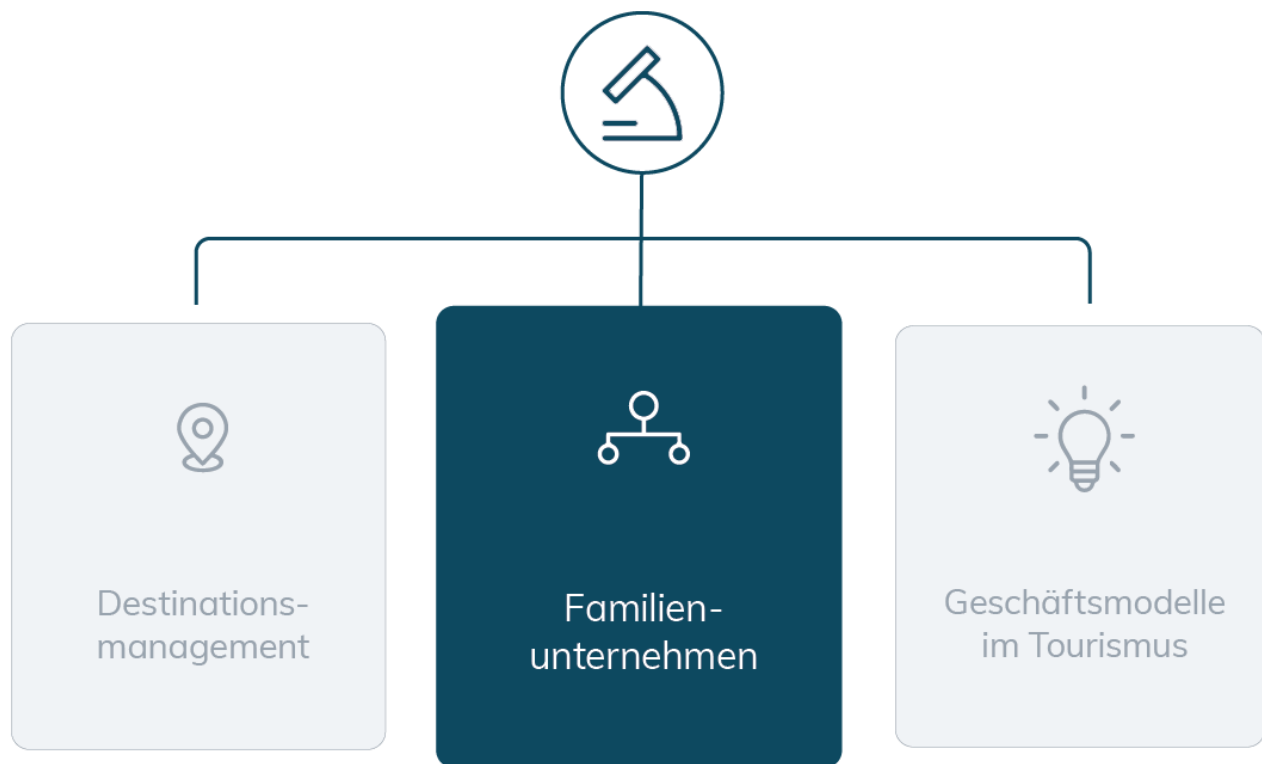


## Forschungsbereich

### II. Unternehmensführung/ Familienunternehmen



**STRATEGISCHE POSITIONIERUNG VON FAMILIEN-  
UNTERNEHMEN IM TOURISMUS**

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.

(a) Fact Box

- Preisdumping: Ein zielgerichtetes Angebot und Modernisierung sollte hierbei einer Betriebserweiterung vorgezogen werden.
- Personalmangel als Branchenproblem
- Markenbildung: Die Marke Tirol könnte speziell kleineren Regionen Vorteile bringen
- Planungsunsicherheit schmälert Investitionsbereitschaft der Unternehmer – Hierbei muss Unterstützung durch Tourismusverbände und Politik bereitgestellt werden
- Die Strategische Planung auf Unternehmensebene: einerseits geht es hier um die Angebots- und Ressourcenentwicklung (z.B. durch Spezialisierung), andererseits um die langfristige Marketing- und Social Media-Strategie.
- Marketing: Speziell Online bieten sich für Unternehmen eine Vielzahl verschiedener Möglichkeiten zur besseren Informationsvermittlung und Buchbarkeit durch Gäste
- Die Familienebene: Nachfolgeplanung aufbauen auf einer Familienverfassung oder gut und langfristig geplanten externen Nachfolge

**Projektteam:**

Universität Innsbruck: Mike Peters, Robert Eller (Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Fakultät für Betriebswirtschaft). Management Center Innsbruck, Anita Zehrer, Gundula Glowka (Zentrum für Familienunternehmen, Management Center Innsbruck)

Kontakt: [mike.peters@uibk.ac.at](mailto:mike.peters@uibk.ac.at) oder [anita.zehrer@mcbrockedu](mailto:anita.zehrer@mcbrockedu)

## (b) Zielsetzung und Forschungsfrage

Eine wesentliche Besonderheit von Familienunternehmen besteht in der engen Verzahnung von Familie und Betrieb, wodurch Entscheidungen in Familienunternehmen gleichermaßen von sachlichen und emotionalen Motiven geleitet werden (Rüsen, 2016; Schuckert, Peters, & Fessler, 2008). Zudem spielt die langfristige Existenzsicherung der Familien und der familiäre Wunsch, das Unternehmen als solches zu erhalten und an die nächste Generation weiterzugeben, eine wesentliche Rolle, die eine herausfordernde Aufgabe für ein Familienunternehmen und deren Verantwortliche darstellt (Achleitner et al. 2011; Peters 2001; Chua et al. 2003).

Touristische, kleinstrukturierte Familienunternehmen haben aufgrund ihrer Größe mit Herausforderungen und Nachteilen am sich zunehmend verändernden und gesättigten Markt zu kämpfen, das eine klare strategische Ausrichtung essenziell macht (Glowka & Zehrer, 2019, Peters, 2001). Oftmals verfügen kleinstrukturierte Familienunternehmen über limitierte finanzielle Ressourcen, wenig wirtschaftliches Know How und sind im operativen Tagesgeschäft gefangen (Skrut und Antoncic 2004; Zehrer und Haslwanger 2010), wodurch die Beschäftigung mit strategischen Szenarien meist hinten ange stellt wird. Eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen strategischen Ausrichtung bringt jedoch wesentliche Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz mit sich (Aldehayyat, Al Khattab, & Anchor, 2011; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

Der vorliegende Forschungsbericht untersucht die strategische Positionierung von Familienbetrieben im Tiroler Tourismus. Im Zuge der Studie werden Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen für touristische Familienunternehmen untersucht. Aufbauend auf der strategischen Positionierung, sowie der identifizierten Risiken und Chancen ergeben sich Implikationen für familiengeführte Tiroler Tourismusbetriebe, die zum zukünftigen Bestand im Wettbewerb beitragen können. Ziel dieser Studie ist es, touristische Familienunternehmen sowohl zur Notwendigkeit der strategischen Planung zu sensibilisieren, als auch praktikable Implikationen zu deren strategischen Ausrichtung aufzuzeigen. Diese Studie liefert einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von touristischen Familienbetrieben in Tirol.

Die leitende Forschungsfrage lautet: Wie ist der Status Quo in touristischen Familienunternehmen in Punkto Positionierung und Wettbewerbsstrategie? Und daraus folgend ergibt sich die Forschungsfrage: Welche strategischen Optionen ergeben sich für touristische Familienunternehmen im Hinblick auf deren Wettbewerbsstrategie?

## (c) Vorgehensweise

Um die Forschungsfrage und die Handlungsempfehlungen des vorliegenden Projekts beantworten zu können, wurde ein Methodenmix aus Fragebogen, Leitfadenterview und Fokusgruppe gewählt (Denzin & Lincoln, 2008). Der quantitative Fragenbogen erfasst Charakteristika der Familienunternehmen, deren strategische Ausrichtung, die strategische Positionierung entlang des Konstruktes der strategischen Uhr (Faulkner & Bowman, 1995), die Einstellung der Betriebe gegenüber dem jeweiligen Tourismusverbände, sowie die Wettbewerbsposition. Die qualitative Erhebung ist in eine familiäre

Ebene, eine betriebliche Ebene und die Destinationsebene unterteilt und erfasst Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Familienunternehmen (Helms & Nixon, 2010).

Über einen Zeitraum von 17 Monaten wurden zwischen Mai 2017 und Oktober 2018 insgesamt 119 Unternehmen in acht Tiroler Regionen befragt. Die Unternehmen wurden vom jeweiligen Tourismusverband, mit der Bitte um Teilnahme an der Studie, angeschrieben. Die Datenerhebung erfolgte dabei in 2 Interviewrunden. Nach der Erhebung der ersten Daten wurden die Daten analysiert, um weitere Anpassungen in der Befragung durchführen zu können. Am Ende der zweiten Befragungsrunde wurden die Ergebnisse einer Fokusgruppe aus Experten präsentiert, um die Ergebnisse der Studie zu diskutieren und zu validieren. Die Interviews wurden vor Ort durchgeführt und dauerten zwischen 30 und 90 Minuten. Der quantitative Fragebogen wurde mit der Analysoftware SPSS ausgewertet, die qualitativen Daten mit Hilfe der Codingssoftware MaxQDA.

Geographisch wurde ein guter Mix zwischen den ausgewählten Destinationen erzielt. Die befragten Destinationen erstreckten sich vom Osten Tirols über die Mitte bis hin zur westlichsten Destination Tirols. Es wurden sowohl tourismusintensive, als auch weniger touristische Destinationen untersucht. Die teilnehmenden TVB Regionen waren Pillerseetal (n=50), Vorderes Zillertal (n=7), Hall-Wattens (n=2), Tiroler Oberland (n=34), Paznaun-Ischgl (n=6), Achensee (n=11), Innsbruck und seine Feriendörfer (n=7) und Wilder Kaiser (n=2). Bei allen teilnehmenden Regionen bestand der überwiegende Teil aus Ferienwohnungen (42,9%) und Hotels (26,9%) sowie Bauernhöfen (10,1%) und sonstigen Unternehmen. Die sonstigen Unternehmen teilen sich auf in Campingplätze, Einzelhandel, Gasthöfe, Hostels (Jugendherberge), Pensionen und eine Schischule. Es handelt sich beim Großteil der untersuchten Betriebe um Einzelunternehmen.

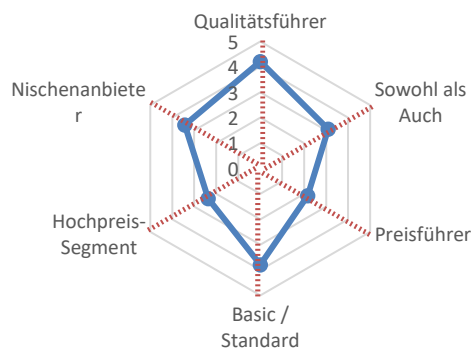
Die untersuchten Teilnehmer waren zwischen 22 und 77 Jahre alt, das einen Mittelwert von 47,36 Jahren ergab. Bei der Geschlechtsaufteilung zeigt sich, dass 65 weibliche und 54 männliche Teilnehmer befragt wurden. Die untersuchten Betriebe werden mehrheitlich in der ersten (35%) und zweiten (37%) Generation geführt. Ca. 19 % werden in der dritten Generation geführt. Danach fällt die Kurve ab und es werden nur mehr wenige Unternehmen in der vierten (6%) und fünften (1,7%) Generation geführt. Die Angaben der Mitarbeiter im Betrieb sind sehr unterschiedlich. Insgesamt beschäftigen die 119 befragten Unternehmen 959 Mitarbeiter in Vollzeit- oder Teilzeitanstellung. Der Mittelwert der beschäftigten Unternehmen liegt bei 8,05 Mitarbeiter und der Median bei 2 Mitarbeiter. Die Hälfte aller Unternehmen beschäftigt somit 2 oder weniger Mitarbeiter, wobei 38 (31,93%) Unternehmen keine Mitarbeiter beschäftigen. Bei einem Arbeitgeber sind 205 Mitarbeiter angestellt, dies entspricht 21,38% aller Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen.

#### (d) Kernergebnisse

Die strategische Uhr ist ein Analyse-Werkzeug, mit dem die strategische Ausrichtung des Unternehmens ermittelt werden kann (Faulkner & Bowman, 1995). Jede strategische Ausrichtung unterscheidet sich in der Kostenstruktur, dem Angebot und den angebotenen Zusatzleistungen. Auf den sechs verschiedenen Achsen wird unterschieden

zwischen Qualitätsführung, Sowohl-als-Auch (ein Produkt mit besonderer Eigenschaft wird zu einem moderaten Preis angeboten), Preisführer, Basic-Standard (bezogen auf Preis und angebotene Leistung), Hochpreis-Segment und Nischenanbieter (Faulkner & Bowman, 1995).

Die strategische Ausrichtung auf der strategischen Uhr ist in den untersuchten Regionen fast ident. Die Abweichung der Mittelwerte der unterschiedlichen strategischen Positionen ist minimal. Die beiden strategischen Hauptpositionen sind „Qualitätsführerschaft“ und „Basisleistung zum Standardpreis“. Qualitätsführerschaft bedeutet, dass die Produkt- und Dienstleistungsqualität eines Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb als führend wahrgenommen wird. Bei „Basisleistung zum Standardpreis“ wird ein Basisprodukt und Basisdienstleistung zu marktüblichen Preisen angeboten. In diesen beiden Positionen findet sich der Großteil der untersuchten Unternehmen wieder, wohingegen das Hochpreissegment weniger stark besetzt ist. Dies zeigt, dass die untersuchten Unternehmen die gleichen Kundensegmente zu bedienen versuchen. Eine Änderung der strategischen Position wird aufgrund des Risikos bestehende Kunden zu verlieren, vermieden. Überraschend ist die ähnliche strategische Position der verschiedenen Betriebe in all den untersuchten Regionen. Die strategische Ausrichtung auf der strategischen Uhr zeigt hierbei wenig Unterschiede zwischen den Hotelbetrieben und den Ferienwohnungen. Bezogen auf die strategische Position der Regionen selbst, zeigen die Daten wenig Unterscheidung und ist somit wenig ausgeprägt. Eine Schärfung des Angebotsprofils, sowohl der Region als auch der Betriebe, auf die weniger ausgebildeten strategischen Positionen „Preisführerschaft“ und „Hochpreissegment“ könnte zusätzliches Wachstum in den jeweiligen Regionen bedeuten.



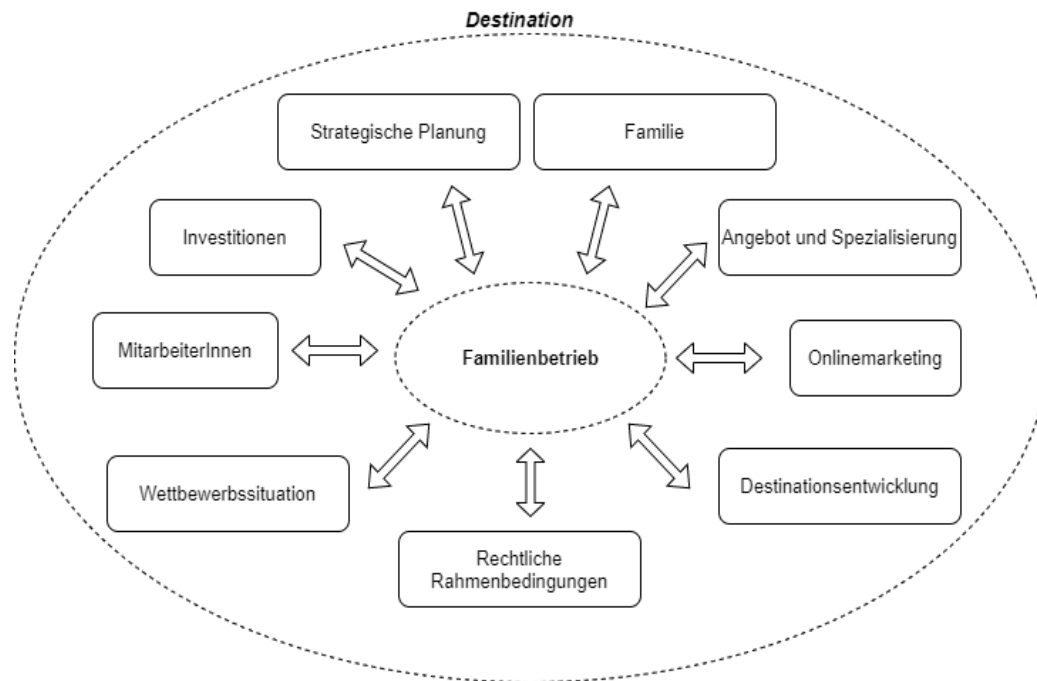
**Abbildung 1** Abbildung der strategischen Uhr für alle befragten Betriebe

Im Weiteren zeigen die quantitativen Ergebnisse, dass die Unternehmen den Wettbewerb innerhalb der Branche als steigend einschätzen, während die Verhandlungsmacht der Kunden und Lieferanten, sowie die Gefahr durch Substitute und Neueinsteiger gleichbleibend wahrgenommen werden. Die Stimmung der Familienunternehmer gegenüber den Tourismusverbänden scheint positiv zu sein, auch wenn sich die Strategie des jeweiligen Tourismusverbands nicht zwingend mit der Strategie des jeweiligen Betriebes deckt. Die Mehrheit ist mit den Zielen des jeweiligen Tourismusverbands und der Strategie für die Region vertraut ist.

Die qualitativen Ergebnisse heben die Familie als Stärke hervor, die Rückhalt gibt und Werte vermittelt, wobei eine gute Work-Life-Balance und die Nachfolgeregelung eine Herausforderung darstellt. Auf betrieblicher Ebene erkennt man die Möglichkeit einer vermehrten Spezialisierung und das Ansprechen neuer Zielgruppen als Chance gesehen. Die Unternehmen erkennen Schwächen im Bereich Marketing, während der Onlineauftritt der Unternehmen sehr unterschiedlich ist. Auf Destinationsebene spielt die Destinationsentwicklung eine tragende Rolle, wobei das Ortssterben, Preisdumping in der Region und externe Umwelteinflüsse als Hauptrisiken erkannt werden.

Für die Unternehmer sind gute, soziale Beziehungen von zentraler Bedeutung. Der Ruf der Familie in der Gemeinde hat für die Unternehmer eine wesentlich höhere Priorität, als durch großzügige Initiativen wahrgenommen zu werden. Das Treffen von gemeinsamen Entscheidungen innerhalb der Familie wird von den Familienunternehmen als sehr wichtig hervorgehoben. Weniger wichtig ist, dass der Betrieb in der Familie bleibt und weitergegeben werden kann. Hier ist ein Umdenken zu beobachten. Unternehmer sind bereit, den Betrieb auch extern weiterzugeben oder zu verkaufen. Es zeigt sich, dass die Inhaber einen sehr starken Fokus auf die Zufriedenheit der Familie legen und in den Entscheidungen sowohl die Harmonie in der Familie, als auch der einzelnen Familienmitglieder berücksichtigt wird. Strategische Entscheidungen werden zum Wohle der Familie getroffen, indem sowohl die Bedürfnisse der Familie, als auch der Familienzusammenhalt berücksichtigt werden.

Mitunter zeigt die Studie, dass eine individuelle Analyse des jeweiligen Betriebes unablässig ist und im Einzelfall eine Neupositionierung durchzuführen ist. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass die Destination als solches ein komplexes System mit vielen Stakeholdern, Interessenten und Interessenslagen ist, in der es weiterführende Analysen mit einzubeziehen gilt. Aus den Daten ergaben sich 9 Handlungsfelder in den Bedarf besteht. Nachfolgende Abbildung zeigt die verschiedenen Handlungsfelder.



**Abbildung 2** Abbildung der verschiedenen Handlungsfelder

(e) Implikationen und Empfehlungen

Bezogen auf die strategische Position der Regionen selbst, zeigen die Daten wenig Unterscheidung. Eine Schärfung des Angebotsprofils, sowohl der Region als auch der Betriebe, auf die weniger ausgebildeten strategischen Positionen „Preisführerschaft“ und „Hochpreissegment“ könnte zusätzliches Wachstum in den jeweiligen Regionen bedeuten.

Die strategische Ausrichtung und Markenbildung der Region durch die Tourismusverbände ergibt ein differenziertes Bild. Tourismusverbände, die eine Unterteilung der verschiedenen Erlebnisräume haben, erschwert dies die Markenbildung der Region als einheitliche Marke. Regionen mit wenigen Marketingmaßnahmen, führen schlussendlich zu einer wenig bekannten Marke und einer eventuellen Nachfrageschwäche. Die Unternehmen dieser Regionen sehen die strategische Ausrichtung und Markenbildung der Region als eine der Hauptaufgaben des jeweiligen Tourismusverbandes an und viele Unternehmen folgen in der Regel der Strategie des Tourismusverbandes. Allerdings stehen die betrieblichen Strategien nicht immer im Einklang mit der Strategie der Region. Dies kann zu einer erschwerten Markenbildung in der Region führen, da die Region und Betriebe unterschiedliche Zielgruppen adressieren.

In Bezug auf die Personalsituation in den jeweiligen Tourismusregionen hat sich laut Aussagen der betroffenen Unternehmen, diese nicht wesentlich in den letzten Jahren verbessert und kann somit eine Einschränkung in der strategischen Positionierung bedeuten. Dies beginnt bei der Suche nach Aushilfen für den Reinigungsdienst bis zu

hochqualifizierten Tourismusfachkräften mit fachspezifischen Kenntnissen (Koch, Betriebsführung, Rezeption). Die angespannte Personalsituation wird von den Unternehmen als strukturelles Branchenproblem wahrgenommen und mündet teilweise in einer Resignation bei der Personalsuche. Dieses Problem wird unabhängig von den untersuchten Betrieben in verschiedenen Betriebstypen wahrgenommen (Hotels, Ferienwohnungen, Gastgewerbe). Der Mangel an Personal zwingt betroffene Betriebe zu einer Reduktion der angebotenen Serviceleistungen. Konnte dann eine offene Stelle mit einem geeigneten Mitarbeiter besetzt werden, so wird fehlende Loyalität der Mitarbeiter und eine hohe Fluktuationsrate als zusätzliches Risiko genannt. Im Zusammenhang mit einer hohen Fluktuation von Mitarbeiter erkennen Familienunternehmer die eigenen Schwächen in der Mitarbeiterführung an, aber ein Zeitmangel verhindert oftmals notwendige Maßnahmen, wie Gespräche mit den Mitarbeitern um der Führungsschwäche entgegen zu wirken. Der Grund für die fehlende Zeit in der Mitarbeiterführung wird weniger in der fehlenden, intrinsischen Motivation, als in den gesetzlichen, steuerlichen und behördlichen Auflagen gesehen, sowie dem daraus resultierenden Zeitmangel. Die Einführung von zusätzlichen Vorschriften (Registrierkassa, Allergene-Verordnung oder steuerliche Komplexität) erlauben dem Familienunternehmen nur wenig Spielraum für andere operationale oder strategische Themen. Dies führt wiederum zu einer erhöhten Arbeitsbelastung, in welcher vor allem Unternehmen mit wenigen Mitarbeiter betroffen sind.

Der technologische Fortschritt veränderte in den letzten Jahren zusehendes den Zugang zum Kunden für viele Unternehmen. Eine Online-Präsenz ist für Unternehmen heutzutage keine Selbstverständlichkeit, sondern ein Muss. Einzelne Player im Online-Buchungsmarkt, wie Booking.com oder Expedia, haben andere Vertriebswege (Tourismusverbände, Telefon) fast vollständig verdrängt. Umso wichtiger ist eine klare Online-Strategie der Tourismusverbände und der Betriebe, um neue Kunden zu erreichen. Im Online-Bereich zeichnet sich vor allem ab, dass viele kleine Unternehmen, speziell in der Ferienwohnungsvermietung über unklare Vorstellungen bezüglich der Weiterentwicklung ihrer Online Präsenz verfügen. Die gute Online-Buchbarkeit wird als das oberste Ziel wahrgenommen, ohne die Berücksichtigung anderer Online-Kanäle wie Metasearcher oder Inspirationsplattformen. Die Pflege von Social-Media, Bewertungs- oder Buchungsportalen wird hierbei mit einem hohen Wartungsaufwand assoziiert und somit vernachlässigt und eine fehlende Webpräsenz ist oftmals ein Grund für fehlende Neukunden. Die hohen Provisionen der etablierten Buchungsportale führen zu dem Wunsch, möglichst viele Buchungen über die eigene Webseite zu generieren. Fehlendes Vertrauen in die Webseite oder fehlende Online-Buchbarkeit führen zu Buchungsabbrüche und der Verwendung von etablierten Buchungsportalen durch Kunden. Fehlende zeitliche Ressourcen verhindern zudem oftmals die Pflege der eigenen Webseite, die nötig wäre, um speziell neue Kunden anzusprechen. Buchungen über Buchungsplattformen haben auch eine Veränderung der Gästestruktur zur Folge, die jedoch nicht immer mit den Vorstellungen der Inhaber entsprechen (nicht erwünschte Gästegruppen, schwierige Stammkundenbildung) und zusätzliche negative Erfahrungen mit Buchungsplattformen führen zu einer Reduktion der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Plattformen.



Die Betriebsnachfolge wird von den Unternehmern realistisch eingeschätzt. Das Risiko einer erfolglosen Betriebsnachfolge wird oft im Zusammenhang mit einer freien Berufswahl der Kinder genannt. In diesem Zusammenhang wird auch der Verkauf oder Schließung des Betriebes als realistische und mögliche Option gesehen.

## LITERATUR

- Achleitner, A.; Kaserer, C.; Günther, N.; Volk, S. (2011): Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen – Unternehmensfinanzierung über Schuldschein, Anleihe und Börsengang. München: Stiftung Familienunternehmen.
- Aldehayyat, J. S., Al Khattab, A. A., & Anchor, J. R. (2011). The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, 34(4), 477–490. <https://doi.org/10.1108/01409171111117898>
- Faulkner, D., & Bowman, C. (1995). The essence of competitive strategy. Prentice Hall.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. (2003): Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. In: *Family Business Review* 16 (2), S. 89–107. Online verfügbar unter 10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. (2008): Handbook of qualitative research. Thousand Oakes: Sage.
- Glowka, G., & Zehrer, A. (2019). Tourism Family-Business Owners' Risk Perception: Its Impact on Destination Development. *Sustainability*, 11(24), 6992.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now?. *Journal of strategy and management*.
- Peters, M. (2001). Wachstum und Internationalisierung: Überlebenschancen für touristische Klein- und Mittelbetriebe. Management und Unternehmenskultur: Vol. 6. Wien: Linde.
- Rüsen, T. A. (2016). Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. Retrieved from <http://www.springer.com/>

Schuckert, M., Peters, M., & Fessler, B. (2008). An empirical assessment of owner-manager motives in the B&B and vacation home sector. *Tourism Review*, 63(4), 27–39. <https://doi.org/10.1108/16605370810912191>

Skr, B.; Antoncic, B. (2004): Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. In: *Managing Global Transitions 2* (2), S. 107–122.

Zehrer, A.; Haslwanger, J. (2010): Management of change in tourism - the problem of family internal succession in family-run tourism SMEs. In: *Electronic Journal of Family Business Studies 4* (2), S. 147–162.