchung im Hotel und der anderen Hälfte über eine OTA recht ausgeglichen. Es scheint auch je mehr Know How und Erfahrung mit den verschiedenen Websites und Portalen gegeben ist, desto stärker werden diese in der Entscheidungsphase herangezogen. Insofern kann man einen etwas weniger ausgeprägten Zugang bei den Babyboomer erkennen, nichts desto trotz verwendet auch diese Generation zum größten Teil dieselben Kanäle mit ähnlicher Motivation. In Summe sind die Erkenntnisse hier aber zu wenig eindeutig und gering, als dass man eine klare Aussage treffen könnte und somit kann diese Annahme nicht eindeutig bestätigt werden.

(e) Fact Box

factbox

- Die Digitalisierung im Tourismus und im Speziellen in der Hotellerie verändert den gesamten Reise-Entscheidungs- und Buchungsprozess beim Gast.
- Um Direktbuchungen zu steigern, ist es für die Hotellerie nicht ausreichend, eine gut funktionierende und aktuelle Website zu haben.
- Für die Hotellerie ist es wichtig, auf mehreren und verschiedenen Reise-Informationen- und Vertriebskanälen vertreten zu sein.
- Eine crossmediale Multi-Channel-Strategie und die damit einhergehende Präsenz auf den namhaftesten und wichtigsten Reisewebsites ist notwendig, um eine langfristige Auslastungs-Steigerung bzw. -Sicherung zu gewährleisten.

4.2.2 Atmosphäre in touristischen Orten

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Dörfer und Zentren sind geprägt durch eine räumlich-soziale Überschaubarkeit, einer Dichte an sozialer Kommunikation, durch strukturelle Eigentümlichkeiten und lokale Eigenschaften. Attraktive und vitale Orte 'strahlen' in ihre Umgebung und tragen zur Destinationsatmosphäre bei (Raich & Alber, 2012). Geprägt wird die Atmosphäre von verschiedenen Faktoren: soziale und nicht-soziale Umweltreize sowie subjektive und objektive Eindrücke (Kirillova et al., 2014).

Atmosphäre kann als wahrnehmbare Stimmung an einem Ort definiert werden, als emotionale Wirkung und entsteht durch das Zusammenwirken verschiedener Umweltreize (Dreyer, 2004). Indem sie auf die Besucher einwirkt, beeinflusst die Atmosphäre einer Destination deren Wahrnehmung, deren Zufriedenheit oder Begeisterung und trägt zur Differenzierung von touristischen Produkten bei.

Das Projekt setzt sich mit der Atmosphäre in touristischen Orten bzw. Zentren auseinander. Ziel ist es, das Wissen zur Atmosphäre in Urlaubsorten zu konkretisieren und zu erweitern, deren Wichtigkeit zu analysieren sowie den Einfluss der Ortsatmosphäre auf die Gästezufriedenheit aufzuzeigen.

Die Erarbeitung eines Erhebungsinstruments, das in verschiedenen Destinationen eingesetzt werden kann, ist dabei Voraussetzung für die Generierung destinationsübergreifender Aussagen zur Ortsatmosphäre und wurde in der ersten Phase des Projektes umgesetzt.

Aus dem Ziel abgeleitet, strukturieren folgende Forschungsfragen das Projekt:

- Was macht eine "gute" Ortsatmosphäre aus?
- Welche Raumausschnitte etc. haben besonderen Einfluss (positiv/negativ) auf die Atmosphäre eines touristischen Ortes?
- Welches sind die Gründe für diesen besonderen Einfluss?
- Welche Gemeinsamkeiten weisen die wesentlichen Quellen der Ortsatmosphäre auf?
- Durch welche Handlungsansätze kann die Ortsatmosphäre gestaltet werden?
- Wie wichtig ist den Gästen die Atmosphäre in den Dörfern/Zentren einer Destination?
- Welchen Beitrag leistet die Ortsatmosphäre zur Zufriedenheit der Gäste?

(b) Vorgehensweise

- Literaturrecherche (*umgesetzt*)
- Erstellung des Erhebungsinstruments: Fragebogen, der durch eine Ortsbegehung mit ausgewählten Experten und einem Pretest in einem ausgewählten touristischen Ort finalisiert wird (*umgesetzt*)

- Anpassung des Fragebogens aufgrund der Anmerkungen der Interviewer sowie der Auswertung des Pretests (*derzeitige Phase*)
- Einsatz des Fragebogens in verschiedenen touristischen Orten (*in Planung*)

(c) Kernergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse dieses Pretests dargestellt.

PRETEST IN SERFAUS

Der Fragebogen zur Analyse der Atmosphäre in touristischen Orten basiert auf einer interdisziplinären Literaturrecherche sowie einer Ortsbegehung. Er wurde am 25. und 26. August 2016 in Serfaus getestet. Dabei wurden 32 Personen befragt. Nachfolgend werden die Ergebnisse vorgestellt. Die Anmerkungen der Interviewer vor Ort sowie die Analyse der Ergebnisse dieses Pretests dienen dazu, in einem nächsten Schritt den Fragebogen so anzupassen und zu finalisieren, dass er in verschiedenen touristischen Orten eingesetzt werden kann. Auf diese Weise können ortsübergreifende Aussagen zur Ortsatmosphäre und deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen erarbeitet werden.

ALLGEMEINE FRAGEN ZUM AUFENTHALT

Bei den 32 befragten Personen handelt es sich um 29 Übernachtungs- (Serfaus Fiss Ladis) und drei Tagesgäste. 21 Personen gaben an, in Serfaus zu übernachten, drei in Fiss und zwei in Ladis (sechs fehlende Angaben).

Durchschnittlich verbringen die befragten Personen sieben Nächte in Serfaus Fiss Ladis (Mittelwert = 7,39, Modus = 7).

Bei der Befragung waren die Personen im Durchschnitt bereits fünf Tage in der Destination (Median = 4).

Für neun von den 32 Interviewten ist dies der erste Besuch in Serfaus Fiss Ladis. Die meisten Befragten sind mit dem Partner/der Partnerin (15) oder mit der Familie (13) in Urlaub.

Die Interviewten übernachteten wie folgt:

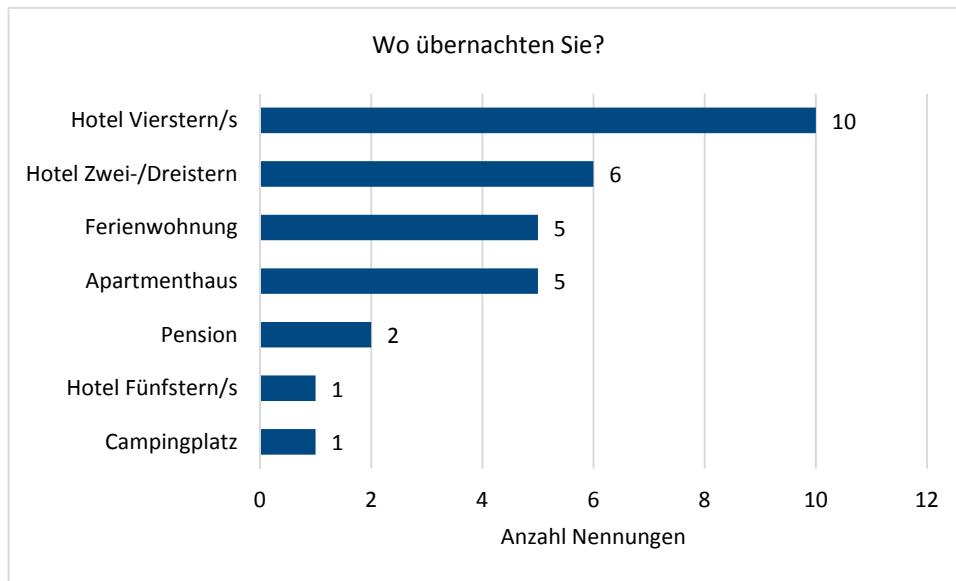


Abbildung 4. Unterkunftswahl

Die am häufigsten genannten Aufenthaltsgründe sind Erholung und Natur erleben:

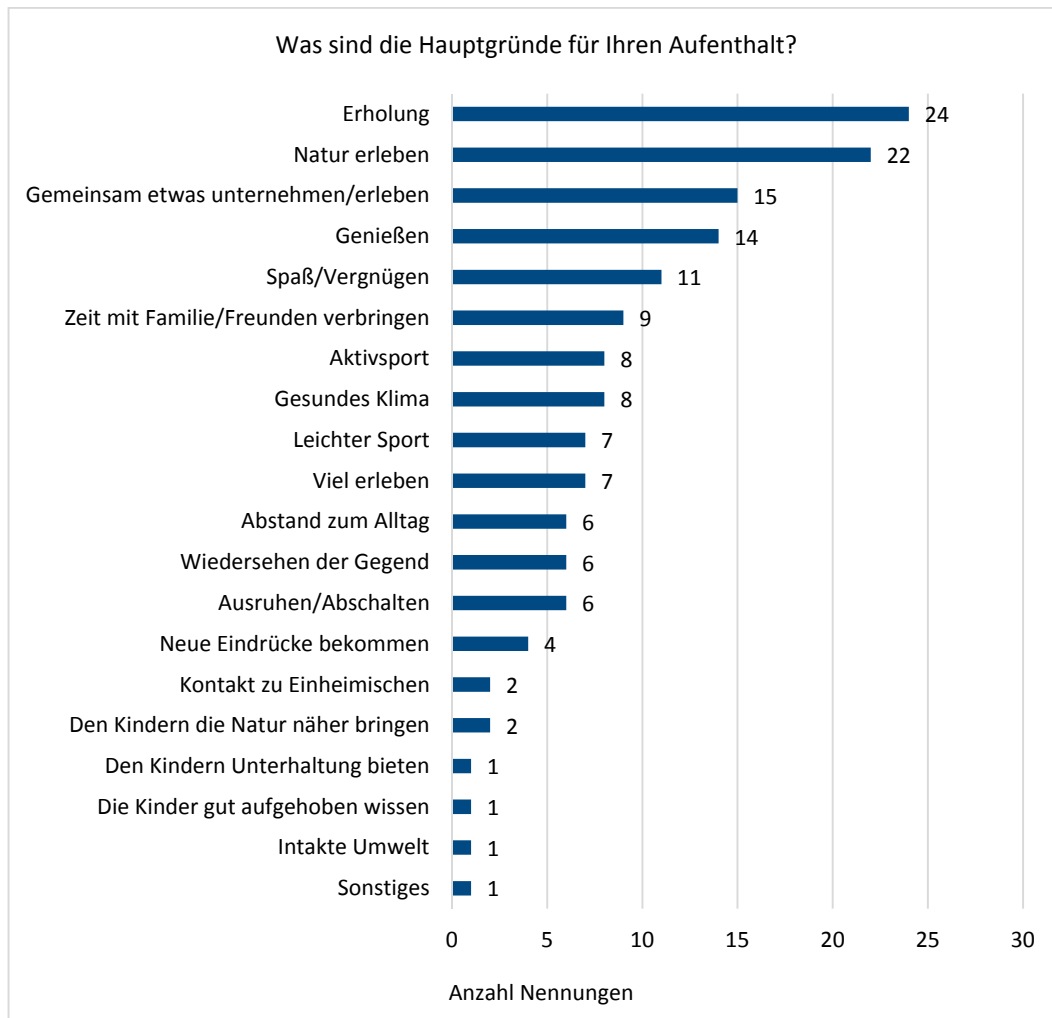


Abbildung 5. Urlaubsmotive

ALLGEMEINE FRAGEN ZUR ATMOSPHERE EINES ORTES

Atmosphäre kann definiert werden als die emotionale Wirkung eines Ortes. Nachfolgend die **Wichtigkeit verschiedener Eigenschaften für die Atmosphäre eines Ortes:**

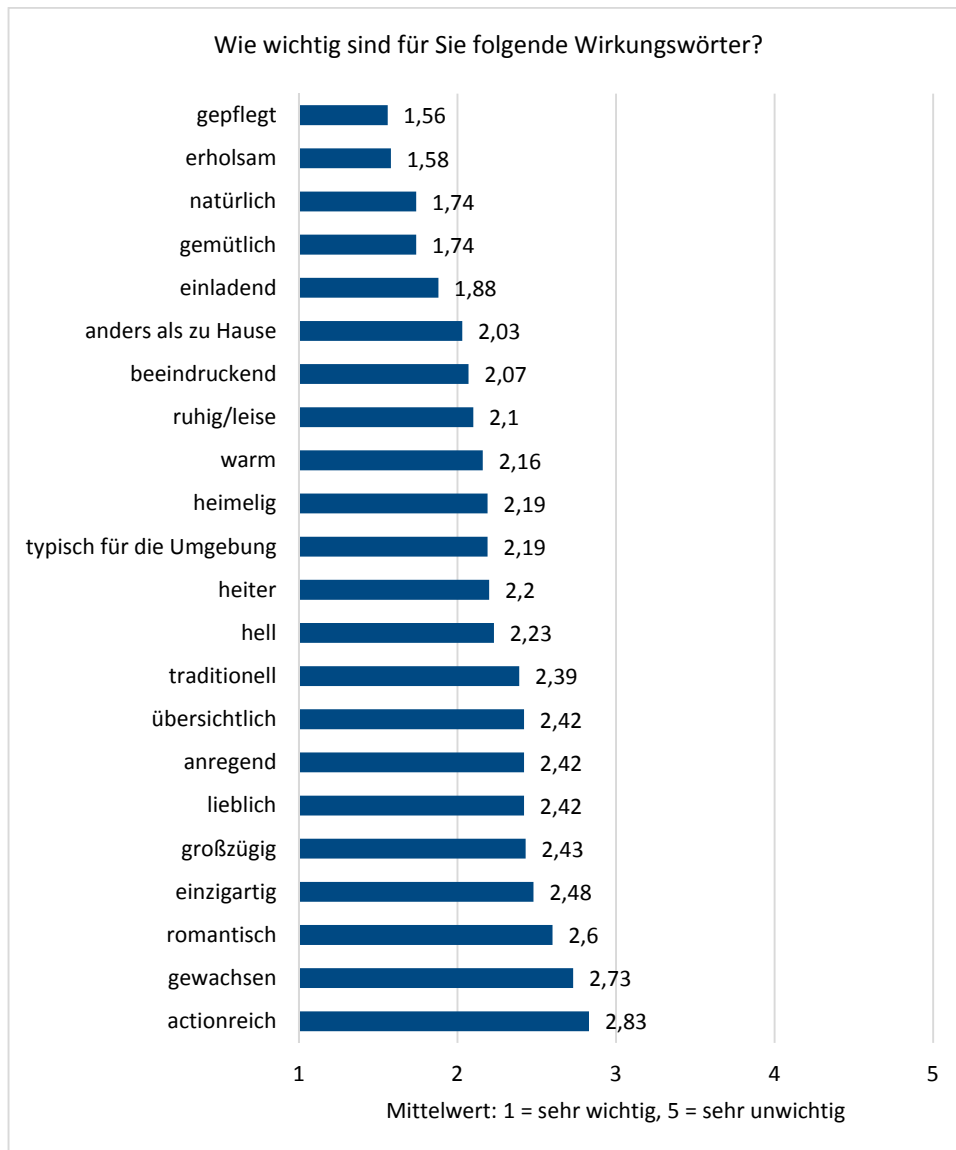


Abbildung 6. Eigenschaften der Ortsatmosphäre und deren Relevanz

Die generelle Wichtigkeit der Atmosphäre im Urlaubsort wird durchschnittlich mit 1,66 bewertet (1 = sehr wichtig, 5 = sehr unwichtig). Die Gründe hierfür sind:

- dient der Erholung (4)
- zum Wohlfühlen (2)
- zum Genießen (2)
- dient zur Entspannung (1)
- trägt zur Zufriedenheit bei (1)
- so halt (1)

FRAGEN ZUR ATMOSPHÄRE DES ORTES SERFAUS

Die befragten Personen wurden gebeten, verschiedene Aussagen zu bewerten:

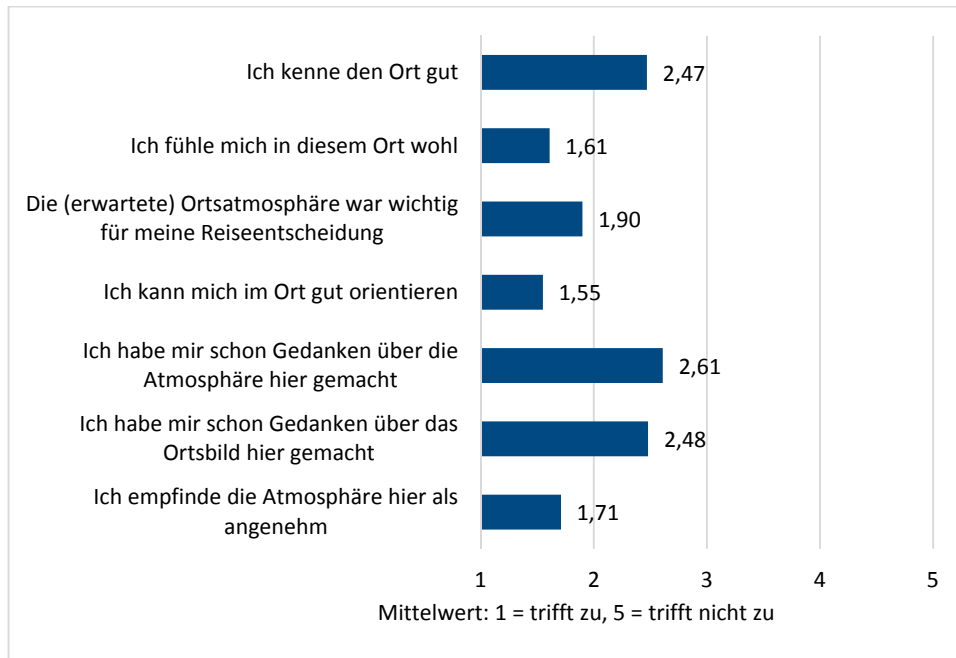


Abbildung 7. Einschätzung der Ortsatmosphäre

Die Befragten setzen sich nur teilweise oder kaum bewusst mit der Atmosphäre im Ort und dem Ortsbild auseinander.

Die Frage, ob die Ortsatmosphäre von Serfaus dem Image entspricht, beantworten 26 Personen mit „ja“ und vier Personen mit „nein“ (zwei fehlende Angaben). Die Gründe, warum dies nicht der Fall ist, sind folgende:

- komische Menschen mit Haarspiralen (1)
- trotz autofreiem Ort fahren viele Autos und sonstige Fahrzeuge, besonders nicht tempoangemessen (1)
- zu wenige Lokalitäten mit schöner Aussicht
- ich kenne das Image von Serfaus nicht wirklich (1)

Welche Faktoren prägen Ihrer Ansicht nach eine Ortsatmosphäre und wie zufrieden sind Sie mit diesen Faktoren in Serfaus?

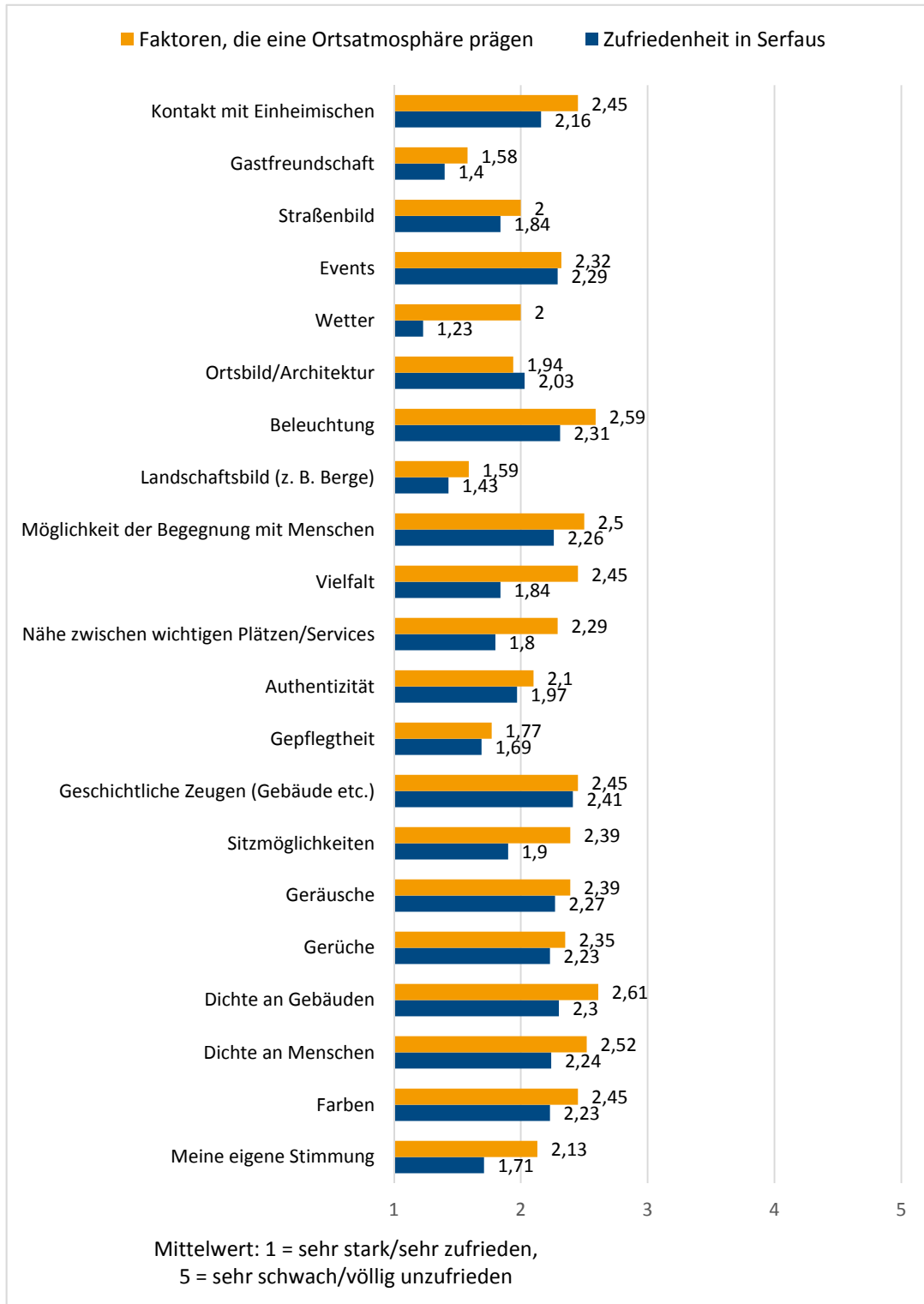


Abbildung 8. Ortsatmosphäre-prägende Faktoren und Bewertung

Die zwei bedeutendsten Punkte, die eine Ortsatmosphäre prägen sind die Gastfreundschaft und das Landschaftsbild gefolgt von der Gepflegtheit und dem Ortsbild/Architektur. Beim letzten Punkt (Ortsbild/Architektur) ist die Zufriedenheit in Serfaus eher moderat.

Zur offenen Frage nach dem beliebtesten Ort wurden mit 27 Nennungen von vielen Befragten Antworten gegeben, während mit einer Antwortzahl von sieben vergleichsweise wenige Befragte Orte nannten, die sie lieber meiden. Sechs Befragte gaben konkret an, keinen Ort in Serfaus ungern zu besuchen.

Welche Ortsteile/Plätze in Serfaus besuchen Sie besonders gerne?

- Seilbahnen (1) – (Anmerkung: vielseitige Möglichkeiten)
- Cafés und Restaurants (4)
- Berge (4)
- Ort/Dorf/Zentrum (3)
- Högsee (3)
- alle (3)
- Seilbahnplatz, -bereich (2) – (Anmerkungen: Events)
- Haus Central (1)
- Souvenirläden (1)
- U-Bahn – (Anmerkung: sehenswert)
- Hög Park für Kinder (1)
- Cervosa Alm (1) – (Anmerkung: schön)
- Lassida (1)
- Leitner Wirt (1)
- Serfauser Sauser (1) – (Anmerkung: spannend)

Welche Ortsteile/Plätze in Serfaus meiden Sie lieber?

- keine (6)
- Freibad (2) – (Anmerkung: zu viele Menschen aus der Sekte (1))
- Kletterpark (2) – (Anmerkung: eher für junge Leute (1))
- Plätze rund um die Talstation/Gondeln (2) – (Anmerkung: zu viele Menschen)
- Kinderbereiche (1) – (Anmerkung: Lautstärke, Unruhe)

Beurteilung von Begriffsgegensätzen bezogen auf Serfaus:

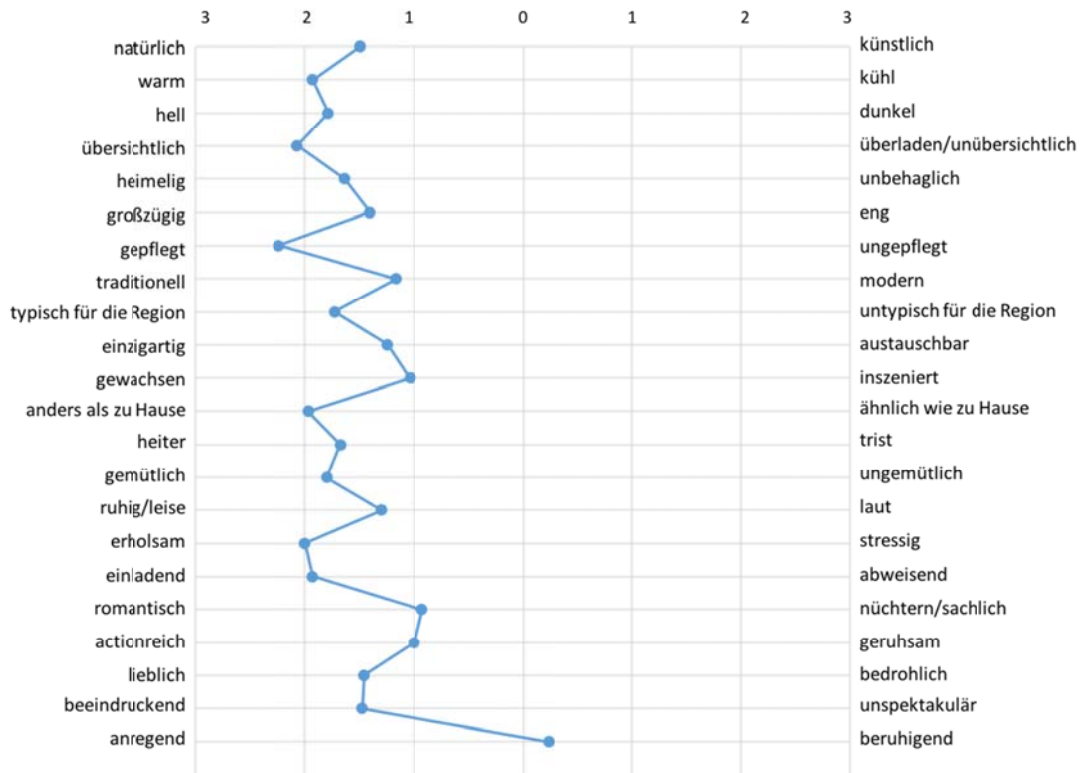


Abbildung 9. Bewertung der Atmosphäre in Serfaus

Befragt wurde auch nach der **Wirkung des Ortseinganges, des Ortszentrums/Flaniermeile und der Talstation** in Serfaus:

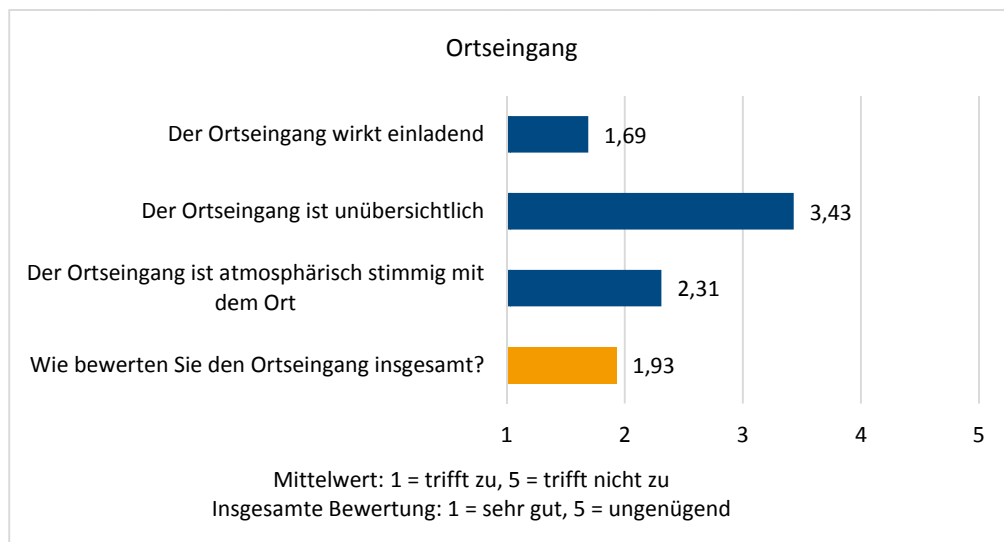


Abbildung 10. Beurteilung des Ortseinganges

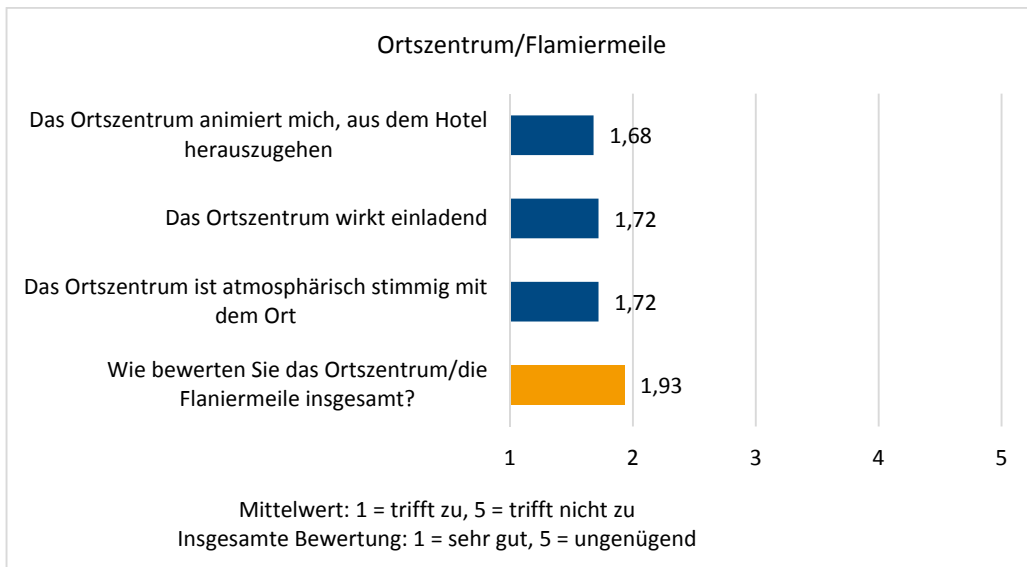


Abbildung 11. Beurteilung des Ortszentrums

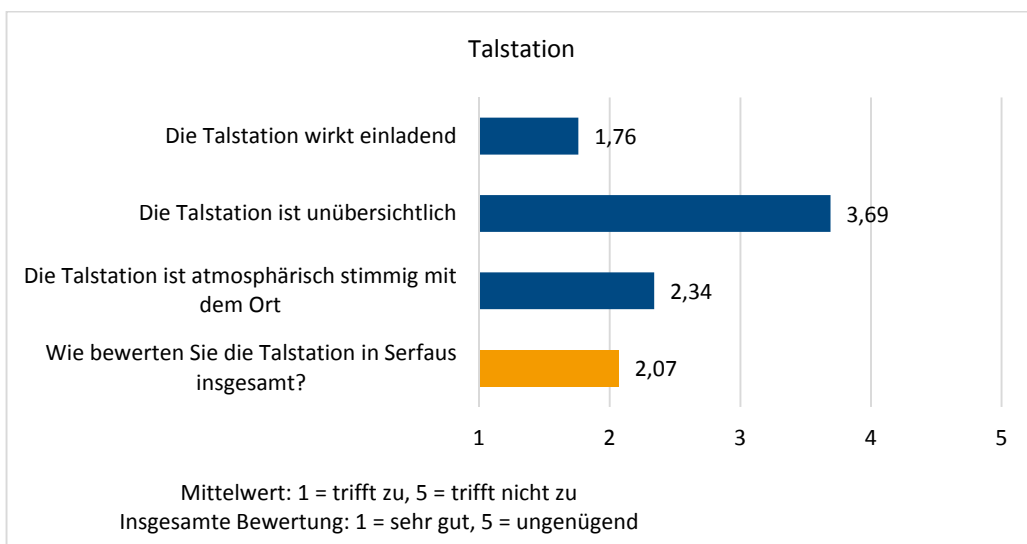


Abbildung 12. Beurteilung der Talstation

Die **durchschnittliche insgesamt Bewertung der Ortsatmosphäre von Serfaus** ist 1,75, wobei die Skala von 1 = sehr gut bis 5 = ungenügend reicht.

Vorschläge zur Verbesserung der Ortsatmosphäre von Serfaus sind:

- Weniger Verkehr (2)
- mehr kleine Geschäfte (1)
- zentraler Platz (es gibt keine wirkliche Ortsmitte) (1)
- Ortseingang anders gestalten (kommt einem vor wie ein Grenzübergang) (1)
- Verbesserung der U-Bahn und Komperdellbahn (1)
- Ortsbildgestaltung (1)
- mit der Atmosphäre hat das weniger zu tun, aber es fehlen schon Mülleimer (1)

Die **durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Urlaub/Aufenthalt in Serfaus Fiss Ladis insgesamt** beträgt 1,28, wobei die Skala von 1 = sehr zufrieden bis 5 = völlig unzufrieden reicht. Die Gründe hierfür sind:

- tolle Möglichkeiten zum Wandern (4)
- Erholung (erholsam, entspannend) (4)
- alles gut/ok (3)
- Hotel (2)
- Wetter (2)
- Vielfalt (1)
- gratis Bergbahnen (1)
- Preis/Leistungsverhältnis im Sommer & Winter unschlagbar (1)
- sehr gute Angebote am Berg (1)
- Hofer-Bahnen sind super (1)
- im Winter tolles Skigebiet (1)
- sehr familienfreundlich (1)
- nette Leute (1)
- fühlen uns in den Bergen und dem Ort sehr wohl (1)

Die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit, dass Serfaus Fiss Ladis einem Freund oder Kollegen **weiterempfohlen** wird, beträgt 8,63, wobei 10 = sehr wahrscheinlich und 0 = sehr unwahrscheinlich. Die Gründe hierfür sind:

- war gut/schön (4)
- sehr großes Angebot (2)
- für Familien mit Kindern super (2)
- angenehmer Ort, sehr zentral, um in die Berge zu kommen (Ausgangsort zu tollen Wandermöglichkeiten bzw. super Skigebiet) (1)
- super zum Wandern (1)
- Erholung (1)
- weil es mir auch von Freunden empfohlen wurde (1)

PERSÖNLICHE ANGABEN

Es wurden 20 männliche und 12 weibliche Personen befragt. Das Durchschnittsalter der interviewten Personen ist 50 Jahre. Die Herkunftsländer sind:

- Deutschland (11)
- Schweiz (9)
- Österreich (6)
- Niederlande (3)
- Belgien (2)
- Luxemburg (1)

Das Nettohaushaltseinkommen beträgt:

- bis 1.499 Euro (2)
- 1.500 – 2.999 Euro (7)
- 3.000 – 4.499 Euro (11)
- 4.500 – 5.999 Euro (3)
- mehr als 6.000 Euro (4)
- fehlende Angaben (5)

Höchster Bildungsstand:

- abgeschlossene Lehre (12)
- (Fach-)Abitur (10)
- Abschluss einer Hochschule/Universität (10)
- *Keine Nennung: (Pflicht-)schulbildung*

(d) Interpretation

BEFRAGUNG & BEOBACHTUNGEN DER INTERVIEWER

Die Befragung für den Pretest fand am 25. und 26. August 2016 über den Tag verteilt im Ortszentrum, auf der „Flaniermeile“ in der Nähe von Geschäften und Cafés sowie an der Talstation der Bergbahn statt. Aufgrund der fehlenden Vergleichbarkeit von Siedlungsraum und Berggebiet in Bezug auf Nutzung, Bedürfnisse und Erwartungen der Besucher, wurde nur im besiedelten Urlaubszentrum, dem Dorf, befragt.

Die Interviewer verteilten die Bögen an die Befragten. Diese füllten den Bogen nach einer kurzen Erklärung selbst aus, die Interviewer blieben für Fragen in der Nähe. Die Befragten benötigten 20 bis 45 Minuten zur Beantwortung der Bögen, wobei die durchschnittliche Beantwortungsdauer bei rund 35 Minuten lag. Diese Beantwortungszeit ist zu lang und der Fragebogen muss daher für die Ausweitung der Befragung gekürzt werden. Für die Beantwortung offener Fragen hatten nur wenige Befragte Geduld. Es ist auch darauf zu achten, die Schriftgröße dem Gästedurchschnittsalter anzupassen.

Die Dauer der Beantwortungszeit dürfte auch mit den Inhalten der Fragen und Hürden bei der Beantwortung zusammenhängen. Es wurde deutlich, dass sich die Gäste noch wenig bewusst Gedanken zum Ortsbild und der Ortsatmosphäre gemacht haben und ihre Meinung dazu nicht schnell wiedergeben konnten. Viele Befragte gaben entweder an, sich hierfür keine aussagekräftigen Angaben zuzutrauen, den Ort nicht so gut zu kennen oder ohnehin sehr zufrieden zu sein und „einfach alles toll“ zu finden. Die Befragten antworteten eher aus einer Gesamteinstellung als aus einer differenzierten Meinung zur Ortsatmosphäre heraus. Auch die vorgegebene Bewertung der „Wirkungswörter“ war für einen Teil der Befragten nicht intuitiv. Obwohl die verwendeten Begriffe aus bestehenden Studien abgeleitet wurden, benötigten viele Befragte laut Beobachtung der Interviewer sehr lange, eine persönliche Einschätzung dazu abzugeben oder hatten Probleme, diesen eine bewertbare Bedeutung beizumessen.

Eine differenzierte Bewertung war trotz deutlicher Hinweise der Interviewer auch zwischen der Beurteilung des Dorfes und dem Berg schwer möglich. Viele Gäste antworteten spontan auf die Bitte, die Ortsatmosphäre, also das Dorf Serfaus zu bewerten, sich ohnehin die meiste Zeit am Berg aufzuhalten. Die fehlende Trennung geht auch aus der offenen Frage nach dem eigenen „Lieblingssort“ hervor. Hier beziehen sich die meisten Angaben auf Plätze am Berg.

ERKENNTNISSE AUS DEM PRETEST & AUSBLICK

Die Ortsatmosphäre ist auf Nachfragerseite ein grundlegendes Element des gesamten Urlaubsproduktes und ein Differenzierungsmerkmal auf Anbieterseite (Heide & Grønhaug, 2006; Van Heerden, Botha & Durieux, 2009). Ziel des gegenständlichen Pretests ist es daher, ein Befragungsinstrument zur Erfassung von Einflussfaktoren auf die Atmosphäre eines Urlaubsortes zu erstellen um diese Atmosphäre gezielt verbessern und gestalten zu können.

Eine wesentliche Erkenntnis aus dem Pretest ist, dass sich die Gäste anders als erwartet, nicht bewusst mit der Ortsatmosphäre auseinandersetzen und diese kaum kritisch hinterfragen. Während Gäste bei Fragen nach der Zufriedenheit mit der Beherbergung, dem Service oder der Vielfalt des Angebotes erfahrungsgemäß eine klare Antwort geben können, scheinen Gäste die Wirkung des Ortes an sich auf ihre Urlaubszufriedenheit nicht bewusst wahrzunehmen. Die Ergebnisse könnten dahingehend in ihrer Aussagekraft beeinträchtigt sein, dass Gäste auch bei expliziter Nachfrage nicht zwischen ihrer Gesamtzufriedenheit und der Zufriedenheit mit Elementen der Ortsatmosphäre unterscheiden können.

Zudem trennen die Gäste in ihrer Wahrnehmung der Ortsatmosphäre nicht zwischen verschiedenen Räumen wie etwa Berg und Dorf. Um Ansatzpunkte zur Verbesserung der Ortsatmosphäre zu finden und Differenzierungspotentiale auszuschöpfen, ist eine separate Betrachtung dennoch sinnvoll. Das Fragebogendesign muss daher so gestaltet werden, dass klar zwischen Ortsteilen und Berg unterschieden werden kann.

Dass die Erfassung der Ortsatmosphäre sehr komplex ist, bestätigt auch die Relevanz sowohl räumlich-physischer als auch sozialer Aspekte. Der prägendste Faktor

auf die Atmosphäre des Ortes ist nach Angaben der Befragten die Gastfreundschaft (1,58), gefolgt von Landschaftsbild (1,59) und Ortsbild/Architektur (1,94). Bei der offenen Frage nach Orten, die eher gemieden werden, liegt die Begründung bei allen Nennungen in menschlich bedingten Störfaktoren.

Um die Relevanz der Atmosphäre eines Ortes und deren Einflussfaktoren für die Gästezufriedenheit untersuchen zu können, sollte die Erwartung an die Atmosphäre des Ortes noch konkreter in die Untersuchung einfließen. Die Erwartung ergibt im Abgleich mit dem vorgefundenen Produkt bzw. dem tatsächlichen Erlebnis den Grad der Zufriedenheit (Oliver, 1980; Kano, 1984). Alpine Destinationen ähneln sich aber in den – laut Pretest wichtigen – Einflussfaktoren „Landschaftsbild“ und „Architektur/Ortsbild“ stark und ergeben ein über Jahrzehnte eingprägtes Bild beim Gast. Die Bestätigung dieses Images und damit die bloße Erfüllung der Erwartung kann also Grund der hohen Zufriedenheit sein (Kano, 1984; Geng-Qing Chi & Qu, 2008). Um gezielte Maßnahmen setzen zu können, gilt es zu untersuchen, was tatsächliche Differenzierungsfaktoren der Ortsatmosphäre sind und wie diese ausgestaltet werden müssen, um die Erwartungen der Gäste positiv zu übertreffen. Eine breite Untersuchung verschiedener Destinationen, welche unterschiedlichen Wert auf die Gestaltung der Ortsatmosphäre legen, kann hier zu aufschlussreichen Ergebnissen führen.

Ein Indiz für fehlendes Bewusstsein für die Ortsatmosphäre und Ansatzpunkt für die weitere Befragung ist zudem die Schwierigkeit der Befragten, die vorgegebenen Begriffe zur Beschreibung der Atmosphäre zu bewerten. Insgesamt geht aus der Befragung noch nicht zufriedenstellend hervor, was die Gäste unter Ortsatmosphäre verstehen. Es wäre sinnvoll, der weiteren Fragebogenentwicklung die Methode der Fokusgruppenbefragung vorzulagern, in welcher Gäste ihre Auffassung von Ortsatmosphäre diskutieren und in ihren Worten beschreiben. Die daraus abgeleiteten Faktoren, welche die Ortsatmosphäre beeinflussen, könnten mit den bestehenden Wirkungswörtern abgeglichen und ergänzt werden.

(e) Fact Box

factbox

- Atmosphäre kann als wahrnehmbare Stimmung und emotionale Wirkung an einem Ort definiert werden und entsteht durch das Zusammenwirken verschiedener Umweltreize.
- Indem sie auf die Besucher einwirkt, beeinflusst die Ortsatmosphäre die Zufriedenheit oder Begeisterung der Gäste und trägt zur Differenzierung von touristischen Produkten bei.
- Gäste setzen sich wenig bewusst mit der Ortsatmosphäre auseinander und eine getrennte Bewertung einzelner Komponenten oder Räume fällt bei einer Befragung schwer.



region

P4: Zukunft des alpinen Wintertourismus

P5: Ökonomische & politische Rahmenbedingungen im Tourismus



4.3 REGION

4.3.1 Zukunft des alpinen Wintertourismus

Die Alpen sind eine der beliebtesten und bedeutendsten Tourismusregionen weltweit. Die Datenrecherche innerhalb dieses Projektes belegt, dass jährlich ca. 386 Millionen entgeltliche Übernachtungen von Touristen in den Alpenländern Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und Schweiz erfolgen. Somit lässt sich jede siebte Übernachtung in der EU dem Alpenraum zuordnen. In den Alpen macht der Wintertourismus aktuell 43,3 Prozent der kommerziellen Übernachtungen aus. Dabei ist nur jedes zweite Bett in den Alpen ein kommerzielles und jedes sechste ein Hotelbett. Insgesamt können 7,5 Millionen Betten in den Alpen dem kommerziellen Sektor zugeordnet werden. Auch wenn sich alpenweit die Tourismustraditionen unterscheiden und die alpinen Destinationen untereinander im Wettbewerb befinden, so sind doch viele zentrale Zukunftsfragen und Herausforderungen dieselben oder zumindest sehr ähnlich.

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Mit der Studie „The Future of Winter Travelling in the Alps“ wurde im Auftrag des Vereins AlpNet und koordiniert von Future Mountain International e.V. erstmals ein interdisziplinäres und alpenweites Projekt durchgeführt. **Alle in der Studie verwendeten Zahlen, Daten und Fakten zum Alpenraum wurden im Rahmen der angewandten Forschung am MCI Tourismus erhoben und AlpNet zur Verfügung gestellt.** Die Studie beleuchtet mithilfe eines länderübergreifenden Literatur-Screenings von über 290 Dokumenten und einer Delphi-Studie mit 33 Experten aus Wissenschaft und Praxis die Kernfrage, ob und wie der Wintertourismus in den Alpen in Zukunft international wettbewerbsfähig bleiben kann.

(b) Vorgehensweise

Der alpine Wintertourismus ist bereits aus verschiedensten Perspektiven beleuchtet worden. Existierende Studien und Dokumente greifen dabei aber zumeist einen spezifischen Schwerpunkt oder eine spezielle alpine Destination auf. Um eine übergreifende Datenbank aufzubauen wurde deshalb ein Screening verschiedenster Dokumente – veröffentlichte und unveröffentlichte wissenschaftliche Studien, Markforschungsberichte, Geschäftsberichte, Präsentationen, Studentarbeiten, Magazine, Webseiten, etc. – durchgeführt. 294 Dokumente wurden in diesem Zusammenhang dem Screening zugeführt und nach vorab definierten Kategorien ausgewertet.

(c) Kernergebnisse Screening

Konsumenten- und Reiseverhalten

Für die Angebots- und Produktentwicklung sowie für Marketingmaßnahmen ist eine fundierte Kenntnis aktueller und zukünftiger Konsum- und Reisegewohnheiten von

existentieller Bedeutung, um sich ändernden Bedürfnissen stets gerecht zu werden. Soziodemographische Entwicklungen wie steigende Lebenserwartung in Verbindung mit geburtenschwachen Jahrgängen, veränderte Familienstrukturen, veränderte Lebensstile, individualisierte Arbeits- und Freizeitbeziehungen haben bereits jetzt direkte Auswirkungen auf das Reiseverhalten. Gäste werden zunehmend reiseerfahrener, reisen eher öfter dafür aber kürzer, fragen nach individualisierten und vielfältigen Angeboten in den Destinationen und sind schwerer zufriedenzustellen. Der Wunsch länger aktiv und gesund zu bleiben und entsprechende Angebote zur aktiven Erholung vorzufinden begleitet den Gast ebenso wie der Wunsch nach einem authentischen Gegenmodell zu seiner oft von Zeitstress getriebenen Arbeitswelt.

Destination

Winterdestinationen bestehen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure, die positiv auf den Erfolg einer Destination einwirken können und sich somit in wechselseitiger Abhängigkeit befinden. Zwischenmenschliche Beziehungen spielen dabei eine bedeutende Rolle in der Entwicklung einer Destination, für die oftmals einzelne Akteure und Entrepreneurure tragende Rollen spielen. Zudem sind die alpinen Destinationen von unterschiedlichen Steuerungsmodellen geprägt. Während aktuell entweder das Community oder das Company/Resort Modell vorherrscht, lässt sich eine Tendenz zur Vermischung beider Modelle erkennen. Um sich ändernden Marktbedingungen angemessen zu begegnen, werden sich die klassischen Destinationsstrukturen weiterentwickeln müssen. Destinationsmanagementorganisationen (DMO) nehmen dabei eine bedeutende Rolle in der Entwicklung der Destinationen und im Management von unterschiedlichen Interessensgruppen ein. Dieser Netzwerkansatz im Destinationsmanagement wirkt sich positiv auf das Ausmaß an Zusammenarbeit innerhalb von Destinationen aus. Der Destinationsmarke wiederum kommt besondere Bedeutung bei der Wahrnehmung einer Destination durch den (potentiellen) Gast und in der Entwicklung von Skigebieten zu. Diverse Studien unterstreichen zudem die Wichtigkeit von Produktdiversifikationen in Zeiten sich ändernder Marktbedingungen.

Innovation und Produktentwicklung

Neben der fortschreitenden Spezialisierung in klassischen Wintertourismusdestinationen, lässt sich in manchen Teilen der Alpen der Verlust an Einfluss und Marktanteil der traditionellen Wintersaison beobachten, weswegen ein Trend zur Stärkung des Ganzjahresangebotes durch die Adaption und Neuentwicklung von Produkten und Angeboten zu erkennen ist. Mögliche Adaptionstrategien – insbesondere für die schwächeren Saisonzeiten – zielen dabei auf die Entwicklung kultureller und regionaltypischer Angebote, auf das Angebot speziell zugeschnittenen Pauschalangeboten und insbesondere auf die Unterstützung lokaler Akteure in Form von beratenden Tätigkeiten und dem Aufbau von Netzwerkplattformen ab. DMOs kommt insbesondere beim Aufbau dieser Netzwerkplattformen als Innovator und Beschleuniger eine tragende Rolle zu, da sie oftmals als externer Impulsgeber für Innovationen in den Leistungsbetrieben innerhalb der Destinationen dienen. Technische Innovationen und Verbesserung der Infrastruktur werden zukünftig nicht mehr genügen, um die Weiterentwicklung und Verjüngung der Destination oder der Wintertou-

rismusindustrie im Allgemeinen zu garantieren, es werden verstärkt Innovationen auf Dienstleistungsebene nötig sein.

Mobilität

Fragen zur Mobilität innerhalb der und in die alpinen Destinationen wird auch weiterhin große Aufmerksamkeit geschenkt werden müssen. Vielen Destinationen mangelt es beispielsweise noch an Lösungen, die Herausforderung der letzten Meile zwischen Bus- oder Zugbahnhof und Unterkunft für den Gast attraktiv und komfortabel zu gestalten um den Individualverkehr zu reduzieren. Mobilitätslösungen und Kommunikationsmaßnahmen derselben werden in ihrer Wichtigkeit weiter steigen, um den Übergang zu alternativen Mobilitätskonzepten für den Gast zufriedenstellend zu bewerkstelligen.

Wintersport

Mit einer Gesamtanzahl von 48,2 Millionen sind aktuell noch 9,2 Prozent der Bevölkerung in Europa aktive Skifahrer. 158 Millionen Skifahrtage werden jährlich in den Alpen erfasst. Das entspricht 45 Prozent aller Skifahrtage weltweit. Schon Österreich verzeichnet mit 51 Millionen Skifahrtagen ein knappes Drittel, Frankreich kommt mit 48 Millionen Skifahrtagen auf 30 Prozent, Italien verbucht weitere 29 Millionen, die Schweiz 25 Millionen Skifahrtage und Deutschland und Slowenien tragen ebenfalls einen guten Teil mit vier Millionen bzw. einer Million Skifahrtagen bei. Diese Kenndaten unterstreichen die existenzielle Bedeutung des Wirtschaftsfaktors Wintersporttourismus für die Alpenregionen. Destinationen sind in hohem Maße vom Wintersporttourismus abhängig, und generieren nicht selten mehr als zwei Drittel der touristischen Wertschöpfung aus dem Wintertourismus. Dies sichert in den Zielregionen und in der Zulieferbranche Arbeitsplätze und Einkommen aus dem Tourismus. Wintersporttourismus wird vom Skisport dominiert, Alternativangebote in Form von anderen Aktivitätsformen aber auch von Erholungsangebote werden in ihrer Wichtigkeit aber steigen.

Gesundheit und Erholung

Winteraktivitäten werden oftmals in Verbindung mit einem hohen Verletzungsrisiko diskutiert. Forschungsergebnisse jedoch zeigen, dass sogar die Aktivitäten mit einem vermeintlich höheren Risiko immer noch weniger gefährlich sind als gemeine Teamsportarten. Den schlechten Ruf hat der Wintersport einer hohen medialen Präsenz zu verdanken, die besonders bei schweren Verletzungen stark ausgeprägt ist. Vielmehr können Winterreisen und Wintersport in verschiedensten Formen einen wertvollen Beitrag zum Gesundheitszustand von Menschen jeden Alters beitragen. Winterwandern, Skilanglauf und Rodeln, ebenso wie das traditionellere Skifahren können nachweislich das Risiko für Volkskrankheiten reduzieren und Gesundheit, Fitness und Wohlbefinden generell verbessern. Wintersport bietet die Möglichkeit das körperliche Aktivitätslevel zu steigern und Krankheiten aufgrund von Bewegungsmangel zu vermeiden. Diese Erkenntnis kommt dem aktuellen Wandel des Winterreisemarkts entgegen. Gerade im Hinblick auf das steigende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung und die Notwendigkeit vor allem der durch den Klimawandel gefährdeten Wintersportdestinationen ihre Angebotspalette um weniger

schneeabhängige Produkte zu ergänzen, eignen sich alternative Winteraktivitäten, wie Schneeschuhwandern und Skilanglauf etc., um den Nerv der Zeit zu treffen.

Klimawandel und Schnee

Experten sind sich einig, dass das Klima in den Alpen sich in den letzten Dekaden signifikant verändert hat. Dadurch bedingt wird auch die Zukunft des Wintersports bedeutsam beeinflusst. Anerkannten Szenarien zur Folge wird vermutet, dass die Lufttemperatur in den alpinen Regionen bis 2100 um ca. 2°C ansteigt. Allgemein wird es dementsprechend auf lange Sicht wärmer, jedoch besteht für die alpinen Winter noch kein Forschungskonsens über Grad, Geschwindigkeit und regionale Auswirkungen. Besonders in Bezug auf die nahe Zukunft (2030), können die auf die Lage basierenden Rahmenbedingungen von Wintersport, wie Temperatur, Niederschlag und Schneedeckendauer nicht vorhergesagt werden. Es handelt sich um Szenarien und nicht um Prognosen. Da Schnee das zentrale Gut für Winterreisen in die Alpen darstellt, ist dieser Sektor besonders von den Auswirkungen des Klimawandels und der Erderwärmung gefährdet. Gerade deshalb ist es von großer Bedeutung eine nachhaltige Entwicklung anzustreben, resiliente und standortsangepasste Produkte in einem zukunftsfähigen Portfolio vor Ort umzusetzen. Vor allem die Reise zur Destination und die Unterkunft sind mit 80% der gesamten CO₂-Emissionen entscheidend für den touristischen Klima-Fußabdruck und müssen besondere Beachtung finden. Dabei stellt der motorisierte Individualverkehr noch eine der größten Herausforderungen des Wintertourismus dar. Innovative Mobilitätslösungen zwischen Smart Cities und Wintersportorten sind von großer Wichtigkeit.

Ressourcenmanagement

Es liegt in der Verantwortung der Regionen, Destinationen und Leistungsträger eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben und Arbeitsplätze und Einkommen in ländlichen Gebieten langfristig zu sichern. Der Fokussierung auf eine qualitative Entwicklung muss deshalb eine hohe Priorität eingeräumt werden. Die Gesamtanzahl an Skigebieten, Pistenkilometern oder Liftanlagen wird aufgrund verschiedener Rahmenbedingungen langfristig zurückgehen. Dabei ist es von nachhaltigem Nutzen ein effizientes Energie-, Wasser- und Flächenmanagement zu implementieren, um wettbewerbliche Vorteile im alpinen Tourismus zu nutzen. Besonders für die Seilbahnunternehmen, sowie die Hotel- und Gastronomiebetriebe ist eine Reduktion im Verbrauch fossiler Energien, sowie die vermehrte Produktion und Verwendung erneuerbarer Energien von großer Bedeutung.

(d) Kernergebnisse Delphi Studie

33 Experten aus Wissenschaft und Praxis und aus fünf Alpenländern konnten im Sommer 2016 für eine aus dem Screening heraus entwickelte zweistufige Delphi-Studie zu fünf Themenbereichen gewonnen werden. Zielhorizont bei der Beantwortung der Fragen war immer das Jahr 2030. Die Panelmortalität konnte dabei mit 27 abgeschlossenen Fragebögen in der 2.Runde sehr gering gehalten werden.

Trends und Entwicklungen

Änderungen im Konsumenten- und Reiseverhalten, das Bedürfnis nach Natur und Ruhe sowie das Bedürfnis nach einem gesunden Lebensstil mit einer Vielfalt an Sport- und Bewegungsmöglichkeiten werden von den Experten insbesondere als die Entwicklungen definiert, die sich positiv auf Winterreisen in die Alpen auswirken werden. Dem gegenüber stehen allerdings mit Nachwuchsproblemen im Ski- bzw. Wintersport, klimawandelbedingten Wetterunsicherheiten und der hohen Preis- wie Kostenstruktur im Wintersport ebenso Herausforderungen gegenüber, denen ein negativer Einfluss auf die Entwicklung des Wintertourismus im Alpenraum bescheinigt wird. Nach Meinung der Experten werden sich negative und positive Einflüsse in etwa die Waage halten, so dass sich bis 2030 keine nennenswerten Änderungen in der quantitativen Entwicklung erkennen lassen werden. Auch im Jahr 2030 werden die Einzigartigkeit und Nicht-Imitierbarkeit der Alpen, die touristische Infrastruktur sowie die landschaftliche Schönheit und die Gastgeberqualität die Alpenregion gegenüber Wettbewerbern abheben. Ein Mangel an Innovationskraft, das Fehlen von koordinierten Angeboten mit hoher Qualität sowie die hohe Preis- und Kostenstruktur und Mobilitäts- bzw. Verkehrsprobleme gilt es aber in den kommenden Jahren verstärkt anzugehen, um möglichen Schwächen gegenüber Mitbewerbern entgegenzuwirken.

Destination

Die Qualität der Natur und Landschaft sowie die Gastfreundschaft und Dienstleistungsqualität werden neben den Wintersportangeboten die entscheidenden Erfolgsfaktoren alpiner Destinationen für den Wintertourismus bleiben. An Bedeutung gewinnen werden daneben vor allem Fragen der Mobilität in die und innerhalb der Destinationen, Sicherheitsbelange und das öffentliche Image des alpinen Wintertourismus im Allgemeinen. Gemäß den Experten werden sich vor allem DMOs, der Beherbergungssektor und Bergbahnbetriebe als die entscheidenden Erfolgstreiber in den Destinationen herauskristallisieren.

Mobilität

Die Wichtigkeit von Mobilitäts- und Verkehrsfragen sowohl in die als auch in der alpinen Destination wird in den kommenden Jahren steigen. Die bedeutendste Aufgabe wird darin liegen, den Individualverkehr bei der Anreise sowie innerhalb der Destinationen merklich zu reduzieren. Maßnahmen zur vereinfachten, bezahlbaren und komfortablen Inanspruchnahme von alternativen Verkehrsmitteln und reibungslose Lösungsmöglichkeiten zur sog. "letzten Meile" in die Unterkunft werden dabei im Vordergrund stehen müssen.

Produkte und Märkte

Das Skifahren wird auch in Zukunft das Erfolgsprodukt von Wintertourismus in den Alpen bleiben. Alternative Wintersportangebote wie insbesondere das Winterwandern oder das Skitourengehen werden zwar in ihrer Wichtigkeit steigen, doch in ihrer Bedeutung das Skifahren nicht ersetzen können. Umso wichtiger wird es laut den Experten aber, eine vom Gast erwartete Winteratmosphäre in den Regionen

und Orten auch bei Wetterunsicherheit zu kreieren. Neben Beschneiungsmaßnahmen werden andere Adaptions- und Diversifikationsmaßnahmen wie die Inszenierungen von Licht, Weihnachtsmärkten und kulturellen wie lokalen Traditionen dazu beitragen, diese besondere Winteratmosphäre in der Destination anzubieten. Ein gutes Drittel der Experten gab im Gegensatz dazu aber auch an, dass diese gewünschte Winteratmosphäre aufgrund fehlender Schneesicherheit nicht garantiert werden kann und somit die Markenkommunikation bzw. das Image alpinen Destinationen in eine neue Richtung gelenkt werden sollte, die auch im Winter die schneeunabhängigen Möglichkeiten im Alpenraum in den Vordergrund stellt.

Trotz leichter Verschiebungen in ihrer Bedeutung werden auch im Jahr 2030 die derzeit dominierenden Quellmärkte in ihrer Wichtigkeit gleich bleiben, d.h. für den Wintertourismus im Alpenraum werden vor allem die Alpenländer selbst sowie die Benelux-Länder, Großbritannien und Zentral- und osteuropäische Ländern die meisten Gäste stellen. Die Wichtigkeit der unterschiedlichen Zielgruppen nach Alter wird sich annähern, wobei insbesondere ältere Zielgruppen im Vergleich zu heute an ihrer Bedeutung gewinnen werden.

Herausforderungen

Gefragt nach ganz konkreten aus der Literatur abgeleiteten Herausforderungen und deren Einfluss auf den alpinen Wintertourismus bis 2030 bewerten die Experten den Klimawandel und seine Konsequenzen als eindeutig negativ, ohne jedoch innerhalb dieses Zeithorizonts entscheidende Auswirkungen auf die quantitative Entwicklung zu sehen. Positiv sehen die Experten den Wettbewerbsvorteil der Alpen in Bezug auf Sicherheitsfragen und im den wachsenden Bedürfnis nach Nachhaltigkeit und Regionalität innerhalb einer großen Konsumentenschicht. Sharing Economy, fortschreitende Digitalisierung, zunehmender Migration und demographischem Wandel wird in Summe kaum oder wenig Bedeutung zugemessen.

(e) Interpretation

Für eine erfolgreiche Zukunft stellen sich aus den Ergebnissen aus Screening und Delphi-Studie für das Projektteam drei zentrale Herausforderungen beziehungsweise Handlungsfelder.

Handlungsfeld 1: „The Snow Experience Economy“.

Schneeerlebnisse sind einzigartig und nicht gleichwertig zu ersetzen. Schnee bildet hierbei die Grundlage für Wintererlebnisse und weist gleichzeitig einen eigenen Erlebnisfaktor auf. Wintersport, Bewegung und aktive Erholung sowie das Erleben einer schönen Winterlandschaft und der Natur stellen nach aktuellen Marktforchungsstudien die Hauptreisemotive und Erlebnisdimensionen dar. Um dieses Handlungsfeld weiterzuentwickeln, ist es unabdingbar, in eine erfolgreiche und nachhaltige Heranführung neuer Generationen von „Wintersport-Fans“ zu investieren. Insbesondere Kindern und Jugendlichen muss ein Zugang zum Wintersport durch Familie, Schulen und Skischulen ermöglicht werden.

Handlungsfeld 2: „Product Rejuvenation“.

Das Projektteam sieht in dem Klassiker „Skiurlaub in den Bergen“ eine Marke der Alpenländer, die dem Wintergast schon seit Jahrzehnten die Möglichkeit für eindrucksvolle Wintersporterlebnisse bietet. Besonders die Entwicklung und Verbesserung der Technologien trägt hierbei zu einem intensiveren Erleben bei und so wird auch in Zukunft Skifahren das Kernprodukt von Winterreisen in den Alpen bleiben. Um aber den sich wandelnden Ansprüchen der Gesellschaft und der breiten Variation der Zielgruppen gerecht zu werden, sind eine Ausgestaltung des Produktklassikers sowie eine erweiterte Produktpalette von zunehmender Notwendigkeit. Eine Eigeninitiative der Unternehmen ist unabdingbar, wenn es um Produktinnovationen geht. Doch vor allem auch in den Destinationen sind gute Netzwerkstrukturen, die Schaffung von Synergien auf allen Ebenen und klare Zuständigkeiten entscheidend für den künftigen Erfolg im Wettbewerb. Die zukünftigen Stärken sind drei raumspezifische Strategien: „Mobility Space“, „Attraction space“ und „Experience space“. Die Infrastruktur der Wintersportgebiete und Zugänglichkeit durch Seilbahnen definieren die Qualität des Mobilitätsraums, während die Dienstleistungen und Produkte über die Attraktivität der Destination bestimmen. Vor allem aber im Bereich des Erlebnisraums, wo das Wecken von Emotionen und Atmosphäre durch Erlebnisse am Berg ein großes Wirkungspotenzial mit sich bringt, kann eine Destination ihren Erfolg steigern.

Handlungsfeld 3: „Sustainability & Climate Change“.

Die letzten drei Winter sind aktueller Maßstab und Strategietreiber für das kommende Jahrzehnt. Der Sektor ist anfällig für die Folgen des Klimawandels und der Erderwärmung, in den Ziel- und Quellgebieten. Unter den Fachwissenschaftlern besteht Konsens darüber, dass sich das Klima in den letzten Jahrzehnten auch im Alpenraum wesentlich verändert hat. Anerkannten Szenarien zufolge ist anzunehmen, dass die Lufttemperatur im Alpenraum bis 2100 im Mittel um weitere ca. zwei Grad Celsius im Winter ansteigt. Aber es gibt keinen Forschungskonsens über Grad, Geschwindigkeit und regionale Auswirkungen des Klimawandels im Winter in den Alpen. Insbesondere für die nahe Zukunft sind Temperatur, Niederschläge und standortbezogene Wintersportbedingungen nicht vorhersagbar. Das tatsächliche Wetter bzw. die Großwetterlagen übertönen den langfristigen Trend. Dabei können technische Schneeanlagen die Witterungsvariabilität bisher meist überkompensieren. Eine konsequent nachhaltige Angebots- und Produktentwicklung sowie eine zunehmende Risikostreuung über variable und ergänzende Angebote sind in vulnerablen Gebieten angesagt. Der nachhaltige Umgang mit den Ressourcen Energie, Wasser und Fläche ist eine Investition, die sich wirtschaftlich tragen und einen Wettbewerbsvorteil im internationalen Tourismus darstellen kann. Eine Zunahme der Gesamtzahl an Skigebieten, Seilbahnen und Pistenkilometer im Alpenraum ist in naher Zukunft auszuschließen. Der vermeintlich relativ hohe CO₂-Ausstoß des Wintersport-Tourismus gibt oft Anlass zu intensiven Diskussionen. Ergebnisse des Screenings zeigen jedoch auch, dass in allen Freizeit- und Tourismusformen über 80 Prozent des Klima-Fußabdrucks durch Anreise und Unterbringung erfolgt. Ein Großteil der Touristen kommt im Winter aus den Alpenländern selbst. In Frankreich sind 70 Prozent, in Italien knapp zwei Drittel und in der Schweiz immerhin 55 Prozent Inländer. Ein Austausch von Winterreisen in die Alpen durch andere Urlaubsformen wie Fern-

reise, Sun & Beach oder Kreuzfahrten führt unweigerlich zu einer deutlichen Verschlechterung des touristischen Klima-Fußabdrucks. Dass der motorisierte Individualverkehr zu Winterdestinationen eine große Herausforderung darstellt, bleibt jedoch unumstritten. Innovative Mobilitätslösungen zwischen Smart Cities und Wintersportorten müssen dafür erarbeitet und umgesetzt werden. Ein weiterer Befund des Forschungsprojekts streicht die soziale Nachhaltigkeit von Winterreisen hervor. Schlittenfahren, Skilanglauf, Winterwandern, aber auch das traditionelle regelmäßige Skifahren fördern die körperliche Aktivität und tragen so zur Vorbeugung bewegungsassoziierter Krankheiten bei. Sie sind gut für die kindliche Entwicklung, stärken die Immunabwehr, die mentale Gesundheit und das psychische Wohlbefinden und haben eine sozial integrative Funktion in jedem Alter.

(f) Fact Box

factbox

- Schneeerlebnisse sind einzigartig und nicht gleichwertig zu ersetzen. Schnee bildet die Grundlage für Wintererlebnisse und weist gleichzeitig einen eigenen Erlebnisfaktor auf. Um dieses Handlungsfeld weiterzuentwickeln, ist es unabdingbar, in eine erfolgreiche und nachhaltige Heranführung neuer Generationen von „Wintersport-Fans“ zu investieren.
- Die Marke „Skiurlaub in den Bergen“ bietet dem Wintergast in den Alpen schon seit Jahrzehnten die Möglichkeit für eindrucksvolle Wintersporterlebnisse. Um den sich wandelnden Ansprüchen der Gesellschaft und der breiten Variation der Zielgruppen gerecht zu werden, sind eine Ausgestaltung des Produktklassikers sowie eine erweiterte Produktpalette von zunehmender Notwendigkeit.
- In den Destinationen sind gute Netzwerkstrukturen, die Schaffung von Synergien auf allen Ebenen und klare Zuständigkeiten entscheidend für den künftigen Erfolg im Wettbewerb.

4.3.2 Ökonomische und politische Rahmenbedingungen im Tourismus – ein Regionenvergleich

(a) Zielsetzung und Forschungsfrage

Im Rahmen der österreichischen Tourismuskonferenz 2013 traten Vertreter der Bundesländer Tirol, Salzburg und Kärnten an den Bundesminister für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (vormals: Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend) heran und regten an, ein Koordinationsprojekt auf Bundesebene zum Thema „Touristische Bedeutung von Zweitwohnsitzen“ zu starten. Das Bundesministerium griff diese Anregung auf und führte zwischen Herbst 2013 und Frühjahr 2014 ein solches Projekt durch, dessen wesentlichster Bestandteil und Höhepunkt eine Fachveranstaltung im März 2014 in Wien war.

Im Zuge dieses Projektes wurden Vertreter von betroffenen Gemeinden, Vertreter von Ämtern der Landesregierungen, Vertreter der Tourismuswirtschaft sowie Vertreter von touristischen Destinationen nicht nur zu dieser Fachveranstaltung eingeladen, sondern auch in die fachliche Vorbereitung bzw. Durchführung eingebunden. Diese Fachveranstaltung diente in erster Linie der Bewusstseinsbildung für unterschiedliche Problemlagen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der touristischen Bedeutung von Freizeitwohnsitzen in tourismusintensiven Gemeinden.

Die wesentlichen inhaltlichen Ergebnisse der Vorbereitungsphase bzw. der Veranstaltung wurden in einem Arbeitsprotokoll zusammengefasst. Dieses diente als Grundlage für eine Zusammenfassung („Abschlussdossier“) zur Beschäftigung mit dem Thema „Touristische Bedeutung von Zweitwohnsitzen“, koordiniert von Gemeindebund und dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft.

Die Teilnehmer der Fachveranstaltung waren der Meinung, dass es eine Abstimmung der Kapazitäten, der Infrastruktur sowie der verschiedenen Modelle auf den jeweiligen Ort bzw. die Destination brauche. Da die Ausgangssituation von Betrieben, Gemeinden und Destinationen in Österreich sehr unterschiedlich sei, könne es hier keine einheitlichen oder gar Patentlösungen geben. Allerdings – so das Resümee der Veranstaltung – sei zu bedenken, dass es sich bei der Schaffung von Zweitwohnsitzen zumeist um irreversible Entwicklungen handle und politische Entscheidungen daher gut zu überlegen seien.

Die vorliegende Untersuchung greift Ideen und Anregungen dieses Projekts bzw. dieser Fachveranstaltung aus dem Jahr 2014 auf, um sich im Speziellen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen für die Koordination der Zweitwohnsitzfrage in Österreich zu widmen. Im Zentrum des Forschungsinteresses standen die besonders betroffenen Bundesländer Tirol, Salzburg und Vorarlberg.

Die Befassung mit diesen wichtigen Rahmenbedingungen soll einen Beitrag zur Klärung der Frage leisten, wie politische Lenkungsmaßnahmen bei Zweit- und Freizeitwohnsitzen in tourismusintensiven Gemeinden Österreichs aussehen und ob eine österreichweite Rahmenregelung realisierbar wäre.

Leitende Forschungsfrage:

Ist in Österreich eine bundesweite Rahmenregelung zur politischen Lenkung von Zweit- und Freizeitwohnsitzen in tourismusintensiven Gemeinden möglich?

(b) Vorgehensweise

Für die gegenständliche Untersuchung wurde zunächst eine umfassende Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen vorgenommen, allen voran der einschlägigen Grundverkehrs- und Raumordnungsgesetze.

Der Fokus lag dabei auf einem Vergleich der westlichen Bundesländer Tirol, Vorarlberg und Salzburg, weil in diesen Ländern auf Grund der hohen Attraktivität sowie der intensiven touristischen Nutzung nicht nur die Nachfrage nach Zweit- und Freizeitwohnsitzen besonders hoch ist, sondern auch die daraus resultierenden Nutzungskonflikte besonders stark zu Tage treten.

Diese rechtliche Analyse wurde durch EU-rechtliche Bestimmungen ergänzt, die im Überblick und im Hinblick auf ihre Relevanz in der Frage der politischen und rechtlichen Lenkung von Zweitwohnsitzen in Österreich dargestellt wurden.

Im Weiteren wurden relevante politische Rahmenbedingungen untersucht, und zwar zum einen die Herausforderungen für die Gemeinden selbst, zum anderen jene für touristische Destinationen.

Die Beschreibung jüngster politischer Vorstöße gliedert sich in jene auf Bundesebene und jene auf Ebene der untersuchten Bundesländer. Dabei wurden vor allem auch gesetzliche Novellierungen jüngeren Datums sowie die begleitenden politischen Debatten untersucht. Zu besserer Skizzierung konkreter Steuerungsproblematiken wurden Fallbeispiele skizziert.

In der zusammenfassenden Interpretation wurden zum einen relevante Entwicklungen im Bereich des Grundverkehrs, des Tourismus sowie der Gesetzgebung berücksichtigt. Zum anderen wurden beispielhaft Ansätze aufgezeigt, wie mit Hilfe von Anreizsystemen Entwicklungen positiv beeinflusst werden könnten, bzw. auch gewünschte Vorbildfunktionen geschaffen würden.

(c) Kernergebnisse**Gesetzliche Rahmenbedingungen**

Wie die Analyse ergab, stellen sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die politische Steuerung von Zweit- und Freizeitwohnsitzen in Österreich auf Grund der Kompetenzzuordnungen vielschichtig dar.

Auf Ebene der Bundesländer sind es vor allem die Grundverkehrs- und Raumordnungsgesetze, die einschlägige Bestimmungen enthalten. Zusätzlich finden sich in allen drei für diese Untersuchung analysierten Bundesländern Gesetze zur Einhe-

bung von Abgaben auf Zweit- oder Freizeitwohnsitze. Der Umstand, dass die für die Errichtung von Zweitwohnsitzen maßgebliche Frage des Flächenwidmungs- und Bbauungsplanes in die Kompetenz der Gemeinden fällt, wird hier ausdrücklich hervorgehoben.

Damit erstrecken sich die rechtlichen Rahmenbedingungen auf zwei Ebenen; eine dritte kommt mit der Ebene der Europäischen Union und des Unionsrechtes hinzu: Die Frage der Genehmigung oder des Verbots der Errichtung von Zweit- oder Freizeitwohnsitzen berührt die Grundfreiheiten, namentlich die Niederlassungs-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehrsfreiheit. Zusätzlich komplexer wird die Rechtslage durch das Diskriminierungsverbot, weshalb Verwaltungspraktiken oder behördliche Vorgangsweisen zu unterlassen wären, die im Endergebnis zu einer Bevorzugung von Inländern gegenüber Unionsbürgern führen.

Politische Rahmenbedingungen

Herausforderungen für Gemeinden: Vor allem in touristisch sehr intensiv genutzten Gemeinden in Westösterreich haben sich in den letzten Jahren – durchaus anlassbezogen – immer wieder Diskussionen zur Ausgewogenheit von Hauptwohnsitzen, touristischen Beherbergungsformen und Freizeitwohnsitzen zugespitzt. Zwar nutzen Bundesländer wie Tirol oder Salzburg die ihnen auf Landes- bzw. auf Gemeindeebene zur Verfügung stehenden Regulierungsmittel (z.B. Raumordnungsgesetze, Grundverkehrsgesetze, Baulandwidmung, etc.) zur Durchsetzung verhältnismäßig strikter Regelungen betreffend die Schaffung von neuen Freizeitwohnsitzen. Doch ist bereits in einigen Gemeinden eine Baulandverknappung zu beobachten und damit verbunden eine Reduzierung der Möglichkeiten, neuen Wohnraum für die einheimische Bevölkerung zu schaffen.

Dazu kommt, dass in alpin geprägten Bundesländern aufgrund der Topographie nur ein kleiner Teil der Fläche besiedelbar ist, was Bauland an sich stark verknappt und damit teurer macht als beispielsweise in ostösterreichischen Bundesländern. Mit der wachsenden Nachfrage nach Zweit- und Freizeitwohnsitzen verbunden sind daher zum Teil auch deutliche Preissteigerungen auf dem Immobiliensektor, was in manchen Gemeinden nicht selten in einer zunehmenden Abwanderungstendenz bei der einheimischen Bevölkerung resultiert.

Vor dem Hintergrund beschränkter finanzieller Mittel bei gleichzeitig den Gemeinden übergebundenen wachsenden Aufgaben im Bereich der Daseinsvorsorge sehen sich viele Gemeinden zunehmend nicht in der Lage, die mit dem Ansteigen der Freizeitwohnsitze verbundenen zusätzlichen Anforderungen an die Infrastruktur ausschließlich aus Gemeindemitteln finanzieren zu können. Fakt ist, dass in Österreich keine Ertragsanteile für Zweitwohnsitze zugeteilt werden. Entsprechende Vorstöße in einzelnen Bundesländern scheiterten häufig am Argument, dass eine solche gesetzliche Regelung vor allem der Bundeshauptstadt zugutekommen würde. Um die durch Zweit- und Freizeitwohnsitze anfallenden Infrastruktur- sowie Ver- und Entsorgungskosten zu decken, können wie erwähnt in Vorarlberg Gemeinden eine Zweitwohnsitzabgabe einheben; andere Bundesländer, wie Tirol oder Salzburg, heben pauschalierte Orts- bzw. Nächtigungstaxen auf Freizeitwohnsitze ein.

Herausforderungen für touristische Destinationen: Schätzungen zufolge entfallen von rund 500 Mio. Übernachtungen im Alpenraum lediglich rund 375 Mio. auf die klassische touristische Vermietung im gewerblichen bzw. privaten Sektor. Der Rest, also rund 125 Mio. Nächtigungen, sind nach Schätzungen von Experten dem Freizeitwohnsitzsektor zuzuschreiben.

In Österreich ist vor allem in touristischen Gunstlagen das Problem der „kalten Betten“ bekannt, vor allem dann, wenn es sich um Freizeitwohnsitze handelt, die nicht als solche gewidmet sind und somit „illegal“ genutzt werden. Erfahrungen aus dem Bundesland Salzburg zeigen, dass die Erbringung gesetzlich vorgesehenen Nachweise, wie bzw. wann eine Nutzung als Freizeitwohnsitz vorliegt, in der Praxis nicht immer einfach umzusetzen ist.

Experten fordern vor allem für tourismusintensive Gemeinden, dem Verhältnis der Freizeitwohnsitze zu den gewerblichen Hotelbetten verstärkt Berücksichtigung zu schenken. Beispielsweise kommen in Kitzbühel 4400 Freizeitwohnsitze auf rund 2200 Hotelzimmer. Berücksichtigt man hier, dass zahlreiche Freizeitwohnsitze durchschnittlich nur 25 Tage pro Jahr genutzt werden und in dieser Zeit die Belastung für Gemeinden aber auch Tourismusinfrastrukturen sehr hoch ist, liegen die logistischen Herausforderungen für die touristischen Destinationen auf der Hand.

Neben den bereits erwähnten gesetzlichen Regelungen zu einer Obergrenze von Freizeitwohnsitzen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Wohnungen (Tirol 8%, Salzburg 10%), gibt es in Österreich bereits verschiedene Initiativen von Tourismusgemeinden, die eigene Regelungen zur Frage der Quoten im Bereich der Freizeitwohnsitze treffen: Um eines von mehreren Beispielen zu nennen, hat die Gemeinde Brand in Vorarlberg ihre Quote an Betten in Freizeitwohnsitzen mit 20% festgelegt, bei Neubauten werden zudem maximal 20% des Neubaus als Freizeitwohnsitz zugelassen.

Als besondere Herausforderung für die Destinationen gilt aber auch die Wahrung der Lebensraumqualitäten für die einheimische Bevölkerung. Darüber hinaus ist es im Sinne der Regionalentwicklung auch durchaus im Interesse der Politik, eine überhitzte Immobilienpreisentwicklung in solchen Gunstlagen einzudämmen.

Politische Vorstöße auf Bundesebene

Wie bereits erwähnt griff das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft die Anregung der Bundesländer Tirol, Salzburg und Kärnten auf und führte 2013/2014 ein Projekt mit dem Titel „Touristische Bedeutung von Zweitwohnsitzen“ durch. Die wesentlichen Ergebnisse dieser Veranstaltung wurden in der Vollversion des Forschungsberichtes dargestellt.

Politische Vorstöße auf Länderebene

Auffallend ist, dass rund um das Thema Zweit- bzw. Freizeitwohnsitze in den vergangenen Jahren eine verstärkte Novellierungstätigkeit in den Bundesländern Tirol, Salzburg und Vorarlberg festzustellen ist. Diese Novellen gehen zum einen auf politische Vorstöße zurück, beispielsweise Grund und Boden den Bedürfnissen der ein-

heimischen Wohnbevölkerung zur Verfügung zu stellen (z.B. in Salzburg die Grundverkehrsgesetz-Novelle 2012), oder wurden aufgrund EU-rechtlicher Anfechtungen erzwungen (z.B. in Tirol die Grundverkehrsgesetz-Novelle 2012, in Vorarlberg die Raumordnungsgesetz-Novelle 2015).

Im Rahmen der Analyse wurden die wichtigsten Novellierungen im Zeitraum 2012 bis 2016 im Groben dargestellt. Untersucht wurden vor allem die Grundverkehrs- bzw. Raumordnungsgesetze der betreffenden Bundesländer, aber auch Gesetze, die beispielsweise Kur- bzw. Ortstaxe betreffen.

Im Zentrum der Tiroler Grundverkehrsgesetz-Novelle 2012 stand das umstrittene, so genannte „Interessentenmodell“, wonach Landwirte beim Kauf von landwirtschaftlichem Grund automatisch bevorzugt behandelt wurden. Nachdem die EU die gesetzliche Regelung gekippt hatte, wurde das Modell reformiert. Landwirte können demnach nur bevorzugt behandelt werden, wenn sie einen entsprechenden Bedarf nachweisen können. Mit diesem „Interessentenmodell“ und den Regelungen zum Ausländergrundverkehr hofft der Gesetzgeber, Grund und Boden in Gunstlagen nicht einem rein nachfragegetriebenen Preiskampf auszusetzen. Kritiker der Novelle beanstanden, dass der Kauf von landwirtschaftlichem Grund für Nicht-Landwirte nach wie vor eingeschränkt sei.

Salzburger Grundverkehrsnovelle 2012: Das Ziel der Salzburger Grundverkehrsgesetz-Novelle 2012 bestand ebenfalls darin, die starke Nachfrage nach Zweitwohnsitzen in (touristischen) Gunstlagen einzudämmen und damit Raum für neue Siedlungsentwicklung zu schaffen. Darüber hinaus soll es die so genannte „aktive Bodenpolitik“ den Gemeinden erleichtern, im Sinne der Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung und der Wirtschaft ihre Bodenressourcen mittel- und langfristig besser zu planen.

Der Vorarlberger Raumplanungsgesetz-Novelle 2015 war eine heftige politische und mediale Debatte zum Thema Zweitwohnsitze vorausgegangen, vor allem am Beispiel der Gemeinde Lech am Arlberg, wo Zweitwohnsitze für Prominente genehmigt worden waren. Der in diesem Zusammenhang umstrittene „alte“ § 16 Abs. 4 Raumplanungsgesetz sah vor, dass bei Vorliegen besonders berücksichtigungswürdiger Umstände die Gemeinde die Nutzung von Wohnungen und Wohnräumen als Ferienwohnung (Zweitwohnsitz) bewilligen konnte. Der damit verbundene politische Spielraum wurde mit der Novelle eingeschränkt: Nunmehr kann ein Eigentümer einen Antrag auf Ferienwohnungswidmung stellen, wenn er gewisse Voraussetzungen erfüllt.

Für die Untersuchung wurden darüber hinaus zum Thema Zweit- und Freizeitwohnsitze typische „Problemkreise“ identifiziert, nämlich beispielsweise

a) der Umgang mit verschiedenen „Umgehungskonstruktionen“ im Zusammenhang mit der Schaffung von neuen Zweit- bzw. Freizeitwohnsitzen, sei es auf gewerblicher oder auf privater Ebene.

b) das Thema Einhebung von Abgaben im Zusammenhang mit Zweit- oder Freizeitwohnsitzen, vor allem zur Deckung der Aufwendungen der Gemeinden.

c) die Frage der aufsichtsbehördlichen Genehmigungspflichten durch die Bundesländer bzw. die Behandlung der Zweitwohnsitzfrage als Angelegenheit des eigenen Wirkungsbereiches der Gemeinden.

Für jede dieser drei typischen Problemlagen wurde in den interessierenden Bundesländern Tirol, Salzburg und Vorarlberg ein Fallbeispiel ausgewählt, analysiert und im Überblick dargestellt.

(d) Interpretation

Entwicklung im Bereich des Grundverkehrs

Die Analyse der zur Verfügung stehenden Dokumente und Materialien bzw. die Ergebnisse der Expertengespräche zeigten, dass es in touristischen Gunstlagen Westösterreichs de facto immer noch ein Problem gibt, sogenannte „echte“ Zweitwohnsitze von solchen zu unterscheiden, die als solche nicht deklariert werden. Zahlreiche Beispiele auf Gemeindeebene belegen, dass es nicht nur in der Vergangenheit sondern auch in der Gegenwart nach wie vor zu Bewilligung von Grundkäufen bzw. des Erwerbs von Immobilien kommt, auch wenn die Voraussetzungen hierfür nicht oder nicht vollständig vorliegen.

Dies ist umso brisanter, als sich in den vergangenen Jahren vor allem in touristischen Gunstlagen Grund und Boden deutlich verknappt haben (dies hängt beispielsweise auch mit einer Forcierung des touristischen Ausbaus zusammen), und es damit zu einer deutlichen Wertsteigerung bzw. Verteuerung von Grund und Boden gekommen ist.

Diese Wertsteigerung wurde zusätzlich durch die vor allem seit der Finanzkrise 2008 laufend steigende Nachfrage nach Grund und Boden bzw. Immobilien – auch aus dem Ausland – befeuert. Internationale Investoren suchen Wertanlagen für ihr Kapital. Dabei spielen Immobilien in vorteilhaften Lagen, vor allem aber in einem sicheren Umfeld, eine besonders bedeutende Rolle. Nicht zuletzt deshalb treten verstärkt Bauträger auf den Markt, die ihrerseits Möglichkeiten sehen, rasch zu guten Renditen zu kommen und Modelle entwickeln, die ebendiese Renditen sichern sollen².

Touristische Entwicklung

Derartige Modelle stoßen im österreichischen Tourismus auf Interesse, weil es aufgrund von Insolvenz, Betriebsaufgabe oder problematischen Nachfolgeregelungen in Tourismusgemeinden immer wieder dazu kommt, dass Immobilien (vorübergehend) leer stehen. Der heimische Tourismus sieht sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, dass Betriebsübergaben zur nächsten Generation sich nicht friktionsfrei gestalten und Erben oder Nachfolger – wenn überhaupt – Betriebe nicht mehr im klassischen Sinn führen wollen. Als Antwort auf die sich daraus ergebenden Verwertungsfragen rund um eine geerbte oder übernommene Immobilie bieten

² Dies betrifft den Tourismus beispielsweise mit Buy-to-let- bzw. Buy-to-rent-Modellen, aber auch „Fractional Ownership“ in verschiedenen Varianten.

sich nicht selten die weiter vorne genannten Modelle an. Verbunden damit ist die Hoffnung, eine ertragreichere oder sichere Verwertungsform zu finden.

Dazu kommt – vor allem abseits der Topregionen – ein sich mittlerweile deutlich abzeichnender Investitionsstau, sowohl was die touristischen Infrastrukturen als auch was die touristischen Betriebe selbst betrifft. Dieser Investitionsstau wird zusätzlich verschärft durch einen sich schwieriger gestaltenden Zugang zu Finanzierungen. So wurden die Erfordernisse an das Eigenkapital in den letzten Jahren durch die Vorschriften von Basel II bzw. Basel III strenger gestaltet. Diese verschärften Bankenvorschriften führten zu einem dazu, dass kleinere Tourismusbetriebe finanziell stark unter Druck kamen, bzw. immer noch kommen. Jene Betriebe hingegen, die investieren können und wollen, werden durch diese Vorschriften gezwungen, zusätzliche Eigenmittel zu lukrieren. Auch dieser Zwang führt dazu, dass Investoren als Partner gesucht bzw. Betriebsformen gewählt werden, wo ein Teil der Investition über Verkauf refinanziert wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein (Teil-)Verkauf von bestehenden bzw. neu errichteten Wohnungseigentum in verschiedenen Formen sich auch im heimischen Tourismus zu einer stärker genutzten Form der Eigenmittel-Generierung entwickelt.

Rechtliche Entwicklung

Die Analyse der Rechtslage sowie der Fallbeispiele führte zu dem Erkenntnis, dass Gemeinden in vielen Fällen überfordert sind, wenn es darum geht, eigenverantwortlich im Rahmen der Flächenwidmung sinnvoll langfristige Planungen vorzunehmen. Vor allem in Fällen, wo touristische Immobilien im Ortskern nicht mehr genutzt werden, stellt sich für die Bürgermeister die Herausforderung, wie mit dieser Situation umzugehen ist. In den meisten Fällen ist das langfristige Leerstehen einer ehemaligen touristischen Immobilie genauso wenig befriedigend, wie die Gestaltung einer „Umgehungsstruktur“ im Bereich des Grundverkehrs, um diese Immobilie einer anderen Nutzung zuzuführen. Nicht selten wird auf Gemeindeebene ein solches Problem dann über eine Umwidmung gelöst. Wie einigen Fallbeispielen zu entnehmen ist, stehen die Gemeinden hier oftmals unter starkem Druck, der nicht selten auch von potentiellen Investoren ausgeübt wird.

Fakt ist aber auch, dass in touristischen Topgemeinden in den vergangenen Jahren zahlreiche Umgehungsstrukturen ermöglicht wurden, die aufgrund der bestehenden Gesetzeslage kaum zu reparieren sein werden. Experten befürchten, dass sich über kurz oder lang in Westösterreich eine Art Immobilienblase entwickeln könnte, nicht zuletzt wegen anhaltender Gerichtsprozesse bzw. aufgrund eines Preisverfalls, beispielsweise aufgrund behördlichen Einschreitens. Die Beispiele der letzten Jahre zeigen auch, dass der Schaden für Gemeinden dann besonders groß ist, wenn solche Umgehungsstrukturen öffentlich werden und über Monate eine Debatte in den Medien stattfindet bzw. solche Umgehungsstrukturen in teuren Gerichtsprozessen verhandelt werden müssen.

Beantwortung der Forschungsfrage

Vor diesem Hintergrund muss die leitende Forschungsfrage wie folgt beantwortet werden:

Aufgrund der österreichischen Bundesverfassung und der derzeit geltenden Rechtslage ist aus heutiger Sicht eine bundesweite Rahmenregelung mit länderspezifischen Bestimmungen zu Freizeitwohnsitzen in den Bereichen Grundverkehr/Raumordnung bzw. Flächenwidmung und Bebauung nicht möglich.

Ausblick

Allerdings zeigen sich in der Praxis durchaus Möglichkeiten, wie mit Hilfe von Anreizsystemen Entwicklungen positiv beeinflusst werden können, bzw. auch gewünschte Vorbildfunktionen geschaffen werden. Im Folgenden sind drei solcher Möglichkeiten beispielhaft angeführt, die im Rahmen der Fachveranstaltung des BMWFW im März 2014 von Experten skizziert wurden.

a) **Widmungs-Ticket (Klaus Mahnert):** Die Gemeinde lässt in Frage kommende Grundstücke durch neutrale Experten auf touristische Relevanz prüfen. Wird festgestellt, dass der betreffende Grund kaum einer künftigen touristischen Widmung zugeführt werden kann, müsste eine Art „Irrelevanz-Stempel“ aus touristischer Sicht ausgestellt werden. Nur mit diesem Stempel ausgestattete Grundstücke können dann überhaupt von der Gemeinde im Bedarfsfall umgewidmet werden, auch wenn sie sich in touristischen Kernzonen befinden. Umwidmungen müssen allerdings an eine unabhängige touristische Investition gekoppelt sein. Mit einem solchen Ticket ausgestattet, könnte ein Investor dann z.B. zwei oder mehrere unabhängige Grundstücke erwerben und bebauen: Ein touristisches Projekt auf einem großen Gelände, und – je nach Investitionsvolumen und Bedeutung – in geeignetem Ausmaß auch Zweitwohnsitz-Bauträgerprojekte auf dafür gemäß der zuvor beschriebenen Prozedur „freigegebenen“ Liegenschaften.

b) **Umwidmung bzw. Umwidmungserträge (Kohl & Partner):** Die Tourismusexperten von Kohl & Partner schlagen vor, bei einer Umwidmung und Teilnutzung von Hotels als Wohnungseigentum eine Einzelfallbeurteilung durch unabhängige Experten auf Basis objektiver Kriterien vorzunehmen. Die Tourismusexperten verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass in der Praxis jeder Umwidmungsfall unterschiedlich gelagert und nicht zuletzt deshalb objektiv zu klären ist, ob und in welchem Ausmaß eine Umwidmung sinnvoll und zulässig ist. Jedenfalls soll durch die Umwidmung sichergestellt bleiben, dass das verbleibende Hotel nachhaltig lebensfähig gestaltet werden kann. Sie empfehlen, dass Umwidmungserträge einer Art Zweckbindung zugeführt werden sollten, um Investitionen in das Hotel zu ermöglichen. Auf diese Art und Weise könne man nicht zuletzt auch eine Diskussion über „Ausverkauf“ oder „Bankensanierung“ in der Öffentlichkeit vermeiden.

c) **Good Practice (Peter Haimayer):** Der Tourismusberater Peter Haimayer setzt sich bereits seit vielen Jahren intensiv mit der Frage von Zweitwohnsitzen in touristischen Gemeinden auseinander und hat in Vorbereitung der Veranstaltung im März 2014 in Wien einige Good Practice Beispiele genannt. Darunter findet sich etwa die bereits erwähnte Gemeinde Brand in Vorarlberg mit ihren Leitlinien für eine Widmung von Zweitwohnsitzen. Das Montafon, wo eine Initiative ins Leben gerufen

wurde, um die freizeittouristische Nutzung der Maisäßhütten zu legalisieren und dazu auch die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen zu schaffen. Oder das Zillertal, wo die Bürgermeister des Planungsverbandes die raumordnerischen Möglichkeiten nutzen, um ein unkontrolliertes Bettenwachstum zu verhindern, die Zahl der Gästebetten auf dem aktuellen Stand zu halten und die Entstehung kalter Betten zu verhindern.

(e) Fact Box

factbox

- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die politische Steuerung von Zweit- und Freizeitwohnsitzen in Österreich erstrecken sich auf drei Ebenen (Bundesländer, Gemeinden, EU) und umfassen in erster Linie den Grundverkehr und die Raumordnung, aber auch die Flächenwidmung.
- In allen drei untersuchten Bundesländern wurden in den letzten Jahren größere Gesetzesnovellen durchgeführt, die im direkten Zusammenhang mit Zweit- und Freizeitwohnsitzen stehen.
- Auslöser war zum einen die Notwendigkeit, Grund und Boden den Bedürfnissen der einheimischen Wohnbevölkerung zur Verfügung zu stellen. Andererseits waren Novellen aufgrund EU-rechtlicher Anfechtungen erforderlich.
- Seit der Finanzkrise treten verstärkt Bauträger auf den Markt, die Modelle mit entsprechender Rendite sichern sollen. Diese Modelle stoßen im österreichischen Tourismus aufgrund von Insolvenz, Betriebsaufgabe oder problematischen Nachfolgeregelungen auf Interesse.
- Auch wenn eine österreichweite Rahmenregelung zur politischen Steuerung aufgrund kompetenzrechtlicher Schranken (derzeit) nicht möglich ist, könnte mithilfe von staatlichen Anreizsystemen (Förderungen, Good Practice...) durchaus zusätzliche politische Lenkung generiert werden.



tirol tourism research

P6: TTR - Tirol Tourism Research: Die Wissensplattform für den Tiroler Tourismus - ttr.tirol.at

4.4 TIROL TOURISM RESEARCH

Das vergangene Jahr war geprägt von vielen kleinen Updates und Verbesserungen sowie einem stärkeren Fokus auf die Facebook Fanpage des TTR. Das im letzten Jahr eingeführte TTR Poster fand großen Anklang und wurde daher auch wieder produziert. Übersichtlich werden so auf einer A3-Seite die wichtigsten Fakten zu allen Tiroler Tourismusverbänden dargestellt. Zudem beschäftigte man sich intensiv mit der Frage der Datendarstellung; so werden künftig Infografiken als fixe Bestandteile des TTR verankert, um Zahlen und Fakten visuell besser aufbereiten zu können.

(a) Neue Menüführung und Inhalte

Nachdem der TTR über die Jahre hinweg gewachsen ist und laufend Menüpunkte geändert und hinzugefügt wurden, entschloss sich das Team, die gesamte Menüführung neu zu ordnen. So wurden sowohl die Hauptmenüführung als auch die Untermenüpunkte angepasst. Besonders die Bereiche Marke & Marketing, Innovation & Inspiration als auch die Tourismusforschung wurden überarbeitet.

- Marke & Marketing: Nachdem gerade im Bereich des Online-Marketings die Trends immer kurzlebiger sind, wurde es schwierig, die Artikel zu einzelnen Bereichen der Digitalisierung im Tourismus aktuell zu halten. Daher entschloss man sich – ähnlich wie bei den Inspirations – ein neues Format einzuführen, um so Best Practices im Marketing & Online-Marketing abzubilden. Zudem wurde ein eigener Bereich zur Marke Tirol hinzugefügt.
- Innovation & Inspiration: Hier wurde das Format der Inspirations überarbeitet und zudem Menüpunkte aus dem Bereich Tourismusforschung verschoben.
- Tourismusforschung: Neben den bestehenden Projektberichten wurden hier neu die MCI Abschlussarbeiten, die MCI Tourismus Alumni, die MCI Studentenprojekte sowie die MCI Forschungspreise erweitert. Dies soll ermöglichen, den Output des MCI Tourismus besser darzustellen.

Trotz dieser Umstellung, welche in mehreren Schritten im Jahr 2016 und zu Beginn 2017 stattgefunden hat, wird überlegt, ob die Seitenstruktur bezüglich des Designs auch 2017 nochmals überarbeitet wird. Hierzu wird im März ein eigenes TTR Strategiemeeting stattfinden.

(b) TTR Tirol Tourism Research auf Facebook

Die TTR Facebook Seite besteht seit März 2015 und dient als tagesaktueller Informationsdienst für Tiroler Touristiker. Während die Homepage als Datenlieferant für Daten und Fakten dient, bietet diese Plattform die Möglichkeit, eine Zusammenschau verschiedenster Medien darzubieten. Inhaltlich werden 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.

Die Anzahl der „Likes“ auf Facebook hat sich seit Bestehen der Facebook Seite im März 2015 stetig entwickelt (siehe Abbildung 13). Aktuell liegen wir bei 741 (Stand: Februar 2017) „Gefällt mir“-Angaben. Im Vergleich zum Vorjahr konnten die Likes beinahe verdoppelt werden.



Abbildung 13. Entwicklung der "Gefällt mir"- Angaben

Die Facebook Fans verteilen sich relativ ausgewogen auf Frauen (53%) und Männer (46%). 84% der Nutzer sind zwischen 18 und 35 Jahren alt. Über die Seite werden viele Studenten angesprochen, welche nach ihrem Abschluss als wichtige Entscheidungsträger in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft agieren. Es werden hier auch vermehrt Synergieeffekte mit anderen Seite (z.B. MCI Tourism Profilsseite) genutzt.

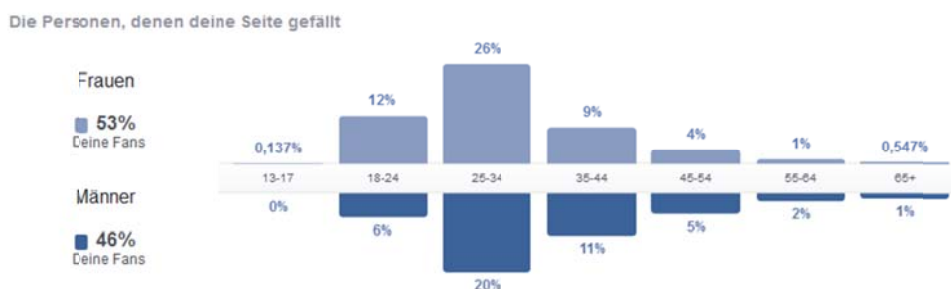


Abbildung 14. Geschlechter- und Altersverteilung der TTR- Fans (Februar 2017)

Die meisten User stammen aus Österreich, einige wenige aus benachbarten Ländern wie Deutschland, Italien oder der Schweiz.

TTR Nutzung: 14. Jänner – 10. Feber 2017:

- 156 Seitenaufrufe
- 7.155 erreichte Personen
- 2.732 Interaktionen mit TTR Beiträgen
- 598 Videoansichten

(c) TTR Poster NEU

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 gesammelte Informationen zur Nächtigungs- und Bettenentwicklung, den wichtigsten Herkunftsmärkten, dem Beherbergungsumsatz pro Bett, der Kurtaxe und den Budgets in den Tiroler Destinationen. Nach dem Erfolg des letzten Jahres wurde das TTR Poster in einem ähnlichen Design aktualisiert und erneut gedruckt.

Inhaltlich wurden die Übernachtungszahlen durch die trennscharfen Daten ersetzt. Da die Betten- und Auslastungszahlen heuer früher verfügbar waren, konnten bereits die aktuellen Daten für 2015/16 übernommen werden. Mit einer Auflage von 1.000 Stück wird das TTR Poster an alle Tiroler Tourismusverbände versandt sowie bei Veranstaltungen der Tirol Werbung bzw. des MCI Tourismus ausgelegt und an Studierende des MCI verteilt. Zudem ist angedacht, das Poster heuer auch an Schulen zu versenden. Zum Zeitpunkt der Berichtslegung befindet sich das Poster im Druck. Es wird auch wieder auf der TTR-Webseite digital zur Verfügung gestellt.

(d) TTR Infographics

Der TTR enthält eine Vielzahl an Daten zu Übernachtungen und Ankünften, der wirtschaftlichen Bedeutung, den einzelnen Märkten, den Tourismusverbänden und den Zielgruppen des Tiroler Tourismus. Allerdings wird es immer essentieller, diese Daten grafisch aufzubereiten und dem Nutzer verständlich zu machen. Daher hat sich das TTR Team für eine neue Art der Datenaufbereitung entschieden, den sogenannten Infographics. Eine Infographic enthält dabei eine Vielzahl an Informationen und Daten zu einem ausgewählten Thema, welche mit Hilfe von sogenannten Icons und Grafiken visualisiert werden. Nach längerer Recherche hat das TTR Team ein Softwaretool namens Venngage (www.venngage.com) ausgewählt. Mithilfe dieser Software können Grafiken vergleichsweise einfach selbst erstellt werden. Dieses Tool bietet zudem die Möglichkeit, die erstellten Grafiken zwischen den beiden Institutionen zu teilen und gemeinsam zu nutzen. Derzeit arbeitet das TTR Team an einem ersten Template für diese Infografiken, welches der CI der Tirol Werbung unterliegt. Geplant sind für das Tourismusjahr 2015/16 je eine Gesamt-Infografik sowie zwei Saisons-Infografiken, 34 TVB Infografiken sowie jeweils eine für die Angebotsthemen der Tirol Werbung. In weiterer Folge sollen auch Infografiken für beispielsweise die wirtschaftliche Bedeutung des Tiroler Tourismus, einzelne Forschungsprojekte oder allgemein relevante Themen (Internet-Nutzung, Reiseverhalten etc.) erstellt werden. Die Infografiken werden somit auch technisch am TTR als eigenes Format verankert werden.

(e) TTR Forschung

Im Zuge der TTR Kooperation wird vorhandenes Wissen bereitgestellt, vermehrt wird aber auch versucht, neues Wissen zu generieren und auftretende Forschungslücken zu schließen. Nachdem die Digitalisierung auch im Tourismus ein viel diskutiertes Thema ist, hat es sich das TTR Team zur Aufgabe gemacht, die Aktivitäten der Tiroler Tourismusverbände in Hinblick auf Social Media genauer zu untersuchen. Diese Studie ist im Sommer 2016 gestartet. In einer ersten Phase wurde anhand von Desk Research die Social Media Kanäle der Tiroler Tourismusverbände erhoben. Insgesamt sind die Tiroler TVBs auf 12 verschiedenen Social Media Kanälen vertreten. So waren alle der 34 Tiroler Tourismusverbände mit einer eigenen Fanpage auf Facebook vertreten, 29 auf YouTube, 22 auf Twitter, 21 auf Google+, 15 auf Instagram, 11 betreiben einen eigenen Blog, 10 sind auf Pinterest, 9 auf Flickr, 3 auf Issuu und je einer auf Tumblr und WhatsApp vertreten. Zu diesem Zeitpunkt (August 2016) nutze noch kein TVB Snapchat. Zu den aktivsten TVBs im Bereich Social Media zählen der TVB Innsbruck und seine Feriendörfer, Kitzbühel Tourismus, Osttirol Tourismus sowie Serfaus-Fiss-Ladis. Diese sind auf je 7 verschiedenen Social Media Kanälen vertreten. Weitere 7 betreiben 6 SM-Kanäle, 6 TVBs je 5 und weitere 10 je 4 Accounts auf Social Media. Nur je 3 TVBs betreiben nur 2 bzw. 3 Accounts und eine einziger ist lediglich auf Facebook vertreten.

In einem zweiten Schritt werden im Feber/März 2017 die Social Media Verantwortlichen der Tiroler Tourismusverbände dazu eingeladen, an einer Online-Befragung teilzunehmen. Ziel dieser Studie ist es einerseits den Status Quo zu erheben. Gleichzeitig zielt die Studie allerdings auch darauf ab, den Kosten-Nutzen Faktor ihrer Social Media-Aktivitäten zu eruieren, ihre Herausforderungen zu analysieren bzw. in weiterer Folge den Kontakt zwischen der TW und den Verbänden bzw. den Verbänden untereinander zu verstärken und hier einen Austausch zu schaffen. Welchen Nutzen haben diese Social Media Aktivitäten wirklich? Wie kann solch ein Auftritt kosteneffizient gestaltet werden? Worauf muss man achten?

Um die quantitative Studie weiter zu vertiefen, sind anknüpfend an die Online-Befragung auch qualitative Interviews geplant. Das Zustandekommen dieses qualitativen Teils hängt jedoch maßgeblich von der Bereitschaft der Social Media Verantwortlichen der Verbände ab. Die Ergebnisse dieser Studie werden den Verbänden in weiterer Folge zur Verfügung gestellt, sei es durch einen Ergebnisbericht als auch durch eine Präsentation der Ergebnisse im Zuge einer Veranstaltung.

(f) TTR Newsletter

Der TTR Newsletter wird zwei Mal jährlich verschickt und informiert die Nutzer über die wichtigsten Neuerungen aus technischer und inhaltlicher Sicht. Der Newsletter dient dabei als Reminder für jene Nutzer, welche den TTR nicht regelmäßig besuchen. Der Newsletter spiegelt sich somit deutlich in den Nutzerzahlen wieder. Nach Versand eines Newsletters steigen die Nutzerzahlen merklich an (siehe Abb. 15). Um die Nutzer jedoch in Zeiten der Informationsüberflutung nicht zu sehr zu belasten, hat sich das TTR Team dazu entschlossen, den Newsletter nur zwei Mal jährlich auszusenden.

Der Newsletter-Versand im Mai erfolgte an zu dem Zeitpunkt 3.129 registrierte User. Etwas mehr als 1.000 Personen öffneten den Newsletter und 217 besuchten in weiterer Folge direkt den TTR. Insgesamt wurden an diesem Tag 520 Website Besucher gezählt, was in etwa dem Vierfachen des regulären Besuchsaufkommens entspricht.

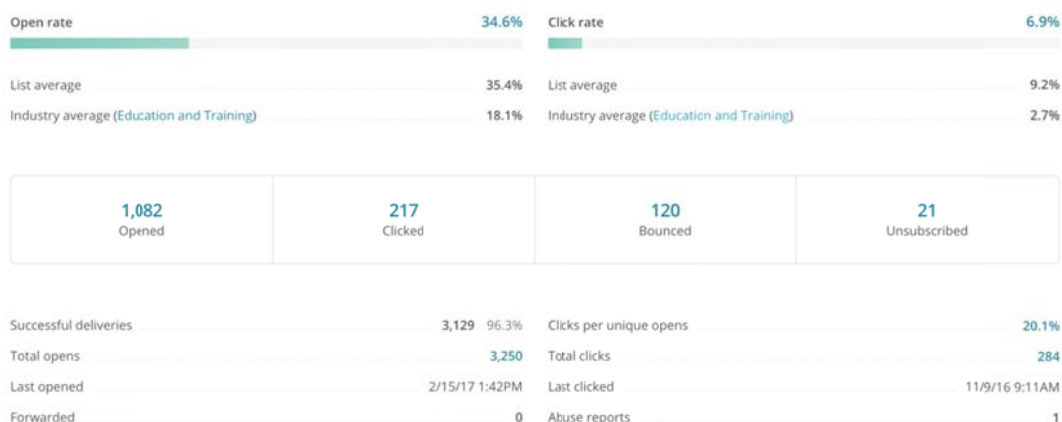


Abbildung 15. Versandstatistik Newsletter Mai 2016

(g) Personelle Veränderungen

Nachdem Dr. Michael Brandl mit Juli 2016 die Tirol Werbung verlassen hat, folgte ihm im Dezember Florian Phleps als Prokurist der Tirol Werbung nach. Er übernimmt damit die Agenden des TTR.

Kathrin Rauch wird mit April 2017 in den Mutterschutz eintreten. Ihre Nachbesetzung ist zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht abgeschlossen. Zusätzlich ist nun auch Eva Kaiser von der Tirol Werbung mit im TTR Team und hauptsächlich für die Statistik verantwortlich.

Michael Ceipek hat im Sommer 2016 als Praktikant am TTR mitgewirkt und sich hier besonders mit den Thema der Infografiken, den MCI Abschlussarbeiten als auch inhaltlichen Beiträgen gewidmet. Aufgrund seiner guten Arbeit wird er im ersten Halbjahr 2017 als Projektmitarbeiter beim TTR mitwirken und das TTR Team hier weiter tatkräftig unterstützen.

(h) Systemupdates und Weiterentwicklung

Auch in diesem Jahr waren aus technischer Sicht einige Sicherheitsupdates notwendig. Im vergangenen Jahr wurden gesamt 11 Updates eingespielt. Ein wichtiger Aspekt war das Update auf die neueste Version des Content-Management-Systems Drupal auf die aktuelle Version 8. Diese Version weist einige Inkompatibilitäten mit

den älteren Versionen auf. Um den TTR allerdings für zukünftige Entwicklungen abzusichern, war dieses Update notwendig. Es bietet eine verbesserte Performance und vor allem eine bessere Absicherung gegen Angriffe von außen. Durch das Update ist das System auf mehrere Jahre auf dem aktuellsten Stand (die Vorgängerversion Drupal 7 war seit 2012 im Einsatz).

(i) Ausblick

Wie bereits angemerkt wird im März 2017 erstmals ein TTR Strategiemeeting abgehalten, um die strategische Ausrichtung des TTR, seine Aufgaben und Prioritäten neu zu gestalten. Ein zentraler Punkt wird hierbei das Zusammenspiel von Homepage und Facebook Fanpage sein. Zudem sind auch weitere Entwicklungen im Sinne der besseren Visualisierung bzw. der Datenverfügbarkeit angedacht. Ideen reichen hier von einem TTR Dashboard bzw. einer neuen interaktiven Statistik.

factbox www.ttr.tirol.at

- 4.133 registrierte Nutzer (Stand: Februar 2017)
- 15.200 TTR Besuche und Abruf von 54.000 Seiten im Jahr 2016
- Im Schnitt waren 2016 pro Tag 50 User aktiv
- 130 News und inhaltliche Aktualisierungen (Sept. 2015 - Februar 2017)

factbox ttr facebook fanpage

- 4.133 „Likes“
- Nutzerzahlen pro Monat (14. Jänner – 10. Feber 2017):
156 Seitenaufrufe, 7.155 erreichte Personen, 2.732 Interaktionen mit TTR Beiträgen, 598 Videoansichten

5 thesen und handlungsempfehlungen für den tiroler tourismus

these 1: strategische positionierung ist für die wettbewerbsfähigkeit von kleinstunternehmen von großer bedeutung; allerdings wird die strategische planung oft vernachlässigt.

- Strategische Planung ist notwendig, damit Kleinstunternehmen sich mit ihrer strategischen Positionierung auseinandersetzen.
- Strategie-Tools müssen auf die limitierten finanziellen Mitteln, den Personalmangel und die Zeitknappheit touristischer Kleinstunternehmen eingehen.
- Im Tourismus fehlt es Klein- und Kleinstbetrieben oft an aktiver strategischer Begleitung durch einen Berater. Daher fehlt es oft an wirtschaftlichem Know-how, welches durch zeitsparende, kostenlose und vereinfachte Strategie-Tools ausgeglichen werden kann.

these 2: eine crossmediale, online multi-channel-strategie im hotelvertrieb führt zu einer steigerung der direktbuchungen im hotel, der gesamten auslastung und zu einer damit einhergehenden umsatzsteigerung.

- Die Digitalisierung im Tourismus erfordert eine breit angesetzte Vertriebs-Strategie mit Präsenz auf verschiedenen Reisewebsites. Dadurch minimiert sich ein Abhängigkeitsrisiko und maximiert sich die Reichweite.
- Eine emotional ansprechende, gut strukturierte Hotelwebsite mit einem auf die Zielgruppe abgestimmten Content ist Basis und Grundvoraussetzung für die Kommunikation und den Vertrieb im digitalen Zeitalter.
- Wichtiger als unzählige Kanäle zu bespielen, ist die richtige Auswahl der Kommunikations- und Vertriebskanäle. Die alleinige Präsenz ist dabei nicht ausreichend, vielmehr müssen online Marketing-Instrumente regelmäßig aktualisiert und mit Bildern, Inhalten, Spezial-Angeboten, Deals, etc. gepflegt werden, um letztendlich eine Buchung zu generieren.

these 3: schneeerlebnisse sind einzigartig und nicht gleichwertig zu ersetzen.

- Es ist unabdingbar, in eine erfolgreiche und nachhaltige Heranführung neuer Generationen von „Wintersport-Fans“ zu investieren. Insbesondere Kindern und Jugendlichen muss ein Zugang zum Wintersport durch Familie, Schulen und Skischulen ermöglicht werden.

these 4: das produkt „wintertourismus in den alpen“ benötigt eine verjüngung um auch in zukunft für eindrucksvolle wintersporterlebnisse zu stehen.

- Um den sich wandelnden Ansprüchen der Gesellschaft und der breiten Variation der Zielgruppen gerecht zu werden, sind eine Ausgestaltung des Produktklassikers sowie eine erweiterte Produktpalette von zunehmender Notwendigkeit. Eine Eigeninitiative der Unternehmen ist unabdingbar, wenn es um Produktinnovationen geht.

these 5: die geltende verfassung und rechtslage verhindern eine bundesweite rahmenregelung für zweitwohnsitze. deshalb müssen bund, länder und gemeinden die entwicklung über anreizsysteme steuern.

- Die Gemeinden lassen in ihre Widmungen künftig verstärkt Fragen der nachhaltigen Bewirtschaftung einfließen. Genehmigungen für Bauträgerprojekte werden beispielsweise an die Realisierung von nachhaltigen Investitionen in die Tourismus- und Freizeitinfrastruktur geknüpft. In diesem Zusammenhang muss auch eine (teilweise) Zweckbindung von Umwidmungserträgen diskutiert werden.
- Good Practice Beispiele für verträgliche und nachhaltige Lösungen eines Zusammenwirkens von Tourismus und Zweitwohnsitzen sind zu unterstützen, um Vorbildwirkung zu erzeugen. Dies kann zum einen über das Förderinstrumentarium für Betriebe, zum anderen für Infrastruktur erfolgen. Kriterien für die Förderwürdigkeit sind zusammen mit betroffenen Gemeinden zu definieren.

literatur

- Anderson, C.K. (2009). The billboard effect: online travel agent impact on non-OTA reservation volume. *Cornell Hospitality Report*, 9 (16), 6-9.
- Anderson, C.K. (2011). Search, OTAs, and online booking: an expanded analysis of the billboard effect. *Cornell Hospitality Report*, 11 (8), 6-10.
- Beritelli, P., & Schegg, R. (2016). Maximizing online bookings through a multi-channel- strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (1), 68 – 88.
- Bowman, C., Faulkner, D. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
- Brown, B. (1987). Recent Tourism research in South East Dorset in Tourism and development: Overviews and Case Studies of the UK and the South West Region. In: Shaw, G., Williams, A.: *Diskussionspapier 4 der Tourismusforschungsgruppe*. Departement Geographie: University of Exeter, 57-66.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Harlow: Pearson Education.
- Culkin, N., Smith, D. (2000). An emotional Business: A Guide to understanding the motivation of small Business Decision Takers. *Qualitative Market Research – An International Journal*, 3(3), 145-157.
- Dreyer, A. (2004). Kundenorientierung in touristischen Destinationen. In H.H. Hinterhuber, H. Pechlaner, M.-O. Kaiser & K. Matzler (Hrsg.): *Kundenmanagement als Erfolgsfaktor*. Grundlagen des Tourismusmarketing (S. 29–49). Berlin: ESV.
- Duverger, P. (2013). Curvilinear effects of user-generated content on hotels' market share: a dynamic panel-data analysis. *Journal of Travel Research*, 52 (4), 465-478.
- Geng-Qing, C. & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management* 29, 624–636.
- Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Graham, N. (2016). What's driving consumers to make their travel decisions?: Abgerufen am 06.05.2016, unter <http://ehotelier.com/insights/2016/08/31/whats-driving-consumers-make-travel-decisions/>

- Hahn, S. (2016). Whitepaper Who ist Who der Online Travel Agencies: abgerufen am 6.5.2016, unter <http://www.qr-hotels.com/download-center/>
- Haselwanter, S., Muskat, B., & Zehrer, A. (2016). Strategic Planning in Micro Firms. EURAM 2016, Manageable Cooperation?, June 1-4 Paris, France: Université Paris Est-Crèteil.
- Ip, C., Leung, R., & Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International Journal von Contemporary Hospitality Management*, 23 (4), 533-551.
- Johnson, G., Whittington, K., Angwin, D., Regner, P. (2014). *Exploring Strategy* (10. Aufl.). Edinburgh: Pearson Education.
- Kano, N. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality. *Journal of Japanese Society for Quality Control*, 4, 39-48.
- Kirillova, K., Fu, X., Lehto, X., & Cai, L. (2014). What makes a destination beautiful? Dimensions of tourist aesthetic judgment. *Tourism Management*, 42, 282-293.
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), 736 – 757.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.
- Law, R., Dimitrios, B., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (5), 727 – 750.
- McKercher, B., Robbins, B. (1998). Business Development issues affecting nature-based Tourism operators in Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(2), 173-188.
- Miller, D (1992). The generic Trap. *The Journal of Business Management*, 13(1), 37–41.
- MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting: abgerufen am 05.05.2016, unter https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Morten H. & Grønhaug, K. (2006). Atmosphere: Conceptual Issues and Implications for Hospitality Management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(4), 271-286.

- O'Connor, P., & Frew A.J. (2002). The future of hotel electronic distribution: expert and industry perspectives. *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43 (3), 33-45.
- OECD (2010). *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship: SMEs, Entrepreneurs and Innovation*. Paris: OECD.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 46-49.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. (1998): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing, Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Raich, F. & Alber, H. (2012). Die Verflechtung von Dorfentwicklung und Tourismus. In A. Zehrer & A. Grabmüller (Hrsg.): *Tourismus 2020+ interdisziplinär : Herausforderungen für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft* (S. 123-133). Berlin: Schmid.
- Schulz, A., Weithöner, U., Egger, R., & Goecke, R. (2015). *eTourismus: Prozesse und Systeme*. München: De Gruyter.
- Steinhauser, C., & Theiner, B. (2016). *Hotelvertrieb 3.0 – Ihr Weg zur besseren Zimmerauslastung*. Stuttgart: Matthaes.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Van Heerden, C., Botha, Y., & Durieux, E. (2009). The relationship between atmospherics, servicescape and destination attractiveness of a holiday destination. *Innovative Marketing*, 5(1), 55-65.
- Wirtschaftskammer Österreich (2014a). Größenklassenauswertung für die gewerbliche Wirtschaft. Abgerufen am 26.09.2015., unter: <http://wko.at/Statistik/kmu/WKO-BeschStatK.pdf> .
- Wirtschaftskammer Österreich (2014b). Größenklassenauswertung nach Sparten. Abgerufen am 28.09.2015, unter: <http://wko.at/Statistik/KMU/WKO-BeschStatSparten.pdf> .
- 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.

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.
- Bayer, J., Fehring, A., Lehar, G., Jurgreit, F., & Leitner, T. (2016). The relevance of visitors' national park affinity for effective visitor management in protected areas. In J. Albrecht (Hrsg.), *Visitor management in tourism destination* (S. 75-87). Wallingford: CABl.
- Bayer, J., & Williams, P.W. (2016). Fallbeispiel Whistler – Gespräch mit Peter W. Williams. In H. Siller & A. Zehrer (Hrsg.), *Entrepreneurship und Tourismus* (2. Aufl., S. 369-377). Wien: Linde Verlag.
- 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. (2016). How do perceived benefits and costs predict volunteers' satisfaction? *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, pp. 746–767.
- 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). *Tourismspolitik 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.
- Muskat, B., & Muskat, M. (2016). Tourism Development in Australia. In H. Siller & A. Zehrer (Eds.), *Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis* (2nd ed.) (pp. 207–218). Vienna, Austria: Linde.
- 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.
- Raich, F., & Zehrer, A. (2016). Fallstricke der Zusammenarbeit in touristischen Destinationen. Die Rolle von Leadership-Netzwerken. In: Bieger, T., Beritelli, P, & Laesser, Ch. (Hrsg.), *Gesellschaftlicher Wandel als Herausforderung im alpinen Tourismus*. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2015/2016. Berlin: ESV Verlag, S. 71-78.
- Reichenberger, I. (2016). Why the host community just isn't enough: Processes and impacts of backpacker social interactions. *Tourist Studies*.
- Scott, D., Ruddy, M. & Steiger, R. (2015). Future of the Olympic Winter Games. *Journal of Olympic History*, 23(1), 52-61.

- 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.
- 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.
- Tan, A.H.T, Muskat, B., & Zehrer, A. (2016). A systematic review of quality of student experience in higher education. *International Journal for Quality and Service Sciences*, 8(2), 209-228.
- Zehrer, A., & Raich, F. (2016). The impact of perceived crowding on customer satisfaction. *Journal Hospitality and Tourism Management*, 29, 88-98.
- Zehrer, A. & Schuckert, M. (2016). Online Learning Formats in Tourism and Hospitality Higher Education. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 8(1), 85-94
- Zehrer, A., Muskat, B., & Muskat, M. (2016). Innovation in tourism firms. In: Pechlaner, H., & Innerhofer, E. (eds.), *Competence-Based Innovation in Hospitality and Tourism*. Oxford: Gower Publishing, pp. 81-94.
- Zehrer, A. & Muskat, B. (2016). Der Treiber Innovation in touristischen Unternehmen. In: Siller, H., & Zehrer, A. (Hrsg.). *Entrepreneurship & Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Wien: Linde Verlag, S. 29-46.
- Zehrer, A., Raich, F., Siller, H. & Tschiederer, F. (2016). Development and Governance of a family destination in the Alps. Richins, H. & Hull, J. (eds.). *Mountain Tourism - Experiences, Communities, Environments and Sustainable Futures*. Oxfordshire: CABI, pp. 353-362.
- Weiermair, K. & Bayer, J. (2016): Alpine tourism. In Jafari, J. & Xiao, H. (Eds.) *Encyclopedia of Tourism*.

bildnachweis

© Tirol Werbung

© Tirol Werbung

© Tirol Werbung

© Tirol Werbung