

# Das erste Forschungsjahr 2011-2012

## Teil I: Die Forschungscluster

### Entrepreneurship & Innovation und Destination Research

# inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Überblick</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Forschungscluster: Entrepreneurship und Innovation</b> .....	<b>5</b>
2.1 Projekte und Publikationen .....	6
2.1.1 Innovation und Produktentwicklung.....	6
2.1.2 Klimawandel und Ökotourismus.....	8
2.1.3 Unternehmertum und Lebensqualität .....	9
2.1.4 Unternehmertum und Familienunternehmen im Tourismus.....	10
2.1.5 Praxis- und Lehrbuchbeiträge: Kreativität und das Nutzen der Chance! .....	12
2.2 Master- und Bachelorarbeiten .....	12
2.3 Publikationen zum Forschungscluster Unternehmertum und Innovation .....	13
<b>3 Forschungscluster: Destination Research</b> .....	<b>14</b>
3.1 Einleitung.....	14
3.2 Kernleistungsträger .....	14
3.3 Zusammenfassung der ergebnisse für tirol 2008 .....	15
3.4 Das Projekt TTR .....	17
3.4.1 Status Quo (Frühjahr 2011).....	17
3.4.2 Detailanalyse .....	18
3.4.3 Neuentwurf und Relaunch.....	22
3.4.4 Status Quo, Weiterentwicklung & Wartung .....	25
<b>4 Ausblick</b> .....	<b>26</b>
4.1 Cluster: Entrepreneurship & Tourismus .....	26
4.2 Cluster: Destination Research .....	27
4.2.1 Das Projekt TTR.....	27

## abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatz Leistungsträger gesamt (2008) nach Destination .....	16
Abbildung 2: Top 5 Regionen Tirol - Entwicklung 5 Kernleistungsträger in % (Basis zu 2006 – inflationsbereinigt).....	16
Abbildung 3: Verteilung 5 Kernleistungsträger Tirol (2008).....	17
Abbildung 4: Entwicklung 5 Kernleistungsträger Tirol (Basis zu 2008 – inflationsbereinigt) .....	17
Abbildung 5: Cardsorting Session am MCI Tourismus .....	21
Abbildung 6: Startseite in einem sehr frühen Entwurfsstadium.....	22
Abbildung 7: Startseite in einem späteren Entwicklungsstadium.....	23
Abbildung 8: Finale Startseite des TTR .....	23

# 1 überblick

Das MCI Tourismus hat es sich zur Aufgabe gemacht fachliche Kompetenz rund um den alpinen Tourismus aufzubauen und zu fördern. Die Forschungsarbeiten konzentrieren sich dabei im Wesentlichen auf vier Forschungscluster, welche alle praxisrelevante Fragen für den Tourismus beinhalten.

Das erste Forschungscluster „Entrepreneurship und Innovation“ behandelt die Fragestellungen des unternehmerischen Denkens und Handelns und erforscht dieses im Kontext von Tourismusindustrien. Innovationsprozesse, Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsmechanismen sind hier zentrale Themenbereiche, die von höchster Relevanz für die klein- und mittelbetrieblich strukturierte Tourismuswirtschaft in den Alpen sind. Sowohl den Besonderheiten der Kleinunternehmen, als auch den Besonderheiten von Familienunternehmen wird hier in starkem Maße Rechnung getragen. In diesem Bericht (Teil 1) werden die Forschungsergebnisse kurz vorgestellt. Das es das Ziel ist angewandte Forschung in anerkannten Forschungsmedien wie wissenschaftlichen Journalen zu publizieren, liegen eine Reihe erster Veröffentlichungen vor.

Ein zweites zentrales Forschungscluster ist das „Destinationsmanagement“: Hier geht es um die zentralen Fragestellungen des Destinationsmanagements wie bspw. Tourismusentwicklung, Governance von Destinationen oder Destinationsmarketing. Hierhinein fällt das Projekt „Destination Research“ welches ebenfalls in diesem Bericht vorgestellt wird.

Ein weiterer großer Fortschritt konnte im selben Forschungscluster gemacht werden: die Wissensplattform Tirol Tourism Research wurde neu aufgestellt und kann nun in idealer Weise angewandte aufbereitete Forschungsinhalte an die Praxis transferieren. Die Fortschritte, Maßnahmen und einen Ausblick auf die weitere Entwicklung werden in diesem ersten Teil des Berichts dargestellt.

Im zweiten Teil des Jahresberichts stellen wir die Ergebnisse des angewandten Forschungsclusters „Tourismusökonomie und –politik“ vor. Am Beispiel von Tirol, Graubünden und der Autonomen Provinz Bozen werden hier die politischen Gestaltungsmechanismen der Tourismuswirtschaft analysiert und verglichen.

## **2 forschungscluster: entrepreneurship und innovation**

Entrepreneurship und Innovationen sind zwei der wesentlichen Variablen ökonomischer Prosperität. Auch im Tourismus gehen Unternehmen mehr und mehr aktiv an die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, da man in den vergangenen Jahren feststellen musste, dass echte Innovationen meist aus systematischen kreativen Prozessen heraus entstehen.

Am MCI Tourismus wird in den folgenden Jahren Forschung im Bereich Entrepreneurship und Innovation vorangetrieben, da vor allem im Bereich der touristischen Dienstleistungsbranchen nur wenige empirische Belege vorliegen. Dennoch besteht hier der Bedarf Wachstumsprozesse und Unternehmensentwicklungen von Klein- und Mittelunternehmen im Tourismus (KMUiT) besser zu verstehen und Managementempfehlungen abzuleiten.

Hierzu wurden im ersten Jahr die Weichen für ein Forschungsprogramm gestellt mit Anknüpfungspunkten zum Dienstleistungsmanagement und -marketing und zur Tourismusökonomik. Im Wesentlichen wurden im ersten Jahr bereits kleinere Forschungsprojekte (meist qualitativer Natur bzw. im Bereich der Literaturanalyse) abgeschlossen, damit darauf aufbauend konkretere Forschungskonzepte erstellt werden können. Im Zeitraum September 2011- August 2012 wurden in diesem Forschungscluster folgende Forschungsfragen bearbeitet:

- Produktentwicklung und Innovation: Welche Innovationen und Innovationsprozesse finden sich auf Destinationsebene im Tourismus?
- Klimawandel und Ökoprodukte und -Dienstleistungen: Wie reagieren Stakeholder in Tourismusdestinationen auf den Klimawandel? Wer sind die sog. Ökotouristen und was motiviert sie?
- Unternehmenswachstum: Welche Rolle spielt die Wahrnehmung der Lebensqualität für unternehmerische Wachstumsentscheidungen im Tourismus?

Neben diesen Forschungsfragen wurden ebenso Lehrbuchbeiträge als auch Bachelor- und Masterarbeiten am MCI Tourismus zum Thema Entrepreneurship & Innovation betreut. Viele dieser Arbeiten beschäftigen sich mit dem Forschungsbereich Entrepreneurship & Innovation. Zu den oben genannten Forschungsfragen folgt eine kurze Beschreibung des Vorgehens und der Kernergebnisse.

## 2.1 PROJEKTE UND PUBLIKATIONEN

### 2.1.1 Innovation und Produktentwicklung

Im Gegensatz zu der Erfindung oder Invention kann eine Innovation als eine marktorientierte Applikation eines neuen Prozesses, eines Produktes oder eine Dienstleistung oder einer neuen Organisationsform betrachtet werden. Eine Idee muss somit kommerzialisiert werden, um als Innovation bezeichnet zu werden (Cooper 1993, Cooper 1994). Das Ziel einer Innovation ist es somit entweder Kosten zu senken oder Gewinne mit neuen Leistungen zu erzielen. Innovationen können entweder marktgetrieben oder unternehmensgetrieben sein, d.h. entweder kreiert das Unternehmen eine völlige neue, vom Markt (noch) nicht nachgefragte Problemlösung, oder der Markt formuliert seine Wünsche und Bedürfnisse und erzwingt bei den Produzenten die Erstellung eines passenden Produkts oder Dienstleistung (Bharadwaj/Menon 2000, Weiermair/Peters 2002). Selten entstehen neue Produkte oder Dienstleistungen nur selten ohne unterstützende Mechanismen, sondern sie müssen meist konzentriert erarbeitet werden (Peters, 2009). In der Literatur finden sich eine Reihe von Produktentwicklungsprozessen, die UnternehmerInnen helfen sollen systematisch und vor allem stetig innovative Leistungen zu erarbeiten. Dabei sind die Quellen für Innovationsideen zahlreich (Hauschild 1997) und kommen aus dem Unternehmen oder sind als unternehmensextern zu betrachten.

Folgende Bereiche wurden im Tourismuskontext im vergangenen Jahr untersucht:

#### (1) Innovationsverhalten in der Hotellerie

**Zielsetzung:** Da innovative Produkte und Dienstleistungen in hohem Maße für den Erfolg von Betrieben mitverantwortlich sind, wurden in dieser Studie 224 Hotels in Tirol und Südtirol nach ihrem Innovationsverhalten befragt. Besonderes Interesse galt der Frage nach den Determinanten von Innovationen: welche Faktoren bestimmen das Innovationsverhalten von Hotelbetrieben?

**Kernresultate:** (1) Fünf betriebsinterne Faktoren bestimmen das Innovationsverhalten der alpinen Hotellerie: die Einbindung der Mitarbeiter, die Kundenbindung, Informationstechnologien, das Management von Innovationen und Innovationsnetzwerke. (2) Innovationen im Bereich von Dienstleistungen werden verstärkt von der Mitarbeiter- und Kundeneinbindung sowie dem Management von Innovationen und den Informationstechnologien beeinflusst, während Innovationen im Bereich des Managements insbesondere von der Kundeneinbindung, den Innovationsnetzwerken und dem Innovationsmanagement determiniert werden. (3) Eine kontinuierliche Weiterbildung und ein starkes Empowerment der Mitarbeiter begünstigen Innovationen.

**Praxisimplikationen:** Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass maßgeblich betriebsinterne Faktoren das Innovationsverhalten der Hotelbetriebe bestimmen, insbesondere die Mitarbeiter- und die Kundeneinbindung. Der Einbindung von Mitarbeitern für das Innovationsverhalten und die Entwicklung neuer Produkte im Hotelbereich ist aufgrund der Nähe zum Kunden und der intensiven Dienstleistungsinteraktion spezifisches Augenmerk zu widmen. Dies setzt eine offene Innovationskultur und strategisches Innovationsmanagement der Hotelbetriebe voraus.

**Publikation:** Grissemann, U., Pikkemaat, B., Weger, C. (2013). Antecedents of Innovation Activities in Tourism: An Empirical Investigation of the Alpine Hospitality Industry. *Tourism Management*, im Begutachtungsprozess.

## (2) Konsumentenverhalten: Tourismus auf dem Land

**Zielsetzung:** Gemeinsam mit Tourismusforschern aus Finnland wurde untersucht welche Beziehung zwischen Push und Pull-Motivationen bei Touristen herrschen. Die Untersuchung wurde in Tirol (164 Probanden) und Finnland (152 Probanden) bei sog. Rural Tourists durchgeführt. In beiden Ländern waren dies jene Touristen, die Urlaub auf dem Bauernhof oder Almhütten oder andere Unterkünfte die eng mit dem Naturerlebnis gekoppelt sind nachfragen.

**Kernresultate:** (1) Push und Pull-Motive in beiden Ländern sind sehr unterschiedlich. Touristen in Tirol sind deutlich aktiver und auf Erlebnisse und Abenteuer aus, während in Finnland Touristen zu finden sind, die die Ruhe und Entspannung suchen. Für beide Gruppen ist das Landerlebnis immer mit der Familie verbunden. (2) Tirols' Touristen suchen ein „im Leben einmaliges Erlebnis“ in vielen Bereichen der touristischen Wertkette: so kann das nahegelegene Restaurant oder ein Tagesausflug in die Berge mit Naturschauspiel eines dieser Toperlebnisse sein. In Finnland werden diese einzigartigen Erlebnisse immer mit historischen Stätten oder auch Landschaftsbildern in Verbindung gebracht. Der Tiroler Markt für „Tourismus auf dem Land“ ist im Gegensatz zum finnischen Markt dominiert von einem typischen Konsumentensegment, bspw. ist das Einkommen niedriger und die Altersgruppe deutlich jünger als dies in Finnland der Fall ist.

**Praxisimplikationen:** Die Studie hat gezeigt wie wichtig es ist das ländliche Tourismuserlebnis mit der Familie zu teilen. Die Multioptionalität spielt hier nun auch eine wesentliche Rolle für die Destinationswahl und übt Druck auf die meist sehr kleinen ländlichen Betriebe aus. Angebotsnetzwerke und Angebotsentwicklungen sind somit weiter wesentliche strategische Entwicklungsfelder für die Tourismuspolitik in beiden Ländern.

**Publikation:** Pesonen, J., Komppula, Kronenberg, Ch., Peters, M. (2012). Understanding the relationships between push and pull motivations in rural tourism. *Tourism Review*, 66(3), 32-49.

## (3) Innovationsförderung

**Zielsetzung:** In Österreich, wie auch in anderen Staaten wurden sowohl auf nationaler Ebene als auch auf regionaler Ebene diverse touristische Innovationsförderprogramme ins Leben gerufen: Hierzu zählen bspw. die Innovationsmillion für Leuchtturmprojekte, der touristische Innovationspreis oder der touristische Innovationsassistent. Es stellt sich daher die Frage ob die Innovationsförderpolitik den aktuellen Herausforderungen im Tourismusunternehmen und in den Destinationen gerecht wird und die touristischen Betriebe mit adäquaten Förderungsinstrumenten effizient und effektiv bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen unterstützt werden?

**Vorgehen:** Dieser Frage geht diese Untersuchung nach, die im Sommer 2012 abgeschlossen wurde und auf dem diesjährigen Kolloquium der DGT (Deutsche Gesellschaft für Tourismus) in Berlin im Dezember 2012 präsentiert wird. Anhand sekundärer und primärer Daten werden diese Fragen in der tourismusintensiven Region Tirol in Österreich evaluiert: es werden sowohl regionale bestehende Förderungsmöglichkeiten für touristische Innovationen im Hinblick auf deren Effektivität und Effizienz analysiert sowie die Ergebnisse einer qualitativen Studie mit den wichtigsten Key Playern (Destinationsmanagern, Seilbahn-Manager etc.) der Tourismusdestinationen in Tirol in Bezug auf Innovationsförderungsmöglichkeiten präsentiert, um Lücken und mögliche

Potentiale bei touristischen Innovationsförderungsmaßnahmen aufzuzeigen. **Implikationen:** Abschließende Handlungsempfehlungen für die Politik in Bezug auf zukünftige effektive Innovationsförderungsmaßnahmen für den Tourismus ergeben sich aus Theorie und Fallstudie. Weiterführende Forschungsfragen sowie Limitationen des Beitrages und ein kurzer Ausblick in die Zukunft der touristischen Innovationsförderung werden präsentiert.

**Publikation:** Bis Herbst 2012 wird eine Publikation fertiggestellt, die die Daten präsentiert und interpretiert. Pikkemaat, B., Peters, M. (2012). Innovationsförderungen im Tourismus – Herausforderungen für die Politik? Konferenzbeitrag (Buchbeitrag) für die *Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft*, 16. Jahrestagung, Berlin 29.11.-1.12.2012, Berlin.

## 2.1.2 Klimawandel und Ökotourismus

Viel wird derzeit über die Folgen des Klimawandels für den Tourismus diskutiert. Hauptsächlich geht es dabei um die Veränderung der Schneebedingungen durch die Klimaerwärmung. Die Veränderungen für den Tourismus sind hierbei vielfältig und es zeigt sich dass die Diskussion über die Nachhaltigkeit von Ressourcen besonders für die Produktentwicklung stimulierend ist. Außerdem wird es von Wichtigkeit sein zu verstehen, wie der Kunde sich verändert und welche Konsumgewohnheiten bzw. welches Reiseverhalten und Reiseentscheidungsverhalten in Zukunft zu erwarten ist. Zwei Forschungsinitiativen fokussieren diese Thematik:

### (1) Klimawandel und Tourismusdestinationen

**Zielsetzung:** Innovationen bzw. Produktentwicklungsinitiativen werden meist stimuliert durch die Entdeckung neuer Marktsegmente oder neuer Konkurrenz oder Umweltsituationen. Mit dem Klimawandel beschäftigte sich das Projekt ClimAlpTour welches in Bergdestinationen (u.a. 2 Tiroler Destinationen) erhob, welche Auswirkungen des Klimawandels Interessensgruppen in der Destination wahrnehmen und welche Aktivitäten bzw. Produktentwicklungsinitiativen dadurch stimuliert werden.

**Vorgehen:** Derzeit werden die Daten aus mehreren Diskussionsgruppen ausgewertet und analysiert. Klimawandel wird sehr stark mit der Option der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen in Verbindung gebracht: der Fokus auf Nachhaltigkeit und auf Nachhaltigkeit-schätzende Kundensegmente hat deutlich zugenommen. Es wurde besonders deutlich, dass eine Besinnung auf regionale Stärken als Ausgangspunkt für weitere Produktentwicklung wichtiger wird für nahezu alle Stakeholder Gruppen in den Tourismusdestinationen (die Workshops fanden am Wilden Kaiser und im Stubaital statt).

**Implikationen:** Tourismus wird meist als kurzfristig agierender Sektor interpretiert. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass nachhaltiges Denken stark in den Köpfen der Stakeholder verankert ist. Touristiker bringen aktiv ihre Ideen ein und versuchen die Folgen des Klimawandels zu antizipieren. Es werden somit eher Adaptionsstrategien als Vermeidungsstrategien angedacht. Für viele Destinationen muss der Fokus die nachhaltige Produktentwicklung sein. Daher sind Maßnahmen zur Unterstützung destinationsweiter Produktentwicklungsprozesse sowie zur Generierung nachhaltiger Innovationen mehr als begrüßenswert (hier setzt derzeit auch die Tirol Werbung an und bietet bspw. Nachhaltigkeitsseminare an!).

**Publikationen:** Strobl, A., Peters, M., Märk, S. (2011). Die Wahrnehmung des Klimawandels in Destinationen: Eine explorative Analyse. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 3(2), 165-177.

## (2) Ökotourismus und Reisemotive

Ein weiteres Projekt hat sich mit den Kunden des sogenannten **Ökotourismus** beschäftigt. Basierend auf einer Befragung im Stubaital Tirol wurden Motive von Touristen ermittelt. Viele Motive waren durchaus typische ökologisch orientierte Motive, andere waren nicht mit Ökotourismus kompatibel.

**Ziel:** Die Studie hatte das Ziel zu ermitteln inwieweit Einkommen, Ausbildung und die Absicht wieder in die Destination zu kommen moderierende Rollen zwischen den Motiven der Reisenden und der Nachfrage nach Ökotourismus haben.

**Kernresultate:** Die Motive von Bergtouristen sind entweder kompatibel oder weniger kompatibel mit Ökotourismus. Bergtouristen suchen jedoch meist ein authentisches natürliches Erlebnis. Weniger kompatible Motive (bspw. die Nachfrage nach optimalen Bedingungen zur Ausübung vom Skisport) können negative Auswirkungen auf die Nachfrage nach Ökoprodukten haben. Die Nachfrage nach authentischem Naturerlebnis wirkt sich positiv auf die Nachfrage nach Ökotourismus aus. Es stellt sich zudem heraus, dass jene Touristen, die sich generell mehr Sorgen um die Natur machen, deutlich stärker ökotouristische Produkte nachfragen. Es zeigt sich auch, dass die Wiederbesuchsabsicht einen starken Einfluss auf diese Beziehung hat, d.h. je höher die Wiederbesuchsabsicht desto weniger wirken sich Umweltsorgen auf die Nachfrage nach Ökotourismus aus.

**Implikationen:** Destinationen die auf Ökotourismus setzen möchten, müssten dementsprechend kompatible Motive (Natur, Authentizität) in ihren Werbemaßnahmen ansprechen, inkompatible Motive jedoch deutlich weniger in den Mittelpunkt des Destinationsmarketing stellen. Kundenloyalität ist eine sehr starke Variable die verhindert neue Kunden (die bisher bei der Konkurrenz nächtigten) mit Ökotourismus-Inhalten zu gewinnen. Ökotourismus wird nicht mit Komfort und Luxus oder gar mit sportlichen Aktivitäten verbunden, eher mit Ruhe und Verzicht. Diese Erwartungshaltung scheint zu bestehen, trifft jedoch nicht immer den Kern der Ökotourismus-Entwicklung. Daher bieten sich hier eine Vielzahl von Ökotourismus Produkten (besonders im höheren Preissegment) die Urlaub mit Lernen, Komfort und Nachhaltigkeit bieten.

**Publikationen:** Das Papier wurde auf einer internationalen Konferenz präsentiert und wird nun mit dem Feedback für ein Top-Journal vorbereitet und voraussichtlich im August eingereicht. Strobl, A., Teichmann, K., Peters, M. (2012). The Moderating Role of Environmental Values on the Relationship between Travel Motives and Demand for Eco-Tourism. *2012 Global Marketing Conference*, Seoul, South-Korea, 19.-22. Juli 2012.

Strobl, A., Steiger, R., Peters, M., Weermair, K. (2011). , Tourismusforschung und -praxis: Wen kümmert der Klimawandel? In: Bieger, Th., Laesser, Ch., Beritelli, P., Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2010, S. 105-114.

### 2.1.3 Unternehmertum und Lebensqualität

Lebensqualität spielt im Tourismus für viele Stakeholder eine bedeutende Rolle. Da Unternehmenswachstum und (vom Unternehmer) wahrgenommene Lebensqualität eng miteinander verbunden sind, aber kaum empirische Befunde

hierzu vorliegen, beschäftigt sich das MCI Tourismus Team verstärkt mit der Konzeption von Lebensqualität im Tourismus.

**Ziel:** Die Wahrnehmung der Lebensqualität beeinflusst die Entscheidungen von Unternehmern in hohem Maße. Insbesondere im Tourismus finden sich eine Vielzahl von Lifestyle Unternehmen welche besonderen Wert auf die Erlangung von Lebensqualität legen.

**Vorgehen:** In einer qualitativen Studie wurden durch leitfaden-gestützte Interviews unternehmerische Sichtweisen zur Schnittstelle unternehmerisches Wachstum und Lebensqualität im Tourismus ermittelt. Die Untersuchung stützt die in der Literatur definierten Charakteristika von Lifestyle Unternehmen die, regional eng in einem Netzwerk eingebunden, Lebensqualität in Bezug auf ihr unternehmerisches Handeln und Privatleben beschreiben.

**Kernresultate:** Lebensqualität wird sehr individuell beschrieben: Gesundheit, Zufriedenheit, Zeit für sich selbst, Zeit für die Familie und die Pflege sozialer Kontakte werden mit Lebensqualität in Verbindung gebracht. Die soziale Dimension des Well-being spielt eine wesentliche Rolle bei der Wahrnehmung der Lebensqualität (siehe auch Harter et al., 2003). Deutlich wird zudem, dass das geographische Umfeld eine große Bedeutung hat für die Wahrnehmung der Lebensqualität. Ein Umstand der typisch ist für den in der Literatur oft zitierten Lifestyle Unternehmer (Ateljevic & Doorne, 2000) und der die Verbundenheit der Unternehmer mit der Region (Ateljevic, 2009). Viele Probanden gehen deutlich auf die Umgebung ein, die ihnen die Möglichkeit zur Entspannung und für Freizeitaktivitäten eröffnet (Morrison & Rhodri, 1999).

**Implikationen:** Der Förderung unternehmerischer Tätigkeit sollte größte Aufmerksamkeit geschenkt werden, will man Wachstum fördern. Viele Unternehmer gehen operativen administrativen Pflichten nach und müssen strategische Aufgaben vernachlässigen. Sicherlich mag dies an der Problematik mangelnder Delegationsfähigkeit oder mangelnder qualifizierter Arbeitskräfte liegen; doch auch dann gilt es hier im Bereich der Professionalisierung zu unterstützen.

Familie und Umfeld werden sehr oft vom unternehmerischen Sein eines Individuums vereinnahmt. Hier bedarf es entsprechender Information und Hilfestellung, wie das individuelle Netzwerk helfen kann, ohne darunter zu leiden (kreative Ideen finden sich hier in Familienunternehmertum-Plattformen oder Clusterinitiativen, wo Prozesse auf allen Ebenen von allen Betroffenen reflektiert werden können).

**Publikationen:**

Peters, M., Kopp, J. (2012). Lebensqualität und Unternehmertum im Tourismus. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2012. Berlin: Erich Schmidt, im Druck.  
 Weiermair, K., Peters, M. (2012). Quality-of-life values among stakeholders in tourism destinations: A tale of converging and diverging interests and conflicts. In Uysal, M., Perdue, R., Sirgy J.M. (Hrsg.), *Handbook of tourism and quality of life research: Enhancing the life of tourists and residents of host communities*. Amsterdam et al.: Springer, 463-473.

#### 2.1.4 Unternehmertum und Familienunternehmen im Tourismus

Familienunternehmen im Tourismus haben spezielle Charakteristika und sind gleichzeitig vor allem für den Tiroler Tourismus von eminenter Bedeutung. Zwei Fragen interessierten uns im ersten Jahr konkret: Erstens beschäftigt sich das MCI Tourismus schon seit langem mit dem Nachfolgeprozess: nun war es das Ziel dieser ersten Untersuchung zu verstehen welche Bedeutung Einsatz oder „Commitment“ für den Erfolg einer Übergabe hat.

In einem zweiten Projekt wurde analysiert welche Überstimmungen Familienunternehmen mit typischen Markenstärken aufweisen. Es ist erstaunlich welche starken Markenattribute eine Familie zu entwickeln im Stande ist.

### **(1) Nachfolgeprozesse aus Sicht der Nachfolger im Tourismus**

**Zielsetzung:** Die Übernahme des Betriebes durch die Tochter oder den Sohn ist ein komplexer Prozess. Das Ziel des Projekts war die Analyse der Bedeutung verschiedener Formen von Commitment auf den wahrgenommenen Erfolg dieser Nachfolgeprozesse.

**Vorgehensweise:** In 15 Tiefeninterviews mit Nachfolgern wurden viele Aspekte der Nachfolge diskutiert. Die Daten wurden transkribiert und mit dem qualitativen Inhaltsanalysetool GABEK® ausgewertet. Somit dient die Datenerhebung nicht der Prüfung von Hypothesen, sondern die Daten tragen zu einem weiteren Verständnis der Komplexität von Nachfolgeprozessen bei. Assoziationsgraphen und Gestaltenbäume helfen dabei zu verstehen welche Faktoren aus Sicht der Befragten zusammengehören oder welche sich gegenseitig beeinflussen können.

**Resultate:** Wie erwartet zeigt sich eine hohe Loyalität der Nachfolger gegenüber ihren Eltern und dem Familienbetrieb. Es zeigt sich das affektives und normatives Commitment einen großen Erfolg auf das Gelingen einer Nachfolge hat. Zwischen diesem „Wollen“ und „Sollen“ spielt sich die Gefühlswelt der Nachfolger ab und die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die emotionale Bindung sind Kerndeterminanten der Nachfolge. In den langen Gesprächen haben die Nachfolger im Wesentlichen vier Bereiche diskutiert: Erstens die Motive eine solches Unternehmen zu übernehmen, das Familienunternehmen selbst (meist werden hier Termini wie Vertrauen, Hilfe, Unterstützung genannt) und schließlich die Nachfolge und der Nachfolgeprozess selbst. Die Nachfolgestrategie ist ein viertes Element: hier ist den Nachfolgern wichtig dass Klarheit herrscht in Bezug auf rechtliche aber auch familiäre finanzielle Aspekte.

**Implikationen:** Klare Information und strategische Vorgaben sind auf Sicht das Erfolgsrezept für die Nachfolge. Individuell müssen Hilfestellungen gegeben werden, damit die Nachfolger wissen was auf sie zukommt und welche wesentlichen Qualifikationen nötig sind. Die Forschung muss stärker auf den Aspekt des Nachfolgeprozesses eingehen- hier bieten sich Action Research Methoden an oder Tagebuch Techniken. Ein weiteres Projekt in dem quantitative Daten in Österreich erhoben wurden und in dem es um Nachfolgeproblematiken ginge wird derzeit finalisiert und die dort erhobenen Daten statistisch analysiert.

**Publikationen:** Peters, M., Raich, M., Märk, S., Pichler, S. (2012). The role of commitment in the succession of hospitality businesses. *Tourism Review*, 67(2), 45-60.

### **(2) Familienunternehmen als Marken**

**Ziel:** Nicht selten wird über die Stärken aber auch Schwächen von Familienunternehmen diskutiert. Eine Stärke, die in diesem Projekt postuliert wurde liegt im Markenversprechen einer Familie im Tourismus. Es wird davon ausgegangen, dass gerade Familienunternehmen stark emotionale Markenelemente in idealer Weise zu transportieren im Stande sind. Dieses Projekt analysierte Daten aus 20 Tiefeninterviews von Gästen in touristischen Familienunternehmen.

**Vorgehen:** Tiefeninterviews wurden durchgeführt und mithilfe der Means-End Chain Technik analysiert. Deren Annahmen beruht darauf dass Konsumenten die Motivation zum Kauf einer Dienstleistung mit positiven Emotionen verbinden und dass es eine Art hierarchische Werthaltung gibt. Marken sind Bündel von

Eigenschaften (Means) die man nachfragt, um wünschenswerte Zustände (Ends) zu erlangen.

**Resultate:** Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Reputation, eine der Stärken von Familienunternehmen, kein hinreichendes Kriterium für Gäste ist, um sich für den Familienbetrieb zu entscheiden. Allerdings zeigen Familienunternehmen typische Markenmerkmale: So reduzieren Familienunternehmen das wahrgenommene Risiko und persönliche Beziehungen kreieren Differenzierungen im Wettbewerb. Die Vision des Hotels und dessen Familienwerte werden sehr stark und direkt zum Kunden transferiert bzw. sind sehr stark sichtbar.

**Implikationen:** Diese Vorstudie wird in einem geplanten Projekt vertieft, um zu eruieren welche emotionalen Markenwerte gerade bei Familien am stärksten auf eine Kaufentscheidung und Wiederbesuchsabsicht wirken. Das Pilotprojekt hat jedoch gezeigt, dass Familienunternehmen durchaus Stärken haben und Markenentwicklungsprozesse im Unternehmen etablieren sollten, denn die Familie ist ein sehr starker emotionaler Markenwert der zu hoher Gast-Identifikation führen kann.

**Publikationen:** Peters, M., Frehse, J. (2011). Small and family businesses as service brands: an empirical analysis in the hotel industry. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 12(1), 28-43.

### 2.1.5 Praxis- und Lehrbuchbeiträge: Kreativität und das Nutzen der Chance!

Zwei Lehrbuchbeiträge wurden verfasst, die sich mit dem Thema der Kreativität und mit dem „Window of Opportunity“ beschäftigen. Die beiden Beiträge wurden im Sammelband „New Tourism Ventures“ publiziert. Das Buch richtet sich an Unternehmer von Klein- und Mittelunternehmen im Tourismus, sowie an alle die touristische Produkt- und Dienstleistungsentwicklung betreiben wollen. Das Buch wird zudem in internationalen Studiengängen genutzt. Beide Artikel beschäftigen sich mit unternehmerischen Funktionen: Kronenberg et al. (2011) zeigen auf wie Unternehmer Märkte scannen und Chancen erkennen können. Peters et al. (2011) zeigt wie man Kreativität innerhalb eines Kleinunternehmens im Tourismus strukturiert initiieren kann. Das Buch wurde nun in der überarbeiteten zweiten Auflage publiziert.

- Kronenberg, Ch., Peters, M., Buhalis, D. (2011). Evaluating the Opportunity. In Tassiopoulos, D. (ed.), *New Tourism Ventures: An Entrepreneurial and Managerial Approach*, 2nd edition, Juta: Capetown, 106-161.
- Peters, M., Buhalis, D. (2011). Creativity and Innovation. In Tassiopoulos, D. (ed.), *New Tourism Ventures: An Entrepreneurial and Managerial Approach*, 2nd edition, Juta: Capetown, 93-105.

## 2.2 MASTER- UND BACHELORARBEITEN

Viele der oben genannten Themen wurden auch in der Lehre diskutiert und behandelt. Außerdem beschäftigen sich einige der diesjährigen Master- und Bachelorarbeiten mit dem Thema „Entrepreneurship und Innovation“.

Masterarbeiten:

- Interkulturelle Einflüsse auf die Führung am Beispiel von Hotelketten der 4- und 5-Sterne-kategorie (Cornelia Müllauer)

- Innovation aus Kundensicht - Durch Innovation Wettbewerbsfähigkeit für alpine Sommerdestinationen stärken (Daniela Walkner)
- Best Practices in Open-Innovation: Was der Tourismus von anderen Branchen lernen kann! (Jürgen Weiss)
- Potenzielle Maßnahmen zur Integration von Service Design Thinking in touristische Klein- und Mittelunternehmen (Julia Richter)
- Competitive advantages for destinations through product development programs - the role of destination management organizations (DMO's) in the product development process (Birka Valentin)

Bachelorarbeiten:

- Nachhaltigkeit als Positionierung einer alpinen Destination am Beispiel Werfenweng (Thomas Häder)
- Kundenintegration bei der Produktentwicklung alpiner Destinationen (Miriam Hagspiel)
- Innovationsmanagement in Klein- und Mittelbetrieben (Carina Kohlfürst)
- Kundenintegration im touristischen Innovationsprozess (Thomas Moser)
- Gestaltung kundenintegrativer Innovationsprozesse in touristischen KMU (Simone Sammer)
- Innovationsmanagement in touristischen Familienbetrieben (Manuel Steinmair)

### **2.3 PUBLIKATIONEN ZUM FORSCHUNGSCUSTER UNTERNEHMERTUM UND INNOVATION**

Grissemann, U., Pikkemaat, B., Weger, C. (2013). Antecedents of Innovation Activities in Tourism: An Empirical Investigation of the Alpine Hospitality Industry. Eingereicht im Tourism Management, im Begutachtungsprozess.

Kronenberg, Ch., Peters, M., Buhalis, D. (2011). Evaluating the Opportunity. In Tassiopoulos, D. (ed.), *New Tourism Ventures: An Entrepreneurial and Managerial Approach*, 2nd edition, Juta: Capetown, 106-161.

Peters, M., Buhalis, D. (2011). Creativity and Innovation. In Tassiopoulos, D. (ed.), *New Tourism Ventures: An Entrepreneurial and Managerial Approach*, 2nd edition, Juta: Capetown, 93-105.

Peters, M., Frehse, J. (2011). Small and family businesses as service brands: an empirical analysis in the hotel industry. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 12(1), 28-43.

Peters, M., Kopp, J. (2012). Lebensqualität und Unternehmertum im Tourismus. *Schweizer Tourismusjahrbuch 2012*. Erich Schmidt: Berlin, in Vorbereitung.

Peters, M., Raich, M., Märk, S., Pichler, S. (2012). The role of commitment in the succession of hospitality businesses. *Tourism Review*, 67(2), 45-60.

Pesonen, J., Komppula, R., Kronenberg, Ch., Peters, M. (2011). Understanding the relationship between push and pull motivations in rural tourism. *Tourism Review*, 66(3), 32-49.

Pikkemaat, B., Peters, M. (2012). Innovationsförderungen im Tourismus – Herausforderungen für die Politik? Konferenzbeitrag (Buchbeitrag) für die Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft, 16. Jahrestagung, Berlin 29.11.-1.12.2012, Berlin

Strobl, A., Steiger, R., Peters, M. Weermair, K. (2011). , Tourismusforschung und –praxis: Wen kümmert der Klimawandel? In: Bieger, Th., Laesser, Ch., Beritelli, P.. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2010, S. 105-114.

## 3 forschungcluster: destination research

### 3.1 EINLEITUNG

„Destination Research“ ist ein angewandtes Forschungsprojekt zur Analyse der wirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklung aller 36 Tiroler Destinationen (Stand 2012: 34). Grundlage des Projektes stellt das Teilprojekt „Destination Performance“ dar, welches eine detaillierte Betrachtung der Performance<sup>1</sup> auf Basis von Jahresumsätzen von primär am Tourismus beteiligten Leistungsträgern in den einzelnen Destinationen liefert. Der vorliegende Bericht stellt eine „Tirol – Gesamtbetrachtung“ für das Jahr 2008 dar.

„Destination Research“ bzw. das Teilprojekt „Destination Performance“ ist ein Kooperationsprojekt von MCI Tourismus und dem Verein der Tiroler Tourismusverbände (VTT) sowie der Abteilung Tourismus der Tiroler Landesregierung, welche das Projekt durch die Bereitstellung von Rohdaten wesentlich unterstützt.

Die Datengrundlage für die wirtschaftliche Betrachtung stellen Jahresumsätze, welche die Grundlage für die Berechnung der Tourismusabgabe (Pflichtbeitrag) bilden, dar. Diese wurden von Seiten der Abteilung Tourismus der Tiroler Landesregierung **in anonymisierter Form**, nach Berufsgruppen und Destinationen geordnet, dem MCI Tourismus zur weiteren Verwendung (Analyse) bereitgestellt. Das vorliegende Datenmaterial umfasst den Zeitraum von 1995 bis 2008.

### 3.2 KERNLEISTUNGSTRÄGER

Im Rahmen des vorliegenden Projektes wurden im Vorfeld fünf wesentliche, für den Tiroler Tourismus relevante Kernleistungsträger<sup>2</sup> identifiziert bzw. definiert und die dafür relevanten Berufsgruppen zugeordnet. Diese stellen in Ihrer Gesamtheit den sogenannten „touristischen Kernumsatz“<sup>3</sup> der jeweiligen Destination dar. Als wesentliche

<sup>1</sup> Unter dem Begriff der „Performance“ wird in erster Linie die Betrachtung der Umsatzentwicklung der fünf definierten Kernleistungsträger verstanden.

<sup>2</sup> Unter Kernleistungsträger werden am Tiroler Tourismus beteiligte Unternehmen verstanden, welche durch ihr Wirken wesentlich zur touristischen Produkt- bzw. Angebotserstellung beitragen.

<sup>3</sup> Unter dem Begriff des touristischen Kernumsatzes, werden die Umsätze der 5 definierten Kernleistungsträger (Beherbergung, Gastronomie, Bergbahnen, Skischulen, Sportartikelhandel) in Summe auf Destinationsebene verstanden. Die Umsätze dieser 5 Kernleistungsträger stellen jedoch in keinem Fall alle durch den Tourismus direkt oder indirekt generierten Umsätze (z.B.: durch Zulieferer, durch Baufirmen, etc.) in einer Destination dar. Der touristische Kernumsatz kann somit als „bereinigter“ Grundzahlumsatz für die 5 definierten Kernleistungsträger bezeichnet werden, da die Umsätze dieser Leistungsträger ohne

Kernleistungsträger wurden im Fall von Tirol nachfolgende Kernleistungsträger identifiziert und die als relevant erachteten Berufsgruppen<sup>4</sup> zugeordnet:

- **Beherbergung<sup>5</sup>,**
- **Gastronomie,**
- **Bergbahnen,**
- **Skischulen,**
- **Sportartikelhandel.**

Andere für den Tourismus nicht primär relevante bzw. nicht klar zuordenbare Leistungsträger wurden untersucht, fanden aber im Fall von „Destinationen Performance“ nur begrenzt Beachtung.

### 3.3 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE FÜR TIROL 2008

Die touristischen Kernumsätze der im Projekt „Destination – Performance“ definierten 5 Kern-Leistungsträger am Tiroler Gesamtumsatz ergeben einen Anteil von rund 17% und weisen im Zeitraum (Basis<sup>6</sup> zu 2008) in Summe eine positive Entwicklung von rd. +29% auf.

Im Jahr 2008 wurden durch die 5 Kernleistungsträger in Tirol Umsätze in der Höhe von rd. € 4 Mrd. – erzielt. Bei Betrachtung der inflationsbereinigten Entwicklung<sup>7</sup> bzw. prozentuellen Veränderung der einzelnen Tiroler Destinationen im Vergleichszeitraum Basis zu 2008 lässt sich feststellen, dass eine Reihe von Destinationen (31) ihre Umsätze im Vergleichszeitraum (Bandbreite von +88% bis 0,7%) steigern konnten. 5 Destinationen konnten keine Steigerungen im Beobachtungszeitraum verzeichnen.

---

prozentuelle Beitragsgruppengewichtung herangezogen wurden. Der touristische Kernumsatz stellt aber in keinem Fall den gesamttouristischen Umsatz der Regionen dar.

<sup>4</sup> Die fünf Kernleistungsträger umfassen folgende Berufsgruppen: 1. Beherbergung: Beherbergungsbetriebe bis 10 Betten, Campingplatzvermieter, Ferienwohnungen / Chalet Vermieter, Gastwirt mit Beherbergung, Hotel – Garni – Gästehaus, Jugendherberge, Schutzhütten, Privatzimmervermieter; 2. Gastronomie: Gastwirt o. Beherbergung, Cafe, Bar, Disko, Kiosk, Grillstation; 3. Bergbahnen: Skilifte, Schleppliftunternehmer, Bergbahnunternehmer, Sesselliftunternehmer; 4. Skischulen: Skischulen, Skibegleiter; 5. Sportartikelhandel: Skireparaturwerkstatt, Skiwachslers, Sportartikelhändler, Sportbekleidungshandel, Sportgeräteverleih, Skiverleih.

<sup>5</sup> Aufgrund der Berufsgruppe „Gastwirt mit Beherbergung“ ist keine 100%ige Trennung von Gastronomie und Beherbergung möglich, da hierunter all jene Betriebe erfasst werden, welche neben der Beherbergung zudem einen Gastronomiebetrieb aufweisen (z.B.: Hotelbetrieb mit Restaurant), d.h. dass in den Beherbergungsumsätzen auch vereinzelt Gastronomieumsätze enthalten sein können.

<sup>6</sup> Basis = die Jahre 1995,96,97 im Durchschnitt.

<sup>7</sup> Die Inflationsbereinigung erfolgte auf Basis des österreichischen Verbraucherpreisindex (VPI).

Umsatz Leistungstraeger (absolut) 2008			
RANKING	DESTINATION	UMSATZ (in EUR)	UMSATZ (in %)
1	Innsbruck und seine Feriendörfer	409.908.280.00 €	10.23%
2	Ötztal Tourismus	351.692.650.00 €	8.78%
3	Paznaun	283.605.670.00 €	7.08%
4	Serfaus-Fiss-Ladis	191.381.150.00 €	4.78%
5	St. Anton am Arlberg	183.238.570.00 €	4.57%
6	Kitzbühel Tourismus	162.086.000.00 €	4.05%
7	Olympiaregion Seefeld	161.611.250.00 €	4.03%
8	Stubai Tirol	148.336.870.00 €	3.70%
9	Wilder Kaiser	142.634.450.00 €	3.56%
10	Mayrhofen	142.344.300.00 €	3.55%
11	Erste Ferienregion im Zillertal Fügen - Kaltenbach	140.590.360.00 €	3.51%
12	Osttirol	137.044.580.00 €	3.42%
13	Tux - Finkenberg	131.036.110.00 €	3.27%
14	Kitzbühler Alpen - Brixental	121.998.650.00 €	3.05%
15	Achensee	117.681.120.00 €	2.94%
16	Tiroler Zugspitz Arena	111.787.710.00 €	2.79%
<b>TIROL DURCHSCHNITT</b>		<b>111.265.407.50 €</b>	
17	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	94.460.250.00 €	2.36%
18	Ferienregion St. Johann in Tirol, Oberndorf, Kirchdorf, Erpfendorf	80.573.620.00 €	2.01%
19	Tiroler Oberland	79.205.430.00 €	1.98%
20	Ferienland Kufstein	77.452.320.00 €	1.93%
21	Pitztal	76.577.910.00 €	1.91%
22	Tannheimer Tal	75.333.350.00 €	1.88%
23	Alpbachtal und Tiroler Seenland	65.894.240.00 €	1.65%
24	Ferienregion Hohe Salve	63.744.470.00 €	1.59%
25	Silberregion Karwendel	56.245.420.00 €	1.40%
26	Kaiserwinkl	51.858.280.00 €	1.29%
27	Pillerseetal	50.442.110.00 €	1.26%
28	Imst-Gurgltal	43.822.190.00 €	1.09%
29	Region Hall - Wattens	43.460.910.00 €	1.09%
30	Wildschönau	39.201.590.00 €	0.98%
31	Ferienregion Reutte	34.839.740.00 €	0.87%
32	Mieminger Plateau & Fernpass Seen	31.976.120.00 €	0.80%
33	tirolmitte	28.331.990.00 €	0.71%
34	Tirol West	26.597.670.00 €	0.66%
35	Wipptal	24.443.190.00 €	0.61%
36	Lechtal	24.116.150.00 €	0.60%
<b>TIROL GESAMT</b>		<b>4.005.554.670.00 €</b>	<b>100.00%</b>

Abbildung 1: Umsatz Leistungsträger gesamt (2008) nach Destination

Umsatz Leistungstraeger - prozentuale Veränderung - Basis (95/96/97) zu 2008 (inflationsbereinigt)		
RANKING	DESTINATION	Veränderung prozentual
1	Serfaus-Fiss-Ladis	87,72%
2	Erste Ferienregion im Zillertal Fügen - Kaltenbach	71,83%
3	Zell-Gerlos, Zillertal Arena	70,71%
4	Imst-Gurgltal	66,78%
5	Paznaun	60,42%
<b>TIROL DURCHSCHNITT</b>		<b>29,24%</b>

Abbildung 2: Top 5 Regionen Tirol - Entwicklung 5 Kernleistungsträger in % (Basis zu 2006 – inflationsbereinigt)

Bei Betrachtung des touristischen Kernumsatzes ergibt sich folgende anteilmäßige Verteilung der Leistungsträger für das Jahr 2008: Beherbergung (55%), Gastronomie (22%), Bergbahnen (14%), Skischulen (1%), Sportartikelhandel (8%). Die einzelnen touristischen Kernleistungsträger weisen im Vergleichszeitraum (Basis zu 2008) folgende Entwicklung auf: Sportartikelhandel rd. +77%, Bergbahnen rd. +46%, Skischulen rd. +54%, Beherbergung rd. +24%, Gastronomie rd. +22%.



Abbildung 3: Verteilung 5 Kernleistungsträger Tirol (2008)

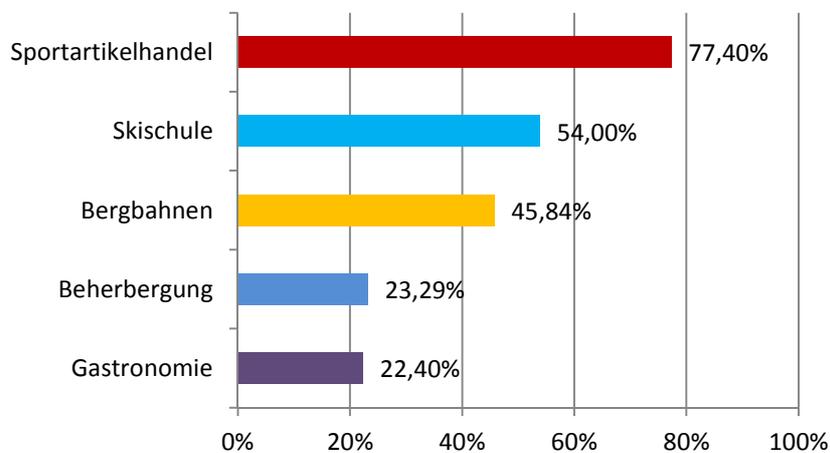


Abbildung 4: Entwicklung 5 Kernleistungsträger Tirol (Basis zu 2008 – inflationsbereinigt)

### 3.4 DAS PROJEKT TTR

Im Jahr 2009 ging der TTR (Tirol Tourism Research) als Wissensplattform für den Tiroler Tourismus in einer ersten Version online. Sie dient dem Zweck, das Wissen über Märkte und Forschung, das die beiden Institutionen über Jahre hinweg gesammelt haben, öffentlich zugänglich zu machen und somit den Tourist\*innen, vorwiegend in Tirol, einen Mehrwert zu bieten. In den darauf folgenden Jahren wurde das inhaltliche Angebot stetig ausgebaut und wuchs die Nutzeranzahl laufend an. Diese erreichte Anfang 2011 die Zahl von knapp 1500 registrierten Nutzern.

#### 3.4.1 Status Quo (Frühjahr 2011)

Um einen Überblick über die Nutzer und die Nutzung des TTR zu erhalten wurde im Februar 2011 eine Status Quo Erhebung gestartet. Diese basierte auf drei Datenquellen:

- Google Analytics (statistische Daten zu Nutzeranzahl, -quellen und -verweildauer)
- Content Management System (Anzahl der Nutzer sowie Angaben zu Branche und Unternehmen)

- TTR-Seite (Umfassende Analyse der Bedienführung nach aktuellen Usability-Richtlinien)

Zu diesem Zeitpunkt erfolgten, gemessen über den Zeitraum von Juli 2009 bis Januar 2011, täglich durchschnittlich 130 Seitenaufrufe. Pro Besuch wurde eine durchschnittliche Aufenthaltszeit von 4 Minuten verzeichnet. Im Schnitt sah sich jeder Benutzer 5 Seiten des TTR an, bevor er die Website wieder verließ. Insgesamt verbrachten die Benutzer des TTR im Bemessungszeitraum 1069 Stunden auf dem TTR und es wurden gesamt 13.783 Visits verzeichnet. Betrachtet man die Zugriffsquellen so kamen 41% der Besuche direkt, 25% über tirolwerbung.at und 24% über Google. Eine weitere Zugriffsquelle sind Blogposts sowie weitere kleine Quellen. Als Quelle für diese Daten dient Google Analytics.

Von den eingangs erwähnten 1500 registrierten Nutzern waren die größten Nutzergruppen die Studenten (24%), gefolgt von Hotellerie (19%), Tourismusverbänden (16%) sowie Marketing & Consulting (10%). Die Daten wurden einmalig bei der Registrierung erhoben, somit konnten mögliche Branchenwechsel der Nutzer nicht berücksichtigt werden.

Die Analyse der Seite selbst anhand der von führenden Autoren zum Thema Usability (Bedienbarkeit) zusammengestellten Kriterien brachte einige Verbesserungsvorschläge zu Tage. Die wichtigsten waren die folgenden:

- Es fehlten sogenannte Breadcrumbs. Diese stellen die Hierarchie, in der sich die aktuell geöffnete Seite befindet, visuell dar und sind dem Anwender der Seite eine Hilfe, auf welcher Ebene der Seite er sich gerade befindet.
- Wichtige Inhalte waren meistens "below-the-fold". Dies bedeutet dass diese nur durch Scrollen erreichbar sind, da der obere Bereich für Bilder verwendet wurde.
- Manche Seiten des TTR, vor allem die der tieferen Hierarchien, sind nur über Textlinks erreichbar, weil die vierte Ebene der Hierarchie in der Navigation nicht mehr darstellbar war.

### 3.4.2 Detailanalyse

Vor allem betreffend der Motivation der Benutzer für die Nutzung des TTR, sowie Wünsche und Anregungen für Änderungen oder den Ausbau des inhaltlichen Angebots fehlten zu diesem Zeitpunkt jegliche Daten. Auch war die Analyse der Seite selbst nur Anhand der Empfehlungen der Usability-Autoren unzureichend. Aus diesem Grund entschied man sich, eine dreiteilige Nutzerbefragung, aufgeteilt in quantitative und qualitative Methoden, durchzuführen. Diese bestand aus:

- Befragung der bestehenden Nutzer mittels Fragebogen
- Usability-Tests mit ausgewählten Nutzern
- Cardsorting mit ausgewählten Nutzern

Die Methoden selbst bzw. die Ergebnisse des jeweiligen Schrittes werden im weiteren Verlauf detailliert erörtert.

### 3.4.2.1 Befragung der bestehenden Nutzer

Ziel der Umfrage war es, mehr über die Benutzer des TTR herauszufinden und mögliche Präferenzen für zukünftige inhaltliche und gestalterische Weiterentwicklungsmöglichkeiten soweit möglich abzufragen. Als Grundgesamtheit gelten alle aktuell registrierten Nutzer des TTR. Dies sind 1473 (Stand März 2011). Die Umfrage wurde mittels "Unipark" erstellt und per Email an die Teilnehmer versandt. Nach zwei Wochen erfolgte ein Reminder. Der Rücklauf betrug 432 Teilnehmer und ist die Umfrage somit nach Durchführung eines Pre-Tests sowohl valide als auch repräsentativ. Die Zusammenstellung der Fragen erfolgte in Absprache mit dem TTR-Team sowie teilweise literaturgestützt. Hier wurde trotz der wissenschaftlichen Anforderungen ein Mittelweg gewählt, da das Ergebnis, nicht die Methode im Vordergrund stand. Als Grundsatz für den Fragebogen galt es, die Zufriedenheit, Verwendung, Anregungen und demografische Daten der Benutzer abzufragen, um diese "besser kennen zu lernen" und auf der Basis der Umfragedaten aussagekräftige Nutzerprofile zu erstellen. Diese sollten wiederum als Entscheidungsbasis für alle weiteren Projektschritte gelten und in Diskussionen die Entscheidungsfindung erleichtern.

#### **Ergebnisse**

##### Computer- und Internetaffinität

Zuallererst wurden zwei Fragen zur Computer- und Internetaffinität gestellt, wobei sich hierbei herausstellte, dass 94,4% der Benutzer den Computer täglich verwenden und weitere 94% auch täglich im Internet sind. Die Benutzer des TTR können somit als diesen Technologien gegenüber affin bezeichnet werden.

##### Grund des Besuchs des TTR

"Mit welcher Absicht haben Sie das erste Mal den TTR besucht?" Diese offene Frage beantworteten insgesamt 367 Umfrageteilnehmer. Hierbei war eine einfache Kategorisierung der Ergebnisse möglich. 36,24% der Besucher kamen aufgrund der Statistiken, 23,43% besuchten den TTR aus Neugier, und 13,9% der Besucher wollten ihr Wissen erweitern. Die restlichen Angaben bewegen sich im niedrigen einstelligen Prozentbereich.

##### Nutzungshäufigkeit und Zufriedenheit

Der Großteil der Probanden (41%) nutzen den TTR 4-10x pro Jahr. 17,8% gaben an, öfter auf dem TTR zu sein. 49% gaben an, mit dem TTR zufrieden bzw. eher zufrieden (43%) zu sein.

##### Wichtigkeit von Teilbereichen

In einem weiteren Abschnitt wurde die Wichtigkeit verschiedener auf dem TTR präsenter Inhaltselemente für die Benutzer abgefragt. Statistiken (73,3% 'wichtig') sowie tourismusrelevante Trends (79,5% 'wichtig') wurden dabei von diesen als am Wichtigsten eingestuft.

##### Vollständigkeit der Inhalte

Insgesamt gaben 22,6% der Befragten an, dass sie auf dem TTR Inhalte vermissen. Denjenigen wurde eine offene Frage gestellt, welche Inhalte dies sind. Diese Frage erhielt

regen Rücklauf, jedoch war eine Klassifizierung schwierig. Hierbei wurde ein pragmatischer Ansatz gewählt und eine einfache Klassifizierung vorgenommen bzw. einzelne sehr ausführliche Punkte als "Nutzerstimmen" bzw. Kommentare in die Auswertung mit aufgenommen.

#### Häufigere Nutzung

Weiters wurden die Benutzer befragt, ob gewisse Inhalte sie dazu bringen würden, den TTR häufiger zu nutzen. Hierbei wurde auf Ideen, die das Team hatte zurückgegriffen und diese Punkte abgefragt. Hierbei wurde bewusst auf zu technische Begriffe verzichtet und nur sehr grobe Begriffe wie "Interaktive Statistiken" abgefragt. Die Frage, ob interaktive Statistiken den User zum häufigeren Besuch animieren könnten, wurde hierbei mit 39,5% mit "ja" beantwortet. Dahinter fand sich eine klarere Navigation mit "31,9%". Einem Blog (12% "ja"), Kommentarfunktionen zu den Artikeln (13,8% "ja") sowie häufigere Newslettern (12,7% "ja") fanden weniger Anklang bei den Benutzern.

#### Clusteranalyse

Abschließend führte man eine Two-Step-Clusteranalyse durch, wobei hierbei Fragen wie die Nutzungshäufigkeit, höchste abgeschlossene Ausbildung, Alter, Position im Unternehmen, Sparte, Zufriedenheit mit dem TTR und das Geschlecht aufgenommen wurden. Ergebnis dieser Analyse sind vier Cluster. Eingeteilt nach der Sparte ergibt sich ein Cluster Hotellerie, ein weiteres mit Mitarbeitern in Tourismusverbänden, ein drittes mit Studenten und ein viertes mit Consultingmitarbeitern. Interessanterweise repräsentieren die vier Cluster auch die vier Hauptnutzergruppen des TTR laut Registrierungsdaten der Webseite. Für die Clusteranalyse wurden vor allem demografische Daten sowie die Zufriedenheit Allgemein verwendet.

#### Erstellung von Personas

Die vier Cluster sollten als Basis für die weiteren Entscheidungen für die Weiterentwicklung des TTR dienen. Um diese greifbarer für das Team zu machen, bedienten wir uns der Methode der Personas. Hierbei erstellt man eine Art Steckbrief mit (fiktiven) Namen, Bild und weiteren Daten für einen repräsentativen Benutzer, entweder auf Basis von Annahmen oder aber wie im vorliegenden Fall auf Basis von quantitativen Daten. Diese vier Personas repräsentierten somit die bestehende Nutzerbasis. Durch das TTR-Team wurde noch eine weitere Persona für die Gruppe der Hoteliers hinzugefügt, da man diese Gruppe am TTR vermehrt einbinden möchte.

#### 3.4.2.2 Usability-Tests mit ausgewählten Nutzern

Usability-Tests stellen eine schnelle und günstige Möglichkeit für die Überprüfung der Bedienbarkeit einer Website oder allgemeiner eines User Interfaces dar. Dabei bekommt eine Testperson vom Testleiter eine Aufgabe gestellt, die die Person am PC erfüllen soll. Dabei werden Mausbewegungen, Tastatureingaben, der Bildschirminhalt und ein Video vom Probanden aufgezeichnet. Es gibt bei der Aufgabe keine richtige Lösung an sich. Vielmehr geht es darum, den Benutzer zu beobachten, und mögliche Verbesserungsmöglichkeiten zu finden.

Für die Usability-Tests wählte man Szenarien aus, welche sich aus den Ergebnissen der quantitativen Umfrage als häufig angefragt ableiten ließen. Weiters wurden einige kritische Punkte abgefragt. Hierbei wollte der Autor klären, ob dessen Ansicht mit denen der Testpersonen deckungsgleich ist.

Die Probanden wurden aus den vier Clustern bzw. Personas ausgewählt, um trotz des kleinen Testumfanges (6 Testpersonen) repräsentative Ergebnisse für die breite Nutzerbasis zu erhalten.

Nachdem die Usability-Tests mit der damaligen Seite durchgeführt war, wurde den Probanden noch ein Entwurf für ein neues Design des TTR vorgelegt und wiederum einige Szenarien abgefragt. Die Ergebnisse beider Tests flossen in die Weiterentwicklung des Entwurfes sowie den Überarbeitungskatalog für die bestehende Seite ein.

#### 3.4.2.3 Cardsorting mit ausgewählten Nutzern

Mit insgesamt 15 Probanden aus oben erwähnten Clustern führte man zudem ein sogenanntes Cardsorting durch. Hierbei wurden die Menüpunkte des TTR bis in die dritte Hierarchieebene auf Post-It's notiert und den Testpersonen auf einem Tisch unsortiert vorgelegt. Aufgabe der Testperson war es zum einen, die erwarteten Inhalte in diesem Menüpunkt zu erwähnen und die einzelnen Post-It's in eine für die Testperson sinngebende Hierarchie zu bringen.



Abbildung 5: Cardsorting Session am MCI Tourismus

Parallel dazu wurden Fragen gestellt und Notizen vorgenommen. Einzige Vorgabe für die Hierarchie war die Reduzierung der Menüpunkte auf vier bis fünf Hauptpunkte. Die Ergebnisse dieses Cardsorting flossen maßgeblich in die neue Struktur des TTR ein.

#### 3.4.2.4 Gesamtergebnis Detailanalyse

Die Erhebungen der Detailanalyse, vor allem das Cardsorting, liefen von März bis September 2011. Durch die Befragung, die Usability-Tests und das abschließende Cardsorting konnte ein umfangreiches Bild vom Status Quo und den Wünschen der Nutzer erstellt werden. Alle Ergebnisse flossen in einen Neuentwurf ein, welcher laufend validiert und weiterentwickelt wurde. Auf Basis dieser Erhebung wurde die Entscheidung

für einen Relaunch, also eine komplette Neugestaltung des TTR auf ebenfalls neuer technischer Basis getroffen.

### 3.4.3 Neuentwurf und Relaunch

Nachdem die Anforderungen und Nutzerwünsche evaluiert waren, entwarf man ein neues Layout für den TTR und setzte parallel dazu einen Projektplan für die Umsetzung des Relaunchs auf. Das Design wurde iterativ weiterentwickelt und es fanden wiederum Usability-Tests und auch noch weitere Cardsortings statt um die Ergebnisse nochmals zu verfeinern.

#### 3.4.3.1 Neuentwurf

In mehreren Etappen entstand ein Neuentwurf für den TTR. Dabei wurden alle Anforderungen evaluiert und in das Design mit eingearbeitet. Wie eingangs erwähnt, fanden parallel dazu laufend Usability-Tests, anfangs auf Papier, später dann wieder am PC statt, um die Ideen zu evaluieren. Abbildung 2 und 3 illustrieren die verschiedenen Stadien des Entwurfs zu Beginn der Designphase.

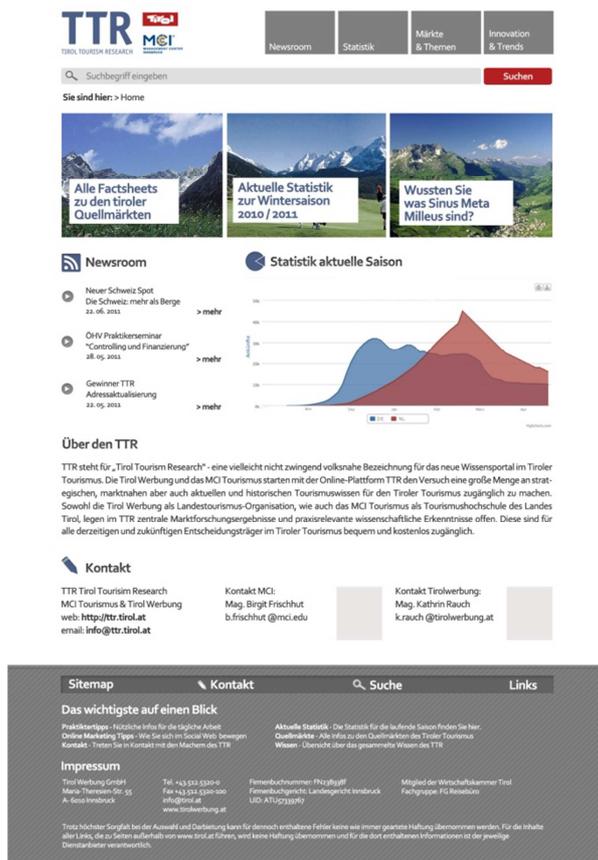


Abbildung 6: Startseite in einem sehr frühen Entwurfsstadium

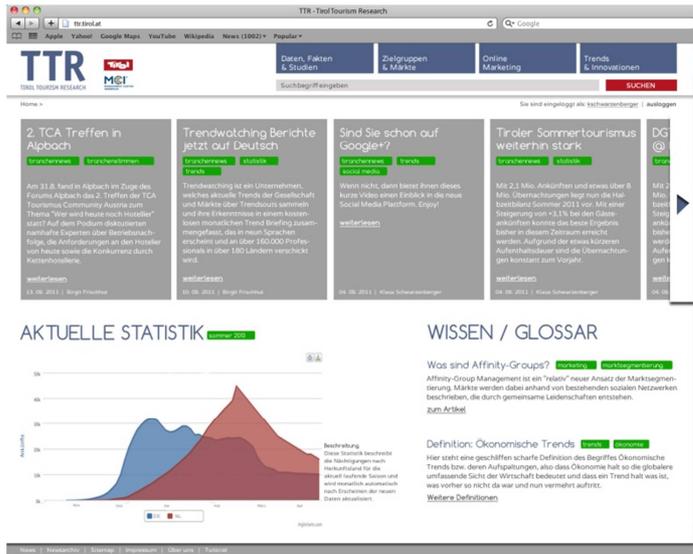


Abbildung 7: Startseite in einem späteren Entwicklungsstadium

Die Abbildungen 2 bis 4 illustrieren die verschiedenen Entwicklungsstadien des TTR. Zu Beginn war der Entwurf noch sehr nahe an der aktuellen Seite und entwickelte sich stetig weiter. Man nahm Rücksicht auf die Entwicklung hin zu breiteren Monitoren und die damit verbundenen Möglichkeiten. Es wurde mit verschiedenen Farbkombinationen gespielt wobei die ursprüngliche TTR-Farbe beibehalten wurde um einen Wiedererkennungsfaktor zu schaffen. Schlussendlich gaben die neuen CI-Farben der Tirol Werbung den Ton in der Farbenwelt des TTR an. Ebenso variierte die Benennung und Anzahl der Hauptmenüpunkte wobei der Fokus wie weiter oben bereits erwähnt darin lag, die Anzahl drastisch zu verkleinern um die Entscheidung des Benutzers, worauf er klicken kann zu erleichtern.

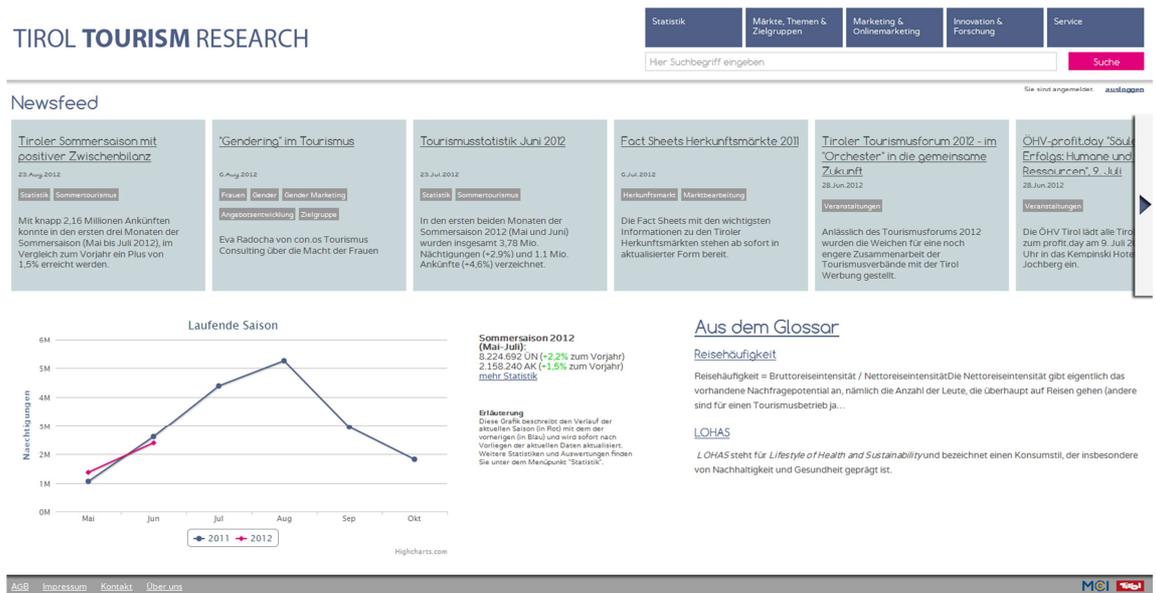


Abbildung 8: Finale Startseite des TTR

#### 3.4.3.2 Evaluierung CMS

Eine weitere wichtige Entscheidung betraf das zu verwendende Content Management System, kurz CMS. Es gibt hier viele verschiedene Lösungen am Markt und es galt die für den TTR am geeignetste auszuwählen. Hierzu wurde ein Anforderungskatalog zusammengestellt und die verschiedenen Kriterien gewichtet. Anhand dieses Kataloges wurde eine Liste an möglichen Systemen zusammengestellt und dann in mehreren Workshops mit der TTR-Steuerungsgruppe das beste System gewählt. Die Auswahl fiel schlussendlich auf das Open-Source CMS Drupal, welches sich besonders als Newssystem einen Namen gemacht hat und von einigen großen Zeitungsherausgebern und unter anderem auch dem Weissen Haus verwendet wird. Der Entscheidungsprozess gestaltete sich als recht schwierig, da trotz umfangreichem Anforderungskatalog trotzdem noch mehrere Systeme zur Auswahl blieben. Letztendlich entschied man sich nach einer Testinstallation mehrerer CMS aufgrund der einfachen Bedienbarkeit sowie der großen Skalierungsmöglichkeiten im Hinblick auf zukünftige Anforderungen an den TTR für Drupal als das System der Wahl.

#### 3.4.3.3 Programmierung

Nachdem das Layout für den neuen TTR größtenteils fixiert war, begann die Programmierung des Systems. Zu Beginn wurde das ausgewählte Content Management System aufgesetzt und die notwendigen Module installiert und für die Bedürfnisse des TTR umgebaut. Danach wurde das Design nach und nach eingearbeitet und wiederum immer wieder getestet. Diese umfangreiche Arbeit zog sich über mehrere Monate bis in das Frühjahr 2012. Während der Entwicklung wurde unter anderem des System des „Tagging“ eingeführt. Dieses, einem alten Schlagwortverzeichnis aus Bibliotheken sehr ähnliche System hilft dabei, die Inhalte zu klassifizieren und miteinander zu vernetzen. So wird mittlerweile am TTR, wenn ein Artikel zum Beispiel mit dem Wort „Wintertourismus“ getaggt ist, durch Klick auf diesen Begriff alle auf dem TTR mit diesem Begriff verschlagworteten Artikel angezeigt. Man entschied sich dazu, auch von Seiten der Nutzerbasis einen Schnitt zu machen, da die Nutzerdaten teils veraltet waren und auch einige mehrfach registriert waren.

#### 3.4.3.4 Übersiedlung Inhalte

Eine weitere umfangreiche Arbeit war das Übersiedeln der Inhalte. Da allerdings auch die komplette inhaltliche Struktur umgestellt wurde, überarbeitete das Team in diesem Zuge auch alle Inhalte und brachte die Artikel auf den neuesten Stand. Außerdem wurde der TTR bereits in diesem Stadium um mehrere Menüpunkte erweitert und Artikel zu neuen Themen verfasst.

#### 3.4.3.5 Launch (Februar 2012)

Im Frühjahr 2012 waren dann alle Arbeiten abgeschlossen und das Design bekam mit dem neuen Farbschema der Tirolwerbung seinen letzten Schliff. Das Team produzierte noch ein Einführungsvideo zum TTR, zu finden unter: <http://vimeo.com/37622628>, und die Benutzer wurden auf die bevorstehende Übersiedlung und die damit verbundene verbindliche Neuregistrierung mittels Newsletter aufmerksam gemacht.

### 3.4.4 Status Quo, Weiterentwicklung & Wartung

Nachdem der TTR online ging begannen umfangreiche Wartungsarbeiten am System. Ausserdem startete zeitgleich die Weiterentwicklung, vor allem im Hinblick einer interaktiven Statistik.

#### 3.4.4.1 Interaktive Statistik

Hierfür wurde als Basistechnologie Google Charts verwendet. Ziel der interaktiven Statistik ist es, den Benutzern den Zugang zum auf dem TTR vorhandenen Zahlenmaterial zu erleichtern und sie dazu anzuregen, dieses auch zu verwenden. Weiters eröffnet die interaktive Statistik durch die Zeitreihe eine ungeahnte Vergleichs- und Visualisierungsmöglichkeit der Entwicklungen im Tiroler Tourismus der letzten 30 Jahre hinsichtlich der Destinationen, Herkunftsmärkte sowie Kategorien. Zum Thema interaktive Statistik wurde ebenfalls ein Video produziert, welches die Bedienung erklärt und die Handhabung erleichtern soll: <http://vimeo.com/37653567>

## Tourismusverbände

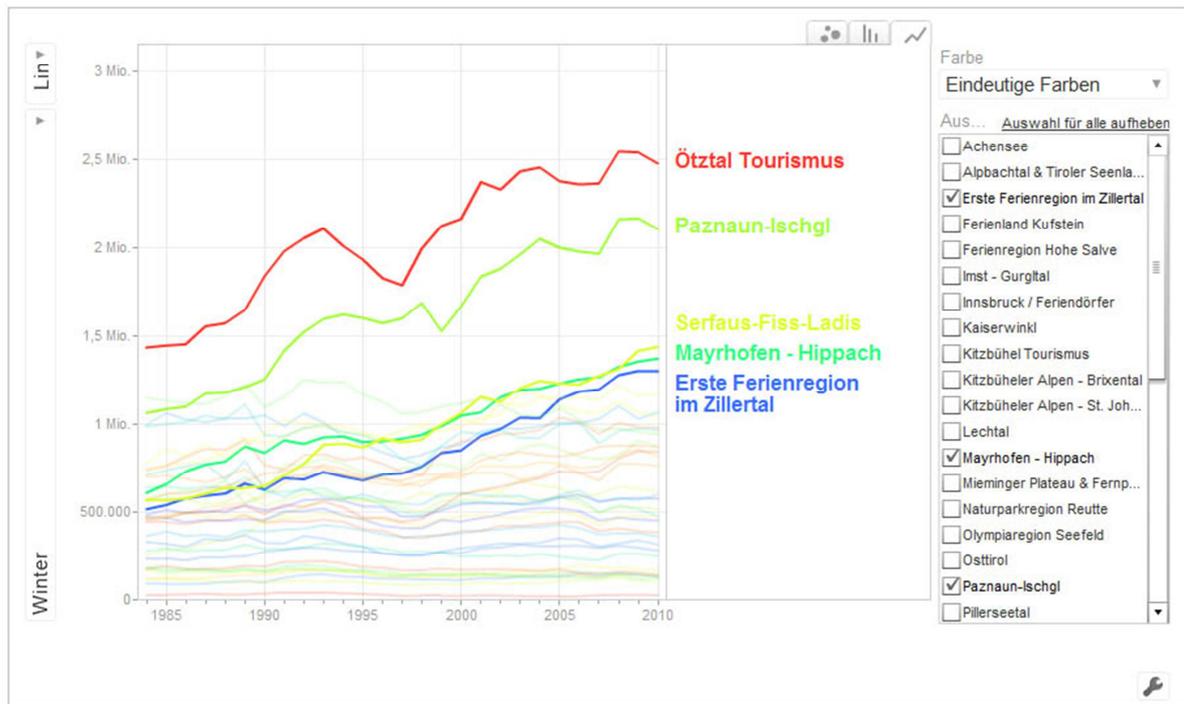


Abbildung 9: Interaktive Statistik

#### 3.4.4.2 Interaktive Tirol-Karte

Derzeit entwickelt das TTR-Team eine interaktive Karte, welche eine weitere visuelle Vergleichsmöglichkeit der Tiroler Tourismusverbände bietet. Auf einer Landkarte werden die Tiroler Tourismusverbände dargestellt und sind je nach Entwicklung der letzten Jahre, Betten- und Betriebsanzahl sowie weiteren Kenngrößen unterschiedlich dargestellt und

vergleichbar. Weiters gibt es noch eine Art Factsheet pro TVB auf dem die wichtigsten Daten zu den Geschäftsführern, Obleuten, Mitarbeitern und Kontaktdaten vermerkt sind.

#### 3.4.4.3 Backups, Updates & Wartung

Neben den Vorteilen neuer Funktionen haben Updates vor allem den Vorteil von erhöhter Sicherheit für das System und vor allem dessen Nutzer. Aus diesem Grund ist eine wichtige Aufgabe die laufende Wartung des CMS sowie die Installation, Versionierung und Einbindung neuer Plugins.

## 4 ausblick

### 4.1 CLUSTER: ENTREPRENEURSHIP & TOURISMUS

Hauptanliegen der Tourismusforschung ist es, die empirischen Erkenntnisse in Handlungsempfehlungen für Tourismusunternehmen und –Destinationen einfließen zu lassen. Dies geschieht zum einen durch Einbindung der Touristiker in den Forschungsprozess bzw. durch Transfer der Forschungsergebnisse in die Tourismusbetriebe und Regionen. Letzteres soll durch Veranstaltungen am MCI selbst, aber auch durch Workshops, Vortragsabend mit Impulsvorträgen in den Regionen und Unternehmen geschehen. Die leitenden Forschungsfragen für das weitere Jahr sind somit:

- Wie kann man strategisches Management und Kooperationsmanagement in touristischen KMU fördern und implementieren?
- Welche Maßnahmen unterstützen oder initiieren strategische Innovationsprozesse und ein strukturiertes Innovationsmanagement in touristischen KMU?
- Welche Maßnahmen optimieren das Human Resource Management und Employer Branding in Tourismusunternehmen?
- Welche Determinanten fördern unternehmerisches Handeln im Tourismus und wie lassen sich diese positiv beeinflussen?
- Welche wirtschaftspolitischen Initiativen und Förderungsmaßnahmen können Entrepreneurship und Innovation in der Tourismusbranche optimal fördern?

Hierzu wurden bereits Projekteinträge eingebracht und Projekte vorbereitet. Einige Publikationen im Bereich der Innovation und Nachfolge sind ebenso in der finalen Phase und können dann im neuen Jahr eingereicht werden. Hierzu zählen bspw.:

- Pikkemaat, B., Peters, M., Needs, Triggers and Success Factors of Innovation in Alpine Tourism Destinations. Einreichung geplant Ende 2012.
- Peters, M., Pikkemaat, B. (2012). Nachfolge in der Hotellerie. Einreichung geplant Anfang 2013.

## 4.2 CLUSTER: DESTINATION RESEARCH

Ziel von Destination Research ist es erfolgsrelevante Faktoren für alpine Destinationen – insbesondere für Tirol - zu identifizieren. Die Grundlage für Destination Research bilden neben nachfragerrelevanten Daten (Übernachtungen, Ankünfte, etc.) vor allem touristische Umsatzdaten (Umsätze von ausgewählten Leistungsträgern) aus den Tiroler Destinationen. Die laufende Aktualisierung, zeitgemäße Aufbereitung und Analyse dieser Daten gilt es somit auch in Zukunft sicherzustellen.

### 4.2.1 Das Projekt TTR

Der TTR hat mit dem Relaunch eine klar strukturierte und einfache, aber zugleich auch sehr nüchterne und kühle Optik erhalten. Die Weiterentwicklung stellt ganz klar die Interaktivität in den Fokus. Erfolgte dies bisher mit der Implementierung der interaktiven Statistik für Herkunftsmärkte, Unterkunfts-kategorien und Tourismusverbände so sind für die nähere Zukunft folgende Weiterentwicklungen in Planung bzw. bereits in Umsetzung:

- Implementierung einer Interaktiven Tirolkarte: Alle wichtigen Daten zu den Tiroler Tourismusverbänden auf einer übersichtlichen Karte, die verschiedene Visualisierungen ermöglicht.
- Ausbau des TTR als Bilderwelt und Inspirationsquelle: Der TTR sollte neben der nüchternen statistischen Seite eine bunte, die Kreativität fördernde Seite erhalten. Dafür wird ein eigener Bereich geschaffen, der sich auch optisch von den anderen Inhalten abhebt und trotzdem in das Gesamtkonzept passt.
- Ausbau der Such- und Tagfunktion sowie Weiterentwicklung des Systems anhand weiterer Usabilitytests.
- Publikation eines wissenschaftlichen Papers zum Thema Relaunch des TTR und der Nutzen der durchgeführten Usabilitystudie in diesem Zusammenhang (grob umrissen).

Der TTR soll sich weiter als die Online-Wissensbasis für den Tiroler Tourismus etablieren und seine Position festigen. Ziel ist es, den Nutzen des TTR für seine Anwender weiter zu erhöhen und mehr Praktiker für die Verwendung des TTR und auch des statistischen Materials zu begeistern.