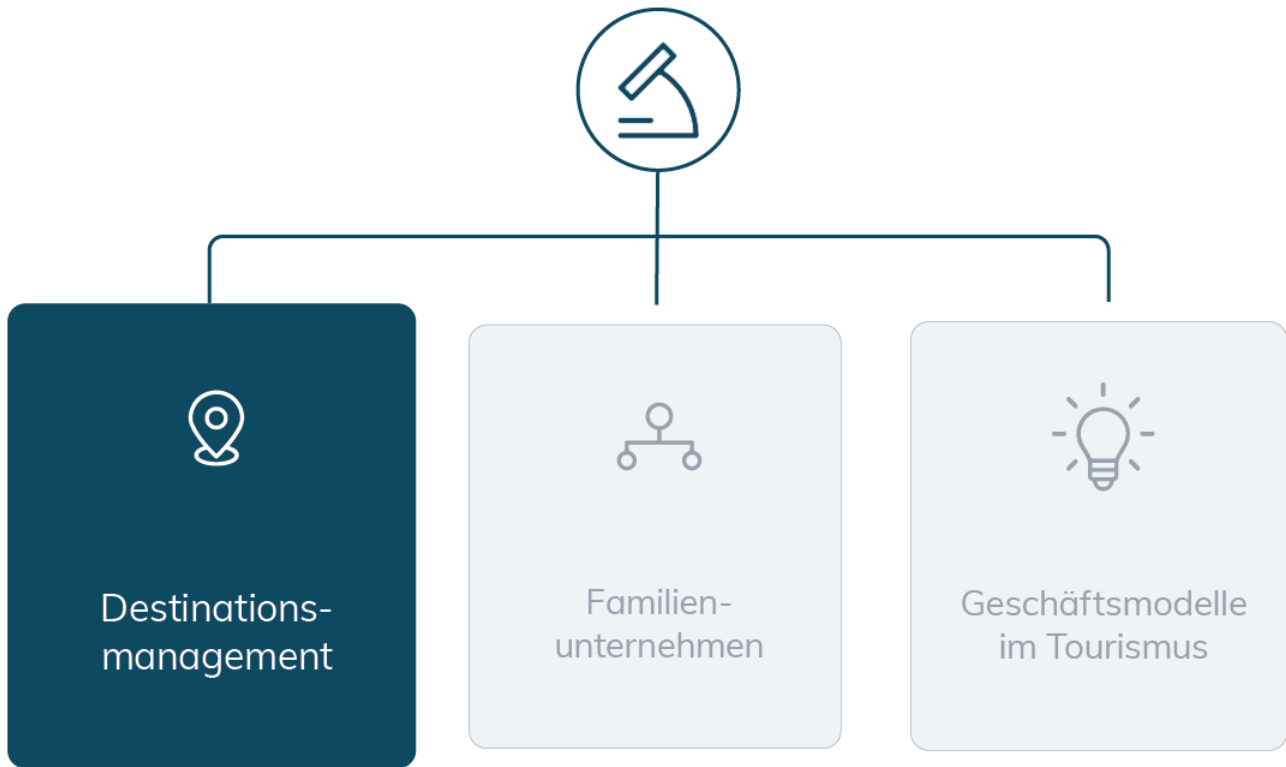


# Forschungsbereich

## I. Destinationsmanagement



### INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>MCI Tourismus Destination Research Lab .....</b>	<b>2</b>
1.1	Literaturscreening .....	3
1.2	Destination Leadership .....	5
1.3	Destination Performance .....	11
1.4	Destination Competitiveness and Attractiveness .....	21
1.5	Smart Destination .....	32
	<b>Literatur .....</b>	<b>36</b>

## 1 MCI TOURISMUS DESTINATION RESEARCH LAB

Kernziel des Destination Research Lab ist der systematische Wissens- und Kompetenzaufbau im Bereich der internationalen Destinationsforschung – unter besonderer Berücksichtigung zentraler Herausforderungen im alpinen Ferientourismus. In einem ersten Schritt wird ein umfassendes Literaturscreening durchgeführt, um den aktuellen Bestand relevanter, themenspezifischer Literatur im Bereich der internationalen Destinationsforschung abzubilden. In Folge werden wissenschaftliche Forschungsfragen ausgearbeitet und ausgewählte Bereiche empirische (qualitativ sowie quantitativ), anhand Tiroler Destinationen und deren Führungsnetzwerken, sowie Stakeholdern untersucht. In einem letzten Schritt werden die Ergebnisse subsumiert und konkrete Handlungsempfehlungen für die zukünftige, strategische Ausrichtung alpiner Tourismusdestinationen abgeleitet.

**Projektteam** (in alphabetischer Reihenfolge):

MCI Tourismus, Management Center Innsbruck: Stefanie Haselwanter, Monica Nadegger, Bernd Reitsamer, Hubert Siller, Janosch Untersteiner

Kontakt: [destination.lab@mci.edu](mailto:destination.lab@mci.edu)

### 1.1 Literaturscreening

Das Literaturscreening dient zu einer umfassenden Fundierung und Erhebung des Status Quo im Bereich der internationalen Destinationsforschung. Die Recherche umfasst Artikel aus wissenschaftlichen Journalen (peer-reviewed), deutsch- und englischsprachige Bücher, Monographien, Sammelbände sowie aktuelle Forschungsberichte. Bei der Literatursuche wird auf den Bestand der Universitäts- und Landesbibliothek Tirol sowie auf die elektronischen Plattformen ScienceDirect, EBSCOhost, SAGE Journals Online, Wiley Interscience, JSTOR platform und INGENTA Connect zurückgegriffen. Im Bereich der Journalbeiträge wurde eine thematische Eingrenzung auf folgende Journale vorgenommen (allesamt AJG/ABS, JCR, SJR, SNIP und/oder VHB JOURQUAL3 geranked): Annals of Tourism Research, Journal of Travel Research, Tourism Management, Tourism Management Perspectives, Current Issues in Tourism, Tourism Analysis, Journal of Hospitality and Tourism Research, Journal of Destination Marketing and Management, Journal of Travel and Tourism Marketing, Tourist Studies, Journal of Travel and Tourism Research, Journal of Hospitality and Tourism Management, Journal of Vacation Marketing, Tourism, Tourism Review.

Aktuell beinhaltet die Literaturdatenbank des MCI Tourismus 786 wissenschaftliche Artikel die jeweils den thematischen Schwerpunkten des MCI Tourismus Destination Research Lab zugeordnet sind. Einer der zentralen Schwerpunkte in diesem Zeitraum bezog sich auf das Thema der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen. Im Rahmen der thematischen Schwerpunktsuche konnten 910 wissenschaftliche Artikel zum Thema „Destination Competitiveness“ identifiziert werden. Sämtliche Artikel wurden gesichtet und auf ihre Relevanz für das Thema überprüft. Anhand einer systematischen Literaturanalyse wurden sämtliche Artikel aussortiert, bei denen der Begriff „Competitiveness“ weder im Titel, im Abstract noch in den Keywords aufscheint. Dies führt zu einer bereinigten Sammlung von letztlich 441 wissenschaftlichen Artikeln im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen.

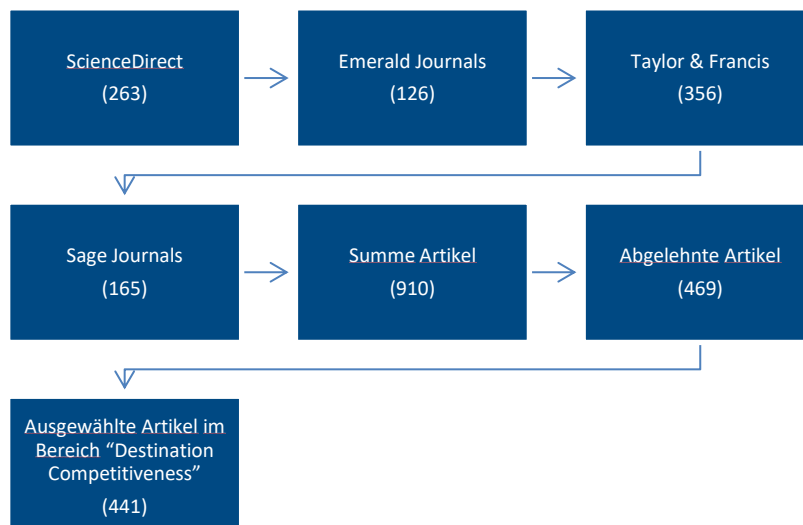
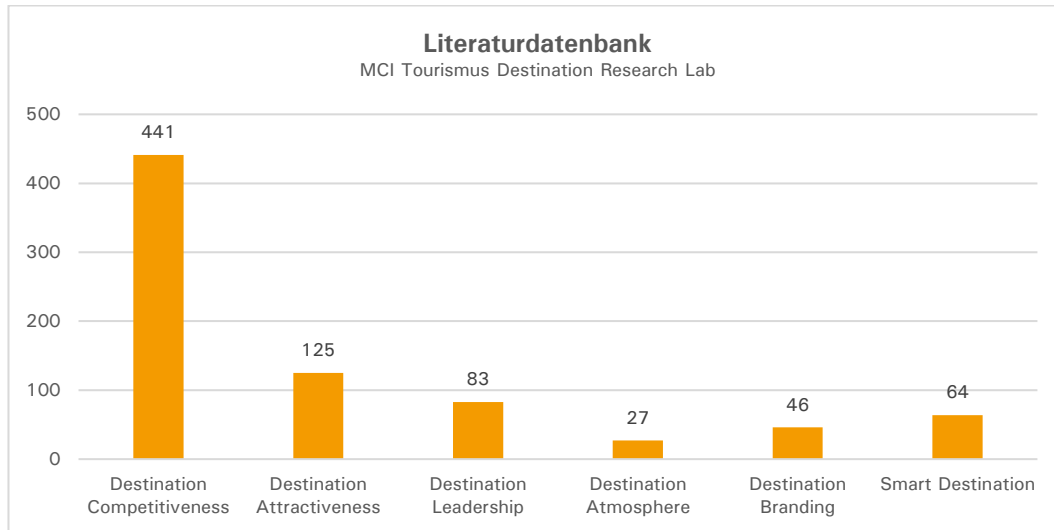


Abbildung 1. Systematische Literaturanalyse "Destination Competitiveness"

Die gleiche systematische Vorgehensweise in der Literaturrecherche wurde auch für die weiteren thematischen Schwerpunkte des Destination Research Labs praktiziert. Aktuell enthält die Datenbank des MCI Tourismus zu den Schwerpunkten Attraktivität von Destination 125, Leadership-Netzwerken in Destinationen 83, Destinationsatmosphäre 27, Destination Branding 46 und Smart Destination 64 Einträge.



**Abbildung 2.** Literaturdatenbank MCI Tourismus Destination Research Lab

Ziel des MCI Tourismus Destination Research Labs ist es, die bestehende Literaturdatenbank kontinuierlich auszubauen und zu erweitern. Sämtliche thematischen Schwerpunktfelder sollen auch weiterhin systematisch erfasst, eingepflegt und analysiert werden um dauerhaft über eine möglichst aktuelle und vollständige Literaturdatenbank als Grundlage für weitere Forschungen zu verfügen.

## 1.2 Destination Leadership

### (a) Fact Box

- Die DMO nimmt eine zentrale Rolle in der Koordination der formellen Netzwerkteilnehmer ein.
- Seilbahnen, Gemeinde(n) und große Hotelbetriebe sind Meinungsführer und zentral im Netzwerk anzusiedeln.
- Informelle Treffen der Akteure dienen zur Entscheidungsvorbereitung & Meinungsbildung im Netzwerk, um einheitliche Beschlüsse im formellen Kreis zu fördern.
- Vertrauen zwischen den Akteuren bildet das Fundament für Dialog, Informationsaustausch und informeller Zusammenarbeit.
- Nachkommende Generationen bringen Veränderung in die Netzwerkkonstellation.
- Durch das Spannungsfeld „Coopetition“ entstehen innovative Produkte und Leistungen, die das Gesamtangebot der Destination bereichern.
- Mehrwert wird dann kreiert, wenn Akteure sich als Kooperationspartner und nicht als Konkurrenten sehen.
- Bewusstsein schärfen, dass Destinationen mit internationalen Reisezielen und globalen Leistungserstellern im Wettbewerb stehen.

### (b) Zielsetzung und Forschungsfrage

In den dezentralen Strukturmustern von community-based Destinationen (Bieger & Beritelli, 2013) nehmen primäre, leistungserstellende Stakeholder eine zentrale Rolle in der Entwicklung und Steuerung ein (Beritelli & Bieger, 2014; Zehrer et al., 2014). Durch das Literatur-Screening wurde ersichtlich, dass innerhalb der Destination Akteure existieren, die eine Vormachtstellung in der Destinationsentwicklung einnehmen. Diese werden in der Literatur als lokale Eliten, Leit-Unternehmer oder auch Entscheidungsträger bezeichnet (Beritelli, 2011a) und haben zumeist eine strategische Rolle in der Destination, aber auch in ihren Institutionen inne (z.B. Seilbahnunternehmen, Nächtigungsbetriebe und Freizeitbeschäftigungsbetriebe). Diese Institutionen tragen zudem maßgeblich zur Destinationsentwicklung bei (Franch et al., 2010, Beritelli, 2011b).

Zumeist sind es jedoch einzelne, bedeutende Führungspersönlichkeiten, welche oft in multiplen Rollen und Positionen in verschiedenen Institutionen und Organisationen agieren (Franch et al., 2010; Beritelli, 2011a), die die Initiative zur Steuerung und Führung der Destination ergreifen und wichtige Entscheidungsprozesse in Gremien, Unternehmen und Institutionen der Destination vorantreiben (Beritelli, 2011a). In der Literatur wird dieses Phänomen unter dem Aspekt der Destination Governance und der Destination Leadership betrachtet. Beide Forschungsströmungen zielen darauf ab, jene Akteure

zu identifizieren, die bei der Steuerung einer Destination eine besondere Stellung einnehmen (Scott et al., 2008). Von besonderem Interesse ist dabei, wie eine effektive Zusammenarbeit dieser Akteure gewährleistet werden kann und wie sie miteinander vernetzt sind (Beritelli et al., 2007). Es ist daher für die Destinationsforschung essentiell, ein Verständnis darüber zu entwickeln, welche Akteure in einer Destination fähig und gewillt sind, eine Führungsrolle einzunehmen und wie diese sich, in expliziten und impliziten Netzwerken organisieren (Pechlaner, et al., 2014).

(c) Vorgehensweise

Das MCI Destination Research Lab setzte es sich zum Ziel, die Akteure in Leadershipnetzwerken (LSN) zu identifizieren und deren Aufgaben und Rollen zu bestimmen. Auch galt es, Strukturen von LSN festzuhalten, deren Charakteristika und Informalität zu untersuchen und Determinanten für kooperatives Verhalten in Tiroler Destinationen zu beleuchten. Die empirische Studie umfasste eine Soziale Netzwerkanalyse und 12 semi-strukturierte Interviews mit Tiroler TVB Geschäftsführern. Nachfolgend die leitenden Forschungsfragen:

- Welche Akteure formen das Leadership Netzwerk in alpinen Destinationen?
- Welche Rolle nimmt die DMO in diesem Netzwerk ein?
- Welche „Kultur“ zeichnet ein Netzwerk aus?
- Welche Determinanten sind für kooperatives Verhalten essentiell?
- Welche Rolle spielt Coopetition?

(d) Kernergebnisse

**Akteure**

DMO, Seilbahnunternehmen, Gemeinde(n) sowie Hotelbetriebe bilden das Zentrum von LSN in Tiroler Destinationen. Ohne diese Leitbetriebe kann das touristische Produkt in der Region kaum aufrechterhalten werden. Im erweiterten Umfeld partizipieren Gastronomiebetriebe, Skischulen, weitere Beherbergungsbetriebe, touristische Attraktionsbetriebe (z.B. Schwimmbäder, Schifffahrtsgesellschaften, Casinos, etc.), Einzelhändler (z.B. Sportartikelhändler) sowie nicht-touristische Leistungsersteller (z.B. Handwerksbetriebe) am LSN.

Diese Akteure kooperieren, losgelöst von formalen und politischen Verbindungen, auf Basis von gegenseitigem Vertrauen miteinander. Fachliches Wissen und Kompetenz verleihen jedem Akteur seine Gültigkeit. Häufige und effiziente Kommunikation vereinfacht die Zusammenarbeit. Die DMO nimmt eine zentrale Führungsrolle im Netzwerk ein, welche sich allerdings oft auf eine reine Koordinationsfunktion beschränkt. Die DMO fungiert hierbei als zentrales Bindeglied zwischen Anbieter und Gast, als Multiplikator zu den ansässigen Betrieben und als Kommunikator für die lokale Bevölkerung (vgl. **Abbildung 3**).



**Abbildung 3.** Zentrale Rolle der DMO

### Struktur

Eine gut funktionierende informelle Struktur von LSN ist eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung. Während formale Netzwerke häufig hierarchisch organisiert sind und expliziten Konsens einfordern, zeichnen sich LSN durch hohe Informalität, geringe Bürokratie und einen raschen Wissenstransfer aus (vgl. **Abbildung 4**). Somit bieten LSN eine effektive Entscheidungsplattform und ermöglichen eine Vorbereitung von formalen Entscheidungssituationen (bspw. in Jahreshauptversammlungen).

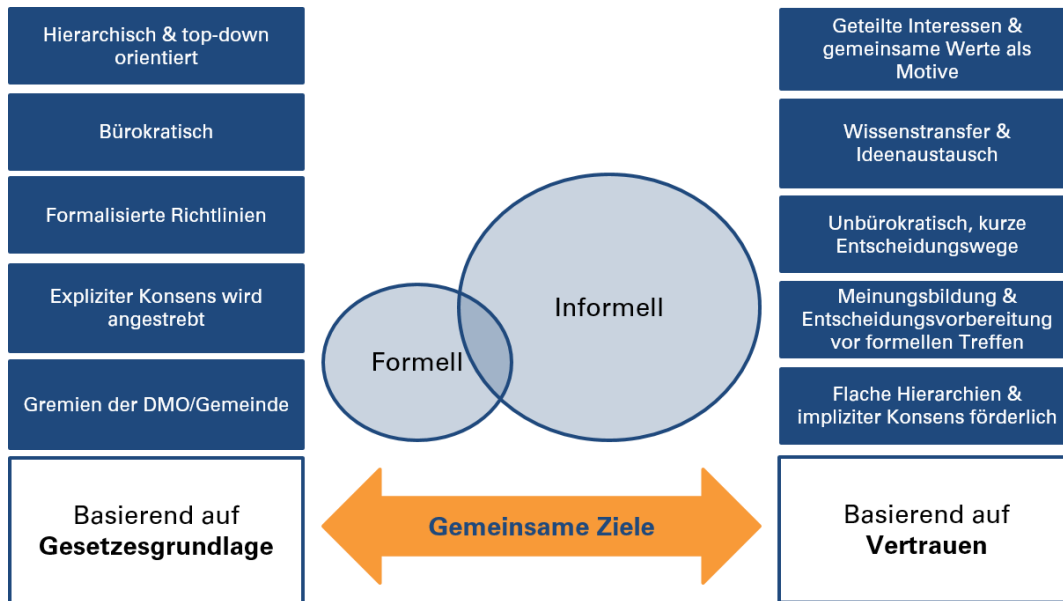


Abbildung 4. Struktur von Leadership Netzwerken

### Zentrale Aufgabe

Im Rahmen der sozialen Netzwerkanalyse wurde die *strategische, langfristige Ausrichtung der Destination* als zentrale Aufgabe eines LSN genannt (z.B. Erarbeitung von Vision, Mission und Leitbild). Sämtliche Akteure sind sich ihrer Verantwortung gegenüber der einheimischen Bevölkerung und dem Gast bewusst und üben zum Teil auch einen wesentlichen Einfluss im Bereich der Meinungsbildung aus. Informelle Treffen dienen einem Ideen- und Wissensaustausch und sind häufig der entscheidende Ausgangspunkt zur Lösung von Zukunftsfragen in den Bereichen Infrastruktur, Angebots- und Auslastungssteigerung (v.a. in der Nebensaison), Themenmanagement sowie aktuellen Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiterproblematik (Fachkräftemangel).

Individuelle Expertise kann bei der impliziten Konsensfindung polarisieren und herausfordern, zugleich ist für eine effektive Planung auch individuelles Fachwissen erforderlich. Ungeachtet von möglichem Dissens bei der Entscheidungsfindung, bleibt die zentrale Zielsetzung unverändert: die Destination als Ganzes proaktiv weiterzuentwickeln (vgl. **Abbildung 5**).





**Abbildung 5.** Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Akteure in LSN

### **Charakteristika für kooperatives Verhalten**

Vertrauen, Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang miteinander sind maßgebliche Voraussetzungen für das Funktionieren von LSN in Destinationen. Ist die Qualität der persönlichen Beziehung zueinander nicht gegeben, sind LSN handlungsunfähig. Auch eine grundsätzliche Harmonie zwischen den Personen in Führungspositionen ist für eine gute Zusammenarbeit maßgeblich. Expliziter Konsens garantiert allerdings noch keine kollektiven Maßnahmen, hilft aber bei der Umsetzung. Impliziter Konsens ist dagegen von viel größerer Wichtigkeit, vor allem zur Vorbereitung kollektiver Maßnahmen. Auch sind LSN umso ausgeprägter, je besser das gesamte Leistungsbündel entlang der Customer Journey innerhalb einer Destination integriert ist.

Das Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb (sog. „Co-opetition“) wirkt sich unterschiedlich auf LSN aus. Mehrwert wird nur dann kreiert, wenn sich Akteure innerhalb der Destination nicht als Hauptmitbewerber sehen und eine grundlegende Bereitschaft zur Veränderung mitbringen, sich gegenseitig motivieren und mobilisieren. Hauptmotiv zur Kooperation ist der gemeinsame wirtschaftliche Destinationserfolg, die Teilung von Kosten und die Erstellung neuer Angebote.

Häufige und intensive Kooperation fördert das Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren und ermöglicht wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg, der damit zur entscheidenden Quelle der Zusammenarbeit wird. Letztlich wird eine Qualitätssteigerung in der Destination sichtbar und Stillstand vermieden. Grundlegend für die Balance zwischen Kooperation und Selbstinteresse ist jedoch immer die allgemeine Bereitschaft sich zu verändern und zu adaptieren.

### **Veränderung von LSN**

LSN sind, als dynamische Konstruktionen, zahlreichen Einflussfaktoren ausgesetzt, die Veränderungen in der Netzwerkstruktur herbeiführen können. Hauptverursacher für

mögliche Veränderungen sind Wahlen innerhalb der DMO und damit ein Wechsel von (zentralen) Akteuren.

Ein zweiter Impulsgeber sind Betriebsübergaben. Der Generationenwechsel bringt viele Chancen und Herausforderungen mit sich: viele Netzwerkakteure der jüngeren Generationen verspüren einen großen Drang für eine stärkere Zusammenarbeit untereinander. Es braucht aber Zeit, um im Netzwerk Akzeptanz zu finden und die informelle Struktur des Netzwerkes zu verstehen. Ein weiterer Veränderungsimpuls entsteht durch das Auflösen von ortsspezifischen Budgets. Diese Maßnahme hat es in der Vergangenheit vielen Destinationen ermöglicht, sich vom „Kirchturmdenken“ loszulösen und die Zusammenarbeit zu fördern. An dieser Stelle ist erneut die Rolle der DMO hervorzuheben, die sich klar als Koordinator zwischen Leistungsträgern, Gästen und Politik verstehen muss und somit als wesentliche Schnittstelle im Netzwerk dient.

#### (e) Implikationen und Empfehlungen

DMO, Seilbahnbetriebe, Hotelbetriebe und Gemeinde bilden die wichtigsten Pfeiler eines Leadership Netzwerkes. Ohne diese Gruppen ist das touristische Produkt einer Destination kaum funktionsfähig. Die DMO selbst nimmt eine zentrale Führungsrolle im Netzwerk ein, welche sich allerdings zumeist auf eine Koordinationsfunktion beschränkt. Die DMO fungiert hierbei als zentrales Bindeglied zwischen Anbieter und Gast, als Multiplikator zu den ansässigen Betrieben und als Kommunikator für die lokale Bevölkerung. Leadership Netzwerke zeichnen sich durch einen hohen Grad an Informalität, wenig Bürokratie und schnellen Wissenstransfer aus. Während formelle Netzwerke eher auf Gesetzesgrundlage basieren, sind informelle Netzwerke auf Vertrauen aufgebaut. Vertrauen spielt eine tragende Rolle in der Funktionsfähigkeit informeller Netzwerke um Entscheidungen treffen zu können.

Um die Handlungsfähigkeit von Leadership Netzwerken zu gewährleisten bedarf es einer hohen Qualität an persönlichen Beziehungen zwischen den Akteuren des Netzwerkes. In der Vorbereitung kollektiver Maßnahmensetzungen ist impliziter Konsens erforderlich.

Eine wichtige Erkenntnis ist der Zusammenhang zwischen der Ausprägung des LSN und der Integration des gesamten Leistungsbündels entlang der Customer Journey innerhalb einer Destination. Dabei spielt das Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb, also Coopetition eine wichtige Rolle. Grundlegend für die Balance zwischen Kooperation und Selbstinteresse ist die Bereitschaft aller Akteure sich zu verändern. Coopetition wirkt sich beispielsweise positiv auf Innovation, Qualitätssteigerung & -sicherung und die gegenseitige Motivation Spitzenleistung zu erbringen, aus. Auf der anderen Seite kann sich Coopetition negativ auf den Preis auswirken.

### 1.3 Destination Performance

#### (a) Fact Box

- Die Tiroler Tourismuswirtschaft ist grundsätzlich wettbewerbsfähig. 31 von 34 Tiroler Destinationen weisen im 10-Jahresdurchschnitt ein Umsatzwachstum aus. 11 von 34 Destinationen sind überdurchschnittlich gewachsen (> 19,93%). Diese Destinationen sind vielfach wintersportgeprägt.
- Die touristischen Kernleistungsträger konnten im 10- Jahresrückblick ein inflationsbereinigtes Umsatzwachstum zwischen 6 und 23% realisieren. Insbesondere die Kernleistungsträger Sportartikelhandel, Bergbahnen und Beherbergung entwickelten sich überdurchschnittlich.
- Der größte Kernleistungsträger „Beherbergung“ (56,12%) erzielte im 10-Jahresrückblick ein reales Umsatzwachstum von 21,37%.
- 12 von 34 Destinationen wiesen ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum auf. (> 21 %).
- Insbesondere qualitative Kennzahlen, wie „Umsatz pro Nacht“ (+ 11,3%) und „Umsatz pro Bett“ (+ 21,77%), weisen eine positive Entwicklung auf.
- Die Prognosemethode von Holt (2004) eignet sich grundsätzlich sehr gut für die Prognose fehlender Beherbergungsumsätze.

#### (b) Zielsetzung und Forschungsfrage

Eine wesentliche Herausforderung der Tourismusbranche und im Besonderen des Destinationsmanagements, stellt die schwierige Messbarkeit von Erfolgsindikatoren dar. Aufgrund mangelnder Alternativen werden bei der Messung des Destinationserfolgs häufig nachfrageorientierte Daten wie Betten-, Ankünfte- oder Nächtigungszahlen herangezogen. Diese Kennzahlen spiegeln jedoch die Leistungen und Erfolge nur bedingt wider und geben kaum Auskunft über die tatsächliche wirtschaftliche Entwicklung einer Destination (Becher, 2007; Bieger & Beritelli, 2013).

Im alpinen Raum gibt es zwei Institutionen, die sich dem Benchmark alpiner (österreichischer) Destinationen widmen. Zum einen das Schweizer Wirtschaftsforschungsinstitut „BAK Basel Economics AG“, welches seit 1998 regelmäßig umfassende Analysen zum alpinen Tourismus liefert, die zwar prinzipiell auf die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Tourismuswirtschaft ausgelegt sind, aber neben den definierten Erfolgsindikatoren auch Benchmark-Daten von direkten alpinen Mitbewerbern erheben und vergleichen. Im Rahmen des „Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus“ analysiert die BAK Basel Economics AG die Performance von 149 Destinationen des europäischen Alpenraumes und vergleicht und rankt diese anhand des „BAK

TOP Index“. Dieser setzt sich aus Kennzahlen der Nachfrageentwicklung, Auslastung und Ertragskraft zusammen (BAK Basel, 2016).

Zum anderen gibt es die jährlich erscheinende Destinationsstudie der österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV), im Jahr 2017 in der 18. Auflage. In der Destinationsstudie werden Österreichs Destinationen regelmäßig in Hinblick auf Nächtigungen (absolut und prozentuelle Veränderung), Bettenauslastung (in % und prozentuelle Veränderung), Marktanteil eines definierten Destinationstyps (absolut und prozentuelle Veränderung), Saisonalität (Nächtungsverteilung und prozentuelle Veränderung) und Internationalität (Gesamtzahl der Herkunftsmärkte/Abhängigkeit vom größten Markt und prozentuelle Veränderung) verglichen (ÖHV, 2016).

In Tirol erfasst und untersucht das MCI Tourismus seit einigen Jahren im Rahmen des Projektes „Destination Performance“ zusätzlich zu den Nachfragezahlen auch die Umsatzentwicklung der touristischen Kernleistungsträger (Beherbergung, Gastronomie, Seilbahnen, Sportartikelhandel, Skischulen)<sup>1</sup>, auf Basis der Umsatzsteuervoranmeldungen des Landes Tirols. Das Projekt stellt damit eine der wohl detailliertesten Betrachtungen der Performance auf Basis von Jahresumsätzen von primär am Tourismus beteiligten Leistungsträgern in den einzelnen Tiroler Destinationen dar. Im Rahmen des Projektes stellen sich folgende Forschungsfragen:

- Wie wettbewerbsfähig sind die Tiroler Destinationen?
- Wie hat sich die Performance der touristischen Kernleistungsträger in Tirol entwickelt?
- Wie lassen sich fehlende Umsatzwerte in Bezug auf die verfügbaren Nächtigungsdaten zuverlässig prognostizieren?

#### (c) Vorgehensweise

„Destination Performance“ ist ein angewandtes Forschungsprojekt zur Analyse der wirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklung aller 34 Tiroler Destinationen. Die Datengrundlage für die wirtschaftliche Betrachtung stellen Jahresumsätze, welche die Grundlage für die Berechnung der Tourismusabgabe (Pflichtbeitrag) bilden, dar. Diese wurden von der Abteilung Tourismus der Tiroler Landesregierung in anonymisierter Form, nach Berufsgruppen und Destinationen geordnet, dem MCI Tourismus bereitgestellt. Die Daten umfassen den Zeitraum von 1995 bis 2015 und werden nach Verfügbarkeit und Vollständigkeit der Datensätze jährlich aktualisiert, wobei mit einer zeitlichen Verzögerung von bis zu ca. 3 Jahren zu rechnen ist. Im konkreten Fall konnten im Jahr 2019 Umsatzdaten bis einschließlich 2015 analysiert und ausgewertet werden. Die Analyse, Auswertung und Darstellung der Umsätze erfolgt in unterschiedlicher Art und Weise, wobei die „Entwicklung der Umsätze“, also die „Performanceentwicklung“

<sup>1</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 einzelnen Destinationen unter Berücksichtigung der relevanten Kernleistungsträger, sowie von Tirol Gesamt einer intensiven Betrachtung unterzogen werden.

Bei der Analyse von Zeitreihen werden die Daten inflationsbereinigt dargestellt. Bei näherer Betrachtung von prozentuellen Entwicklungen ist das jeweilige „Ausgangsniveau“ (d.h. Werte der Basis) in der Interpretation der Daten besonders zu berücksichtigen. Darüber hinaus werden eine Reihe von Kennzahlen in Verbindung mit nachfragerrelevanten Daten (z.B.: Umsatz pro Bett, Umsatz pro Gast, Umsatz pro Nacht) gebildet, um eine noch detailliertere Auswertung im Hinblick auf die einzelnen Kernleistungsträger, bzw. Destinationen zu erhalten.

Um einen präziseren Eindruck über die derzeitige Situation der einzelnen Destinationen zu erhalten, wird das Jahr 2015 einer näheren Betrachtung unterzogen. Da insbesondere der zeitliche Aspekt bei der Datendistribution eine besondere Rolle spielt, schränkt die dreijährige zeitliche Verzögerung der Datengrundlage die Daten- und Informationsqualität erheblich ein. Aus diesem Grund werden erstmals Prognosen mittels trendkorrigierter exponentieller Glättung nach dem Verfahren (vgl. Holt 1957; 2004) für die einzelnen Destinationen Tirols erstellt, um für die fehlenden Tourismusjahre möglichst genau prognostizieren zu können (Billah et al., 2006).

#### (d) Kernergebnisse

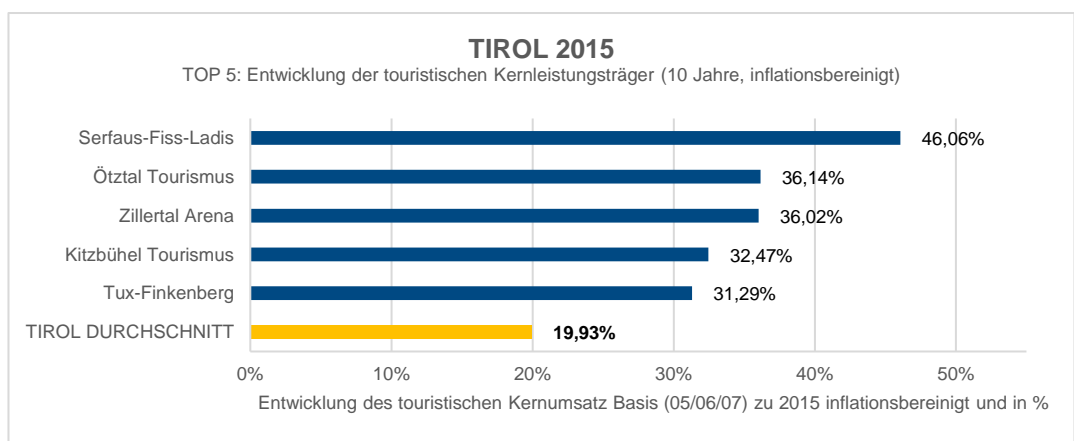
Nachfolgend werden wesentliche Ergebnisse der Tiroler Destinationen, auf Ebene der Kernleistungsträger, dargestellt und hinsichtlich Umsatz- und Nachfrageentwicklung beleuchtet. Im diesjährigen 10-Jahresvergleich werden die Jahre 2005/2006/2007 als Basisjahre im Durchschnitt herangezogen, um eventuelle jahresspezifische Eigenheiten auszuschließen. Dabei werden vorrangig Tirol Durchschnittswerte sowie ausgewählte Destinationsergebnisse in Prozent (Top 5 Destinationen) bzw. in absoluten Werten dargestellt.

Im Jahr 2015 wurden von den 5 Kernleistungsträgern in Tirol Umsätze in der Höhe von €5.133.682.662.- erzielt, wobei rund 57,5% dieser Umsätze auf die 10 erstgereihten Destinationen (vgl. **Tabelle 1**) entfallen. Im Tirol-Durchschnitt konnten im Jahr 2015 touristische Kernumsätze in der Höhe von rund €150.990.667.- pro Destination erzielt werden.

**Tabelle 1.** Ranking der Tiroler Destinationen nach touristischen Kernumsätzen

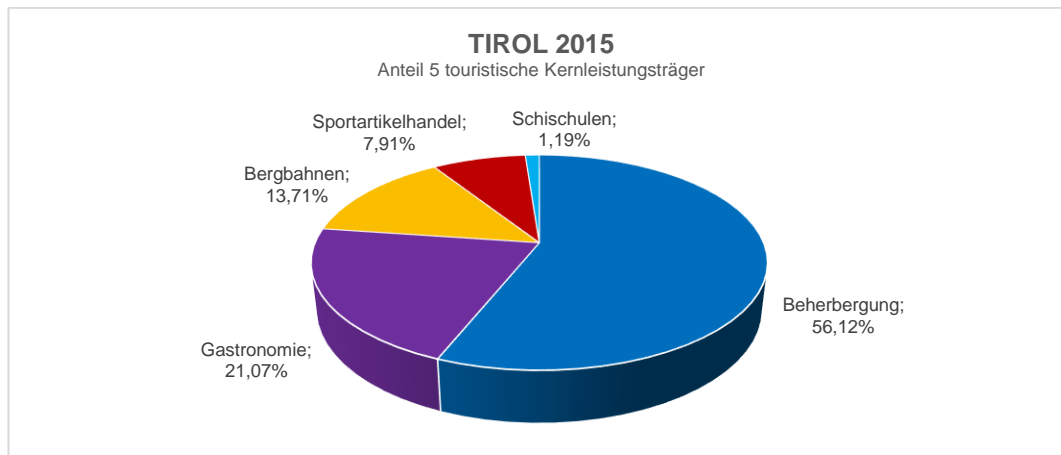
RANKING	DESTINATION	UMSATZ (in EUR)	UMSATZ (in %)
1	Innsbruck / Feriendörfer	586.871.602	11,43%
2	Ötztal Tourismus	493.827.019	9,62%
3	Paznaun-Ischgl	364.400.222	7,10%
4	Serfaus-Fiss-Ladis	290.960.005	5,67%
5	St. Anton am Arlberg	230.260.655	4,49%
6	Kitzbühel Tourismus	226.520.890	4,41%
7	Wilder Kaiser	198.023.689	3,86%
8	Olympiaregion Seefeld	190.408.478	3,71%
9	Erste Ferienregion im Zillertal Fügen - Kaltenbach	182.248.224	3,55%
10	Tux-Finkenberg	181.309.262	3,53%
11	Osttirol	178.782.799	3,48%
12	Mayrhofen - Hippach	177.852.768	3,46%
13	Stubai Tirol	174.548.664	3,40%
<b>TIROL DURCHSCHNITT</b>		<b>150.990.667</b>	
14	Kitzbüheler Alpen - Brixental	150.927.734	2,94%
15	Achensee	145.593.543	2,84%
16	Tiroler Zugspitz Arena	138.382.831	2,70%
17	Zillertal Arena	132.156.572	2,57%
18	Tiroler Oberland	98.023.326	1,91%
19	Tannheimer Tal	94.672.678	1,84%
20	Kufsteinerland	87.353.095	1,70%
21	Pitztal	86.598.033	1,69%
22	Kitzbüheler Alpen - St. Johann in Tirol, Oberndorf, Kirchdorf, Erpfendorf	85.061.592	1,66%
23	Alpbachtal & Tiroler Seenland	79.763.260	1,55%
24	Silberregion Karwendel	72.694.142	1,42%
25	Pillerseetal	71.221.921	1,39%
26	Ferienregion Hohe Salve	69.250.649	1,35%
27	Imst Tourismus	58.913.910	1,15%
28	Kaiserwinkl	57.007.698	1,11%
29	Region Hall - Wattens	51.051.189	0,99%
30	Wildschönau	45.531.999	0,89%
31	Naturparkregion Reutte	43.762.026	0,85%
32	Tirol West	32.369.093	0,63%
33	Lechtal	30.051.737	0,59%
34	Wipptal	27.281.358	0,53%
<b>TIROL GESAMT</b>		<b>5.133.682.662</b>	<b>100,00%</b>

Bei Betrachtung der inflationsbereinigten Entwicklung, bzw. prozentuellen Veränderung der einzelnen Tiroler Destinationen im Vergleichszeitraum Basis zu 2015, lässt sich feststellen, dass 31 von 34 Destinationen ihre Umsätze im Vergleichszeitraum (Bandbreite von +46,06% bis 1,0%) steigern konnten. 3 Destinationen konnten keine Steigerungen im Beobachtungszeitraum verzeichnen (vgl. **Abbildung 6**).



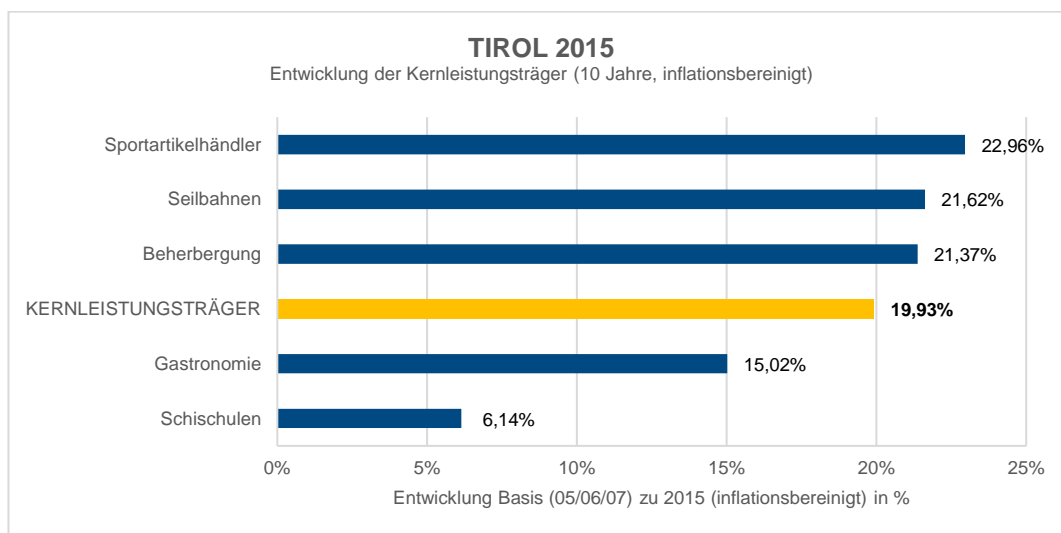
**Abbildung 6.** Ranking der Top 5 Destinationen

Bei Betrachtung des touristischen Kernumsatzes ergibt sich folgende anteilmäßige Verteilung der Leistungsträger für das Jahr 2015: Beherbergung (56%), Gastronomie (21%), Bergbahnen (14%), Sportartikelhandel (8%) und Skischulen (1%) (vgl. **Abbildung 7**).



**Abbildung 7.** Verteilung der 5 Kernleistungsträger in Tirol 2015

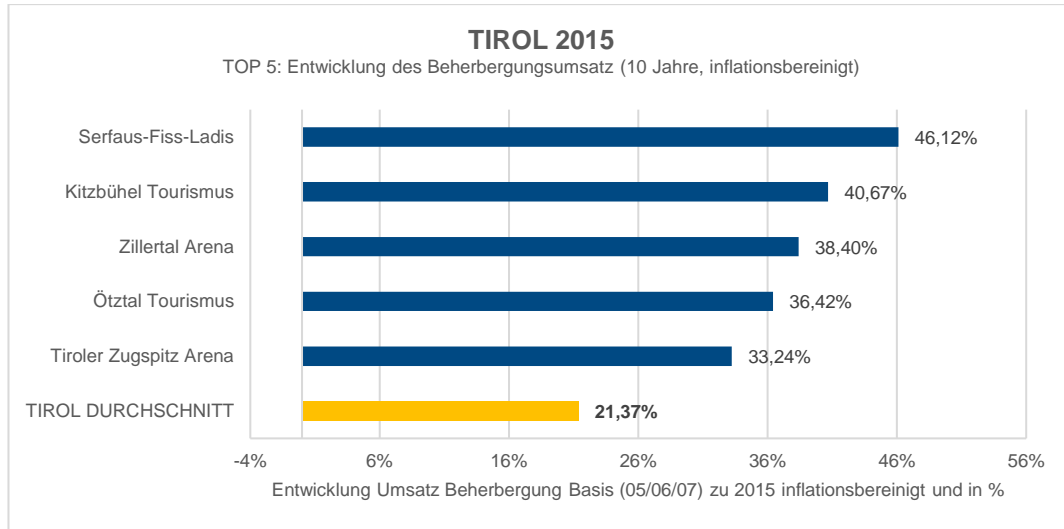
Die einzelnen touristischen Kernleistungsträger weisen im Vergleichszeitraum (Basis zu 2015, inflationsbereinigt) folgende Entwicklung auf: Sportartikelhandel rd. + 23%, Seilbahnen rd. + 22%, Beherbergung rd. + 21%, Gastronomie rd. + 15%, und Skischulen rd. + 6% (vgl. **Abbildung 8**).



**Abbildung 8.** Prozentuelle Veränderung der 5 Kernleistungsträger in Tirol

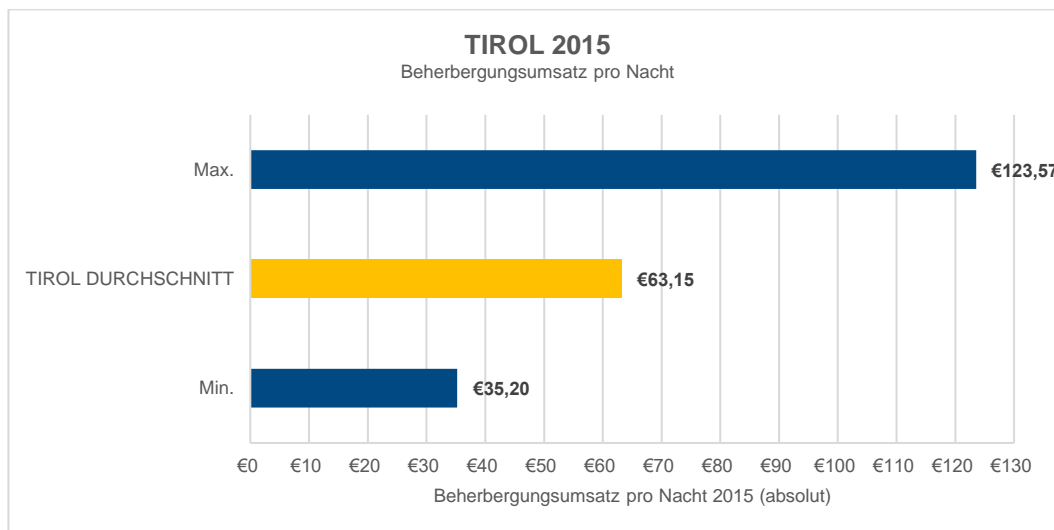
Im Jahr 2015 wurde im Bereich der Beherbergung ein Umsatz in der Höhe von € 2.881.136.490.- in Tirol erzielt, wobei rund 57% des Beherbergungsumsatzes in den 10 erstgereihten Destinationen erwirtschaftet wurde. Der durchschnittliche Beherbergungsumsatz pro Destination betrug im Jahre 2015 € 84.739.309.-. Bei Betrachtung der prozentuellen Entwicklung im 10-Jahresvergleich der Destinationen im Bereich der

Beherbergung lassen sich bei 21 Destinationen zweistellige Zuwachsraten im Vergleichszeitraum beobachten, wobei die durchschnittliche inflationsbereinigte prozentuelle Steigerung in Tirol 21,37% beträgt (vgl. **Abbildung 9**).



**Abbildung 9.** Ranking der Top 5 Destinationen in Tirol und die Veränderung der Beherbergung in %

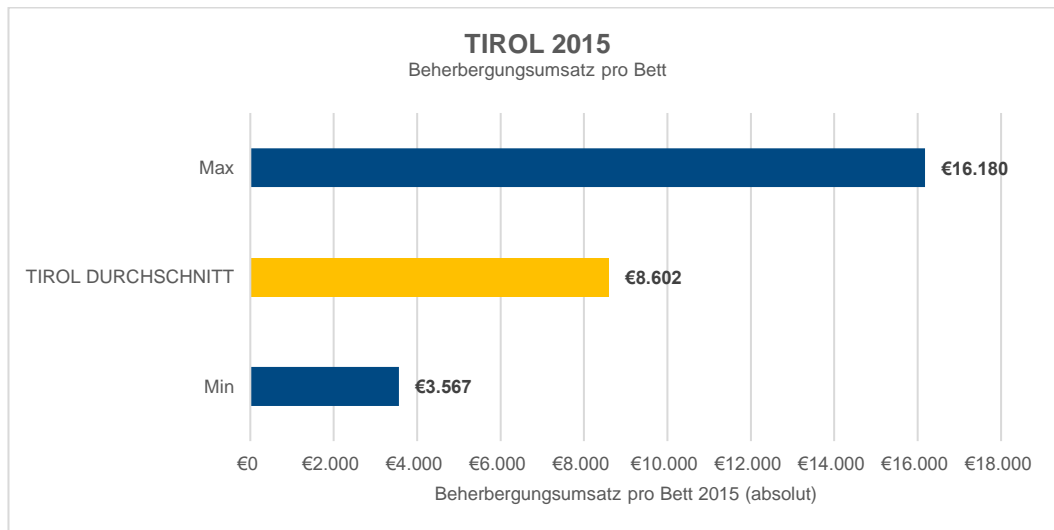
Im Jahr 2015 konnte in Tirol durchschnittlich ein Umsatz von €63,15 pro Nächtigung erzielt werden, wobei einige Tiroler Destinationen einen deutlich höheren bzw. niedrigeren Nächtigungsumsatz verzeichnen konnten (max. rd. €124.-; min. rd. €35.-) (vgl. **Abbildung 10**). Die durchschnittliche Entwicklung, also die prozentuelle Steigerung der inflationsbereinigten Umsätze pro Nächtigung in Tirol, lag im Vergleichszeitraum bei 11,3%.



**Abbildung 10.** Umsatz pro Nächtigung 2015



Im Jahr 2015 lag der durchschnittliche Umsatz pro Bett in Tirol in der Beherbergung bei rund €8.602.-. Auch in diesem Fall konnte eine Bandbreite in den einzelnen Destinationen von max. €16.180.- bis min. €3.567.- Umsatz pro Bett beobachtet werden. Die durchschnittliche inflationsbereinigte prozentuelle Entwicklung betrug im Vergleichszeitraum in Tirol 21,77% (vgl. **Abbildung 11**).



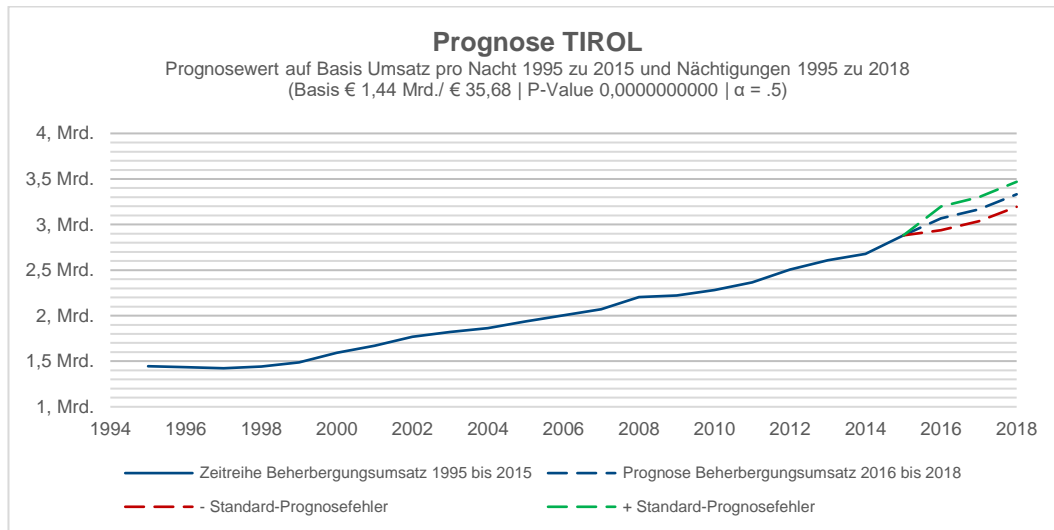
**Abbildung 11.** Beherbergungsumsatz pro Bett 2015

Um die Datengrundlage im Bereich der Beherbergungsumsätze dem aktuellen Stand der Nachfragedaten (Nächtigungen, Ankünfte und Betten) anzupassen, wurden die Umsätze mittels der trendkorrigierten exponentiellen Glättungsverfahren (Holt, 2004) prognostiziert. Im Rahmen von bivariaten Regressionsanalysen wurden die Beziehungen zwischen dem Beherbergungsumsatz 1995 - 2015 (abhängige Variable) und den entsprechenden Nachfragedaten (Nächtigungen, Gäste, Betten, Umsatz pro Nacht und Umsatz pro Bett) modelliert. Gemäß dem Wert der F-Statistik weist einzig die Variable Umsatz pro Nacht auf eine ausreichend hohe Signifikanz ( $< 15$  bei einer Vertrauenswahrscheinlichkeit von 95%) des Modells aller 34 Tiroler Destinationen hin (Backhaus et al., 2011).

Mit Hilfe der geschätzten Funktion kann der Prognosewert für die in der Zukunft liegenden Perioden geschätzt werden (Punktprognose). Prognosen, besonders, wenn sie auf die Zukunft gerichtet sind, sind immer mit Fehlern verbunden. Auf Basis des Standardfehlers der Regressionsschätzung wurde der Prognosefehler berechnet, welcher auch die zunehmende Unsicherheit der Schätzung berücksichtigt, je weiter die Prognose in die Zukunft reicht. Zur Beurteilung der Prognosegüte wurden anschließend die Fehlermaße mittlerer absoluter Fehler (MAD) und mittlerer absoluter prozentualer Fehler (MAPE) entlang der Zeitreihe berechnet.

Mittels Solver, einem Zusatzprogramm von Excel zu Lösungen für ein Optimierungsproblem, wurden mittlere absolute prozentuelle Fehler (MAPE) minimiert und darauf basierend der zukünftige Umsatz pro Nacht für die fehlenden Werte 2016, 2017 und 2018 prognostiziert. Multipliziert mit den tatsächlichen Nächtigungen der Jahre 2016,

2017 und 2018 konnte auf die prognostizierten Beherbergungsumsätze geschlossen werden (vgl. **Abbildung 12**).



**Abbildung 12.** Zeitreihe und Prognose für Tirol

Zusätzlich wurde die Prognosegüte durch Ex-Post-Prognosen überprüft, indem der Stützbereich für die Schätzung des Modells gegenüber dem Beobachtungszeitraum verkürzt wurde. Sprich, die tatsächlichen Beherbergungsumsätze 2015 wurden mit den ex post prognostizierten Werten verglichen (vgl. **Tabelle 2**).

#### (e) Implikationen und Empfehlungen

Der Anteil an der erwirtschafteten Gesamtleistung Tirols beträgt für die fünf definierten touristischen Kernleistungsträger (Beherbergung, Gastronomie, Schischulen, Seilbahnen, Sportartikelhandel) rund 18,5%. Dieser sehr hohe Anteil der fünf touristischen Kernleistungsträger an der Gesamtleistung Tirols unterstreicht die enorme Wichtigkeit und Leistungsfähigkeit der Tiroler Tourismuswirtschaft. Bei näherer Betrachtung des touristischen Kernumsatzes ergibt sich folgende anteilmäßige Verteilung der Leistungsträger für das Jahr 2015: Beherbergung (56,12%), Gastronomie (21,07%), Bergbahnen (13,71%), Sportartikelhandel (7,91%), Skischulen (1,19%). Die einzelnen touristischen Kernleistungsträger weisen im Vergleichszeitraum (Basis zu 2015) folgende Entwicklung auf: Sportartikelhandel rd. + 22%, Bergbahnen rd. + 22%, Beherbergung rd. + 21%, Gastronomie rd. + 15% und Skischulen rd. 6%. Die untersuchten Kernleistungsträger und somit der damit verbundenen touristischen Kernumsatz konnte bei prozentueller Betrachtung um durchschnittlich rund 20% (inflationsbereinigt) im Vergleichszeitraum gesteigert werden. Im Tirol-Vergleich ergibt sich für 11 Destinationen ein sehr positives Bild, da diese eine überdurchschnittliche Entwicklung im Bereich der touristischen Kernumsätze verzeichnen konnten (> 19,93%). 23 Destinationen hingegen wei-

sen eine im Tirol Vergleich unterdurchschnittliche Entwicklung im Hinblick auf den touristischen Kernumsatz auf (<19,93%), wobei lediglich drei Destinationen eine leicht negative Entwicklung aufweisen (max. -5,88%).

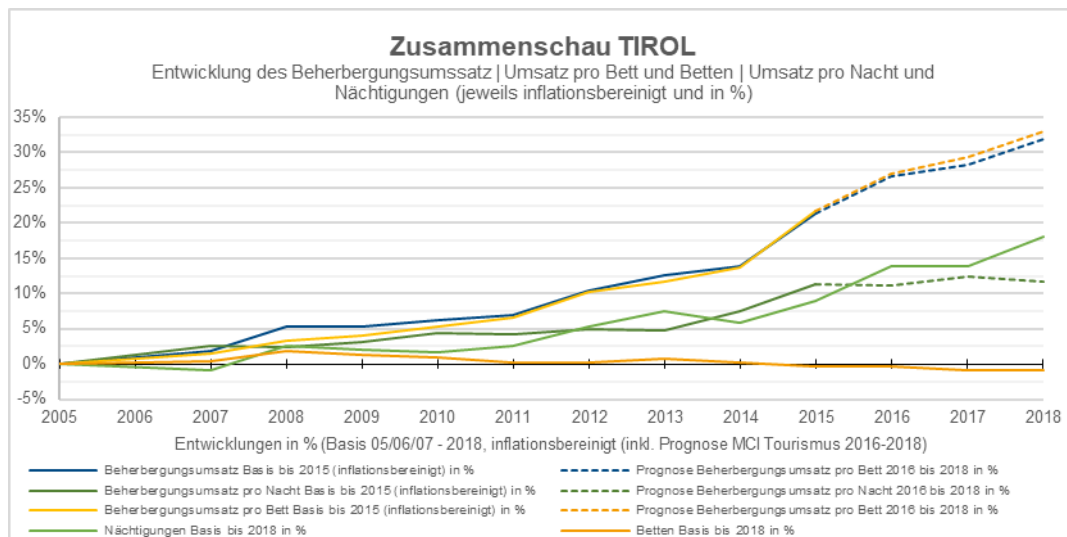
**Tabelle 2.** Gütemodel der Punktprognose für den Beherbergungsumsatz

Tourismusverband	Beherbergungs- umsatz 2015	Prognoseintervall Untergrenze	Punktprognose für 2015	Prognoseintervall Obergrenze
TVB 1	117.472.539	101.003.512	111.928.462	122.853.413
TVB 2	42.380.110	37.254.272	41.119.773	44.985.275
TVB 3	104.514.875	90.427.510	96.831.519	103.235.529
TVB 4	21.651.969	18.648.037	21.059.532	23.471.026
TVB 5	19.121.484	17.747.302	20.553.958	23.360.614
TVB 6	194.409.445	175.240.927	193.786.221	212.331.515
TVB 7	43.375.270	41.462.896	43.783.550	46.104.203
TVB 8	140.879.043	129.110.870	139.337.332	149.563.795
TVB 9	81.224.284	67.873.685	72.483.501	77.093.318
TVB 10	52.758.447	46.717.653	50.216.667	53.715.680
TVB 11	39.693.064	35.599.975	40.407.442	45.214.908
TVB 12	22.906.102	12.695.882	18.336.401	23.976.921
TVB 13	109.884.746	101.613.479	107.764.699	113.915.918
TVB 14	19.401.076	18.440.930	21.653.571	24.866.212
TVB 15	151.568.841	133.757.898	148.130.236	162.502.575
TVB 16	99.045.724	86.227.456	94.018.696	101.809.936
TVB 17	273.163.583	247.766.068	260.609.515	273.452.962
TVB 18	222.212.065	196.493.685	208.836.304	221.178.923
TVB 19	37.421.464	33.812.424	39.131.266	44.450.108
TVB 20	51.595.046	49.761.387	52.771.075	55.780.762
TVB 21	22.401.734	20.019.666	22.708.666	25.397.665
TVB 22	173.144.032	157.410.889	166.747.811	176.084.732
TVB 23	29.958.534	23.728.314	26.177.515	28.626.717
TVB 24	131.752.629	108.018.139	115.381.018	122.743.898
TVB 25	94.953.569	89.708.043	94.961.397	100.214.751
TVB 26	75.855.621	66.329.909	70.844.009	75.358.109
TVB 27	14.106.670	11.525.826	12.678.488	13.831.150
TVB 28	65.721.826	62.036.948	65.375.406	68.713.865
TVB 29	87.273.614	82.593.937	89.144.962	95.695.986
TVB 30	99.468.120	85.352.898	90.937.507	96.522.117
TVB 31	125.648.799	113.028.033	120.183.241	127.338.449
TVB 32	28.224.648	27.459.092	29.499.977	31.540.861
TVB 33	13.926.111	12.555.132	13.329.046	14.102.959
TVB 34	74.021.406	66.776.456	73.644.489	80.512.521
<b>TIROL GESAMT</b>	<b>2.881.136.490</b>	<b>2.680.089.972</b>	<b>2.792.287.873</b>	<b>2.904.485.774</b>

Da rund 56% des touristischen Kernumsatzes auf den Bereich der Beherbergung entfallen, wurde dieser Bereich im Rahmen von Destination Performance einer näheren Betrachtung unterzogen und zusätzliche Kennzahlen berechnet.

Nebst der positiven Entwicklung der Beherbergungsumsätze von rd. 21% im Beobachtungszeitraum, ergibt die Betrachtung des Pro-Nacht-Umsatzes für 2015 einen Tirol Durchschnittswert von €63,15 sowie für den Pro-Bett-Umsatz 2015 einen Tirol Durchschnittswert von €8.602.-. Der Pro-Nacht-Umsatz hat im 10-jährigen Beobachtungszeitraum inflationsbereinigt um 11,30% und der Pro-Bett-Umsatz um 21,77% zugenommen. Wird die prozentuelle Entwicklung der Beherbergungsumsätze, Nächtigungen

und Betten der prozentuellen Entwicklung der Kennzahlen Umsatz pro Nacht und Umsatz Bett in einer Art „Zusammenschau“ gegenübergestellt, so lässt sich erkennen, dass das Wachstum der Tiroler Tourismuswirtschaft (im Besonderen Beherbergungswirtschaft) nicht auf einem rein quantitativen Wachstum beruht, sondern durchaus qualitativ begründet ist (vgl. **Abbildung 13**). So führt zum einen die positive Nächtigungsentwicklung zu einer quantitativen Umsatzsteigerung des Beherbergungsumsatzes und die positive Entwicklung des Pro-Nacht-Umsatzes zu einer qualitativen Umsatzsteigerung der Beherbergungsumsätze (bessere Preisdurchsetzung). Analog führt der kontinuierlich leichte Bettenabbau über den letzten 10 Jahren zu einer wesentlichen Steigerung des Pro-Bett-Umsatzes als qualitativer Indikator für Wirtschaftlichkeit.



**Abbildung 13.** Zusammenschau der Zeitreihenentwicklung Tirols (inkl. Prognose)

Die Prognose des Beherbergungsumsatzes mittels der trendkorrigierten exponentiellen Glättungsverfahren ist insgesamt als gut zu bewerten. Zum einen zeigt die **Abbildung 13**, dass der Großteil der Schätzungen (>95%) innerhalb des definierten Prognoseintervalls liegt und zum anderen, dass der Großteil der Prognosen unter dem tatsächlichen Umsatz liegen (relativ konservative Schätzung). Weiters gilt es hervorzuheben, dass der Mittelwert der Abweichung für Tirol bei rund 3% liegt. Nichts desto trotz, gibt es in der Detailbetrachtung der Prognosen für die einzelnen Destinationen noch zu große Abweichungen von den tatsächlichen Ergebnissen.

Um der Entwicklung in den einzelnen Destinationen Tirols entsprechend Rechnung zu tragen, muss die Spannweite auf Destinationsebene weiter verringert werden. Ein möglicher Lösungsansatz könnte hier neben der prozentuellen Nächtigungsentwicklung und Berücksichtigung des Inflationsindex, eine Ermittlung der individuellen Preisdurchsetzungskraft der jeweiligen Destination der letzten Jahre sein.

## 1.4 Destination Competitiveness and Attractiveness

### (a) Fact Box

- Gäste und Anbieter erachten vielfach die gleichen Attraktivitätsindikatoren für besonders wichtig.
- Gäste nehmen Attraktivitätsindikatoren in Summe positiver wahr als Anbieter.
- Der Wintergast ist in der Bewertung der Attraktivitätsindikatoren tendenziell kritischer als der Sommergast.
- Natürliche Ressourcen, Aktivitäten und Infrastruktur sind auf beiden Seiten die zentralen Attraktivitäts- bzw. Wettbewerbsfaktoren.
- Der Gast setzt in einzelnen Bereichen saisonabhängige Prioritäten, z.B. bei Themen wie Unterhaltung, Kultur, Shopping.
- Ein tatsächlicher Einfluss auf das Wohlbefinden der Gäste liegt nur für natürliche Ressourcen (ganzjährig), Shopping (ganzjährig), Servicequalität (Sommer), sowie Infrastruktur (Winter) vor. Dies sollte verstärkt in der Angebotsgestaltung berücksichtigt werden.

### (b) Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination kann auf Mikroebene (Leistungserfolg auf Unternehmens-/Verbandsebene), oder auf Makroebene (Wettbewerbsfähigkeit des geografischen Raums) betrachtet werden (Bieger & Beritelli, 2013). In diesem Forschungsprojekt liegt der Fokus auf der Makroebene der Destination.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen wird auf Makroebene von unterschiedlichen Erfolgsfaktoren geprägt. Kozak und Rimmington (1998) nennen hierbei die Attraktivität natürlicher oder künstlich geschaffener Attraktionen, touristische, nicht-touristische und öffentliche Infra- und Suprastruktur sowie die Kostenstruktur innerhalb des geografischen Raums als wesentliche Erfolgsfaktoren. Auch Poon (2008) sieht die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt, wobei die Umwelt zur wichtigsten Ressource zählt, welche es ermöglicht den Tourismus zum führenden wirtschaftlichen Sektor im geografischen Raum zu machen. Die starke regionale Befruchtungswirkung des Tourismus ,die auf die relativ geringe Importquote<sup>2</sup> und die kurzen Absatzwege zurückzuführen ist (Müller, 2011), begünstigt die Schaffung eines dynamischen Privatsektors innerhalb des geografischen Raums. Dabei zählen nicht nur die natürlichen Ressourcen einer Destination zu den Schlüsselfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit, sondern insbesondere auch die Kompetenz der Stärkung der

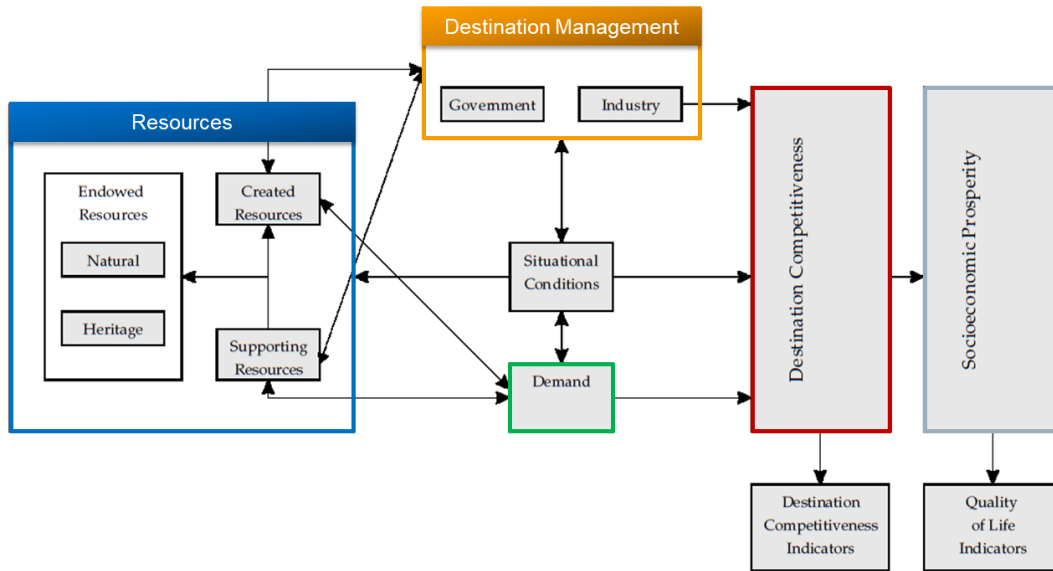
<sup>2</sup> Relative geringe internationale Importquote von Vorlieferungen und Vorleistungen von 13,2% in Tirol, knapp 70% des nötigen Vorlieferungs- und Vorleistungsbedarfs kommt direkt aus Tirol (MCI Tourismus, 2015).

Distribution im relevanten Markt (Poon, 2008). Bieger und Beritelli (2013) lehnen sich bei der Bestimmung der Wettbewerbsfaktoren an Porters (1980) Branchenstrukturanalyse der fünf Wettbewerbskräfte an. In Porter's Modell wird die Wettbewerbsfähigkeit über die Rivalität im Wettbewerb der Abnehmer (Nachfrager), Lieferanten (touristische Partner), Konkurrenten (touristische Konkurrenz) und Ersatzprodukte (branchenfremde Konkurrenz) bestimmt.

Andere mehrdimensionale ökonomische Ansätze zur Bestimmung der Wettbewerbsfaktoren basieren hingegen auf dem Diamanten-Model nach Porter. Während das erste touristische Wettbewerbsmodell von Smeral (1998) noch sehr nah am Original Porters bleibt, beinhaltet ein späteres Modell von Smeral (2007) weiterhin den Kern des Diamanten-Model nach Porter, zeigt aber auch wesentliche Erweiterungen und Anpassungen im Rahmen des Systems von Tourismusdestinationen. Ähnlich wie Smeral (1998; 2007) basiert auch das Model von Ritchie und Crouch (1999) auf dem Diamanten-Modell nach Porter und hat international bislang wohl die größte Aufmerksamkeit erfahren. Seit der Entwicklung im Jahr 1999 wird dieses Modell weiterentwickelt und mit empirischen Untersuchungen getestet, um die Bedeutung der einzelnen Dimensionen in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen festzulegen (Herntrei, 2014).

Dwyer und Kim (2003) bauen ihr Model auf jenem von Ritchie und Crouch (1999) auf, versuchen dabei aber sowohl die Mikro- als auch die Makroebene einer Destination zu berücksichtigen. Es geht den Autoren darum, ein Modell zu entwickeln, welches die Besonderheiten des Tourismus und des touristischen Produkts stärker berücksichtigt. Die einzelnen touristischen Anbieter, die in der Regel fragmentierte Einzelleistungen des touristischen Produkts anbieten, sollen dabei die Fähigkeit entwickeln, das touristische Leistungsbündel als Gesamtergebnis, in Form eines einzigartigen Erlebnisses, zu gestalten. Im Unterschied zu Ritchie und Crouch (1999) erachten Dwyer und Kim (2003) die komparativen Wettbewerbsvorteile wie etwa Landschaft oder Klima, etc. als nicht weniger bedeutsam für die Destination als die kompetitiven Wettbewerbsvorteile (Kostenvorteil, Differenzierungsvorteil). Während natürliche und geschaffene Ressourcen die primären Motivationsfaktoren für Gäste darstellen, haben unterstützenden Ressourcen und das Destinationsmanagement eine sekundäre Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen. Zu den situativen Bedingungen gehört das breitere externe Umfeld in Bezug auf wirtschaftliche, soziale, kulturelle, demografische, ökologische, politische, rechtliche, staatliche, technologische Trends, die Chancen und Risiken für die jeweilige Destination darstellen. Diese Schlüsselfaktoren beeinflussen im Wechselspiel die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination.

Die Autoren heben deutlich hervor, dass eine touristische Destination als Lebensraum zu betrachten ist. Deshalb beeinflusst die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination auch den sozioökonomischen Wohlstand der Bevölkerung in der Destination. Dwyer und Kim (2003) schlussfolgern daraus, dass nicht die Wettbewerbsfähigkeit per se das ultimative Ziel einer Destination sein darf, sondern als Mittel zum Zweck zur positiven Entwicklung der Lebensbedingungen der dort lebenden Bevölkerung anzusehen ist. Mit nachfolgendem Modell haben die Autoren das wohl praxisnaheste Konzept entwickelt.



**Abbildung 14.** Konzeptuelles Modell der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen nach Dwyer & Kim (2003)

Für die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination ist die wahrgenommene Attraktivität des touristischen Angebots maßgeblich (OECD, 2014; Formica & Uysal, 2006). Dieses wahrgenommene Fremdbild der Destination wird häufig auch als „Destination Image“ bezeichnet und wurde bereits in zahlreichen Studien hinsichtlich seiner Auswirkungen auf das Verhalten des Gastes untersucht (z.B. Prayag et al., 2015). In der Literatur werden bis dato primär folgende Bereiche als kritische Erfolgsfaktoren für touristische Destinationen identifiziert: Anreisemöglichkeiten, Infrastruktur, Sauberkeit, Gastronomie, Beherbergung, Attraktionen und Aktivitäten, Klima, Szenerie, Kultur, Geschichte, Unterhaltung, lokale Gemeinschaft und Qualität des Angebots (Murphy et al., 2000; Reitsamer & Brunner-Sperdin, 2017). Darüber hinaus wurde eine Vielzahl weiterer Faktoren erfasst, deren Relevanz es für alpine Destinationen zu identifizieren gilt.

In der Modellbildung werden zumeist nur sehr wenige, einzelne Items zu einem Faktor „Destination Image“ aggregiert und deren Einfluss (neben weiteren Konstrukten) auf das touristische Entscheidungsverhalten analysiert (z.B. Prayag & Ryan, 2012). Es liegt bis dato allerdings kein Konsens über jene Faktoren vor, die zu einem positiven Destination Image und somit zur Attraktivität und letztlich auch zum wirtschaftlichen Erfolg einer Destination beitragen. Auch fehlt es an einer Gewichtung dieser Faktoren, um deren Bedeutung (bspw. für Key-Stakeholder, Einheimische oder Gäste) zu erfassen.

Ein erstes großes Ziel dieser Studie ist es daher, zum einen die Komplexität der Vielzahl der Determinanten über eine explorative Faktorenanalyse zu reduzieren und die Anwendbarkeit des Wettbewerbsmodells nach Dwyer & Kim (2003) an alpinen, community-based Destinationen zu testen. Weiters sollen die einzelnen Determinanten nach ihrer relativ wahrgenommenen Wichtigkeit aus Anbietersicht gerankt werden. Wie sich

aus der systematischen Literaturanalyse schließen lässt, überschneiden sich die zentralen Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit insbesondere in den Bereich natürlichen, geschaffenen und unterstützenden Ressourcen (primäre Motivationsfaktoren für Gäste, unterstützende Ressourcen und externes Umfeld) mit den Determinanten der Attraktivität von Destinationen. Lediglich die Betrachtungsperspektive unterscheidet sich zwischen der Anbieter- und der Nachfragesicht. Somit ist das zweite große Ziel der Studie ebenso ein Ranking der tatsächlich erbrachten Leistung in den einzelnen Determinanten aus Gästesicht (Attraktivität aus Sicht des Sommer- und Wintergastes getrennt). Die beiden unterschiedlichen Sichtweisen ermöglichen anschließend einen Vergleich zwischen der relativ wahrgenommenen Wichtigkeit der Wettbewerbsdeterminanten und der tatsächlich erbrachten Leistung aus Gästesicht (Importance-Performance Matrix). Letztlich soll in dieser Studie der Einfluss der einzelnen Determinanten auf das Wohlbefinden der Anbieter und der Gäste untersucht werden. Dies führt zu folgenden forschungsleitenden Fragen:

- Inwieweit ist das Wettbewerbsfähigkeitsmodell nach Dwyer und Kim (2003) in Tirol anwendbar?
- Welches sind die wichtigsten Determinanten für die Wettbewerbsfähigkeit Tiroler Destinationen aus Sicht der touristischen Leistungsträger Tirols?
- Wie steht es um die tatsächliche Performance Tiroler Destinationen in den einzelnen Attraktivitätsdeterminanten aus Sicht des Sommer- und des Wintergastes?
- Wie unterscheidet sich die Wichtigkeit der Attraktivitätsdeterminanten aus Anbietersicht und der tatsächlichen Performance aus Gästesicht?
- Inwieweit beeinflussen die einzelnen Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität das Wohlbefinden der Anbieter und der Gäste?

#### (c) Vorgehensweise

Die Messung der Wettbewerbsindikatoren basiert auf dem von Dwyer und Kim (2003) vorgeschlagenen Inventar. Die Liste der Wettbewerbsindikatoren wurde dabei an die Merkmale von alpinen, community-based Destinationen am Beispiel Tirols angepasst, wodurch sich 112 Indikatoren ergaben (bspw. wurden Indikatoren, die für Strand- und Badeorte gelten, an die alpine Umwelt angepasst und nicht anwendbare Indikatoren ausgeschlossen). Die Befragten wurden anschließend mittels einer Online-Umfrage gebeten, die wahrgenommene Wichtigkeit der einzelnen Indikatoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination auf einer siebenstufigen Likert-Skala (1 = „gar nicht wichtig“ bis 7 = „sehr wichtig“) zu bewerten. Insgesamt beantworteten im Zeitraum zwischen April und August 2018 320 touristische Anbieter aus nahezu allen Tourismusverbänden Tirols den Fragebogen vollständig.

Außerdem wurden analog zu den 112 Wettbewerbsindikatoren 53 übereinstimmende Indikatoren für die Attraktivität einer Destination abgeleitet und aus Nachfragesicht überprüft. Insgesamt konnten dabei im Rahmen von zwei schriftlichen Befragungen



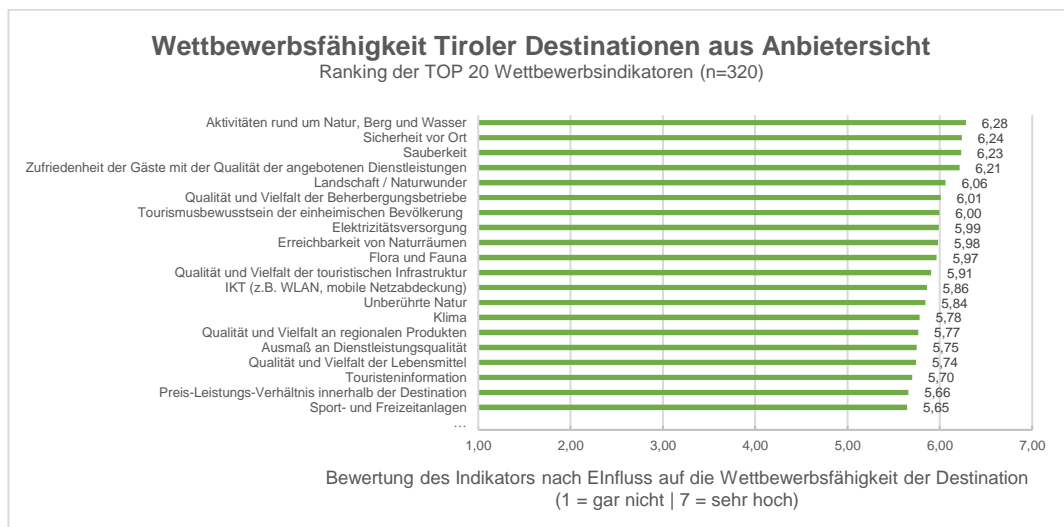
(Field Survey), in der Sommersaison 2018 (Mai-Oktober) 1.390 Sommergäste und in der Wintersaison 2018/19 (November-April) 1.386 Wintergäste, in allen Tourismusverbänden Tirols, zu der wahrgenommenen Leistung der einzelnen Destinationen, befragt werden.

Neben einer deskriptiven Auswertung der angegebenen Mittelwerte, wurden die 112 Wettbewerbsindikatoren und 53 Attraktivitätsindikatoren, mit einer explorativen Faktorenanalyse, auf ihre interne Konsistenz überprüft. Gleichzeitig ermöglicht die Faktorenanalyse eine Reduktion der Komplexität, indem die Vielzahl von Indikatoren konsistent gruppiert werden. Indikatoren, die die spezifizierten Grenzwerte von 0.5 für Faktorladungen (Bagozzi et al., 1991), 0.5 für Kommunalitäten nach der Extraktion (Weiber & Muehlhaus, 2010) und 0.5 für Item-To-Total-Correlation bzw. 0.7 für Cronbach's Alpha (Bearden et al., 1989) nicht erfüllten, wurden aus der Analyse ausgeschlossen.

Aus Anbietersicht führte die explorative Faktorenliste zu einer finalen Liste von 21 Faktoren und 94 Indikatoren. Aus Nachfragesicht führte dieselbe Vorgehensweise basiert auf denselben Konstrukten im Sommer und Winter zu einer finalen Liste von 10 Faktoren und 44 Indikatoren aus Nachfragesicht. In einem finalen Schritt wurde der Einfluss der einzelnen Indikatoren auf die wahrgenommene Lebensqualität von Anbietern und Gästen mittels multivariater Regressionsanalyse überprüft.

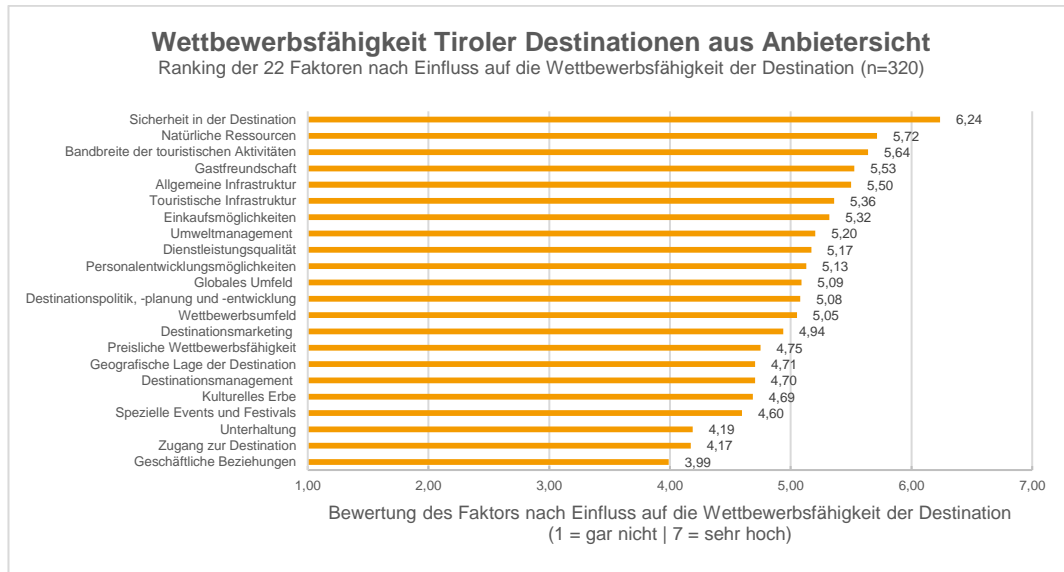
(d) Kernergebnisse

Aus Anbietersicht sind die wichtigsten Einzelindikatoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Tiroler Destinationen die angebotenen Aktivitäten rund um Natur, Berg und Wasser, die Sicherheit vor Ort, die Sauberkeit, die Qualität der angebotenen Dienstleistungen sowie die Landschaft bzw. Naturwunder. Weiters zu erwähnen sind im Besonderen die Qualität und Vielfalt der Beherbergungsbetriebe und das Tourismusbewusstsein der einheimischen Bevölkerung (vgl. **Abbildung 15**).



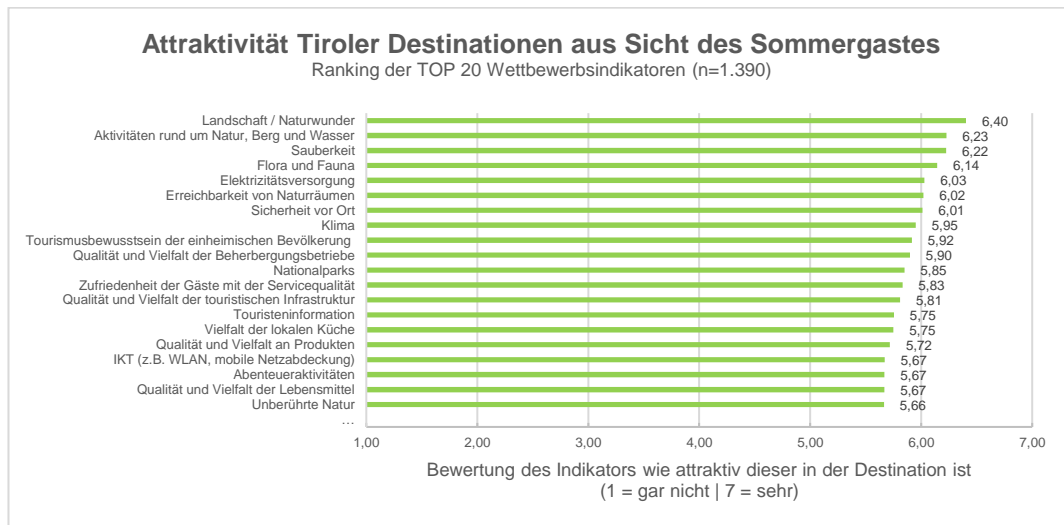
**Abbildung 15.** Top 20 Wettbewerbsindikatoren aus Anbietersicht

Auf Faktorenebene sind die wichtigsten Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit Tiroler Destinationen aus Anbietersicht die Sicherheit in der Destination, die natürlichen Ressourcen, die Vielfalt der touristischen Aktivitäten, die Gastfreundschaft und die allgemeine und touristische Infrastruktur (vgl. **Abbildung 16**).



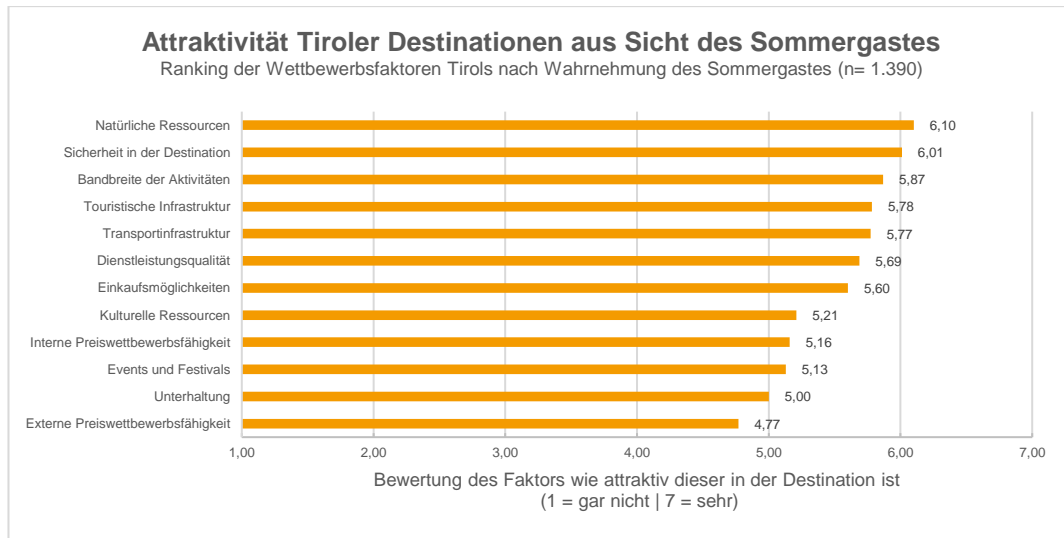
**Abbildung 16.** Ranking der Faktoren nach Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit

Aus Nachfragesicht der Sommergäste sind die am besten bewerteten Einzelindikatoren die Landschaft, die angebotenen Aktivitäten rund um Natur, Berg und Wasser, die Sauberkeit, die Flora und Fauna sowie die Elektrizitätsversorgung. Weiter zu erwähnen sind im Besonderen die Erreichbarkeit von Naturräumen, die Sicherheit, das Klima und Nationalparks (vgl. **Abbildung 17**).



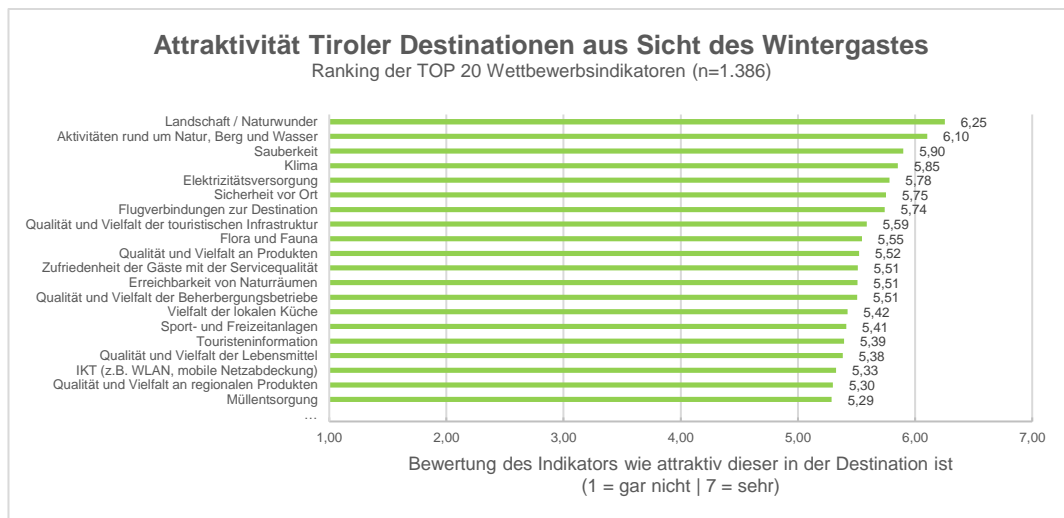
**Abbildung 17.** Ranking der TOP 20 Wettbewerbsindikatoren aus Sommergastsicht

Auf Faktorenebene schneiden die natürlichen Ressourcen, die Sicherheit in der Destination, die Vielfalt der Aktivitäten sowie die touristische Infra- und Transportstruktur am besten ab (vgl. **Abbildung 18**).



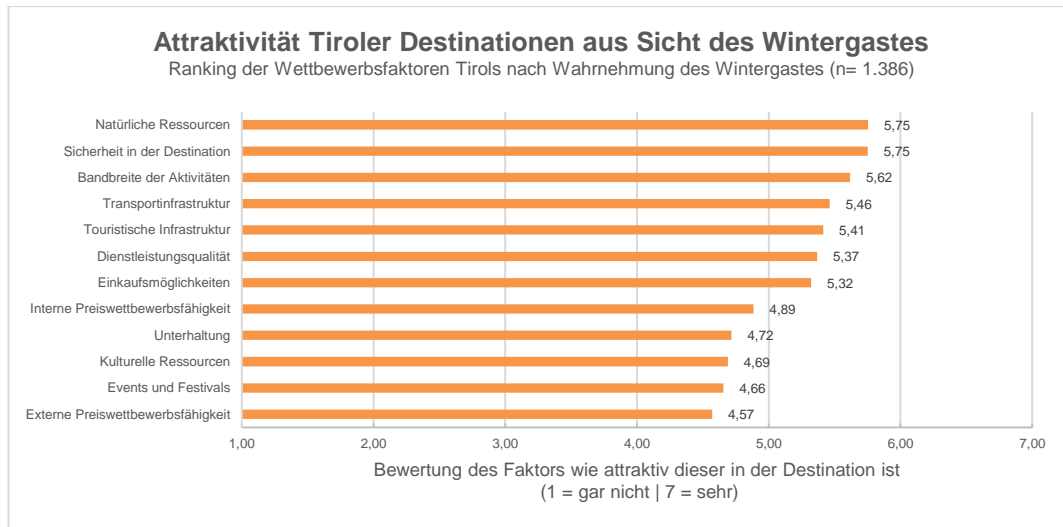
**Abbildung 18.** Ranking der Faktoren nach Wahrnehmung des Sommergastes

Aus Nachfragesicht der Wintergäste ergibt sich insgesamt ein ähnliches Bild wie die Bewertung des Sommergastes. Auffallend ist, dass im Gegensatz zum Sommer, das Tourismusbewusstsein der einheimischen Bevölkerung, Nationalparks, Abenteueraktivitäten und unberührte Natur nicht mehr unter den TOP 20 Indikatoren zu finden sind. Im Gegensatz zum Sommer finden sich jedoch Indikatoren wie die Flugverbindung zur Destination, Sport- und Freizeitanlagen und die Qualität und Vielfalt an regionalen Produkten wieder.



**Abbildung 19.** Ranking der TOP 20 Wettbewerbsindikatoren aus Wintergastsicht

Auch auf Faktorenebene ergibt sich in der Wintersaison ein ähnliches Ranking wie im Sommer, mit marginalen Unterschieden bei Transport- und touristische Infrastruktur, kulturellen Ressourcen und Unterhaltung (vgl. **Abbildung 20**).



**Abbildung 20.** Ranking der Faktoren nach Wahrnehmung des Wintergastes

Werden die einzelnen Indikatoren einer Zusammenschau gegenübergestellt, so lässt sich erkennen, dass Indikatoren welche aus Anbietersicht als wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit erachtet werden, vom Sommergast in der Regel als gut bewertet werden. Einzig der als sehr wichtig erachtete Indikator „Zufriedenheit der Gäste mit der Qualität der angebotenen Dienstleistungen“ wird vom Sommergast als schlechter bewertet (-0,38). Hingegen werden zahlreiche Indikatoren die aus Anbietersicht als weniger wichtig erachtet werden vom Sommergast als sehr gut bewertet (z.B. Nationalparks, historische Stätten und Museen, künstlerische und architektonische Besonderheiten sowie Nachtleben)

Aus Sicht des Wintergastes gibt es zahlreiche Indikatoren, die aus Anbietersicht als weniger wichtig erachtet werden, vom Wintergast aber als sehr gut empfunden werden (z.B. wahrgenommene Exotik der Destination, Wechselkurs, Nachtleben, Qualität und Kapazität von Kongress- & Messeeinrichtungen). Im Unterschied zum Sommergast bewertet der Wintergast die wahrgenommene Leistung bei wichtigen Indikatoren als schlechter (z.B. Sicherheit vor Ort, Zufriedenheit der Gäste mit der Qualität der angebotenen Dienstleistungen, Qualität und Vielfalt der Beherbergungsbetriebe, Tourismusbewusstsein der einheimischen Bevölkerung, unberührte Natur und Preis-Leistungs-Verhältnis innerhalb der Destination). Auch bewertet der Wintergast im Vergleich zum Sommergast die Indikatoren Kombinationsmöglichkeit mit anderen Reisezielen, Tourismusbewusstsein der einheimischen Bevölkerung, historische Stätten und Museen, Nationalparks und Flora und Fauna als wesentlich schlechter (>0,6). Als wesentlich besser bewertet der Wintergast hingegen den Indikator Flugverbindungen zur Destination (+ 1,56) (vgl. **Abbildung 21**).

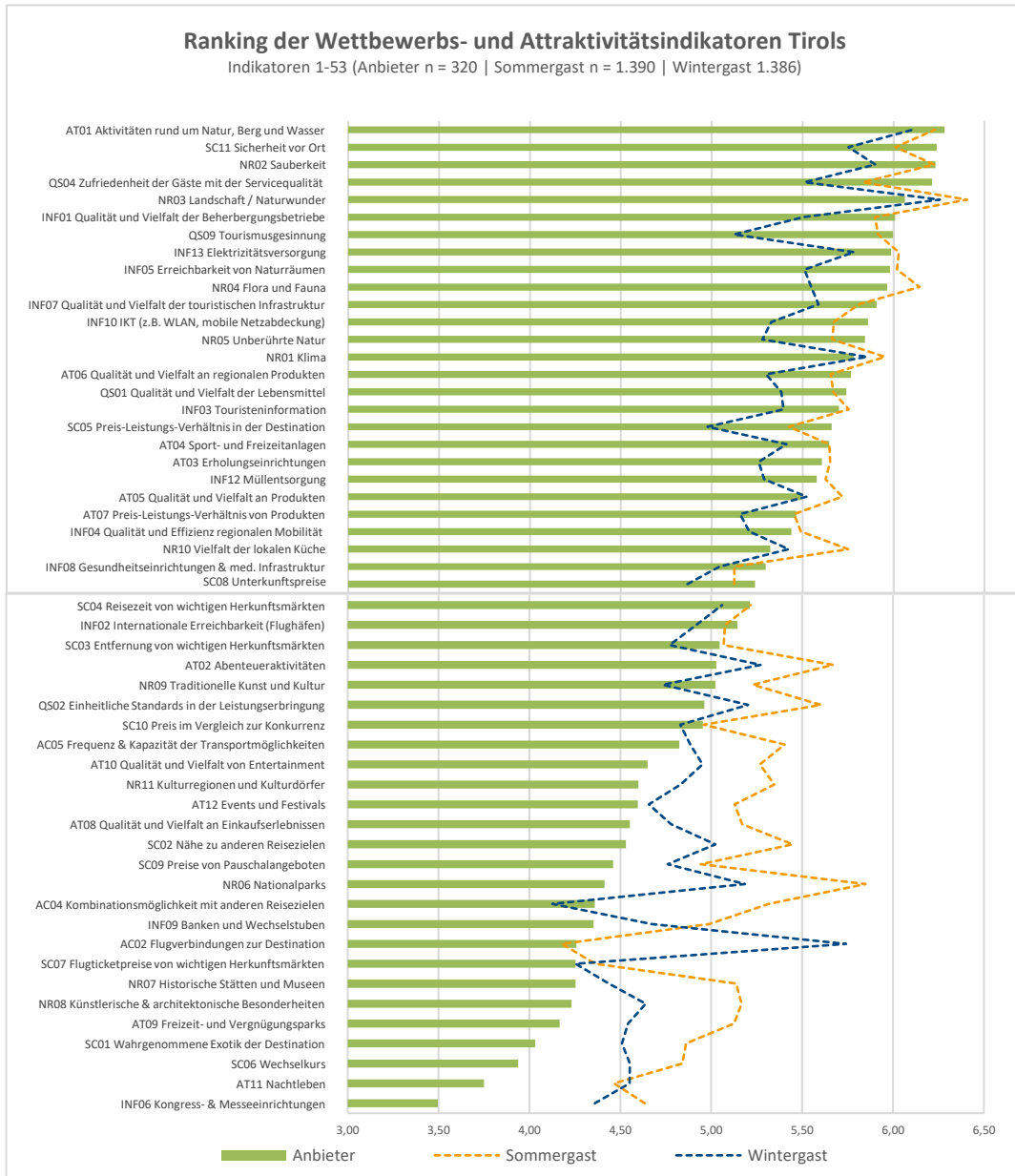
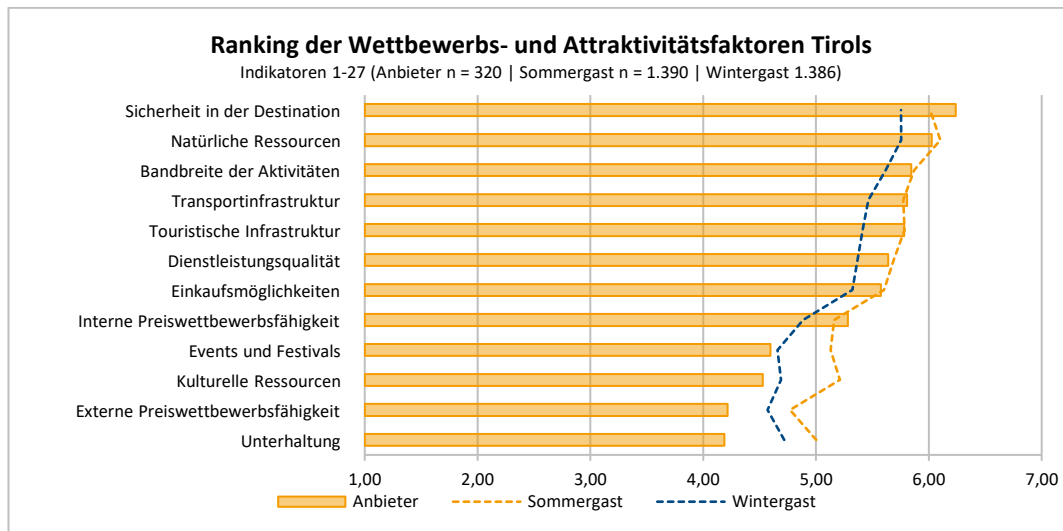


Abbildung 21: Ranking der Wettbewerbs- und Attraktivitätsindikatoren

Die Zusammenschau der einzelnen Faktoren ergibt tendenziell ein ähnliches Bild wie die Gegenüberstellung auf Einzelindikatorenebene. Während Faktoren die aus Anbietersicht als wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination erachtet werden mit der Wahrnehmung des Sommergastes übereinstimmen, gibt es weniger wichtige Faktoren die vom Sommergast besser bewertet werden (Events und Festivals, kulturelle Ressourcen, externe Preiswettbewerbsfähigkeit, Unterhaltung). Der Wintergast hingegen scheint in seinem Bewertungsverhalten wesentlich kritischer zu sein als der Sommergast. Insgesamt bewertet der Wintergast gegenüber dem Sommergast alle Faktoren als schlechter (- 0,20 bis - 0,52). Zahlreiche Faktoren wie bspw. Sicherheit in der Destination, interne Preiswettbewerbsfähigkeit, touristische Infra- und Transportinfrastruktur, natürliche

Ressourcen, Dienstleistungsqualität, Einkaufsmöglichkeiten und die Bandbreite der Aktivitäten werden als schlechter bewertet ( $> -0,23 - 0,49$ ). Als wesentlich besser hingegen wird die externe Preiswettbewerbsfähigkeit ( $+0,35$ ) und Unterhaltung bewertet ( $+0,53$ ) (vgl. **Abbildung 22**).



**Abbildung 22.** Ranking der Wettbewerbs- und Attraktivitätsfaktoren

Im letzten Schritt wurde der Einfluss der einzelnen Wettbewerbs- und Attraktivitätsindikatoren auf die jeweilige Lebensqualität (Anbieter; Gast) überprüft. Hier musste festgestellt werden, dass auf Anbieterseite nur vereinzelt Indikatoren einen signifikanten Einfluss auf die individuelle Lebensqualität ausüben. Besonders positiv wirken sich Flugverbindungen in der Destination ( $\beta = .278, p < .05$ ), Ausbildung ( $\beta = .193, p < .05$ ), gute Beziehungen zu wichtigen Herkunftsmärkten ( $\beta = .177, p < .05$ ), effektive Positionierung ( $\beta = .199, p < .05$ ) und der Grad der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in der Destination ( $\beta = .219, p < .05$ ) aus. Signifikant, aber negativ wirken sich die gute Reputation ( $\beta = .222, p < .05$ ), Wettbewerbsdenken ( $\beta = -.201, p < .05$ ), aggressives Pricing ( $\beta = -.137, p < .05$ ) und die Managementkompetenz der DMO ( $\beta = -.204, p < .05$ ) auf die wahrgenommene Lebensqualität der Anbieterseite innerhalb der Destination aus.

Bei den Regressionen auf Wohlbefinden der Sommergäste zeigten sich die natürlichen Ressourcen ( $\beta = .168, p < .05$ ), Shopping ( $\beta = .113, p < .05$ ) und Servicequalität ( $\beta = .162, p < .05$ ) signifikant, im Winter ebenso natürliche Ressourcen ( $\beta = .163, p < .05$ ), Infrastruktur ( $\beta = .092, p < .05$ ) und Shopping ( $\beta = .146, p < .05$ ). Kultur ( $\beta = -.070, p < .05$ ) und Pricing ( $\beta = -.074, p < .05$ ) wirken sich im Winter sogar leicht negativ auf das Wohlbefinden der Gäste aus, können aber aufgrund des sehr geringen Beta Werts nicht vollumfänglich in die Dateninterpretation miteinfließen.

#### (e) Implikationen und Empfehlungen

Attraktivitätsindikatoren werden aus Gästesicht (d.h., die eigentliche Performance der Tiroler Destinationen) in Summe positiver und besser eingestuft, als Anbieter diese für

wichtig für ihre Wettbewerbsfähigkeit erachtet. Die Sichtweise der DMOs deckt sich weitestgehend mit dem Wahrnehmungsempfinden der Gäste (hohe Konsistenz im Ranking der Faktoren zw. Supply und Demand), man setzt also zu weiten Teilen die richtigen Impulse und schätzt die einzelnen Komponenten hinsichtlich ihrer Wichtigkeit auch richtig ein. Natürliche Ressourcen, Aktivitäten und Infrastruktur bilden in allen drei Erhebungen konsistent die Top-3 Wettbewerbsfaktoren ab und nehmen in der Positionierung und den Leitbildern vieler Tiroler DMOs einen zentralen Bestandteil ein.

Der Gast bewertet die Performance differenzierter und setzt in einzelnen Bereichen saisonabhängig Prioritäten (z.B. Unterhaltung, Kultur, Shopping), die sich nicht 1:1 in der Erwartungshaltung hinsichtlich der Wichtigkeit des jeweiligen Faktors auf DMO Ebene widerspiegeln. Ein tatsächlicher Einfluss auf das Wohlbefinden der Gäste liegt zudem nur bei einigen wenigen Faktoren vor (natürliche Ressourcen, Shopping und Servicequalität im Sommer; natürliche Ressourcen, Infrastruktur und Shopping im Winter). Auf diese Faktoren gilt es sich in der Produktgestaltung zu fokussieren, da Sie einen maßgeblichen, positiven Effekt auf das Wohlbefinden der Gäste haben.

Auf Angebotsseite zeigt sich ein ähnliches Bild, obwohl kein einziger Faktor, aber einige Einzelindikatoren, einen signifikanten Einfluss auf die Lebensqualität der Anbieter haben. Es sind die Faktoren Flugverbindungen, Reputation der Destination, Ausbildungsniveau, Beziehungen zu wichtigen touristischen Herkunftsmärkten, eigene Positionierung und Zusammenarbeit der einzelnen Akteure in der Destination zu nennen. Es gilt diese Faktoren nicht nur bei der Angebotsgestaltung, sondern auch zur Forcierung der Lebensqualität der Bevölkerung in der Destination zu berücksichtigen. Die genannten Indikatoren können die Lebensqualität signifikant erhöhen dadurch auch zu einer positiven Grundstimmung und Akzeptanz innerhalb der Destination beitragen.

## 1.5 Smart Destination

### (a) Fact Box

- Big Data Analytics stellen eine große Chance für strategische Entscheidungen, Monitoring und Angebotsentwicklung auf Destinationsebene dar.
- Technologische Innovationen können die Effizienz von Unternehmensprozessen steigern, benötigen allerdings fachspezifische personelle Ressourcen sowie kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen.
- Mit Smarten Technologien können Kundenerlebnisse individualisiert und optimiert werden, der persönliche Kontakt zum Kunden darf jedoch nicht verloren gehen.
- Die Zusammenarbeit beziehungsweise der Erfahrungsaustausch zwischen DMOs ist die Grundvoraussetzung für die Implementierung von smarten Technologien.

### (b) Zielsetzung und Forschungsfrage

*“A Smart Tourism Destination is characterized by advanced services, a high degree of innovation and the presence of open, integrated and shared processes for enhancing the quality of life for both residents and tourists. A Smart Tourism Destination encompasses technology, people and institutions. The creation requires integrating technologies, systems, services, and capabilities into an organic network that is sufficiently multi-sectorial and flexible for future developments, as well as being open-access”* (Vecchio, Mele, Ndou & Secundo, 2018, S. 848)

Als Teilprojekt des Destination Research Lab setzt sich der Schwerpunkt Smart Destinations die Definition einer Smart Destination sowie das Wissensmanagement, die Aggregation und Integration von Big Data für DMOs zum Ziel. Das steigende Forschungsinteresse in diesem Bereich beruht auf dem stetig steigenden Potential für den Informationsaustausch zwischen DMOs und den damit einhergehenden Möglichkeiten für den Austausch und die Analyse von Daten. Die wachsende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflusst die Tourismusindustrie und erzeugt neue Herausforderungen, aber auch Chancen für Vermarktung, Entwicklung und Kommunikation in Destinationen (Buhalis, 1998; Del Chiappa & Baggio, 2015; Luna-Nevarez & Hyman, 2012).

Der Begriff Smart Destination beinhaltet nicht nur die Inkorporation von technologischen Entwicklungen in das Management und die Entwicklung von Destinationen, sondern auch die damit einhergehenden Möglichkeiten der Verbesserung der Service-Qualität gegenüber Gästen sowie Stakeholdern (Xiang, Tussyadiah & Buhalis, 2015). Damit steht neben der Erweiterung der technologischen Kompetenzen die Verknüpfung, Identifikation und Integration von Wissen im Kern einer Smart Destination.



Im Rahmen dieses Forschungsprojektes werden folgende Forschungsfragen näher beleuchtet:

- Was zeichnet eine smarte Destination aus? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? Welche konkreten Nutzungsmöglichkeiten ergeben sich?
- Welches für Destinationen relevante Wissen über den Kunden lässt sich aus Big Data generieren? Wie müssen Wissensinfrastrukturen beschaffen sein um das Know-how über den Kunden zu erhöhen?

(c) Vorgehensweise

Um die Fragestellung mit dem Fokus auf Begriffsdefinition, Wissensstruktur und Big Data in DMOs zielführend zu beantworten, wurden qualitative Interviews mit 14 Experten aus den Bereichen Wissenschaft, DMO, Beratung, Informationstechnologie und der Wirtschaftskammer im Frühjahr 2018 geführt. Im Anschluss wurden diese Interviews transkribiert sowie mit einem strukturiert-deduktiven Ansatz codiert und ausgewertet.

(d) Kernergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativen Forschung wurden in Anlehnung an die Forschungsfrage in fünf Kategorien gegliedert: das Konzept Smart DMO, Typen und Formen neuer Technologien, die Voraussetzungen für Smart DMOs, Chancen und Herausforderungen sowie die Nutzungsmöglichkeiten von Smarten Technologien für DMOs.

In den Interviews wird die DMO als Vermittler zwischen Technologie, Gast und internen Strukturen charakterisiert sowie als Sammler und Vermittler von (digitalem) Wissen und somit als zentraler Ort für die Entstehung von Synergien zwischen einzelnen Stakeholdern sowie der Wertschöpfung in der Destination. Dennoch betonen die Befragten die strategische sowie menschliche Grundlage der DMO als zentralen Faktor neben der technologischen Entwicklung. Smart DMOs werden als Produktentwickler und Erlebnisgestalter gesehen, die durch die Kombination von physischem Erlebnis und technologischer Unterstützung einen Mehrwert und Service für den Gast schafft.

Wie in **Abbildung 23** dargestellt, inkludieren die Befragten verschiedene Innovationen und Entwicklungen in den Begriff „neue Technologien“. Big Data und Smart Data Management sowie AI und Machine Learning wurden in beinahe allen Interviews erwähnt. Weiters sehen die Experten Virtual und Augmented Reality sowie Sprachassistenten als spannenden Entwicklung für die Vermarktung und das Erlebnis in der Destination. Das Internet of Things, Smart Wearables (z.B. die Apple Watch), das Headless Web, Robotik aber auch Technologien wie Blockchain oder Cryptowährungen sind Teil des Smart Technology Begriffes.



**Abbildung 23.** Wordcloud: Typen und Formen neuer Technologien

Als Voraussetzung für eine Smart DMO gilt eine strategische Herangehensweise als Grundlage für die Nutzung neuer Technologien. Für diese strategischen Entscheidungen braucht es Kompetenz und Tiefenwissen auf Mitarbeiter- und Führungsebene. Neben der personellen Kompetenz sind die Aufbereitung und die Maschinenlesbarkeit der bereits vorhandenen Informationen und Daten für die Interviewten von zentraler Bedeutung. Zusätzlich ermöglichen infrastrukturelle Voraussetzungen (wie z.B. ein 5G Mobilfunknetz oder funktionierende WiFi Netzwerke) sowie politische, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen laut Einschätzung der Experten Innovation im digitalen Bereich für Destinationen.

Für eine Smart DMO ergeben sich ebenfalls neue Herausforderung und Chancen. Die neuen gesetzlichen Regelungen und Anforderung (wie z.B. die DSGVO) sowie die komplexen Anforderungen an Data Security, Privacy und Protection fordern verstärkt eine Weiterentwicklung des Know-Hows in DMOs, um sich als Vermittler und Anlaufstelle für Stakeholder zu positionieren. Zusätzlich wurde in den Interviews die Datenhoheit von Big Playern wie Amazon, Google, Airbnb oder Booking kritisch diskutiert. Mit Substitutionsprodukten durch Plattformen oder Informationskanäle, die die DMO ersetzen, stellen diese Mitbewerber eine potentielle Gefahr für den Wettbewerbsvorteil der DMOs dar. Als weitere zentrale Herausforderung gilt die konsequente Umsetzung neuer Technologien und Zugänge. Die Wartung und das Bespielen von neuen Kanälen fordert sowohl personelle Ressourcen als auch eine stetige Weiterentwicklung des Wissensstandes. Der Wandel zur Smart DMO bringt allerdings auch Vorteile mit sich. Durch technologische Neuerungen können Prozesse optimiert und in weiterer Folge Ressourcen eingespart werden. DMO können sich durch stetige Weiterentwicklung ihres Know-Hows einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und somit in einem globalen Markt weiterbestehen. Dieser Wettbewerbsvorteil wird durch ein schnelles, aber kontrolliertes Umsetzen von Innovationen ermöglicht. Die Analyse verfügbarer Daten von Kunden und Unternehmungen bildet die Grundlage für objektive und strategische Entscheidungen in der Management-Ebene einer Smart DMO.

Viele Experten in den Interviews sehen die Nutzungsmöglichkeiten von Daten in Verbindung mit dem Konzept Smart DMO auf Management-Ebene. Der zielgerichtete Umgang mit diesen Daten ermöglicht objektive Entscheidungen und darauffolgend strategische Implikationen für die DMO, beispielsweise durch real-time Monitoring der Daten der Buchungslage oder des Visitor-Trackings. Diese Datenvielfalt beeinflusst die Steuerung, die Planung, das Pricing sowie die Angebotsentwicklung einer Smart DMO. Im Austausch mit dem Kunden ermöglichen smarte Technologien eine verstärkt wechselseitige Kommunikation, die Co-Creation von Inhalten in Bezug auf die Destination sowie Feedback zu Leistungsträgern und Dienstleistungen von Kundenseite. Neben der Mitinbeziehung des Gastes in die Gestaltung des Images können neue Technologien das Urlaubserlebnis des Gastes unterstützen, erleichtern, individualisieren und somit die Zufriedenheit erhöhen. Die Weiterentwicklung von Gäste-Karten stellt ein weiteres potentiell nutzbares Feld für Smart Destinations dar. Smart City Cards, wie z.B. in Wien oder im Hochschwarzwald, bieten mobile Anknüpfungspunkte für die Gäste.

(e) Implikationen und Empfehlungen für die Smart DMO

Um die präsentierten Ergebnisse in der Praxis umzusetzen müssen DMOs die Thematik rund um die Themen „smart“ und „digital“ grundlegend verstehen und in die Unternehmenskultur eingliedern. Tiefgreifende Einschnitte in die Organisation der Destination sind die Voraussetzung für smartes Handeln. Dabei müssen DMOs über ihre Grenzen hinausdenken, damit das Konzept der „Smartness“ aus Kundensicht funktionieren kann. Die Destination muss nicht im physisch-geografischen Raum über sich hinauswachsen, sondern im digitalen Bereich. Die vorhandenen Daten müssen geteilt, weitergegeben und integriert werden, um einen tatsächlichen Mehrwert zu schaffen und somit ein verbessertes Kundenerlebnis zu bieten. Durch Digital Customization kann ein analoges Massenprodukt auf die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst werden. Obwohl Digitalisierung hier einen gezielten Mehrwert schaffen kann, darf die Nähe sowie der menschliche Kontakt zum Kunden nicht verloren gehen. Daher gilt es für DMOs jene Prozesse zu identifizieren, in welchen Automatisierung keinen negativen Effekt auf das Kundenerlebnis hat. Eine Smart DMO benötigt auch einen smarten Kunden, der zur Interaktion mit neuen Technologien animiert werden muss. Aus dieser Interaktion entstandene Daten müssen strukturiert und zielgerichtet analysiert werden, um die richtigen strategischen Implikationen auf Managementebene zu treffen. Die hohe Komplexität von Big Data stellt dabei die größte Herausforderung für DMOs dar.

## LITERATUR

- BAK Basel (2018). *Tourismus Benchmarking - Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht zum Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2016-2017*. Bern: BAK Basel.
- Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership-defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, 69(1), 25-46
- Beritelli, P. (2011a). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629.
- Beritelli, P. (2011b). *Tourist destination governance through local elites: Looking beyond the stakeholder level* (Doctoral dissertation, Universität St. Gallen)
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.
- Bieger, T. & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*, 8. Aktualisierte und überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409–421.
- Crouch, G.I. & Ritchie, J.R. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44, S.137-152.
- Del Chiappa, G. & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145–150.
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003): Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6, S. 396-414.
- Franch, M., Marini, U., & Buffa, F. (2010). Roles and opinions of primary and secondary stakeholders within community-type destinations. *Tourism review*, 65(4), 74-85.
- Herntrei, M. (2013): *Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen. Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor?* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kozak, M. & Rimmington, M. (1998). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *Hospitality Management*, 18, S.273-283.

- Luna-Nevarez, C. & Hyman, M. R. (2012). Common practices in destination website de-sign. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 94–106.
- Müller, H. (2011): *Tourismuspolitik. Wege zu einer nachhaltigen Entwicklung*. Glarus/Chur: Rüegger Verlag.
- ÖHV (2016). *Destinationsstudie 2016 Jahresvergleich 2012 – 2015*. Wien: ÖHV.
- Pechlander, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, 69(1), 1-9.
- Prayag, G.; Hosany, S.; Muskat, B.; Del Chiappa, G. (2015): Understanding the Relationships Between Tourists' Emotional Experiences, Overall Image, Satisfaction, and Intention to Recommend. In: *Journal of Travel Research*, in press, S. 1-48.
- Prayag, G.; Ryan, C. (2012): Antecedents of Tourists' Loyalty to Mauritius: The Role and Influence of Destination Image, Place Attachment, Personal Involvement, and Satisfaction. In: *Journal of Travel Research*, Vol. 51, S. 342–56.
- Reitsamer, B.F.; Brunner-Sperdin, A. (2017), Tourist destination perception and well-being: What makes a destination attractive? In: *Journal of Vacation Marketing*, 23 (1), S. 55–72.
- Ritchie, J.R. & Crouch, G.I. (2003). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), S.1-7.
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination networks: four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188.
- Smeral, E. (1998): The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries. In: *Tourism Management*; 19/4, 371-380.
- Smeral, E. (2007): *Tourismusstrategische Ausrichtung 2015: Weichenstellung im österreichischen Tourismus für mehr Wachstum und Beschäftigung*. [http://www.rw-oberwallis.ch/data/Res-sources/1348489164-ok Tourismusstrategische Ausrichtung Oesterreich.pdf](http://www.rw-oberwallis.ch/data/Res-sources/1348489164-ok_Tourismusstrategische_Ausrichtung_Oesterreich.pdf)
- Vecchio, P. D., Mele, G., Ndou, V. & Secundo, G. (2018). Creating value from Social Big Data: Implications for Smart Tourism Destinations. *Information Processing & Management*, 54(5), 847–860.
- Zehrer, A., Raich, F., Siller, H., & Tschiderer, F. (2014). Leadership networks in destinations. *Tourism Review*, 69(1), 59-73.

Xiang, Z., Tussyadiah, I. & Buhalis, D. (2015). Smart destinations: Foundations, analytics, and applications. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 143–144.