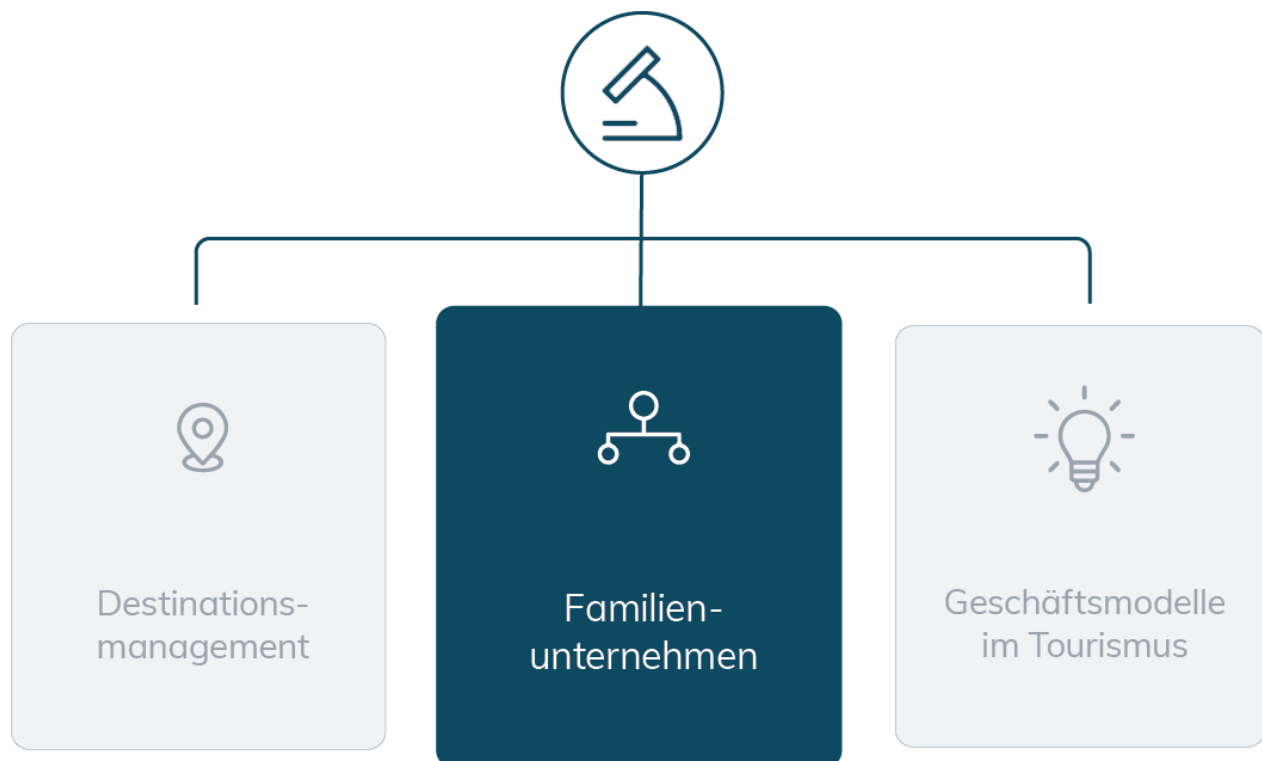


## Forschungsbereich

### II. Unternehmensführung/ Familienunternehmen



**SOZIO-ÖKONOMISCHE NACHHALTIGKEIT VON  
FAMILIENUNTERNEHMEN IM TIROLER TOURISMUS:  
ZUKUNFTSMODELL FÜR DIE 'EARLY GENERATION Y'  
IM HAUPTQUELLMARKT DEUTSCHLAND?**

## **Sozioökonomische Nachhaltigkeit von Familienunternehmen im Tiroler Tourismus: Zukunftsmodell für die ‚early Generation Y‘ im Hauptquellmarkt Deutschland?**

### (a) Fact Box

- Generation Y ist eine potenzielle Zielgruppe für touristische Familienhotels in Tirol
- Tradition, Bindung zum Gast und den Mitarbeitern, Regionalität und Authentizität, tragen zur Differenzierung und zur Stärkung der Kundenbeziehungen bei.
- Besonderheiten der familiengeführten Betriebe müssen kommuniziert werden
- Besonderheiten der familiengeführten Betriebe sollten ins Angebot integriert werden
- Generation Y ist sozialpolitisch kritischer, nutzt mehr das Internet und soziale Medien
- Generation Y ist aber auch auf Nachhaltigkeit fokussiert, was familiengeführte Unternehmen bei ihrer Kommunikation berücksichtigen sollten.
- In Familienhotels sollte das Traditionelle mit dem Modernen verknüpft werden, um Personen der Generation Y anzusprechen.

### **Projektteam:**

Universität Innsbruck: Birgit Pikkemaat, Sarah Eichelberger, Alina Seelbach (Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Fakultät für Betriebswirtschaft)

MCI Management Center Innsbruck: Anita Zehrer und Frieda Raich (Zentrum für Familienunternehmen)

Kontakt: [birgit.pikkemaat@uibk.ac.at](mailto:birgit.pikkemaat@uibk.ac.at)

## (b) Zielsetzung und Forschungsfrage

In Familienunternehmen treffen Unternehmertum und Familiensysteme aufeinander, was zu besonderen Eigenschaften führt. Familiengeführte Betriebe sind für die österreichische Wirtschaft von großer Bedeutung, besonders im Tourismus. Folglich bieten diese Besonderheiten der familiengeführten Betriebe Aspekte, welche sich auf die Reiseentscheidung der Kunden je nach Segment unterschiedlich stark auswirken können.

In Tirol ist der bedeutsamste Quellmarkt für den Tourismus Deutschland. Besonders interessant ist in diesem Fall die Generation Y (Personen geboren zwischen 1980 und 2000), da sie als sehr kapitalkräftig beschrieben wird (Löw, 2019; Moskaliuk, 2016). Vielfach verfügen die 18- bis 34-Jährigen der Generation Y über ein hohes Einkommen, das es erlaubt, vermehrt zu reisen (eDreams, 2019). Dieses Generationssegment stellt somit ein großes Potenzial für den Tiroler Tourismus dar (Löw, 2019).

Ziel dieses Forschungsprojekts ist es daher, die Werte und Bedürfnisse der Generation Y in Bezug auf familiengeführte Hotelbetriebe zu analysieren, um eine langfristige Produkt- und Angebotsentwicklung für die Familienunternehmen ableiten zu können. Dabei soll nachvollziehbar ermittelt werden, welche Leistungen und Werte die Generation bei Reiseentscheidungen beeinflussen, welche touristischen Angebote die Mitglieder der Generation Y schätzen und welche Chancen und Risiken touristische Familienbetriebe bei der kapitalstarken Generation haben. Nachdem die Bedeutsamkeit der Familienunternehmen im Tourismus in Tirol unumstritten ist und die „early Generation Y“ aus Deutschland als potenzielles Marktsegment der Zukunft gilt, ergibt sich die folgende Forschungsfrage für dieses Projekt:

Welche Werte haben Familienunternehmen für die „early Generation Y“ und wie können diese Werte zur nachhaltigen Produkt- und Angebotsentwicklung von touristischen Familienunternehmen in Tirol verwendet werden?

## (c) Vorgehensweise

Um die Forschungsfrage zu beantworten wurde im ersten Schritt der theoretische Hintergrund diskutiert, um den Status Quo der Forschung im Bereich der nachhaltigen Angebotsentwicklung von Familienunternehmen und der Generation Y zu bestimmen. Danach wurden existierenden Studien zum Thema Angebotsentwicklung in Familienunternehmen und Eigenschaften der Generation Y gescreent, um einen Interviewleitfaden für die qualitative Befragung der Generation Y zu erstellen.

In der empirischen Erhebung wurden 20 Personen der „early Generation Y“ (Personen geboren zwischen 1985 und 1990, wohnhaft in Deutschland) im Zeitraum vom 17.03.2020 bis 30.05.2020 telefonisch befragt. Die Auswahl der Befragten erfolgte nach verschiedenen Kriterien, wie demografischen Merkmalen (z.B. Ausbildungsstand oder Wohnort im Hauptquellmarkt Deutschland). Auch wurde auf eine gleichmäßige Geschlechter- und Altersverteilung geachtet. Die Daten wurden transkribiert und nach der Inhaltsanalyse von Mayring (2010) ausgewertet. Die Ergebnisse wurden analysiert, interpretiert und diskutiert. Letztlich werden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

#### (d) Kernergebnisse

Die durchgeführten 20 Interviews vom Kernmarkt Deutschland wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Gewählt wurde die inhaltsanalytische Technik der Strukturierung (Mayring, 2010). Die Auswertung erfolgte mithilfe des Programms MAXQDA Analytics. Folgende finale Kategorien konnten gefunden werden und erscheinen für die Generation Y entscheidend bei familiengeführten Hotels in Tirol:

#### **Hotelwahl**

Wesentliche Faktoren bei der Hotelwahl sind in der Reihenfolge ihrer Bedeutung: Lage, Wellnessangebote, Preis-Leistungs-Verhältnis, Essen, Zimmer, Atmosphäre und Sauberkeit. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass die **Lage** (13 Nennungen) und **Wellnessangebote** (11 Nennungen) die Hotelwahl beeinflussen: *„Wenn ich an Tirol und den Urlaub da denke oder an Österreich, dann denke ich tatsächlich in Richtung Wellness.“ (Interview\_4, Abs.9)*

Die Bedeutung von Wellness ist damit zu erklären, dass sowohl beim Skifahren als auch beim Wandern/Radfahren anschließend gerne die Sauna oder der Pool benutzt werden. Weitere wesentliche Faktoren sind das **Preis-Leistungs-Verhältnis** und das **Essen** (7 und 6 Nennungen): *„Preis-Leistungs-Verhältnis muss natürlich stimmen.“ (Interview\_20, Abs.7)*. Die Kosten spielen vor allem für jene Befragten eine Rolle, die noch studieren.

#### **Urlaubserfahrungen anderer**

Fast alle Befragten (18) lassen sich ganz klar von den Urlaubserfahrungen anderer, insbesondere von Familien/Freunden/Bekanntem beeinflussen. *„Also ja, schon, also Familie würd ich sagen schon, sehr, weil sie, weil die natürlich wissen, also einen ähnlichen Reisetil an den Tag legen.“ (Interview\_15, Abs.9)*

#### **Bedeutung Internet**

Das Internet spielt im Informationsprozess für alle Befragten eine bedeutende Rolle. Nicht alle Möglichkeiten und Plattformen haben jedoch die gleiche Bedeutung: Nach den **sozialen Medien** befragt, geben  $\frac{3}{4}$  der Befragten an, diese zu nutzen:

*„Dann schau ich mir dann schon über Instagram oder Facebook, schau ich mir dann schon mal das Hotel dann an, ja.“ (Interview\_11, Abs.15)*. Ganz wesentlich ist auch die **hoteleigene Webseite** für 9 der 20 Befragten, obwohl nicht direkt danach gefragt wurde: *„Für mich ist tatsächlich ein bisschen die Homepage entscheidender.“ (Interview\_6, Abs.9)*

Genauso viele geben, ebenfalls ohne explizit darauf angesprochen zu werden, an, dass sie **Bewertungen** lesen: *„Ich schau mir nur die Bewertungen auf verschiedenen Webseiten an.“ (Interview\_8, Abs.13)*. Nur  $\frac{1}{4}$  der interviewten Personen sagen hingegen aus, dass sie sich von **Influencern** inspirieren lassen.

### Gleiche Hotelwahl

Es sind verschiedene Faktoren, die die interviewten Personen wieder in das gleiche Hotel fahren lassen. Die Wesentlichen sind in der Reihenfolge ihrer Bedeutung: guter Service/Freundlichkeit der Mitarbeiter, gutes Essen, guter Gesamteindruck, Atmosphäre, Sauberkeit, Wellness und Preis-Leistung. Eine wesentliche Erfahrung, die die Personen wieder in das gleiche Hotel fahren lassen ist der **Service und die Freundlichkeit der Mitarbeiter** (14 Nennungen):

*„Wenn dann noch das Personal freundlich war und man vielleicht auch ein paar Tipps kriegt, die man nicht unbedingt aus dem Internet bekommt.“ (Interview\_4, Abs.23).* Ganz besonders wichtig ist die Freundlichkeit der Mitarbeiter. Für 12 Personen ist das **gute Essen** ein Grund, wieder in das gleiche Hotel zurückzukehren.

8 Befragte nennen den **guten Gesamteindruck** und 7 Befragte die **Atmosphäre** als Erfahrungen, die dazu beitragen, dass man nochmals im selben Hotel Urlaub macht. Die Atmosphäre sollte herzlich, gemütlich und persönlich sein:

*„Es irgendwie besonders herzlich war, irgendwie, wenn man sehr nette Gastgeber hatte, die irgendwie auch so persönlich so mit einem geredet haben.“ (Interview\_8, Abs.23)*

**Sauberkeit** wird in diesem Zusammenhang von 4 Personen genannt. Somit spielt Sauberkeit sowohl bei der Hotelauswahl (3 Nennungen) als auch bei einer erneuten gleichen Hotelwahl eine Rolle.

Insgesamt lässt sich eine Überschneidung der Motive bei der ersten und erneuten, gleichen Hotelwahl beobachten. Jedoch wird deutlich, dass die persönlichen Erfahrungen und Interaktionen im Hotel eine starke Bedeutung haben, wenn es darum geht zu überlegen, nochmals das gleiche Hotel zu buchen.

### Kontakt Mitarbeiter

Alle Befragten unterhalten sich gerne mit den Mitarbeitern der Unterkunft. Allerdings **sollten die Gespräche einen Mehrwert bieten**, wie regionale Tipps oder positive Themen.

*„Grundsätzlich unterhalte ich mich schon gerne mit den Mitarbeitern.“ (Interview\_7, Abs.22)*

### Wahrnehmung Gastgeberfamilie

18 der 20 interviewten Personen haben schon mal eine Gastgeberfamilie bewusst und positiv wahrgenommen.

*„Eine sehr persönliche Erfahrung. Da wo ich das letzte Mal war ... – da waren wir jetzt auch schon 2, 3 Mal – denen gelingt es, eine persönliche Atmosphäre herzustellen. Und was ich sehr angenehm finde, dass es eben auf einer sehr persönlichen, familiären Ebene abläuft.“ (Interview\_2, Abs.36)*

Berichtet wird von persönlichen Begrüßungen, von Kontakten beim Essen und der dadurch entstehenden persönlichen, familiären Atmosphäre.

Negative Erfahrungen im Umgang mit der Gastgeberfamilie werden keine genannt.

### Familienführung

Alle Befragten unterhalten sich gerne mit den Mitarbeitern der Unterkunft. Allerdings **sollten die Gespräche einen Mehrwert bieten**, wie regionale Tipps oder positive Themen.

*„Ja, das finde ich schon nett. Ich brauche keinen, der mich beim Abendessen voll labert, das nicht, aber wenn man ein offenes Ohr hat oder auch mal eine Frage beantworten kann als Kellner, finde ich das cool.“ (Interview\_4, Abs.27)*

### Atmosphäre

Die Atmosphäre in der Unterkunft sollte folgende Eigenschaften haben: **gemütlich** (8 Nennungen), **dass man sich (schnell) wohlfühlt** (6), **freundlich** (6), offen (4), dass man sich willkommen fühlt (3), familiär (2) und ruhig (2).

*„Ich finde es schön, wenn es irgendwie eine Gemütlichkeit hat.“ (Interview\_4, Abs. 35)*

*„Es ist viel Holz, es sind irgendwie warme Farben, man fühlt sich gleich wohl.“ (Interview\_8, Abs. 35)*

### Tradition

Tradition wird von den Befragten im Zusammenhang mit der Zeit gesehen, dass **Betriebe über längere Zeit (über Generationen) von der gleichen Familie geführt werden**:

*„Wenn ein Haus über mehrere Generationen schon geführt wurde; seit Jahren im gleichen Besitz ist und am besten noch, wenn mehrere Generationen in dem Haus vertreten sind.“ (Interview\_4, Abs. 39)*

Die meisten Befragten (16) geben an, dass Tradition für sie nicht ausschlaggebend/nicht besonders wichtig bei der Auswahl eines Hotels ist. Trotzdem **wird Tradition öfters als „schön“ wahrgenommen** (5):

*„Das ist mir jetzt gar nicht super wichtig, also da ist mir wichtiger, dass ich mich wohlfühle, dass es vom Angebot, vom Ambiente her passt, als dass das jetzt 100 Jahre von einer Familie geführt sein muss.“ (Interview\_19, Abs. 44)*

### Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird vor allem mit **Essen** (11 Nennungen) und **Regionalität** (9 Nennungen) in Verbindung gebracht, wobei diese beiden Themen eine große Schnittmenge

haben. Da die Abgrenzung Regionalität und Essen schwierig ist, wurde auch eine gemeinsame Auswertung vorgenommen. Hier ergeben sich insgesamt 15 Nennungen.

*„Also ich glaube der wichtigste Punkt ist tatsächlich regionale und saisonale Küche, ob man sich da daran hält. Ja, das finde ich das Wichtigste.“ (Interview\_4, Abs. 45)*

Der Umweltaspekt (weniger Müll, weniger Plastik) wird weniger oft genannt (4 Nennungen).

Den meisten Befragten ist **Nachhaltigkeit wichtig** (13 Nennungen). Einige lassen diesen Aspekt bei der Reiseentscheidung mit einfließen (4 Nennungen), für andere ist Nachhaltigkeit nicht ausschlaggebend, jedoch ein Zusatzaspekt:

*„Mir gibt es auch ein gutes Gefühl, wenn ich einem Hotel bin, was auch darauf achtet.“ (Interview\_7, Abs. 41)*

Dieses Ergebnis zeigt, dass die **Kommunikation** von nachhaltigen Zielen und Maßnahmen für die Generation Y **wichtig ist**.

*„Im Hotel selbst finde ich schön, wenn zum Beispiel jetzt beim Frühstücksbuffet fällt mir ein, wenn es da neben dem Honig dann steht, wo der her ist. Oder neben dem Käse dann steht, ok, der ist von örtlichen Almbauern, oder so.“ (Interview\_6, Abs. 45)*

### **Hotels Tirol/Alpenraum Charakteristika**

Wenn nach typischen Merkmalen der Hotels in Tirol/Alpenraum gefragt wurde, überwiegen eindeutig die positiven Assoziationen.

Mehr als die Hälfte der Befragten denkt an einen besonderen **Baustil** (13 Nennungen). Das Material, das am meisten genannt wird, ist Holz (10 Nennungen):

*„Auf der anderen Seite gefällt mir der Tiroler Baustil wahnsinnig gut, mit der Mischung aus Holz und Stein.“ (Interview\_5, Abs. 35)*

Es wird auch von „größeren (Holz)Hütten/Häuser“ gesprochen (4 Nennungen).

Auch werden die Unterkünfte vielfach als **eher traditionell und urig** wahrgenommen (7 Nennungen):

*„Würde sie jetzt grundsätzlich als recht urig und traditioneller beschreiben.“ (Interview\_2, Abs. 50)*

Hervorgehoben werden auch die **Lage** und die damit verbundenen Sport- und Freizeitmöglichkeiten (6 Nennungen) sowie die **Regionalität** (5 Nennungen):

*„In den Hotels, in denen ich jetzt war, was das schon so, dass viele regionale Produkte angeboten wurden.“ (Interview\_6, Abs. 47)*

Weitere positive Eigenschaften, die man mit Hotels in Tirol/Alpenraum verbindet, sind die **Gemütlichkeit** (4 Nennungen) und die **Qualität** (3 Nennungen).

*„Aber grundsätzlich finde ich, dass die Hotels in Österreich oder in den Alpen echt schon einen höheren Standard haben, also auch Preis-Leistung, was andere Hotels angeht in zum Beispiel jetzt in Italien, Spanien etc.“ (Interview\_7, Abs. 47)*

Auch einige **kritische Anmerkungen** wurden gemacht. Die Kritik bezieht sich auf unpassende und unpersönliche Bauten (3 Nennungen), große Bauten/Anlagen (2 Nennungen):

*„Und ja, ganz ehrlich, das sind Hotels wie es in anderen Ländern oder zumindest bei uns in Deutschland usw. auch ist. Dass da halt einen recht schmucklosen Komplex irgendwie dastehen hast, mit ein paar Stockwerken und alle Zimmer sehen gleich aus.“ (Interview\_14, Abs. 35)*

Die restlichen negativen Anmerkungen sind **Einzelaussagen**, zum Beispiel:

*„Dass man manchmal das Gefühl hat, das es halt so ein bisschen die Qualität, der Qualität schadet, weil sie natürlich versuchen möglichst günstige Angebote zu schaffen.“ (Interview\_8, Abs. 61)*

#### (e) Implikationen und Empfehlungen für Familienbetriebe

Die Ergebnisse ermöglichen die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Angebotsentwicklung und für die Kommunikation der familiengeführten Betriebe für die Generation Y. Für die **Angebotsentwicklung** ergeben sich die folgenden Implikationen:

##### 1. Kreieren einer familiären, herzlichen und persönlichen Atmosphäre:

- Planung der Interaktionen Gastgeberfamilie-Gäste: Aufzeigen von Engagement und Interesse, Vermittlung der familiären Werte
- Gestaltung der Interaktionen der Mitarbeiter mit den Gästen, damit die Gespräche den Kunden einen Mehrwert bringen. Beispiele: persönliche Begrüßung, Schulung der Mitarbeiter zu regionalen Besonderheiten, Insider-Tipps etc.
- Auch materielle Angebotselemente (zum Beispiel Speisesaal) sollten eine familiäre Atmosphäre unterstützen

Nachhaltigkeit bei der zukünftigen Angebotsentwicklung einbauen:

- Auf regionale Produkte und authentische Küche setzen
- Umweltfreundliche und sozial verträgliche Angebotselemente entwickeln
- Durch regionale Verankerung authentische, einzigartige Produkte realisieren

Tiroler Traditionen leben und weiterentwickeln:

- Bautraditionen fortführen und neu interpretieren
- Zimmergestaltung mit den Reisemotiven in Einklang bringen
- Abgeleitete Angebotselemente (zum Beispiel Wellness) authentisch gestalten



Für die **Kommunikation** können die folgenden Maßnahmen abgeleitet werden:

- Kommunikation von authentischen, regionalen Essensangeboten
- Darstellung von ergänzenden Angebotselementen wie Wellnessangebote
- Pflege der Webseite und gezielter Umgang mit Bewertungen

## LITERATUR