

# **MASSNAHMEN ZUR SOMMERSAISONVER- LÄNGERUNG AM BEISPIEL VOM GROSSARLTAL**

## **MASTERARBEIT**

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts (MA)

Fachhochschul-Studiengang

**“Entrepreneurship & Tourism”**

Schwerpunkt **“Marketing Management and Tourism”**

Management Center Innsbruck

Betreuer:

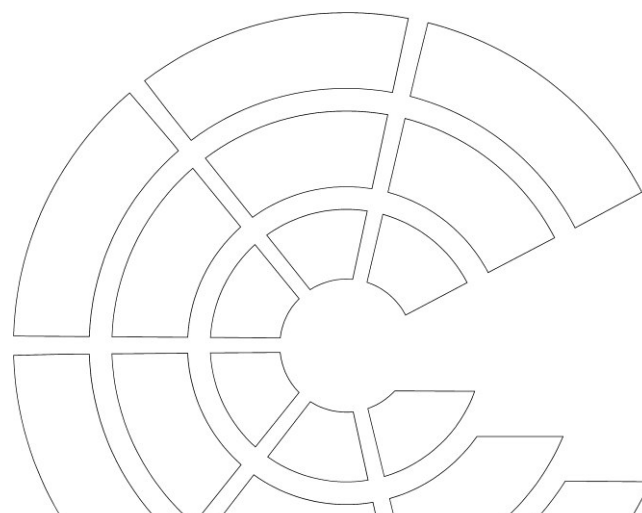
**Prof. Dr. Pietro Beritelli**

Verfasser:

**Barbara Pirchner, BA**

**1510487010**

**17. Mai 2017**



## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Weiteres versichere ich hiermit, dass ich die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission weder im In- noch im Ausland vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Innsbruck, 17.05.2017

Ort, Datum

Unterschrift

## **Abstract**

The basis for this master thesis is the flow theory, which make time and space become blurred. Furthermore, the main tasks of a destination are described. Attractions and activities are often decisive for the booking. However, the guests do normally not see the destination in the same shape as tourism stakeholders do. Due to the various distance, destinations are perceived individually from every tourist.

There are some big challenges for Alpine destinations. One of the biggest is seasonality. Strong high-seasons and weak off-seasons cause problems in service quality, recruitment and furthermore in financing. Although there exist lots of attempts reducing seasonality, there is no universal remedy.

The author chooses a qualitative research approach, namely the St. Gallen Model for Destination Management, and identifies visitor flows in Grossarlal. Therefore, people, who relate to the local tourism, are invited for two workshops. The author asks them for drawing visitor flows in different maps. The results show valuable insights to the visitor flows, the seasonality of them and the development stage in the life cycle.

Lots of the visitor flows are stagnating. Moreover, the most visitor flows occur during the holidays (July and August) and have the same target group. The variable geometry of the destination is uncovered – it goes far beyond the administrative boundaries. Only hikers and mountainbikers stay within the destination, the other tourists visit attractions, activities and sights outside the destination.

The findings show, that there is potential for future development in Grossarlal. Eight out of the identified 42 visitor flows occur in the off-season and they are still in the development stage. Therefore, the results of this master thesis provide another aspect how seasonality in Alpine destinations can be reduced.

## **Kurzfassung**

Als Grundlage für diese Masterarbeit dient die Flow-Theorie, die Zeit und Raum miteinander verschwimmen lässt. Aufbauend auf diese Theorie werden die Schlüsselfunktionen einer Destination beschrieben. Attraktionen und Aktivitäten wirken oftmals buchungsentscheidend. Die Gäste sehen allerdings eine Destination in den seltensten Fällen gleich, wie Tourismus-Stakeholder. Aufgrund der Distanz werden die Destinationen sehr unterschiedlich wahrgenommen.

Alpine Destinationen stehen vor großen Herausforderungen. Eine der größten im alpinen Raum ist dabei die Saisonalität. Starke Hauptsaisonen und schwache Nebensaisonen führen zu gravierenden Problemen in der Qualität des Service, bei der Personalbeschaffung und in weiterer Folge in der Finanzierung. Es gibt zahlreiche Versuche, Saisonalität entgegenzuwirken. Ein Allheilmittel gibt es allerdings nicht.

Die Autorin wählt einen qualitativen Forschungsansatz, das St. Galler Modell für Destinationsmanagement, und identifiziert die Besucherströme im Großarlal. Dazu werden Personen mit Bezug zum Tourismus in der Destination zu zwei Workshops eingeladen und gebeten, die Besucherströme in der Destination auf verschiedenen Kartenausschnitten einzuzeichnen. Die Ergebnisse bringen wertvolle Einblicke in die einzelnen Ströme, deren Saisonalität sowie deren Entwicklungsphase im Lebenszyklus.

Bei der Zusammenführung der Ergebnisse wird festgestellt, dass sich viele Besucherströme bereits in der Festigungs- bzw. Sättigungsphase befinden. Ebenso wird ersichtlich, dass zahlreiche Besucherströme in den Ferienzeiten (Juli und August) auftreten. Ein Großteil der Besucherströme hat die gleiche Zielgruppe. Die variable Geometrie der Destination, die sich weit über die Destinationsgrenzen ausdehnt, wird sichtbar. Bis auf Wanderer und Mountainbiker halten sich die Gäste auch außerhalb der Destination auf und besuchen Attraktionen, Aktivitäten und Sehenswürdigkeiten in der Region.

Die Ergebnisse zeigen, dass acht der 42 identifizierten Besucherströme Potential für weitere Entwicklung im Großarlal darstellen. Dies sind Flows, die in der Nebensaison auftreten und sich noch in einer sich entwickelnden Phase im Lebenszyklus befinden. Diese Masterarbeit liefert somit einen weiteren Aspekt, wie der Saisonalität in alpinen Destinationen entgegengewirkt werden kann.

## Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung .....	II
Abstract.....	III
Kurzfassung .....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	X
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung .....	3
1.2. Zielsetzung.....	4
1.3. Forschungsleitende Frage.....	4
1.4. Aufbau der Arbeit .....	4
2. Flow-Theorie .....	6
2.1. Space of Flows .....	6
2.2. St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM).....	7
2.3. Zusammenfassung.....	9
3. Konzept Destination .....	9
3.1. Definition.....	9
3.2. Attraktionen und Aktivitäten.....	11
3.3. Räumliche Darstellung .....	11
3.4. Tourist Area Life Cycle.....	13
3.5. Destinationsmanagement.....	16
3.6. Zukunft der DMO.....	19
3.6.1. Destinationsmanagement '15 – die dritte Generation .....	20
3.6.1.1. Marketingfunnel .....	20
3.6.1.2. Destinationen als Netzwerke.....	22

3.6.2.	Variable Geometrie .....	25
3.7.	Zusammenfassung.....	26
4.	Aktuelle Herausforderungen des Destinationsmanagements .....	27
4.1.	Verlagernde Märkte und individuelle Gäste .....	27
4.2.	Kurzlebige Angebotsnetzwerke .....	28
4.3.	Widersprüchliche Verantwortliche .....	29
4.4.	Unangemessene Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit .....	30
4.5.	Me-too-Syndrom im Blindflug .....	31
4.6.	Zusammenfassung.....	32
5.	Saisonalität .....	32
5.1.	Herausforderungen und Auswirkungen von Saisonalität auf Destinationen .....	33
5.2.	Versuche Saisonalität entgegenzuwirken.....	35
5.3.	Demografischer Wandel und Saisonalität.....	37
5.4.	Zusammenfassung.....	40
6.	Empirische Studie .....	40
6.1.	Großarlal – Die Case Study .....	40
6.2.	Methodik .....	42
6.2.1.	Beschreibung der gewählten Forschungsmethode – SGDM .....	42
6.2.2.	Eignung und Begründung der Wahl .....	45
6.2.3.	Methodenkritik.....	46
6.3.	Forschungsdesign.....	46
6.3.1.	Ziel der Untersuchung.....	47
6.3.2.	Datenerhebung .....	47
6.3.3.	Stichprobe.....	48
6.4.	Pre-Test .....	48
6.5.	Ergebnisse der Studie.....	49
6.5.1.	Auswertungsmethode .....	49

6.5.2.	Auswertung der Ergebnisse .....	50
6.5.2.1.	Identifizierte strategische Besucherströme im Großarlal.....	52
6.5.2.2.	Variable Geometrie .....	81
6.6.	Interpretation der Ergebnisse .....	84
6.7.	Limitationen der empirischen Untersuchung.....	86
7.	Leitfaden zur Sommersaisonverlängerung .....	87
8.	Schlussbetrachtung.....	89
8.1.	Zusammenfassung.....	89
8.2.	Fazit und Reflexion der forschungsleitenden Frage.....	90
8.3.	Implikationen.....	91
8.4.	Kritische Reflexion der Arbeit .....	91
8.5.	Ausblick für weitere Forschung .....	92
	Literaturverzeichnis .....	93
	Anhang.....	1
	A1 – Einführung Workshop .....	A2
	A2 – Teilnehmer Workshops.....	A6
	A3 – Besucherströme Großarlal in der Sättigungsphase, im Rückgang oder ohne Relevanz für diese Masterarbeit .....	A7
	A4 – Verwendete Karten während der Workshops.....	A16

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Nächtigungen Großarlal Tourismusjahr 2015/2016.....	3
Abbildung 2: Aufbau der Masterarbeit .....	5
Abbildung 3: Abgrenzung Destinationen.....	12
Abbildung 4: Butler's Tourist Area Life Cycle .....	14
Abbildung 5: Funktionen von Tourismusorganisationen .....	19
Abbildung 6: Marketingfunnel im Tourismusmarketing .....	21
Abbildung 7: Kundenprozess im Tourismusmarketing .....	22
Abbildung 8: Stakeholder-Netzwerke in einer Destination .....	23
Abbildung 9: Produkte einer Destination mit eigenem Lebenszyklus .....	30
Abbildung 10: Nächtigungen Großarlal Tourismusjahr 2015/2016.....	35
Abbildung 11: Besucherstrom Mountainbiker .....	53
Abbildung 12: Saisonalität der identifizierten Besucherströme .....	80
Abbildung 13: Flows in den Phasen des Lebenszyklus .....	81
Abbildung 14: Variable Geometrie Großarlal 1 .....	82
Abbildung 15: Variable Geometrie Großarlal 2 .....	82



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Eigenschaften der einzelnen Phasen des Destinationslebenszyklus.....	15
Tabelle 2: Zusätzliche Faktoren des demografischen Wandels .....	38
Tabelle 3: Verbesserungsvorschläge aufgrund des Pre-Tests.....	49
Tabelle 4: Übersicht Kategorien und SVFs .....	51
Tabelle 5: Zusammenfassung Flows mit Saisonalität und Phase im Lebenszyklus	80

## **Abkürzungsverzeichnis**

A3-Format	Papierformat
ADEG	Arbeitsgemeinschaft der Einkaufsgenossenschaften; Nahversorger
BoD	Books on Demand
CD	Compcat Disk
DMO	Destinations Management Organization
%	Prozent
SBA	Strategic Business Area
SGDM	St. Galler Modell für Destinationsmanagement
SVF	Strategic Visitor Flow
TALC	Tourist Area Life Cycle
tw	Zeitschrift für Tourismuswissenschaft
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
VS	Verlag für Sozialwissenschaften
WKS	Wirtschaftskammer Salzburg

## 1. Einleitung

Saisonalität ist ein viel untersuchtes Phänomen in der Tourismusbranche, dennoch stellt es für viele Destinationen nach wie vor eine Herausforderung dar (Bar-On, 1975 & 1999; Baum & Lundtorp, 2001; Butler, 1994 & 2001; Connell, Page & Meyer, 2015; Coshall, Charlesworth & Page, 2015; Fernández-Morales, 2003; Hartmann, 1986; Higham & Hinch, 2002; Jang, 2004; Jolliffe & Farnsworth, 2003; Kastenholz & Lopes de Almeida, 2008; Lundtorp, 2001; Rosselló Nadal, Riera Font & Sansó Roselló, 2004; Terry, 2016; Vargas-Sánchez, Porras-Bueno & de los Ángeles Plaza-Mejía, 2014). Aufgrund unterschiedlicher Nachfrage in Haupt- und Nebensaison stehen viele touristische Anbieter vor einem Problem. Überbelastung in der Hauptsaison und Nicht-Auslastung in der Zwischensaison sind die Ergebnisse. In weiterer Folge können Gäste oftmals in der Hauptsaison nicht zufrieden gestellt werden, da z. B. Attraktionen überfüllt sind. Es entsteht vorwiegend keine funktionierende Kundenbindung, weil die Erwartungen der Gäste nicht erfüllt werden können (Jang, 2004).

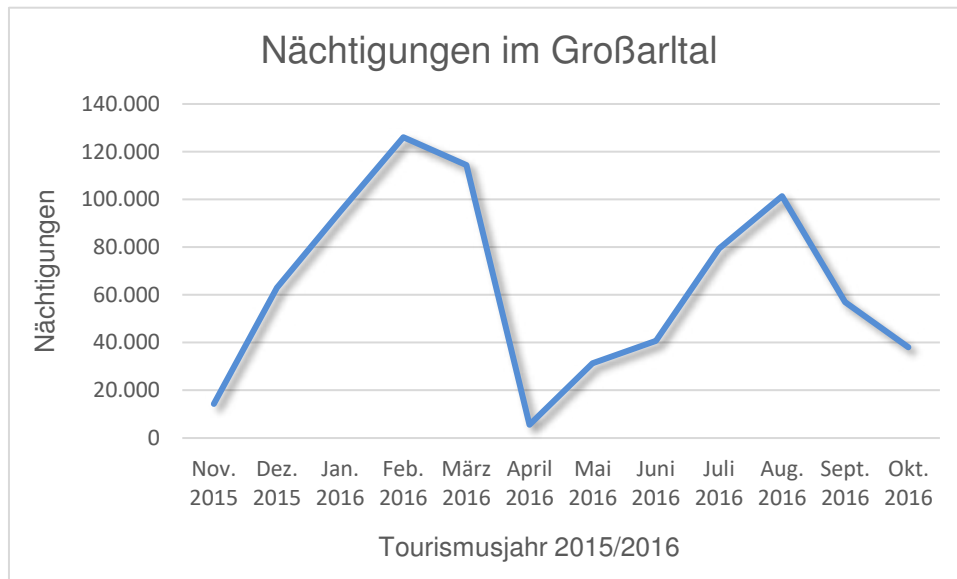
Saisonalität bringt außerdem finanzielle Hürden mit sich (Jang, 2004). Es verursacht meist höhere Kosten als Nutzen, wenn die Kapazität von z. B. Regionen in der Hauptsaison überstiegen wird (Cuccia & Rizzo, 2011). Daher müssen Gäste höhere Preise bezahlen, für Services, die sie in der Hauptsaison konsumieren (Boffa & Succurro, 2012; Cuccia & Rizzo, 2011; Figini & Vici, 2012). Aufgrund von Überkapazität während der Hauptsaison können auch Belastungen für die Umwelt entstehen (Cuccia & Rizzo, 2011; Fernández-Morales, 2003; Martín Martín, Jiménez Aguilera & Molina Moreno, 2014; Karamustafa & Ulama, 2010).

Saisonalität führt ebenfalls zu Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung und Personalerhaltung. Zum Teil zu wenig oder nicht angemessen ausgebildetes Personal führt zu einem Qualitätsverlust beim Service (Karamustafa & Ulama, 2010; Pegg, Patterson & Gariddo, 2012). Heutzutage muss aber den Gästen besserer und mehr Service als früher geboten werden (Pegg et al., 2012). Zugleich unterscheiden sich die Gäste in der Nebensaison von den Gästen in der Hauptsaison (Rosselló Nadal et al., 2004). Ferner sind die Wintergäste anders als die Sommergäste. Sommergäste sind größtenteils nicht so aktiv (Pegg et al., 2012).

Zwischensaisonen entstehen. Oftmals ist das Wetter in dieser Zeit nicht für alle Aktivitäten geeignet. Ebenso schließen viele Attraktionen komplett während der aus-

lastungsschwachen Zeit (Connell et al., 2015). Die Region wird als halbe Destination von den Gästen wahrgenommen (Pegg et al., 2012). Die Abstimmung zwischen öffentlichem und privaten Sektor funktioniert in diesem Zeitraum nicht immer und diese weisen oftmals andere Prioritäten auf (Connell et al., 2015; Pegg et al., 2015). Im Normalfall sind Gäste, die in der Zwischensaison anreisen, nicht bereit hohe Preise, für zum Teil nicht im vollen Ausmaß vorhandenes Angebot zu bezahlen (Figini & Vici, 2012; Rosselló Nadal et al., 2004). Dazu kommt, dass Destinationen oftmals nicht über eine Ganzjahresstrategie verfügen, auf die Langzeitplanung der Destination sowie auf die Bewerbung der Zwischensaisonen vergessen (Cuccia & Rizzo, 2011).

Diese Herausforderung im Tourismus stellt sich auch im Großarlal. Trotz zwei Saisonen mit ähnlicher Auslastung (55 % im Winter und 45 % im Sommer) gibt es in den Zwischensaisonen noch viel Potential zur Verringerung der Effekte der Saisonalität: Schwache Auslastungszeiten (Tourismusverband Großarlal, 2016), zum Teil niedrige Preise (Booking.com, 2017; Hofer-Reisen, 2017) sowie hohe Personalfluktuations (ORF, 2016). Abbildung 1 zeigt die Nächtigungszahlen im Großarlal im Tourismusjahr 2015/2016. Eine relativ geringe Gästeanzahl kommt im November in die Region, gefolgt von einem Anstieg im Dezember und den starken Monaten Jänner, Februar und März. Daraufhin folgt der Tiefpunkt im April. Wenig Nächtigungen weist auch der Mai auf. Die Nächtigungszahlen steigen dann langsam im Juni. Juli und August sind die stärksten Monate im Sommer. Schließlich sinken die Nächtigungen im September und Oktober wieder ab.



**Abbildung 1:** Nächtigungen Großarlal Tourismusjahr 2015/2016. Eigene Darstellung in Anlehnung an Tourismusverband Großarlal, 2016

## 1.1. Problemstellung

Mit rund 27.692.000 Nächtigungen im Tourismusjahr 2015/2016 (Land Salzburg, 2017) zählt der Tourismus zu den stärksten Wirtschaftszweigen im Land Salzburg (WKS, 2013). Seit über vier Jahrzehnten stagniert aber der Sommertourismus im Alpenraum (Tschurtschenthaler, 2010). In vielen Destinationen wird in den letzten Jahren ein Rückgang an Ankünften und Übernachtungen verzeichnet. Manche Regionen befinden sich somit in der Stagnation oder sogar in der Degenerationsphase (Schuckert, Möller & Weiermair, 2007).

Dabei entwickeln sich die Destinationen unterschiedlich schnell. Schuckert et al. (2007) untersuchen die Entwicklungen in Tirol. Einige Destinationen weisen einen starken Anstieg nach dem Zweiten Weltkrieg auf, sind aber seit Mitte der 1990er Jahre in der Degenerationsphase. Die anderen wachsen weniger lang, kommen in die Stagnationsphase, entwickeln sich schließlich wieder und überholen zum Teil die zuerst sehr stark wachsenden Destinationen. Wieder andere Regionen erreichen ihren Höchststand in den 1970er Jahren und verlieren seither an Nächtigungen. Hingegen profitieren zahlreiche Regionen kaum oder gar nicht vom Tourismus.

Ebenso werden Wintersaisonen aufgrund von Klimawandel und warmen Temperaturen für viele Destinationen immer schwieriger (Freistetter, 2016; Tourismus: Die Neuerfindung des Winters, 2015; Zweitwärmster Februar der Messgeschichte,

2016). Kürzere und wärmere Winter mit weniger (Natur-)Schnee führen zu kürzeren Skisaisonen. Zudem liegt der Fokus in den vergangenen Jahren in vielen Skiregionen am Winter. Vielerorts wird auf die Bewerbung bzw. Gestaltung eines Sommerangebotes vergessen. Dazu kommt, dass Sommergäste in der Regel nicht bereit sind, hohe Preise für Unterkünfte zu bezahlen (Pegg et al., 2012). Cuccia & Rizzo (2011) kommen zudem zum Ergebnis, dass immer mehr Mitbewerber in den Markt eintreten. Diese bieten ähnliche Produkte mit ähnlicher Qualität an. Somit wird es für viele Destinationen schwieriger, Gäste anzulocken und zu halten.

## **1.2. Zielsetzung**

Die Autorin analysiert in dieser Masterarbeit mithilfe des St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM) Besucherströme. Es steht dabei im Vordergrund, wer die Touristen sind und welche Vorlieben sie haben, was die Gäste machen sowie von wo nach wo sich die Besucher zurzeit in der Region bewegen, wo sie sich aufhalten und was sie dazu motiviert (Beritelli, Bieger & Laesser, 2014).

Ziel dieser Masterarbeit ist es, einen Leitfaden für die Verlängerung der Sommersaison für alpine Destinationen mit zwei Saisonen, aber mit schwacher Auslastung in den Zwischensaisonen, zu erstellen. Dieser soll aufgrund der analysierten Daten Maßnahmen enthalten, die zur Verringerung der Effekte der Saisonalität beitragen können.

In weiterer Folge soll diese Masterarbeit neue Ansichten der Touristenströme in Destinationen in Anlehnung an das SGDM hervorbringen.

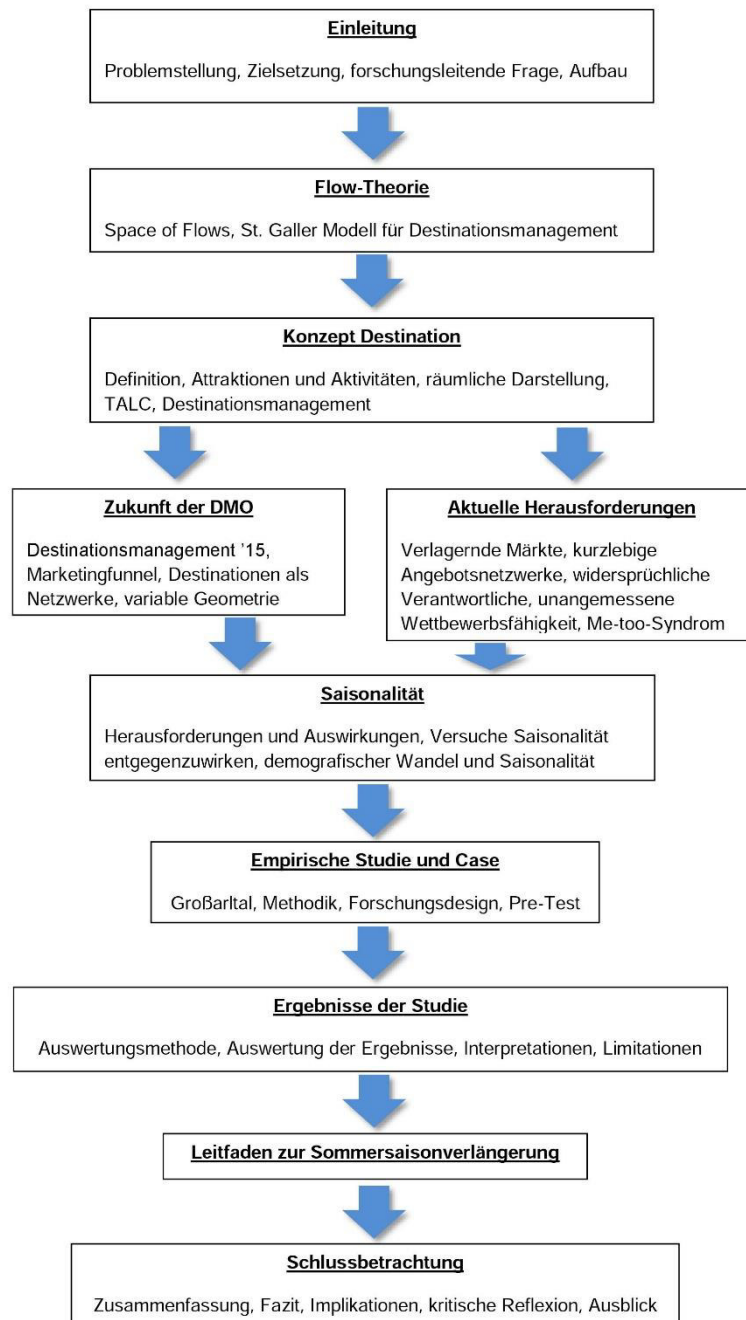
## **1.3. Forschungsleitende Frage**

Aufgrund der Problemstellung und der Wichtigkeit von Saisonalität im alpinen Tourismus bildet folgende forschungsleitende Frage die Grundlage dieser Masterarbeit:

**Welche Maßnahmen können alpine Destinationen mit einer Sommer- und einer Wintersaison ergreifen, um die Effekte der Saisonalität in der Sommersaison zu verringern?**

## **1.4. Aufbau der Arbeit**

Folgende Grafik bildet den Aufbau dieser Masterarbeit ab:



**Abbildung 2:** Aufbau der Masterarbeit. Eigene Darstellung

Es wird um Verständnis gebeten, dass in dieser Arbeit nur die männliche Schreibweise verwendet wird. Dies soll einen besseren Lesefluss ermöglichen und stellt auf keinen Fall eine Diskriminierung dar.

## **2. Flow-Theorie**

Im zweiten Kapitel zeigt die Autorin die Entwicklung der Flow-Theorie. Zuerst beschreibt sie den Ursprung für das SGDM, den Space of Flows von Castells. In weiterer Folge betrachtet sie die Gästeströme im SGDM und deren Auswirkung auf die Destinationen.

### **2.1. Space of Flows**

Castells (1996) beschreibt ökonomische Strukturen als Prozesse, welche die Wirtschaft von den Produzenten bis zur Konsumation verbinden. Dienstleistungen dürfen nicht als einzelner, abgetrennter Sektor in der Wirtschaft gesehen werden. Sie entstehen aus Nachfrage und sozialen Mustern. Dabei tragen aber die meisten zum Wirtschaftswachstum und zum sozialen Wohlergehen bei.

Quinn (1986, zitiert nach Castells, 1996) definiert sechs verbessernde Effekte aufgrund von Technologie: Wachsende Wirtschaftlichkeit durch Massenproduktion, wachsende Diversifikationsvorteile, wachsende Ausgabekomplexität, Förderung des funktionalen Wettbewerbs, Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie wachsender Wohlstand durch höhere Produktivität bei Dienstleistungen.

Alte Strukturen zerfallen, da Informationstechnologien die Verbindung von verschiedenen Aktivitäten unterstützen und der Informationsfluss drastisch geändert wird. Die alten Aufteilungen in unterschiedliche Märkte oder Industrien verschwinden, dafür kann alles, was erlaubt ist, technisch umgesetzt werden. Daraus resultierend vermehren sich die Probleme und Herausforderungen einer Organisation, aber auch die Erfolge werden deutlich mehr (Castells, 1996; Castells, Francke & Ham, 2006). In weitere Folge wird der Betrieb einer Firma zeitlos, da es für Informations- und Kommunikationstechnologien möglich ist, entweder direkt in Echtzeit zu kommunizieren, mit einer Zeitverschiebung oder mit aufgezeichneten Daten zu arbeiten. Es gibt eine Verschiebung von der zentralen Betriebseinheit zu einem Netzwerk aus Informationen. Ströme (Flows) entstehen und werden wichtiger als Organisationen (Castells, 1996). Neben dem Verschwinden der zeitlichen Einschränkungen, verschwinden auch räumliche Grenzen. Organisationen können somit auch raumlos werden. Dies geschieht vorwiegend in elektronischen Räumen, wie Webseiten (Castells, 1996; Castells, 1999). Somit ist dies eine Veränderung vom zeitlichen und geografischen Territorium hin zu sozialen oder politischen Gemeinschaften oder Institutionen und weiter hin zu Funktionen (Blatter, 2004).



Flows können durch informationsintensive Organisationen auch außerhalb des z. B. Bürogebäudes aufrecht erhalten bleiben. Wissen, Innovationen und Entscheidungen werden zentralisiert, Büros hingegen dezentralisiert. Die Technologisierung ermöglicht betriebliche als auch wirtschaftliche Umstrukturierungen sowie neue Management- und Arbeitsprozesse. Ein weiterer entscheidender Faktor sind die Dreh- und Mittelpunkte eines Systems. Diese sind miteinander verbunden und abhängig vom Netzwerk, da die Rolle der Dreh- und Mittelpunkte vom Netzwerk und dessen Interaktionen bestimmt wird. Dabei spielen weder Zentralisierung noch Dezentralisierung die entscheidende Rolle. Das Wesentliche sind die Beziehung sowie die Kommunikationsflüsse zwischen den beiden. Diese werden von den Gewohnheiten der Akteure bestimmt (Castells, 1996; Castells 1999; Castells et al., 2006).

Sowohl Management als auch Angestellte bzw. Arbeiter können ihre Arbeit nur dann ordnungsgemäß verrichten, wenn die Informationsflüsse untereinander stimmen. Diese firmeninternen Verbindungen (Space of Flows) sind essentiell für die Funktion, Performance und in weiterer Folge der Existenz der Organisation. Dies heißt allerdings nicht, dass Betriebe keine Räumlichkeiten besitzen. Aber die betriebliche Logik ist raumlos und diese ist abhängig vom Interaktionsnetzwerk im System. Je mehr Flows in einem Unternehmen vorhanden sind, desto weniger ist die Organisation vom sozialen Umfeld des Standortes abhängig. Flows gewinnen an größerer Bedeutung, wenn sich firmeninterne Flows mit anderen Firmen verbinden. Dadurch entsteht ein Netzwerk aus Informationen, die in einer variablen Geometrie (siehe Kapitel 3.6.2.) das Unternehmen mit der Welt verbinden (Castells, 1996; Castells 1999). Ziel eines jeden Unternehmens soll es daher sein, die „Flows of Power“ (Castells, 1996, S. 171) zu einer „Power of Flows“ (Castells, 1996, S. 171) umzuwandeln.

## **2.2. St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM)**

Für eine Destination sehen Beritelli, Reinhold, Laesser und Bieger (2015) die Space of Flows als ein Resultat aller strategischen Besucherströme (Strategic Visitor Flows, SVF). Dieses Ergebnis zeigt die variable Geometrie einer Destination, wobei die Grenzen außerhalb der „eigenen“ Produkte und Märkte liegen.

Das SGDM greift auf drei Konzepte im Destinationsmanagement zurück, welche eine Destination auf neue Beine stellen:

- Bewegungen von Besuchern im Raum und unterschiedliche Reismuster: Reisende nehmen verschiedene Routen und wählen ihre Aufenthalte unterschiedlich.
- Simultanität von mehreren Tourismussystemen innerhalb eines einzigen geografischen Raumes: Größere Einheiten (z. B. Destinationen) werden in kleinere Untereinheiten eingeteilt, wobei sich die Untereinheiten in unterschiedlichem Tempo im Vergleich zur großen Einheit entwickeln können.
- Dynamik wird auf der Nachfrageseite generiert: Besucher entdecken eine bestimmte Aktivität oder ein bestimmtes Gebiet. Aufgrund sozialen Einflusses besuchen diese Orte bzw. machen diese Aktivitäten immer mehr Menschen, was zu höheren Besucheraufkommen führt. Dieses kann früher oder später weniger werden oder sogar verschwinden (Beritelli et al., 2015).

Dadurch kann eine Destination eher als nachfragebestimmt als aus anbieterbestimmt gesehen werden, wobei die Aktivitäten der Besucher den Raum der Destination vorgeben (Beritelli et al., 2015).

Visitor Flows entstehen nicht zufällig, sie sind durch Besucherprofile gekennzeichnet und tauchen in räumlich und zeitlich differenzierter Art und Weise auf (Bowden, 2003; Wu & Carson, 2008). Diese Flows werden auf z. B. Karten visualisiert (Beritelli et al., 2015; Espelt & Benito, 2006; Shoval & Raveh, 2004). Besucherströme existieren nebeneinander und weisen mitunter sogar Beziehungen zueinander auf. Ebenso entstehen verschiedene Geschäftsfelder bei z. B. Attraktionen, die entlang bestimmter Besucherströme liegen (Dredge, 1999; Tremblay, 1998). Das SGDM erweitert diese Prinzipien um zwei weitere: Diese Systeme können von strategischer Signifikanz sein sowie die Möglichkeit, diese zu identifizieren und in weiterer Folge in einen Planungsprozess zu integrieren (Beritelli et al., 2015).

Touristen besuchen in einer Destination bestimmte Plätze zu bestimmten Zeiten. Da diese Besucherströme im Zeitverlauf ziemlich konstant bleiben, profitieren Unternehmungen entlang dieser Flows. Überfüllung, saisonale Schwankungen und Übernutzung kultureller und natürlicher Ressourcen müssen bei der Planung beachtet werden. Die Unternehmen investieren dabei in die lukrativsten Touristenströme. Wiederholende, homogene und signifikante Besucherströme werden Strategic Visitor Flows genannt. Sind diese identifiziert, dienen SVFs als optimale Grundlage zum Analysieren, Managen und Vermarkten einer Destination. Politische oder administrative Grenzen verschwinden durch die Besucherströme und die Destination steht

vor einer neuen Herausforderung, nämlich der Betrachtungsweise der Gäste (Beritelli et al., 2015).

Die Belastungsfähigkeit von Tourismusattraktionen sowie die neue Entwicklung von Attraktionen, eine bessere Verteilung der Nächtigungen sowie Reibereien zwischen den Gästen und der lokalen Bevölkerung können mithilfe der analysierten Daten verringert werden (Shoval & Isaacson, 2007). Ebenso können potentielle SVFs entdeckt bzw. geschaffen werden sowie Ströme identifiziert werden, die die Saisonalität verstärken (Beritelli et al., 2015).

Die Autorin beschäftigt sich mit der Theorie des SGDM ab Kapitel 6. bei der empirischen Studie genauer und analysiert Touristenströme im Großarltal.

### **2.3. Zusammenfassung**

Der erste theoretische Teil befasst sich mit der Flow-Theorie und dem daraus entstehenden SGDM. Im Space of Flows verschwimmen Zeit und Raum miteinander. Netzwerke in der variablen Geometrie gewinnen an Bedeutung. Es ist nicht mehr relevant, wo sich der Raum befindet, sondern wohin sich die Informationsflüsse bewegen. Daraus entsteht das SGDM, dass die variable Geometrie sowie die Flows auf Destinationen anwendet. Die Besucher treten in den Mittelpunkt und eine Destination wird nachfragebestimmt. Die identifizierten Besucherströme dienen als Grundlage für das Destinationsmanagement.

## **3. Konzept Destination**

Im dritten Kapitel beschäftigt sich die Autorin mit dem Konzept der Destination und dem Destinationsmanagement. Dies sind zwei wichtige Konzepte dieser Masterarbeit.

### **3.1. Definition**

Zu Beginn definiert die Autorin Destination. Bei der Analyse wissenschaftlicher Tourismusforschung stößt sie dabei auf verschiedene Annäherungen, eine Destination zu definieren.

Reiseziele, Fremdenverkehrsorte und Resorts sieht Freyer bereits 1993 als Orte, die von Touristen gesehen werden. Die Größe einer Destination spielt dabei keine

Rolle (Freyer, 1993). Dies muss allerdings aus Sicht der Gäste und nicht aus Sicht der Einheimischen erfolgen (Kaspar, 1991). Dabei wird die Destination von jedem Touristen anders gesehen. Abhängig ist dies von den individuellen Wahrnehmungen und den jeweiligen Bedürfnissen (Bieger, 2005).

Die UNWTO nimmt die Stakeholder in die Definition:

A Tourism Destination is a physical space with or without administrative and/or analytical boundaries in which a visitor can spend an overnight. It is the cluster (co-location) of products and services, and of activities and experiences along the tourism value chain and a basic unit of analysis of tourism. A destination incorporates various stakeholders and can network to form larger destinations. It is also intangible with its image and identity which may influence its market competitiveness. (UNWTO, 2016).

Reinhold et al. (2015) sehen mit dieser Definition das Fehlen einer sinnvollen Konzeptualisierung für die Planung einer Destination, da diese Definition nur angebotsseitig ist (z. B. was wird wo für wen angeboten) und da die Nachfrageseite vernachlässigt wird (Beritelli et al., 2015).

Hingegen sehen Beritelli et al. (2015) eine Destination als ein Konstrukt, in welcher

- mehrere Besucherströme die gleiche Anzahl an dynamischen Angebotsnetzwerken, mit verschiedenen Ressourcen zu unterschiedlichen Zeiten aktivieren,
- mehrere sich wandelnde Rollen und Verantwortlichkeiten von Akteuren vorhanden sind sowie
- mehrere variable Gebiete vorhanden sind, die „gemanagt“ werden können (Beritelli et al., 2015).

Dabei soll der Tourist als Ko-Produzent einer Destination gesehen werden (Reinhold et al., 2015).

Für diese Masterarbeit entscheidet sich die Autorin für die Definition von Beritelli et al. (2015), da diese Definition einige Elemente enthält, die für Destinationen im 21. Jahrhundert entscheidend sind (Gretzel, Yuan & Fesenmaier, 2000; Pechlaner, Fischer & Hammann, 2006; Reinhold et al., 2015; Ryan, 2002). In weiterer Folge dient

die Auflösung der geografischen Grenzen für die Entwicklung der Besucherströme, die wesentlicher Bestandteil dieser Masterarbeit sind.

### **3.2. Attraktionen und Aktivitäten**

Leiper (1990), Buhalis (2000) und Richards (2002) sehen Attraktionen als ein zentrales Element bei der Reiseentscheidung. Sie sind Anziehungspunkte in Destinationen. Große Mengen an Touristen erfahren dort die hohe Angebotsdichte an Erlebnissen (Bieger, Laesser & Beritelli, 2011). Es besteht ein Unterschied bei Attraktionen zwischen sehenswert und ob die Gäste die Attraktion auch wirklich besuchen (Reinhold et al., 2015).

Gäste sind meist nicht nur an einer Attraktion interessiert (Leiper, 1990). Touristen besuchen je nach Gästesegment unterschiedliche Attraktionen (Richards, 2002). Rund um die Attraktionen finden verschiedene Aktivitäten statt. Sind diese einzigartig, sind sie nur sehr schwer substituierbar (Bieger & Beritelli, 2013).

Dabei können Attraktionen in unterschiedlichen Flows das Herzstück oder Nebenprodukte bilden. Das heißt, in verschiedenen Strömen haben z. B. Attraktionen unterschiedliche Bedeutungen (Asero, Gozzo & Tomaselli, 2016).

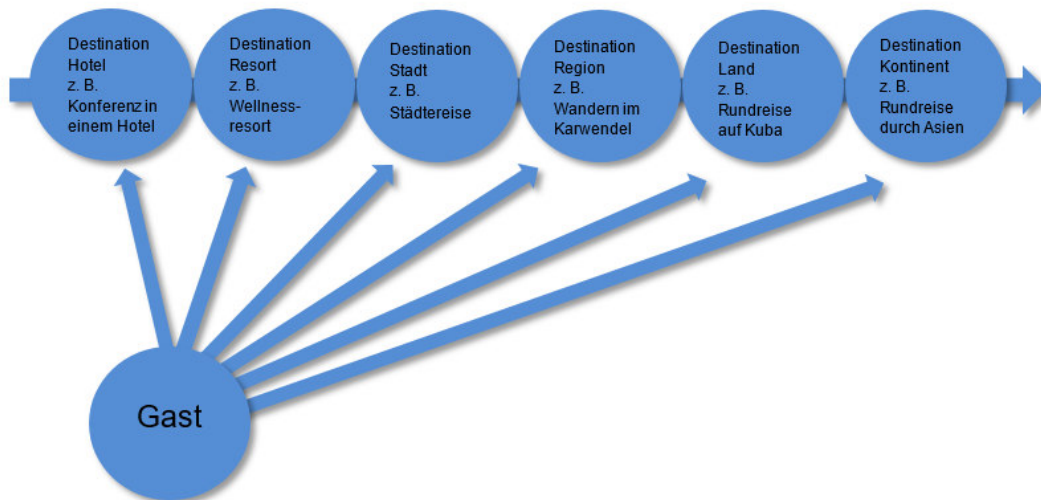
Eine Mischung aus verschiedenen Aktivitäten zählen laut Crouch (2011) und Dredge (1999) zu den Faktoren, die buchungsentscheidend sind. Attraktionen gibt es unterschiedliche. Dies können natürliche, kulturelle oder künstlich hergestellte Attraktionen sein (Bieger, 2004).

Attraktionen entstehen erst durch Besucher (Reinhold et al., 2015) und deren Sichtweise auf die Attraktionen im geografischen Raum der Destination (Bieger & Beritelli, 2013; Beritelli et al., 2015). Daher untersucht die Autorin im nächsten Kapitel die Einflüsse der Sichtweise auf die räumliche Darstellung einer Destination der Gäste.

### **3.3. Räumliche Darstellung**

Wie bereits in vorherigen Kapiteln beschrieben, hängt die räumliche Wahrnehmung einer Destination von den jeweiligen Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ab. Somit ist diese subjektiv. Offen bleibt jedoch, welche Grenzen welche Gäste empfinden.

Bieger und Beritelli (2013) sowie Beritelli et al. (2015) beschreiben, dass der geografische Raum einer Destination von den Wünschen und Bedürfnissen der einzelnen Reisenden abhängig ist. Von touristischer Sichtweise hat die Destination keine geografischen oder administrativen Grenzen. Gäste nehmen Destinationen von einem Hotel bis hin zu einem Kontinent wahr (Bieger, 2005; Eisenstein, 2010; Sainaghi, 2006). Dies veranschaulicht Abbildung 3.



**Abbildung 3:** Abgrenzung Destinationen. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger, 2005

Die Grenzen für die institutionelle Verwaltung des regionalen Tourismus sind meist an politische und administrative Einheiten, bezogen auf geografische Gebiete, definiert. Diese politischen und administrativen Grenzen sind künstlich geschaffen und haben meist keine Bedeutung für die Touristen (Buhalis, 2000).

Beritelli et al. (2014 & 2015) heben die herkömmlichen Grenzen einer Destination weitgehend auf. Sie sehen eine Destination als einen Spielplatz für verschiedene Netzwerke. Diese werden von Besucherströmen zu verschiedenen Zeiten und differenzierenden Zeiträumen aktiviert. Einige Aktivitäten gehören nur einem Netzwerk an, andere hingegen sind Teil vieler Netzwerke. Daher wird eine Destination nicht als all-inklusive Mischung von verschiedenen Dienstleistungen und Produkten in einem abgeschlossenen politischen oder administrativen Raum gesehen, sondern als ein System mit verschiedenen Sub-Systemen. Diese Sub-Systeme werden von Besuchern gestaltet, entwickeln eine eigene Dynamik und können ein eigenes Management erfordern. In weiterer Folge entwickelt sich Tourismus entlang dieser Be-

sucherströme. Das räumliche Verhalten der Touristen und Entscheidungsträger resultieren aus diesen Flows (Reinhold et al., 2015).

Laut Pearce und Schänzel (2013) ist das Aufheben der Grenzen kritisch, da die Zuständigkeiten nicht mehr geklärt sind. Ebenso ist es für angebotsseitige sowie politische administrative Destinationen schwierig, mit diesen Besuchermuster umzugehen (Reinhold et al., 2015). Ein physisches Layout einer Destination ist wichtig für die Raumplanung sowie für die Verkehrsregelungen. Grenzen sind wegweisend für die lokale Bevölkerung, da die Region ansonsten von und für Touristen umgewandelt wird, denn eine Destination ist zugleich Wohn- und Urlaubsort (Pearce, 2014).

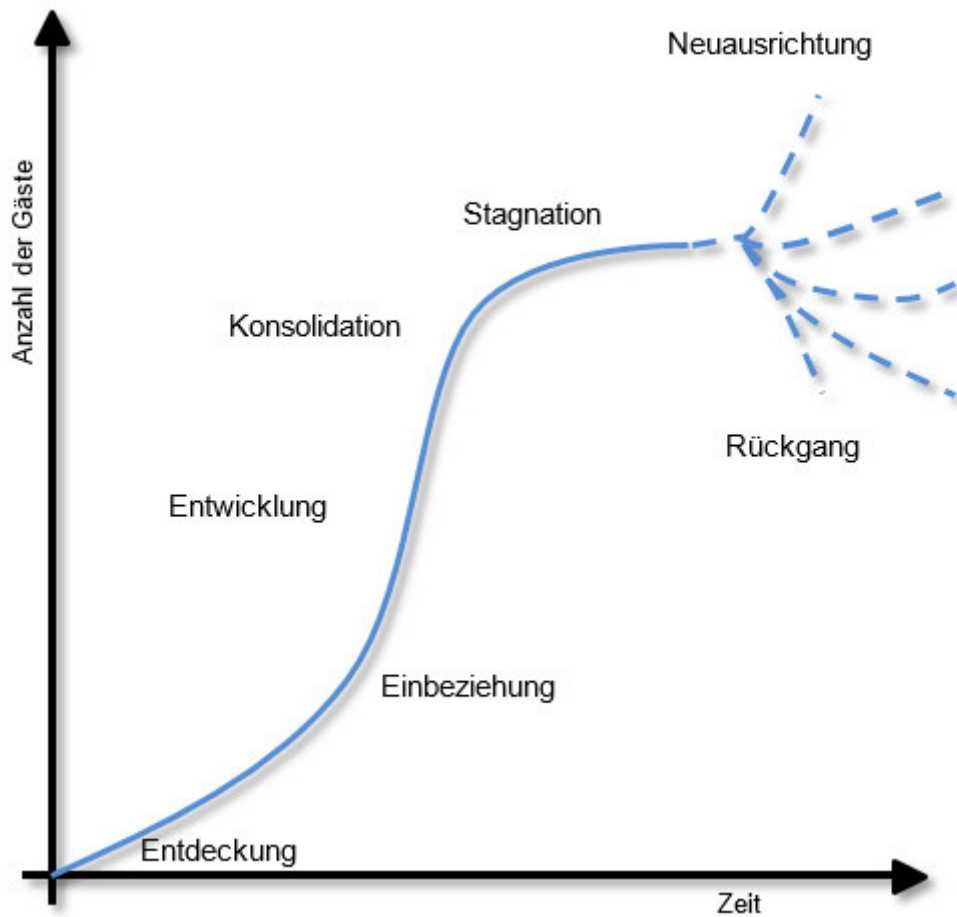
Das räumliche Gleichgewicht wird durch die Einzigartigkeit und Unausweichlichkeit charakterisiert. Standortvorteile sind immer von den anfänglichen historischen und industriellen Bedingungen abhängig. Als ein Resultat, sind bestehende Asymmetrien zwischen den Destinationen die optimalen Voraussetzungen für eine räumliche Selbstorganisation (Papatheodorou, 2004).

Nach der räumlichen Darstellung einer Destination befasst sich die Autorin im folgenden Kapitel mit den Entwicklungen von Destinationen im Destinationslebenszyklus.

### **3.4. Tourist Area Life Cycle**

Die Entwicklung von Destinationen erfolgt oftmals, wie die Wirtschaft im Allgemeinen, in Zyklen (Nordin & Westlund, 2009). Der Destinationslebenszyklus ist nützlich, da er den langfristigen Prozess einer Veränderung zeigt. Er hilft für strategische Entscheidungen in einer Destination und die Langzeitplanung kann dadurch verbessert werden (Eisenstein, 2010).

Butler (1980) sieht Destinationen ähnlich wie Produkte, die mehrere Lebensphasen durchschreiten. Destinationen sind dynamisch. Diese Evolution beinhaltet die Veränderung der Vorlieben der Besucher, allmähliche Verschlechterung oder Auswechslung bestehender Anlagen und der Wandel oder das Verschwinden von natürlichen oder kulturellen Attraktionen. Daher entwickelt Butler für Destinationen in Anlehnung an den Produktlebenszyklus den Tourist Area Life Cycle (TALC). Dieser beschreibt die Charakteristiken einer jeden Phase, die eine Destination durchlebt. Dies wird in folgender Abbildung 4 grafisch dargestellt.



**Abbildung 4:** Butler's Tourist Area Life Cycle. Eigene Darstellung in Anlehnung an Butler, 1980

Eine Destination durchlebt sechs verschiedene Phasen: Entdeckung, Einbeziehung, Entwicklung, Konsolidation, Stagnation sowie die Post-Stagnation. Wobei die Phase nach der Stagnation eine Neuausrichtung, Belebung oder einen Rückgang darstellen kann. Nicht jede Destination durchlebt den Destinationslebenszyklus und die einzelnen Phasen daraus gleich stark. Die zwei Achsen in Abbildung 4 bilden die Zeit (Ordinate) sowie die Anzahl der Besucher (Abszisse) ab. Durch Zuwachs, egal auf welcher Achse, sinkt die Qualität und die Attraktivität, wenn die Kapazität erreicht ist. Z. B. ist für die Entdecker die Kapazität lang vorher überschritten, bevor die zweite Phase in der Destination erreicht wird (Butler, 1980).



Folgende Tabelle 1 fasst die Eigenschaften der einzelnen Phasen zusammen:

<b>Phasen des Destinationslebenszyklus</b>	<b>Eigenschaften</b>
<b>Entdeckung</b>	Wenige abenteuerliche Besucher, individuelle Reisevorbereitungen, unregelmäßige Besuche, Reisemotive sind die Natur und die Kultur, keine touristische Infrastruktur, Benützung der lokalen Einrichtungen, daher viel Kontakt mit der Bevölkerung, kaum ökologischen, ökonomischen und sozialen Einfluss auf die Bevölkerung
<b>Einbeziehung</b>	Anzahl der Besucher steigt, Einrichtungen hauptsächlich oder ausschließlich für Touristen entstehen, Kontakt zur lokalen Bevölkerung bleibt hoch, die ersten Werbemaßnahmen starten, ein kleiner Markt für die Destination kann definiert werden, Saisonalität entsteht, einige Reisen werden von Reiseveranstalter organisiert, Druck auf Politik – Transport und andere Einrichtungen für Touristen müssen sichergestellt werden
<b>Entwicklung</b>	Anzahl der Touristen steigt dramatisch, zahlreiche Werbemaßnahmen, großer Markt, Einbindung der lokalen Bevölkerung sowie Kontrolle der Entwicklung sinken drastisch, lokale Einrichtungen werden durch größere, modernere, oftmals auswertige Investoren ersetzt, Attraktionen werden geschaffen, Destination verändert ihr Erscheinungsbild, nicht alle Gäste sind mehr willkommen, Arbeit wird importiert, in der Hochsaison kann die Anzahl der Touristen sogar höher als die Einwohnerzahl sein
<b>Konsolidation</b>	Wachstumsrate geht zurück – tatsächliche Besucherzahl steigt nach wie vor, zu wenig Kapazitäten, ein großer Anteil der Bevölkerung ist vom Tourismus abhängig, hohes Maß an Marketing- und Werbeaktivitäten – um noch mehr Touristen zu erreichen und die Saisonen zu verlängern, Widerspruch in der Bevölkerung gegen immer größere Projekte
<b>Stagnation</b>	Höchstzahl an Touristen ist erreicht, Kapazität ist überschritten, soziale, wirtschaftliche und ökologische Probleme treten auf, Destination hat sehr gutes Image aber ist nicht mehr modern, Abhängigkeit von Stammgästen, Massentourismus
<b>Post-Stagnation – Rückgang</b>	Rückgang an Besucherzahlen, Destination kann nicht mit neuen Destinationen konkurrieren, weg von Urlaub hin zu Wochenend- und Tagestourismus, veraltete Infrastruktur, Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit, Preis sinkt, Hotels werden teilweise einer alternativen Nutzung zugeführt, lokale Bevölkerung kauft Appartements
<b>Post-Stagnation - Neuausrichtung</b>	Neupositionierung durch innovative Produkte, entweder durch neue Attraktionen oder unerschlossenen Natur- oder Kulturressourcen, politische und private Initiativen sind erforderlich

**Tabelle 1:** Eigenschaften der einzelnen Phasen des Destinationslebenszyklus. Eigene Darstellung in Anlehnung an Butler, 1980

Die einzelnen Phasen sind unterschiedlich lang. Es kann vorkommen, dass eine Phase komplett übersprungen wird. Je schneller sich eine Destination entwickelt, umso kürzer sind die einzelnen Phasen des Lebenszyklus. Politischer und ökonomischer

mischer Wandel, die Zerstörung der Umwelt sowie technische Innovationen üben einen Einfluss auf die Dauer der Phasen aus (Butler, 2011).

In Destinationen wird erst reagiert, wenn eine Stagnation oder sogar erst, wenn ein Rückgang zu spüren ist. Es wäre aber Proaktivität – auch schon während der anderen Phasen – gefordert (Butler, 2011). Im Gegensatz zu Produkten haben aber in Destinationen sehr viele Stakeholder ein Mitspracherecht. Zusätzlich gibt es in der Destination unterschiedliche Ambitionen. Weiteres ist das touristische Produkt nicht lagerfähig und die Gäste müssen direkt zum Produkt reisen. Daher sind Neuausrichtungen und Änderungen in einer Destination im Gegensatz zu einer Produktionsfirma schwierig umzusetzen (Butler, 2011). Durch die Komplexität der Destinationen und dem Wandel der Gästeanforderungen, ist es immer schwieriger Verhaltensmuster vorherzusagen (Butler, 2011).

Das TALC-Modell ist ein viel untersuchtes Thema in der Tourismusforschung. Schuckert et al. (2010) sind die ersten, die dieses Modell auf eine größere Region, nämlich auf die Alpen, anwenden. Ansonsten sind es abgeschlossene Einheiten wie Inseln oder Resorts (z. B. Caldicott & Scherrer, 2013; Hovinen, 2001; Kozak & Martin, 2012; Nordin & Westlund, 2009; Omar, Othman, Mohamed & Bahauddin, 2015; Papatheodorou, 2004).

Schuckert et al. (2010) sowie Franch, Martini, Buffa und Parisi (2008) kommen zu dem Ergebnis, dass sich viele alpine Destinationen in einer Degenerationsphase befinden und daher dringender Handlungsbedarf für die weitere Entwicklung besteht. Dies trifft besonders auf die Sommersaison zu. Dennoch entwickeln sich einige Destinationen überdurchschnittlich. Sie bedienen einen Markt, der noch nicht gesättigt ist, oder sie haben sich einer erfolgreichen Neuausrichtung unterzogen. Das heißt, es gibt erfolgreiche Destinationskonzepte, von denen andere Destinationen lernen können. Als logischen nächsten Schritt beschreibt die Autorin daher im folgenden Kapitel die Verantwortlichen in einer Destination.

### **3.5. Destinationsmanagement**

Generell sollen Destinationen gemanagt werden, um die Entwicklung unter Kontrolle zu halten, um Chaos zu vermeiden und um die Plätze natürlich zu erhalten. Schlechtes Destinationsmanagement beeinflusst nicht nur Gäste, sondern auch die Einwohner (Pearce & Schänzel, 2013). Dabei gibt es aber im Destinationsmanagement kein allgemein gültiges Rezept, die Verantwortlichen wissen daher im Voraus

nicht, was bei bestimmten z. B. Marketingaktionen das Ergebnis sein wird (Crouch, 2011).

Im Allgemeinen soll das Destinationsmanagement aber an Touristen gerichtet werden. Marketing und Informationsbereitstellung, speziell Informationszentren, sowie Besuchermanagement stehen dabei im Vordergrund (Pearce & Schänzel, 2013). Um die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit im Destinationsmanagement zu gewähren, sind Vergrößerungen oder zumindest Neuausrichtungen notwendig (Beritelli et al., 2014; Wu & Carson, 2008). Heutzutage werden Destinationen so vermarktet, dass sie Gäste, Investoren sowie die heimische Bevölkerung erreichen (Ritchie & Crouch, 2003).

Die Notwendigkeit und die Wichtigkeit einer höherrangigen Organisation, welche die Destination führt und koordiniert, sind unumstritten. Dennoch unterscheiden sich die exakte Funktion sowie die Aufgaben, die Struktur und Hierarchie je nach Autor (Bieger & Beritelli, 2013; Buhalis 2000). DMOs (Destination Management Organization) sollen sicherstellen, dass alle Stakeholder auf lange Sicht profitieren können. Das Koordinieren der Aktivitäten (UNWTO, 2007) sowie eine gemeinsame Strategie haben zum Ziel, dass die einzelnen Stakeholder miteinander kooperieren und nicht konkurrieren (Buhalis, 2000). Die Interaktion der involvierten Stakeholder ist komplex und dynamisch (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Buhalis, 2000; Baggio, Scott & Cooper, 2010; Sautter & Leisen, 1999; Smith, 1994). Die DMO wird als zentrale Organisation in diesem System gesehen und übernimmt daher Führungsaufgaben und managet die Beziehungen der Stakeholder (Bornhorst et al., 2010). Unterstützende Prozesse wie z. B. die Kommunikation zwischen den Stakeholdern, Wissensvermittlung oder Forschung entwickeln neue Fähigkeiten und schaffen eine Zugkraft in der Destination (Sainaghi, 2006). Proaktivität wird dabei gefordert (Sautter & Leisen, 1999; Ryan, 2002). Alle Anforderungen zu erfüllen, liegt außerhalb der Ressourcen und Verantwortung einer DMO (Pearce, 2014). Laut Pearce und Schänzel (2013) sollen Destinationen ein Management aufweisen. Qualitätsmanagement in Destinationen rückt immer mehr in den Vordergrund (Go & Govers, 2000) und die Produktentwicklung zählt zu den Hauptaufgaben einer DMO (Ritchie & Crouch, 2003).

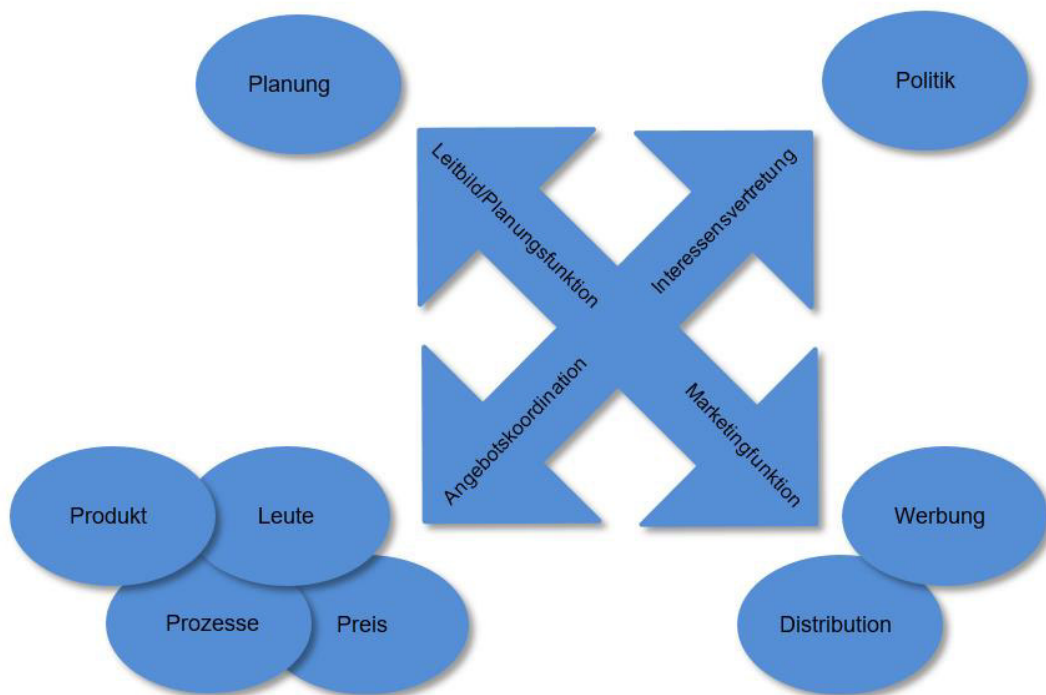
Die Urlaubsentscheidung ist nicht so stark vom Marketing der DMO abhängig, wie diese es gerne wünschen (Reinhold et al., 2015). Dennoch spielen grundlegende Prozesse in einer Destination wie Produktentwicklung, Marketing sowie Kommuni-

kation eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von lokalen Unternehmen (Sainaghi, 2006).

Obwohl Destinationsmanagement sehr komplex ist, kann es laut Goeldner & Ritchie (2009) auf zwei wesentliche Parameter, die beide erfüllt werden müssen, eingegrenzt werden:

- Wettbewerbsfähigkeit – die Fähigkeit am Markt effektiv und profitabel zu sein.
- Nachhaltigkeit – die Fähigkeit, die Qualität der Ressourcen in der Destination in wirtschaftlicher, ökonomischer und gesellschaftlicher Form zu erhalten, während die Destination aber wettbewerbsfähig bleibt.

Bieger und Beritelli (2013) beschreiben vier Hauptaufgaben im Destinationsmanagement, diese werden in Abbildung 5 dargestellt. Die Aufgaben in jeder Kategorie werden laut der aktuellen Entwicklung und der Strategie angepasst. Die Verantwortlichen führen die vier Aufgabenbereiche (Führung/Planung, Koordination der Angebote, Marketing sowie Repräsentation) in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern durch. Bieger und Beritelli (2013) beschränken sich aber nicht auf eine Organisation. Diese Aufgaben können von mehreren Organisationen durchgeführt werden oder sogar ausgelagert werden.



**Abbildung 5:** Funktionen von Tourismusorganisationen. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger & Beritelli, 2013

Die Kombination aus den Hauptaufgaben von Bieger und Beritelli (2013) sowie von Goeldner und Ritchie (2009) bilden die Basis für ein erfolgreiches Destinationsmanagement. Laut UNWTO (2007) ermöglicht effektives Destinationsmanagement den touristischen Wert für die Besucher zu maximieren. Gleichzeitig sollen die lokalen Vorteile sowie die Nachhaltigkeit gesichert bleiben.

### 3.6. Zukunft der DMO

In Zukunft wird die DMO in der heutigen Form sowie mit den jetzigen Aufgaben nicht mehr existieren. Die Produktivität kann durch angemessene Leitung, Prozesse, Service oder intellektueller Ressourcen verbessert werden. DMOs werden zu Co-Produzenten von Erfahrungen. Dies setzt eine Zusammenarbeit der Tourismus-Unternehmungen voraus. Dafür müssen DMOs flexibler in deren Struktur, Funktionen, Aufgaben und Prozesse werden. Die Orientierung einer DMO geht dahin, dass sie Wissen weitergeben und regionale Zusammenarbeit fördern (Gretzel et al., 2000; Pechlaner et al., 2006; Reinhold et al., 2015; Ryan, 2002).

Reinhold et al. (2015) kommen zu dem Schluss, dass DMOs in Zukunft eher als Destinations-Kommunikationsorganisationen fungieren sollen. Weiters werden

Netzwerke wichtiger. Wissensaustausch unter den Stakeholder ist dafür essentiell (Go & Govers, 2000; Pechlaner et al., 2006; Strobl & Peters, 2013; Wang & Krakover, 2008). Ebenso wird eine Zusammenarbeit zwischen den Destinationen immer wichtiger (Go & Govers, 2000). Es geht nicht mehr um eine Vergrößerung der Destination, sondern es muss die Aufgabenverteilung geklärt sein (Bieger et al., 2011).

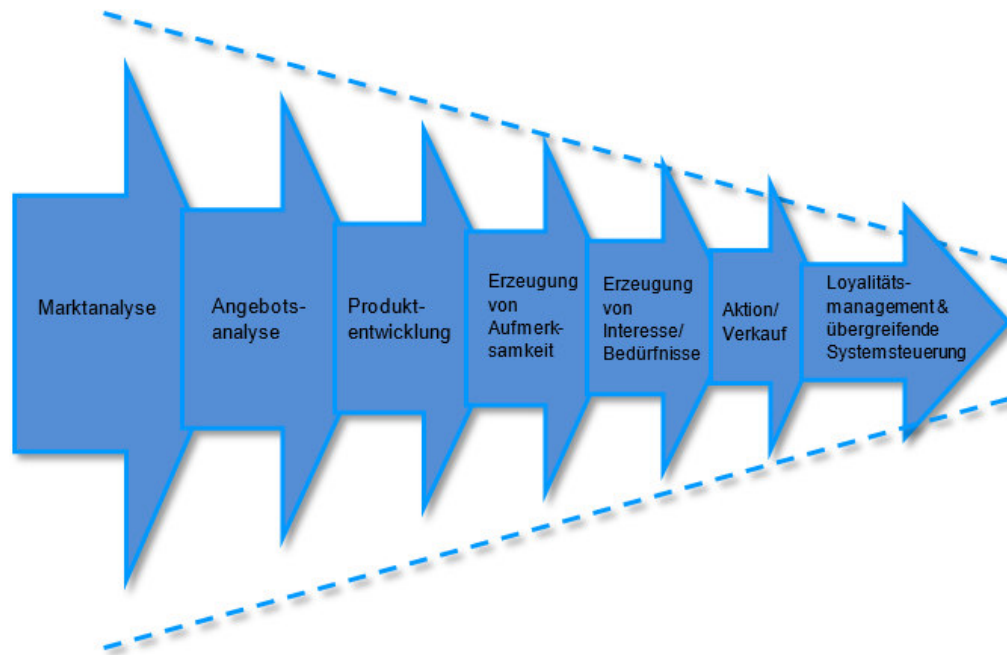
### **3.6.1. Destinationsmanagement '15 – die dritte Generation**

Das Destinationsmanagement '15 stellt der Tourismusindustrie ein alternatives Vorgehen zur Verfügung. Ziel ist es, sich von der traditionellen gebietlichen Perspektive zu trennen. Dafür rückt der prozess- und produktorientierte Standpunkt in den Vordergrund (Bieger et al., 2011; Laesser, Bieger & Beritelli, 2013).

Das Destinationsmanagement '15 befasst sich mit der Schaffung von funktionierenden sowie fortwährenden Prozessen, die mit dem Markt abgestimmt werden (Bieger, et al., 2011; Laesser et al., 2013). Der Marketing Funnel stellt dafür eine gute Struktur zur Verfügung.

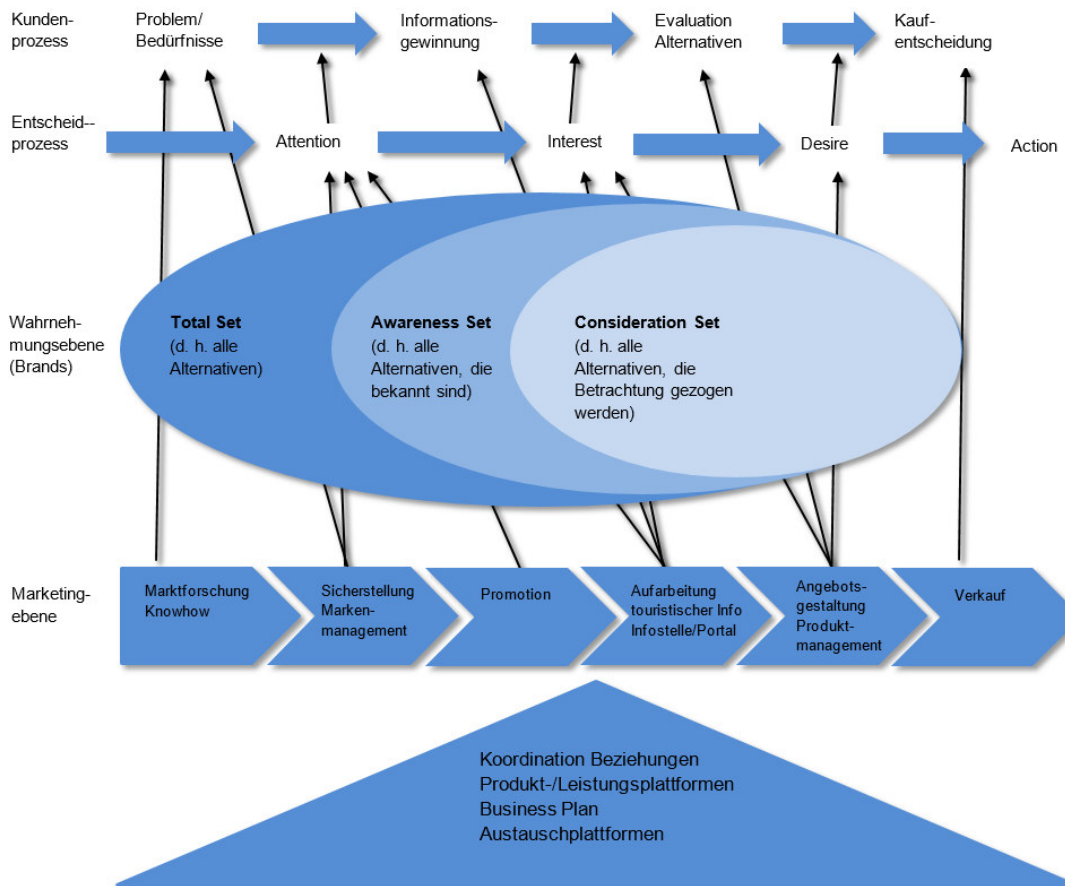
#### **3.6.1.1. Marketingfunnel**

Der Marketingfunnel (Trichter) strukturiert die auf die Märkte ausgerichteten Aktionspläne und widerspiegelt den Marketing-Wirkungsprozess (Laesser et al., 2013). In einer Destination werden alle Prozesse durchgehend koordiniert (Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013). Dabei müssen zu Beginn die Kundenwünsche und Bedürfnisse verstanden werden (Patterson, 2007). Dies veranschaulicht Abbildung 6.



**Abbildung 6:** Marketingfunnel im Tourismusmarketing. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger et al., 2011

Bieger et al. (2011) und Laesser et al. (2013) beschreiben den Marketingfunnel, mit einem Kundenprozess aus Grundlage. Oftmals dient der Marketingfunnel als ein Instrument, mit dem Geschäftsmöglichkeiten erkannt werden und in weiterer Folge die Performance der Organisation gesteigert wird (Patterson, 2007). An diesem soll sich schließlich das Marketing einer Destination orientieren (Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013). Bei jeder Phase im Trichter fallen potentielle Kunden weg (Patterson, 2007). Dieser Kundenprozess wird in folgender Abbildung 7 dargestellt.



**Abbildung 7:** Kundenprozess im Tourismusmarketing. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger et al., 2011

Eine Aufteilung der Aufgaben ist möglich. Die DMO gibt Hilfestellungen, koordiniert die Stakeholder und schließt Lücken im Marketingfunnel. Dabei soll jedes Produkt laut dem Marketingfunnel erstellt werden (Laesser et al., 2013). Patterson (2007) kritisiert, dass meist die Phasen des Marketingfunnels aus Unternehmenssicht, nicht aus Kundensicht erstellt werden.

Die Reformen des Destinationsmanagements '15 zielen nicht nur auf die koordinierte Aufgabenverteilung ab, sondern eine neue Methode der Zusammenarbeit ist ebenso entscheidend (Bieger et al., 2011).

### 3.6.1.2. Destinationen als Netzwerke

Flexible, prozessorientierte Netzwerkstrukturen können eine Form dieser Zusammenarbeit in einer Destination sein (Laesser et al., 2013). Da der Wettbewerb unter Destinationen ständig steigt, werden die Beziehungen innerhalb der Destinationen immer wichtiger. (Pav-lovich, 2003). Dieses Netzwerk kreiert einen Mehrwert durch Aktivitäten (Meriläinen & Lemmetyinen, 2011) und verbessert das Besuchererlebnis

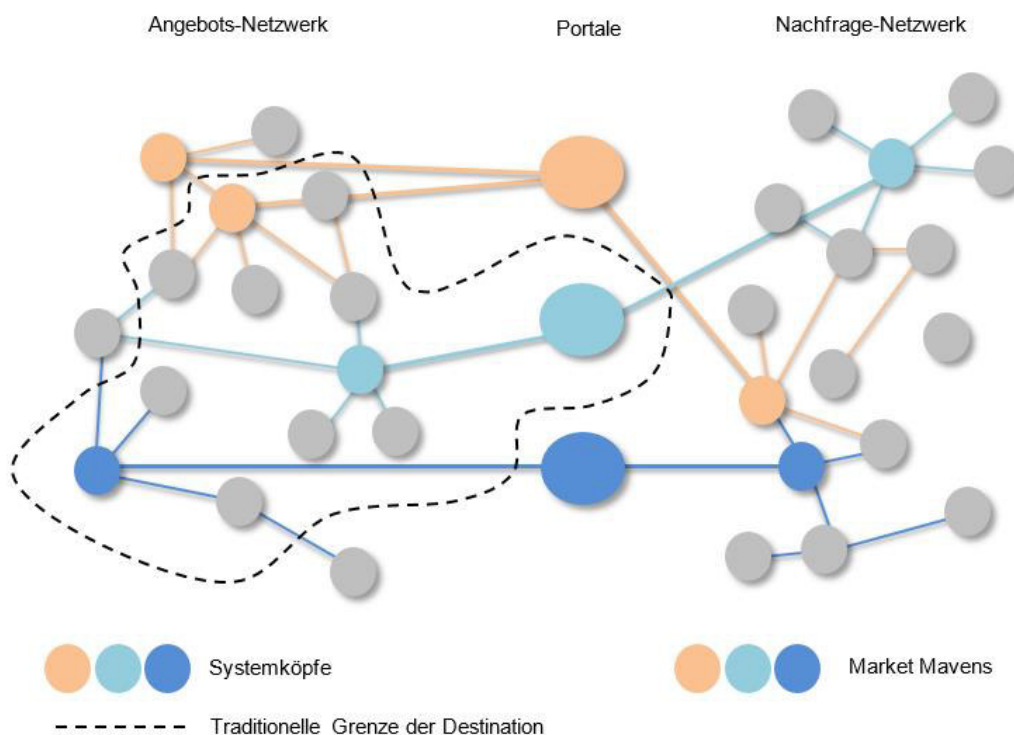


(Scott, Cooper & Baggio, 2008). Die Stärke der Netzwerke ist nicht unbedingt von der Beschränkung durch geografische Grenzen abhängig (Gretzel et al., 2000; Tinsley & Lynch, 2001).

Unterschiedliche Stakeholder-Netzwerke sind Bestandteil einer Destination. Dabei weist jedes Netzwerk folgende drei wichtigen Player auf:

- Systemköpfe im Angebotsnetzwerk
- Market Mavens (Marktexterten) im Nachfragenetzwerk
- Portale – diese verbinden Systemköpfe und Market Mavens (Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013).

Abbildung 8 stellt ein solches Netzwerk dar. Die farblich gekennzeichneten Kreise repräsentieren Systemköpfe, Market Mavens sowie Portale in deren Netzwerken. Die strichlierte Linie zeigt die traditionellen Grenzen einer Destination. Wie diese Grafik zeigt, können sich Netzwerke über die geografischen oder politischen Grenzen hinaus ausdehnen.



**Abbildung 8:** Stakeholder-Netzwerke in einer Destination. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger et al., 2011

Systemköpfe befinden sich im Angebotsnetzwerk und steuern bzw. treiben den Marketingfunnel an. Beispiele hierfür sind entweder eine Attraktion oder ein bestimmtes Hotel im Zielort. Der Systemkopf kann mit dem Führer in der Angebotsseite verglichen werden. Durch ihn wird Zugang zu Portalen geschaffen, die wiederum Zugang zu Kunden bzw. Kundendaten haben (Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013).

Der Market Maven ist das Gegenstück zum Systemkopf auf der Nachfrageseite. Oftmals ist dies ein Großkunden-Intermediär oder auch ein Beeinflusser im Social Web. Durch ihren Wissensvorsprung steuert oder beeinflusst der Market Maven die Informationsverteilung und im idealen Fall auch die Entscheidungsfindung möglicher Gäste (Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013).

Sowohl Systemköpfe als auch Market Mavens haben zentrale Positionen in ihrem Netzwerk. Als Verbindungspunkte führen Sie weitere Netzwerke zusammen und beeinflussen diese als Informationsvermittler und Meinungsbildner (Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013).

Arbeiten Systemköpfe und Market Mavens aus eigener Kraft erfolgreich zusammen, sind Portale von geringer Bedeutung. Haben die Systemköpfe allerdings zu den Market Mavens keinen Zugang aufgebaut oder umgekehrt, wird das Konzept um die Portale erweitert. Dies sind operative Einheiten, die mit Koordinations- und Vermittlungskompetenzen ausgestattet sind. Das ist die Chance der neuen DMOs, indem sie nicht nur Koordinator der Angebote sind, sondern vielmehr diese den beiden Netzwerken aus Angebot und Nachfrage zukommen lassen (Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013). Seitens der DMO sollen daher starke Beziehungen vor allem mit den wichtigen Stakeholdern in der Destination gepflegt werden (Strobl & Peters, 2013).

Der Marketingfunnel (siehe Kapitel 3.6.1.1.) ist auf jede ausschlaggebende Verbindung in den Netzwerken anzuwenden (Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013). Die DMO kann in diesem Netzwerk als Vermittler sowie Koordinator zwischen den einzelnen Teilnehmern im Netzwerk gesehen werden. Dadurch kann Mehrwert geschaffen werden (Meriläinen & Lemmetyinen, 2011). Die sich schnell ändernde Angebots- sowie Nachfrageseite stellen eine Herausforderung dar (Beritelli et al., 2014).

Die Beziehungen der einzelnen Unternehmen im Netzwerk sind auch für die Destination entscheidend (Strobl & Peters, 2013). Netzwerke innerhalb der Destination sowie Netzwerke nach außen hin gewinnen an Bedeutung (Pavlovich, 2003).

Destinationen werden eher als flexible Netzwerke gesehen, die ihr Profil aufgrund von den Bedürfnissen der Gäste ändern, auch außerhalb der gewachsenen Grenzen. Die DMO als auch die Stakeholder schlüpfen in unterschiedliche, flexible Rollen. Daher gewinnt das Konzept der variablen Geometrie an Wichtigkeit. Dies wird im folgenden Kapitel näher betrachtet.

### **3.6.2. Variable Geometrie**

Touristen nehmen die Grenzen einer Destination anders wahr als DMOs oder Einheimische. Oftmals fällt es Verantwortlichen schwer, das Reiseverhalten der Gäste außerhalb der eigenen Grenzen zu sehen (Beritelli et al., 2014). Besucherströme passieren nicht zufällig, sie sind vom geografischen und demografischen Hintergrund der Reisenden abhängig (Bowden, 2003). Sind die Gäste in einer Destination angekommen, motivieren sie die Aktivitäten und Attraktionen (siehe Kapitel 3.2.) zum Herumreisen. Was die Gäste besuchen, hängt von der Aufenthaltsdauer sowie der bisherigen Besuche in der Destination ab (Shoval & Raveh, 2003).

Raum ist nicht das Spiegelbild der Gesellschaft, sondern dessen Ausdruck. Daher werden räumliche Strukturen durch Prozesse sowie der Dynamik der Gesellschaft geformt. Somit kann Raum und Zeit nicht von sozialen Interaktionen getrennt werden (Castells et al., 2006). Auch Destinationen sollen von der variablen Geometrie Gebrauch machen (Beritelli et al., 2014). Anstelle von starren Grenzen sollte sich die Destination auf Besucherströme konzentrieren, die sich rund um Attraktionen und Aktivitäten in der Region ergeben. Das heißt für den Tourismus, dass für unterschiedliche Gästesegmente unterschiedliche Produkte in verschiedenen geografischen Gebieten geschaffen werden. Die Strukturen einer Destination müssen nicht nur produkt- sondern auch destinationsübergreifend agieren (Bieger et al., 2011).

Beritelli et al. (2014) sind der Meinung, dass diese Grundsätze für jede touristische Umgebung weltweit gültig sind, da diese direkt auf den Bedürfnissen der Gäste aufgebaut sind sowie darstellen, wie die Angebotsseite darauf reagieren soll. Dafür sind aber folgende Verwandlungen in einer DMO notwendig:

- Von räumlichen Territorien zu Gebieten mit verschiedenen SBAs (Strategic Business Area).
- Von einer Institution für alles zu einer Kombination von unterschiedlichen Aufgaben.
- Von gemeinschaftlichem Eigentum hin zu effektiven Transaktionen und Beziehungen.
- Von statistischen Opportunismus zu verhandelter Rechenschaftspflicht (Bertelli et al., 2014).

Wie sich die variable Geometrie in der Praxis im Großarlal verhält, untersucht die Autorin in der empirischen Studie.

Nachdem die Autorin auf die Charakteristiken, die Definition, den Destinationslebenszyklus, das Management sowie die Zukunft einer Destination eingegangen ist, werden im nächsten Kapitel nach einer kurzen Zusammenfassung die aktuellen Herausforderungen für die Destinationen näher betrachtet.

### **3.7. Zusammenfassung**

Der zweite theoretische Teil dieser Masterarbeit zeigt, dass die Größe der Destinationen von der Sichtweise der Gäste abhängig ist. Die administrativen und politischen Grenzen einer Destination werden in Frage gestellt. Attraktionen und Aktivitäten bilden die Mittelpunkte diverser Besucherströme. Dabei sind einzelne Attraktionen auch buchungsentscheidend.

Destinationen können mithilfe des Destinationslebenszyklus analysiert werden. Die einzelnen Phasen geben Aufschluss darüber, in welcher Entwicklungsphase sich die Destination befindet. Um die Destinationen zu managen ist ein Destinationsmanagement erforderlich. Dies befindet sich im Wandel und es wird in gleicher Form in Zukunft wohl nicht mehr vorhanden sein. Prozesse treten in den Mittelpunkt, die Aufgaben werden entlang des Marketingfunnels organisiert und Netzwerke gewinnen an Bedeutung. Die ursprünglichen Grenzen einer Destination werden weitgehend aufgehoben und eine Zusammenarbeit mit den Stakeholdern bzw. mit anderen Destinationen wird wichtiger. Dabei stehen stets die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt.

## **4. Aktuelle Herausforderungen des Destinationsmanagements**

Heutzutage werden alpine Destinationen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Externe Umstände wie Klimawandel (u. a. Balbi, Giupponi, Perez & Alberti, 2013; Cocolas, Walters & Ruhanen, 2016; Peeters & Dubois, 2010; Reintinger, Berghammer & Schmude, 2016; Siegrist & Gessner, 2011; Soboll & Dingeldey, 2012; Wyss, Luthe & Abegg, 2015), Umweltbelastungen (u.a. Engelhard, De Toffol, Lek, Rauch, Dallinger, 2007; Geneletti & Dawa, 2009; Hillery, Nancarrow, Griffin & Syme, 2001; Hsieh & Kung, 2013; Liu, Sheldon & Var, 1987; Zhong, Deng, Song & Ding, 2011), Wirtschaftswachstum (u.a. Du, Lew & Ng, 2016; Lee & Chang, 2008; Schubert, Brida & Risso, 2011; Po & Huang, 2008; Webster & Ivanov, 2014), weltweiter Wettbewerb und wachsende Konkurrenz (u. a. Aramberri, 2009; Athanassopoulos, Hyndman, Song & Wu, 2011; Dwyer, 2015; Hjalager, 2007; Vodeb, 2012) sowie der demografische Wandel (siehe Kapitel 5.3.), die Austauschbarkeit der touristischen Produkte (Beritelli et al., 2015) sowie neue Kommunikationsmethoden (u. a. Gretzel et al., 2000; Laesser et al., 2013; Reinhold et al., 2015; Schmallegger & Carson, 2008; Xiang & Gretzel, 2010) stellen die Destinationen vor neue Herausforderungen (Bieger et al., 2011; Pforr, Pechlaner, Volgger & Thompson, 2014).

Diese Herausforderungen verlangen Veränderungen im Betrieb der Destinationen (Lauer, 2014). Kann eine Destination ihre Strukturen nicht ständig an die neuen Erfordernisse des Marktes anpassen, gerät sie in einen Teufelskreis von sinkender Profitabilität, weniger Investitionen und verliert dadurch an Wettbewerbsfähigkeit (Keller & Bieger, 2010).

Wie in vorherigen Kapiteln beschrieben, haben Destinationen Probleme, sich den aktuellen Herausforderungen anzupassen. Daher tritt die Frage auf, warum Destinationen sich bei der Anpassung an neue Gegebenheiten schwertun. Beritelli et al. (2014) identifizieren Probleme in alpinen Destinationen, die die Verantwortlichen an Veränderung hindern und die Entwicklung von Innovationen erschweren. Diese Probleme werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

### **4.1. Verlagernde Märkte und individuelle Gäste**

Die Herausforderung von effektivem Destinationsmanagement beginnt beim Besucher (Beritelli et al., 2014). Da Destinationen aus Konstrukte, die mit Gästen entste-

hen, gesehen werden (Murphy, Pritchard & Smith, 2000), ist das Management von Touristen bzw. von Märkten erforderlich. Diese wandeln sich im Laufe der Zeit (Gretzel et al., 2000).

Eine Destination muss mit verschiedenen dynamischen Märkten mit entsprechenden dynamischen Angebotsnetzwerken in unterschiedlichen Perioden zurechtkommen, ebenso mit verschiedenen Rollen der Akteure sowie Institutionen und unterschiedlichen räumlichen Vorstellungen. Dies hat drastische Auswirkungen auf das Management und die Planung einer Destination (Beritelli et al., 2014).

Gäste werden immer hybrider und dynamischer. Daher werden Dienstleistungen immer kurzfristiger verlangt. Ebenso müssen diese auf die Bedürfnisse der Gäste zugeschnitten werden. Daraus folgt, dass Produkte und Dienstleistungen immer individueller werden müssen. Dies steht aber im Konflikt mit dem räumlichen Denken der Destinationen, (siehe Kapitel 3.3.), da oftmals in einer Destination nicht alles angeboten werden kann, was von den Kunden gewünscht wird (Baker & Cameron, 2007; Bieger et al., 2011; Laesser et al., 2013). Produktentwicklung ist Voraussetzung dafür, dass die sich ändernden Kundenwünsche befriedigt werden können. Diese sollen den Wünschen des Marktes entsprechen, dabei kostengünstig sein und die Ressourcen der Destination nachhaltig verwenden (Smith, 1994). Dabei werden aber Gäste oftmals nicht in die Planung miteinbezogen. Die Besucher sollen aber als viele Gäste und nicht als einen großen Markt gesehen werden (Beritelli et al., 2015).

Für die stark steigende Massennachfrage sind Standardisierungen und Kommerzialisierungen notwendig. Im kaufkraftstarken Gästesegment ist aber durchaus Potential für lukrative Nischen (Laesser et al., 2013). Innovation ist daher gefragt (Gretzel et al., 2000). Viele Destinationen können mit der Geschwindigkeit dieser Verlagerung der Märkte aber nicht mithalten (Beritelli et al., 2014).

## **4.2. Kurzlebige Angebotsnetzwerke**

DMOs sind mit einem Angebot konfrontiert, dass in Gemeinde- und Regionalstrukturen eingebettet ist (Bieger et al., 2011; Buhalis, 2000). Aus Sicht der Gäste sind Destinationen jedoch nicht an geografische Grenzen gebunden (u. a. Beritelli et al., 2014 & 2015; Bieger & Beritelli, 2013; Pearce & Schänzel, 2013). Destinationen müssen daher als gegenseitig abhängig gesehen werden und sollen ihre Dimensionen aufgrund der Sichtweise der Gäste ändern. Die Herausforderung dabei liegt

darin, dass sich das Angebotsnetzwerk der Destination schnell an die Kundenwünsche und Aktivitäten anpasst, während in der gleichen Zeit neue Anbieter eintreten und andere aus dem Netzwerk austreten (Beritelli et al., 2014).

### **4.3. Widersprüchliche Verantwortliche**

Der klassische Stakeholder-Ansatz in einer Destination, wo mindestens die wichtigsten Stakeholder in Entscheidungen involviert sind (Buhalis, 2000), wird von vielen Autoren kritisiert (Beritelli et al., 2015; Ruhanen, 2004; Simpson, 2001; Taylor, 1995).

Stakeholder sehen die Destination meist egozentrisch (Beritelli et al., 2014). Dazu kommt, dass in einer Destination nur wenige Stakeholder Macht besitzen. Diese spielen aber eine zentrale Rolle in der Destination (Marzano & Scott, 2009). Die touristische Entwicklung soll aber mit den Stakeholdern und der strategischen Planung zusammenspielen (Simpson, 2001).

Durch die Überlegenheit einzelner Stakeholder werden Ergebnisse erzielt, die Einheit bzw. die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stakeholdern sind aber nicht immer die Lösungen für Probleme (Marzano & Scott, 2009). Im Gegensatz dazu sehen Ryan (2002) sowie Jamal und Stronza (2009) die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern als Voraussetzung. Auch für Wang und Krakover (2008) ist die Zusammenarbeit der Stakeholder notwendig, um die Ressourcen bestmöglich zu nutzen.

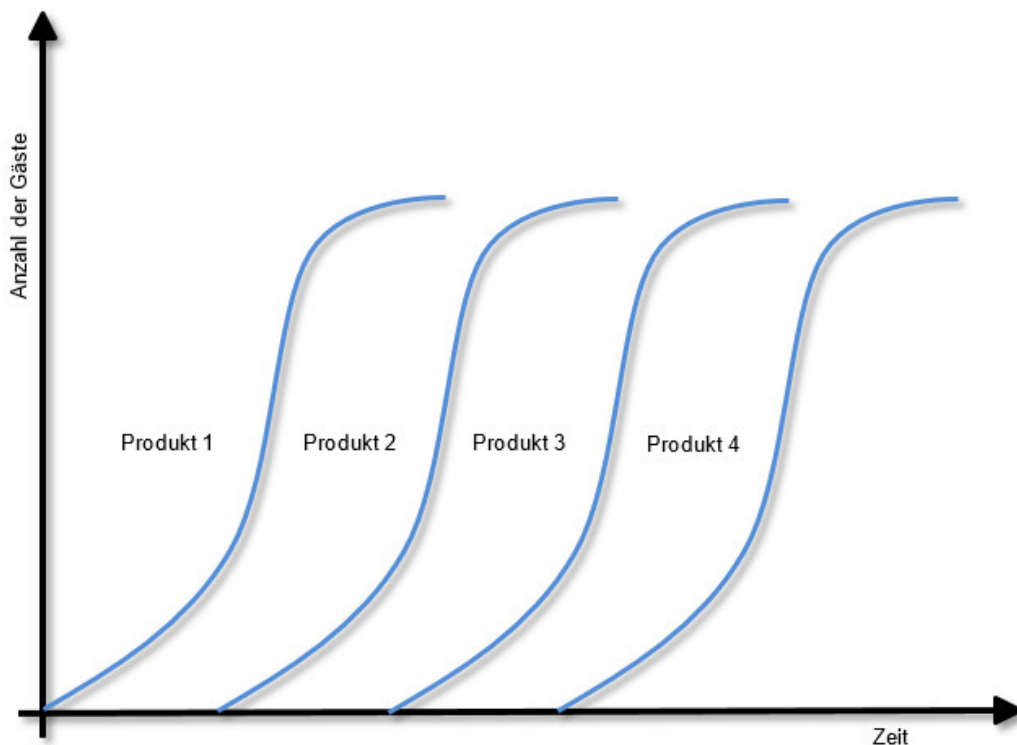
Stakeholder müssen einerseits zusammenarbeiten, um die Ressourcen der Destination bestmöglich zu nutzen. Auf der anderen Seite sind sie unmittelbare Konkurrenten, die sich den Erfolg der Destination aufteilen (Wang & Krakover, 2008).

Aufgrund der unterschiedlichen Ziele der einzelnen Stakeholder ist es schwierig, gemeinsame Ziele der Destination durchzusetzen (Beritelli et al., 2014; Jamal & Stronza, 2009). Auch wird die Entwicklung in vielen Destinationen weder geplant noch gemanagt (Ruhanen, 2004). Aufgrund der Komplexität entstehen meist sehr allgemeine Ziele, wie z. B. Nachhaltigkeit. Unterschiedliche Interpretationen der einzelnen Stakeholder sind die Folge daraus. Meist schauen die Betriebe auf ihren eigenen Vorteil, daher ist die vollkommene Involvierung der Stakeholder eher hinderlich, um die Destination voran zu bringen (Beritelli et al., 2015).

#### 4.4. Unangemessene Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit

Die Wettbewerbsfähigkeit (u. a. Armenski, Omerzel Gomezelj, Djurdjev, Deri & Aleksandra, 2011; Bieger & Beritelli, 2013; Buhalis, 2000; Cîrstea, 2014; Crouch, 2000; Pechlaner et al., 2006; Reinhold et al., 2015; Ritchie & Crouch, 2003; Wang & Krakover, 2008) sowie die Nachhaltigkeit (u. a. Cucculelli & Goffi, 2016; Paul & Sreejesh, 2017; Rodríguez Díaz & Espino Rodríguez, 2016; Ritchie & Crouch, 2000; van Wijk & Persoon, 2006; Zouganeli, Trihas, Antonaki, Kladou, 2012; Zhang, Xiao, Gursoy & Rao, 2015) der Destinationen hängen von der Wettbewerbsfähigkeit und der Nachhaltigkeit der einzelnen Betriebe ab. Dies gilt auch für die Entwicklung der Destination (Beritelli et al., 2014).

Butler (1980) sieht im Destinationslebenszyklus (siehe Kapitel 3.4.) die Einheit der Destination. Es können aber auch die einzelnen Produkte sowie Unternehmen in einer Destination mit eigenem Lebenszyklus versehen werden (Beritelli et al., 2014; Butler, 2011). Dies veranschaulicht Abbildung 10.



**Abbildung 9:** Produkte einer Destination mit eigenem Lebenszyklus. Eigene Darstellung in Anlehnung an Beritelli et al., 2014



Von nun an wird in dieser Masterarbeit die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit als die Summe von der Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der einzelnen Betriebe gesehen (Beritelli et al., 2014).

#### **4.5. Me-too-Syndrom im Blindflug**

Beritelli et al. (2015) ergänzen die Herausforderungen der DMOs noch um das Me-too-Syndrom im Blindflug. Destinationen stehen in Konkurrenz zueinander (u. a. Baker & Cameron, 2007; Dawens, Romaniuk & Mansfield, 2009; Hong, Ma & Huan, 2015; Pooler, 1998). Sie verfügen über ähnliche Ressourcen und bieten die gleichen Aktivitäten an. Dabei imitieren sie häufig Erfolgreiches aus Nachbarregionen, nur selten lernen sie dabei aus Fehlern von anderen. Planungsprozesse, denen fundierte Analysen zu Grunde liegen, sind selten (Werner, Dickson, Hyde, 2015). Nachahmung stärkt die vorhandenen Geschäftsmodelle, führt zu starren Strukturen, verleiht Selbstzufriedenheit und ist an ein Scheitern auf lange Sicht gebunden. Oftmals vertrauen dadurch die Verantwortlichen keinen außenstehenden Experten mehr (Beritelli et al., 2015).

Benchmark wird aufgrund von Nächtigungszahlen und Hotelauslastungen betrieben (Bornhorst et al., 2010). Dabei wird aber oftmals nicht berücksichtigt, dass der Erfolg wesentlich von Produktionsprozessen, dem Marktumfeld sowie von Ressourcen abhängig ist (Beritelli et al., 2015; Bornhorst et al., 2010; Kim, 2014). Die Menge an vorhandenen Daten wird oftmals nicht verstanden und in weiterer Folge werden falsche Entscheidungen getroffen. Es werden Messgrößen verwendet, die leicht zu kalkulieren sind und die möglichst viele Stakeholder glücklich machen. Die Resultate werden hingegen mit Parametern dargestellt, die indirekt mit den durchgeführten Projekten in Verbindung stehen. Ebenso verursachen Unklarheiten über die Grenzen einer Destination weitere Schwierigkeiten. Diskussionsgrundlage in der Destination sind willkürlich festgelegte Grenzen, die sich schnell ändern können, sobald die DMO diese neu absteckt (Beritelli et al., 2015).

Als Ergebnis vorstehender Probleme werden oftmals Maßnahmen getroffen, die möglichst viele Stakeholder möglichst glücklich machen (Beritelli et al., 2015). Basierend auf diesen Problemfeldern im Destinationsmanagement, entwickeln Beritelli et al. (2015) einen alternativen Ansatz für das Destinationsmanagement, das SGDM. Auf dies wird im empirischen Teil dieser Masterarbeit genauer eingegangen.

Diese eben genannten Herausforderungen treffen auf das größte Ziel einer jeden Destination, aber speziell in alpinen Destinationen, aufeinander: Den Aufbau einer Ganzjahres-Destination (Ladenstein, 2012). Daher analysiert die Autorin im folgenden Kapitel Saisonalität, welche möglicherweise aus den beschriebenen Problemen entstehen kann und ein vorherrschendes Phänomen im alpinen Tourismus darstellt.

#### **4.6. Zusammenfassung**

Das Destinationsmanagement steht vor zahlreichen Herausforderungen. Die Märkte verlagern sich und die Ansprüche der Gäste werden individueller. In weiterer Folge müssen die Angebote kurzfristiger gestaltet werden. Dabei ist zu beachten, dass die Stakeholder in einer Destination auf der einen Seite zusammenarbeiten sollen, auf der anderen Seite sie jedoch unmittelbare Konkurrenten sind. Aber die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination ist die Summe der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Betriebe. Eine weitere Herausforderung bildet die Nachahmung von Produktinnovationen anderer Destinationen.

### **5. Saisonalität**

Butler definiert Saisonalität folgendermaßen: „The temporal imbalance in the phenomenon of tourism, which may be expressed in terms of dimensions of such elements as numbers of visitors, expenditure of visitors, traffic on highways and other forms of transportation, employment and admissions to attractions.“ (Butler, 1994, S. 332). Jolliffe und Farnsworth (2003) kürzen die Definition von Saisonalität und sehen darin die periodischen Schwankungen der touristischen Nachfrage. Jang (2004) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis, fügt aber den Faktor Zeit hinzu und sieht Saisonalität als ein periodisches Muster, das sich mehr oder weniger jedes Jahr wiederholt. Auch Bar-On (1999) sieht Saisonalität als sich wiederholendes Schema, das gleich in der Zeit sowie im ähnlichen Ausmaß auftritt. Ebenso sehen Cuccia und Rizzo (2011) die Wichtigkeit vom Faktor Zeit in der Definition von Saisonalität, obwohl dieser laut ihrer Ansicht zwar systematisch, aber nicht unbedingt regelmäßig in einem ausgewählten Zeitraum, normalerweise ein Jahr, auftritt.

Aufgrund dieser Definitionen kann Saisonalität als ein Faktor gesehen werden, den den regulären Tourismusprozess beeinflusst, ausgeprägte Auswirkungen aufweist und sich zeitlich wiederholt. Saisonalität wird hauptsächlich als jährliches Phänomen

gesehen, kürzere Perioden wie z. B. monatlich, wöchentlich, täglich oder stündlich sind ebenso möglich (Lundtorp, 2001).

Es existieren verschiedene Formen von Saisonalität und deren Häufigkeit. Bereits Bar-On (1975) und Hartmann (1986) unterscheiden eine natürliche und eine institutionelle Saisonalität. Natürliche Saisonalität hängt von zeitlichen Unterschieden, von natürlichen Phänomenen, sowie vom Klima und von den gegebenen Jahreszeiten ab. Da viele Aktivitäten vom Wetter abhängig sind, entwickeln sich Hauptsaisonen (Bar-On, 1999; Butler, 2001). Der Klimawandel mit seinen Wetterrisiken und die Unsicherheit von Schnee im Winter verstärken das Problem der Saisonalität (Beritelli et al., 2014). Im Gegensatz dazu wird institutionelle Saisonalität von Menschen geschaffen. Diese weisen meist geringere Beständigkeit aus und sind Resultate aus religiösen, kulturellen oder gesellschaftlichen Faktoren. Schulferien sind der Hauptgrund für Saisonalität, aber auch sozialer Druck, die Sportsaison oder die Gewohnheit der Reisenden verstärken die Saisonalität (Bar-On, 1999; Butler, 2001; Hartmann, 1986; Lundtorp, 2001). Aus diesen Definitionen geht hervor, dass Saisonalität den regulären Betrieb im Tourismus beeinflusst und sie unverwechselbare Auswirkungen aufweist. Die aus der Saisonalität auftretenden Herausforderungen werden im folgenden Kapitel näher betrachtet.

## **5.1. Herausforderungen und Auswirkungen von Saisonalität auf Destinationen**

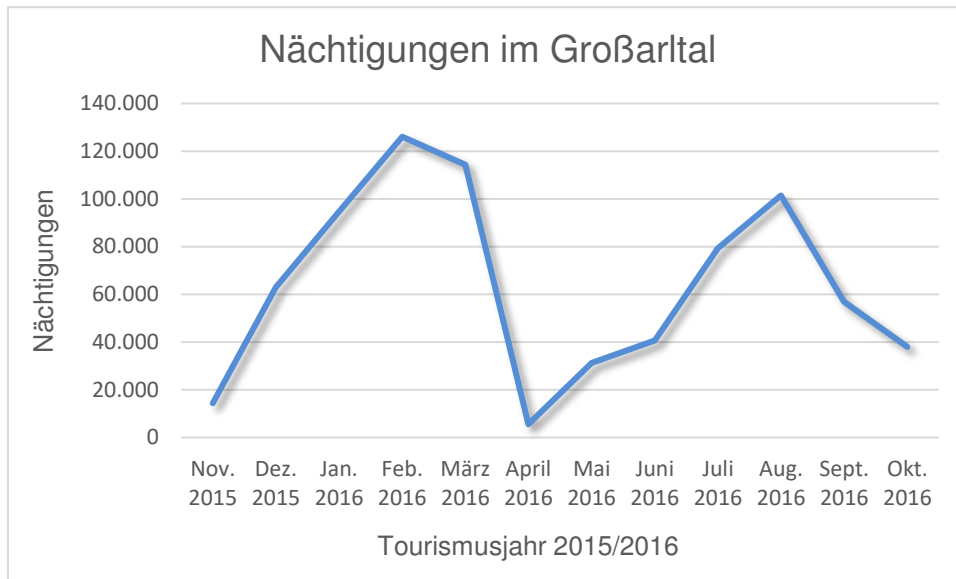
Die Auswirkungen von Saisonalität werden als entscheidende Angelegenheit im Tourismus gesehen, da alle Stakeholder betroffen sind. Baum und Lundtorp (2001) sehen folgende Aspekte als die größten Herausforderungen der Saisonalität:

- Kurze Saisonen mit langen Schließzeiten oder reduziertem Betrieb.
- In kurzer Zeit müssen die Einnahmen für das ganze Jahr generiert werden, obwohl die Fixkosten für zwölf Monate zu decken sind.
- Nicht-Auslastung des unflexiblen Kapitalvermögens, meist ist keine alternative Nutzung möglich.
- Schwierigkeit, neue Investoren zu finden.
- Probleme, die Lieferkette aufgrund von kurzen Saisonen, aufrechtzuerhalten.
- Probleme, den Transport in die Destination von z. B. Fluglinien sicherzustellen.

- Kurzzeitliche Anstellungen, kaum Langzeitangestellte und daher Arbeitslosigkeit oder Abwanderungen in der Nebensaison.
- Qualitätsverlust im Service, da kaum Langzeitangestellte vorhanden sind (Baum & Lundtorp, 2001).

Generell wird die Wirtschaftlichkeit durch Saisonalität verringert (Bar-On, 1999) und sie bringt finanzielle Hürden mit sich (Jang, 2004). Im Speziellen wird die Unstabilität in der Beschäftigung als Problem sowohl für die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer gesehen. Auf der einen Seite tritt die Rekrutierung als Hindernis auf, auf der anderen Seite die fehlende Jobsicherheit. In Spitzenzeiten sind jedoch viele Arbeitskräfte notwendig, was oftmals zum Einsatz von weniger qualifizierten Mitarbeitern und in weiterer Folge zu einem Qualitätsverlust im Service führt (Jolliffe & Farnsworth, 2003; Karamustafa & Ulama, 2010; Pegg et al., 2012; Terry, 2016). Einige Attraktionen schließen ebenso in den Zwischensaisonen (Connell et al., 2015). Daher wird die Destination nur als halbe Destination von den Touristen gesehen (Pegg et al., 2012). Überkapazitäten während der Hauptsaison verursachen auch Belastungen für die Umwelt (Bar-On, 1999; Cuccia & Rizzo, 2011; Fernández-Morales, 2003; Martín Martín et al., 2014; Karamustafa & Ulama, 2010; Kastenholz & Lopes de Almeida, 2008) und die Gesellschaft (Bar-On, 1999, Kastenholz & Lopes de Almeida, 2008; Vargas-Sánchez et al., 2014).

In alpinen Destinationen gibt es aufgrund der geografischen Lage und des Klimas zwei Saisonen, Sommer und Winter. Daher haben alpine Destinationen ein Angebot mit Sommer- bzw. Bergaktivitäten sowie Aktivitäten rund um das Skifahren entwickelt (Franch et al., 2008). Zur Veranschaulichung verwendet die Autorin noch einmal Abbildung 1, welche die zwei Saisonen in einer alpinen Destination widerspiegeln – Höchstauslastung im Winter, gefolgt von einer starken Auslastung im Sommer sowie der schwachen Auslastung in den Zwischensaisonen.



**Abbildung 10:** Nächtigungen Großarlal Tourismusjahr 2015/2016. Eigene Darstellung in Anlehnung an Tourismusverband Großarlal, 2016

Die Auswirkungen dieser ungleichen Verteilung an Nächtigungen wurde bereits dargestellt. Daher diskutiert die Autorin im folgenden Kapitel, was Destinationen machen können, um die Effekte der Saisonalität zu verringern.

## 5.2. Versuche Saisonalität entgegenzuwirken

Öffentliche und private Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, um die Auswirkungen der Saisonalität zu verringern. Marketingstrategien, die einen Mehrwert bieten, Produktdiversifikationen oder Preisreduktionen werden eingesetzt, um die Nachfrage in der Zwischensaison zu stimulieren (Baum & Lundtorp, 2001).

Produktinnovationen sind eine Möglichkeit, um die Saisonalität zu verringern (Flognfeldt, 2001). Dies können Veranstaltungen (Bar-On, 1999; Coshall et al., 2015; Boffa & Succurro, 2012; Connell et al., 2015; Higham & Hinch, 2002) oder die Öffnung der Attraktionen auch während der Nebensaison sein (Bar-On, 1999; Connell et al., 2015). Bei Sportevents reisen oftmals auch die Fans mit, was zu einer besseren Auslastung in der Destination führt (Higham & Hinch, 2002). Kulturelle Highlights wie Museen verringern die Saisonalität ebenso (Cuccia & Rizzo, 2011; Fernández-Morales, 2003). Dabei ist es aber besser, wenn mehrere kleinere Attraktionen, im Gegensatz zu einer Super-Attraktion, zur Verfügung stehen (Cuccia & Rizzo, 2011). Auch Jang (2004) kommt zu dem Ergebnis, dass ein Mix aus Attraktionen wichtig ist. Die Attraktionen sollen wetterunabhängig sein (Bar-On, 1999). Golf (Fernández-Morales, 2003) und die Bewerbung von Senioren (Bar-On, 1999, Möller, Weiermair

& Wintersberger, 2007), das im Kapitel 5.3. näher betrachtet wird, Geschäftsreisende (Figini & Vici, 2012), preisunempfindliche Gäste (Bar-On, 1999) oder Kurzreisende (Rosselló Nadal et al., 2004) spielen auch eine Rolle in der Verringerung der Saisonalität (Fernández-Morales, 2003).

Produktentwicklung, wie auch Werbung soll an jene Märkte gerichtet werden, die momentan eine geringe Anzahl an z. B. Nächtigungen aufweisen, jedoch eine potentielle Größe haben (Buffa & Succurro, 2012). Pegg et al. (2012) sowie Juwaheer (2007) argumentieren, dass Produktdiversifikationen sowie Marktdiversifikationen eine Möglichkeit in der Reduktion von Saisonalität sind. Konstante Weiterentwicklung, welche den Bedürfnissen der Gäste entspricht, führt zu Wettbewerbsvorteilen.

Um Saisonalität zu verringern, legen vielen alpine Destinationen ihren Marketingfokus auf neue Märkte, wie z. B. Länder aus Osteuropa oder Überseemärkte wie Indien oder China. Dies obwohl vorausgesagte Wachstumsraten nicht per se eine Rechtfertigung für einen Wechsel im Marketing von traditionellen zu neuen Märkten ist (Coshall et al., 2015; Tschurtschenthaler, 2010). Für neue Märkte sind Wissen um deren Reisemotivation unumgänglich (Park, Lee & Miller, 2015). Ebenso müssen DMOs über Push und Pull Faktoren der Gäste Bescheid wissen. Dies hilft in der Entwicklung von Angeboten, die den Wünschen der Touristen entsprechen oder übertreffen (Park et al., 2015; Yousefi & Marzuki, 2015). Werden die Kundenbedürfnisse befriedigt, steigt die Kundenzufriedenheit. Dabei sind die grundlegenden Leistungen wie Essen und Trinken, eine ruhige Unterkunft oder eine reibungslose Buchung nicht immer ausschlaggebende Faktoren für die Kundenzufriedenheit. Für viele Gäste wirken immaterielle Leistungen wie Freundlichkeit oder persönliche Betreuung mehr zufriedenstellend (Juwaheer, 2007).

Trotz der Wichtigkeit von Produktinnovationen im Tourismus (Walder, 2006), gibt es hier einen Nachteil: Hat eine Destination ein neues Tourismusprodukt erfolgreich implementiert, kopieren andere Destinationen mit ähnlichen Ressourcen dies (Bertelli et al., 2015), siehe dazu Kapitel 4.5. Infolgedessen klingt die Einzigartigkeit ab und die Attraktivität am Markt kann schnell verschwinden.

Einen weiteren Aspekt legen Connell et al. (2015) auf die lokale Bevölkerung. Speziell in Nebensaisonen soll für diese ein Angebot durch z. B. Attraktionen geschaffen werden. Pegg et al. (2012) sowie Cuccia und Rizzo (2011) sehen eine gemeinsame Strategie aller Stakeholder sowie die Langzeit-Planung in der Destination als ent-

scheidender Faktor. Preisreduktionen erhöhen ebenso die Auslastung (Bar-On, 1999; Boffa & Succurro, 2012).

Speziell in ländlichen Gebieten können Destinationen, aufgrund der oben genannten Gegebenheiten für Saisonalität, dieser alleine nicht entgegenwirken (Flognfeldt, 2001). Lokal kann aber der Saisonalität bekämpft werden. Oftmals ist dies aber von kurzer Lebensdauer und die Verantwortlichen vergessen darauf, dass sie anderen Destinationen die Gäste wegnehmen, da die Nachfrage dadurch nicht stimuliert wird. Daher ist dies meist ein Nullsummenspiel. Produkte wie z. B. Events sind nie die Lösung schlechthin für saisonale Probleme (Flognfeldt, 2001).

Als weiteren möglichen Lösungsansatz betrachtet die Autorin daher im folgenden Kapitel den demografischen Wandel.

### **5.3. Demografischer Wandel und Saisonalität**

Demografischer Wandel hat im Moment mehr Auswirkung auf die Reiseentscheidungen, als der Klimawandel (Reintinger et al., 2016). Dabei ist die zu erwartende Altersstrukturverschiebung von größter Bedeutung (Grimm, Metzler, Butzmann & Schmücker, 2010; Lohmann, Müller, Pechlaner, Smeral & Wöber, 2012). Der demografische Wandel hat Einfluss auf den Tourismus. Er beeinflusst direkt die Nachfrage durch Volumen und Struktur, den Arbeitsmarkt durch die Anzahl der Arbeitskräfte sowie das regionale Angebot, da sich z. B. Freizeiteinrichtungen, die medizinische Versorgung oder Geschäfte der alternden Gesellschaft anpassen (Lohmann et al., 2012).

Die Hauptreisezeiten der älteren Personen sind die Nebensaisonen. Dadurch entgehen sie z. B. lärmenden Kindern oder überfüllten Hotels (Möller et al., 2007). Die Flexibilität der Reisezeit aufgrund von größerer Unabhängigkeit der alternden Gesellschaft ist ein positiver Effekt des demografischen Wandels und kann die Saisonen verlängern (Grimm et al., 2010; Lohmann et al., 2012; Reintinger et al., 2016). Alleine reisen kommt dabei für die meisten nicht in Frage, dafür bevorzugen sie aber längere Aufenthalte. Sie sind auch bereit für gute Qualität angemessene Preise zu bezahlen (Lohmann et al., 2012; Möller et al., 2007). Generell verreisen Senioren häufiger und ihre Gesundheitsorientierung ist stärker ausgeprägt (Lohmann et al., 2012). Laut einer Studie von Lohmann et al. (2012) sind im Jahr 2025 rund 40 % der deutschen touristischen Nachfrage Pensionisten. Der Alpenraum kann trotz eines schrumpfenden deutschen Marktes mit mehr Marktanteilen rechnen, das sind auch

in absoluten Zahlen mehr Gäste. Die Anzahl der über 75-jährigen steigt, die Anzahl bei Nicht-Senioren verringert sich. Dies hat auch mit der Nähe des Alpenraumes für den deutschen Markt zu tun.

Beim demografischen Wandel spielt aber nicht nur die sich wandelnde Altersstruktur eine Rolle, sondern auch andere Faktoren, die in folgender Tabelle 2 dargestellt werden:

<b>Zusätzliche Faktoren des demografischen Wandels</b>	
<b>Urlaubsreisen mit Kindern</b>	Auswirkungen für Urlaubsreisen mit Kindern hat die Haushaltsstruktur, die sich von der klassischen Familie mit Vater, Mutter und Kinder in zahlreiche verschiedenen Formen verändert. Grundsätzlich nimmt die Bedeutung von diesem Segment nur unbedeutend ab. Es bleibt ein großes Segment und weist nach wie vor sehr spezifische Ansprüche auf. Familien mit einem Kind sowie Pensionisten, die mit Kindern reisen, gewinnen mehr an Bedeutung.
<b>Familien- und Haushaltsstruktur</b>	Dieser Faktor hat nur einen geringen Einfluss auf den Urlaubstourismus. Die Anzahl der Alleinreisenden bleibt in etwa gleich, jedoch erhöht sich die Anzahl der Erwachsenen, die zusammen reisen, aber kein Paar sind. Dies bringt Handlungsbedarf, z. B. bei den Unterkünften, mit sich.
<b>Steigendes Bildungsniveau</b>	Durch das steigende Bildungsniveau ist ein Anstieg von Reiseaktivitäten wahrscheinlich. Die Ansprüche steigen voraussichtlich dadurch.
<b>Migration</b>	Die „buntere“ Gesellschaft in der westlichen Welt unterscheidet sich in ihrem Reiseverhalten vom herkömmlichen Markt. Migranten bzw. Ausländer weisen zwar eine hohe Reiseintensität auf, jedoch reisen sie oftmals in ihre Heimatländer, um ihre Verwandten zu besuchen. Dies benachteiligt die traditionellen europäischen Reiseziele.

**Tabelle 2:** Zusätzliche Faktoren des demografischen Wandels. Eigene Darstellung in Anlehnung an Lohmann et al., 2012

Reisen ist „erlerntes“ Verhalten. Daher werden in Zukunft auch ältere Personen vermehrt reisen. Das Reiseverhalten ändert sich nicht schlagartig. Reisende, die immer schon Langstreckenreisen bevorzugen, werden auch weiterhin Langstreckenreisen unternehmen. Auch bleiben Personen, die immer in der näheren Umgebung ihren Urlaub machen, ihrem Reiseverhalten treu (Lohmann et al., 2012;



Möller et al., 2007). Jedoch werden junge Familien eher dem heutigen Reiseverhalten gleichen. Das Reiseverhalten ist somit eher generationsabhängig, als altersabhängig (Lohmann et al., 2012).

Personen nutzen während des Arbeitsleben Sport und Freizeit eher als Erholung. Hingegen knüpfen Pensionisten damit vorwiegend neue Kontakte bzw. pflegen diese dadurch (Möller et al., 2007). Kultur-, Natur- und Gesundheitsurlaube gewinnen an Bedeutung, Bade- und Ausruheurlaube werden weniger (Lohmann et al., 2012).

Die Auswirkungen des demografischen Wandels können für Destinationen Chance oder Risiko bedeuten. Es liegt an ihnen, wie sie das Angebot dahingehend entwickeln (Bernini & Cracolici, 2015; Grimm et al., 2010; Lohmann et al., 2012). Die Herausforderung liegt darin, dass die Verantwortlichen ihr Angebot anpassen, aber nicht radikal verändern. Ebenso muss genau eruiert werden, ab wann Gäste als Senioren bezeichnet werden möchten. Die jüngeren Senioren weisen nämlich keine Affinitäten für Seniorenprogramme auf (Chen & Shoemaker, 2014; Lohmann et al., 2012). Daher müssen attraktive Angebote geschaffen, verpackt und verteilt werden (Bernini & Cracolici, 2015). Zugleich sehen Lohmann et al. (2012) eine schrumpfende Bevölkerung (z. B. im Hauptherkunftsmarkt Deutschland), verstärkte Migration sowie den starken Wettbewerb zwischen den Destinationen als Risiko. Durch das steigende Bildungsniveau ist Deutsch als Sprache im Urlaubsort kein Muss mehr. Auch steigt der Anspruch an Qualität, da Senioren sehr reiseerfahren sind. Obwohl Potential im Markt vorhanden ist, ergibt sich dadurch noch keine Nachfragegarantie. Positiv ist hingegen, dass der demografische Wandel absehbar ist und langsam verläuft. Somit haben die Destinationen Zeit, sich der neuen Situation anzupassen.

Zugleich ist der demografische Wandel nicht der Auslöser für einen völlig anderen Tourismus. Dieser ändert sich aufgrund zahlreicher Faktoren (Grimm et al., 2010; Lohmann et al., 2012), jedoch kann durch den demografischen Wandel der Saisonalität entgegengewirkt werden (Grimm et al., 2010; Lohmann et al., 2012; Reintinger et al., 2016). Im Alpenraum finden jedoch nur einige Destinationen für diese Herausforderungen passende Antworten (Laesser et al., 2013).

Laut dieser Erkenntnisse muss der richtige Ansatz aus einer tieferen, strategischen Orientierung kommen. Wie Destinationen Saisonalität entgegenwirken, wird die Autorin daher im empirischen Teil dieser Masterarbeit herausarbeiten.

## **5.4. Zusammenfassung**

Saisonalität stellt die alpinen Destinationen vor große Herausforderungen. Personalbeschaffung, Qualität in Service, Finanzierung, Umweltbelastungen oder Probleme in der Lieferkette sind die Folgen.

Zahlreiche Methoden werden bereits angewandt, um Saisonalität entgegenzuwirken. Neue Märkte, neue Angebote, Events, Sportveranstaltungen, die Kombination aus Sport und Kultur, Preisreduktionen sowie Attraktionen, die wetterunabhängig sind, sind mögliche Ansätze. Jedoch gibt es noch kein Allheilmittel gegen die Saisonalität.

Ein weiterer Aspekt ist der demografische Wandel. Ältere Personen bevorzugen die Nebensaisonen als Reisezeiten. Es gibt enormes Potential an diesem Markt. Allerdings verspricht dieses keine Nachfragegarantie. Ebenso ist der demografische Wandel kein Auslöser für eine schlagartige Änderung im Tourismus, sondern dies erfolgt sehr langsam.

## **6. Empirische Studie**

Aufgrund der Ergebnisse des Literaturteiles dieser Masterarbeit wird klar, dass es für Destinationen schwierig ist, in der Zwischensaison eine adäquate Auslastung zu erzielen. Daher untersucht die Autorin in der empirischen Studie mithilfe des SGDM, wie man Saisonalität entgegenwirken kann. Als Untersuchungsdestination wählt sie das Großarlal und kreiert daraus eine Case Study. Anschließend beschreibt sie die Methodik, das Forschungsdesign und präsentiert die Ergebnisse sowie die Limitationen dieser Masterarbeit.

### **6.1. Großarlal – Die Case Study**

Die Destination Großarlal liegt im Salzburger Land, Bezirk Pongau, in den österreichischen Alpen. Das Großarlal bildet die Grenze zwischen den Hohen und den Niederen Tauern. Als Ausläufer der Radstädter Tauern ist es das östlichste Tauernal. Neben dem Gasteiner- und dem Raurisertal zählt es zu den längsten Tauerntälern und reicht von der Arlscharte bis in die Liechtensteinklamm. Das Großarlal hat eine Fläche von insgesamt 224,43 km<sup>2</sup>. Die beiden Orte Großarl mit rund 3.700 Einwohnern und Hüttschlag mit ca. 920 Einwohnern sind Teil der Destination (Tou-

rismusverband Großarlal, 2017a; Tourismusverband Großarlal, 2017b; Tourismusverband Großarlal, 2017c).

Das Großarlal wird als eine Ganzjahresdestination beschrieben („Urlaubsglück zu jeder Jahreszeit“), die das Bergangebot vereint. Als Aktivitäten werden hauptsächlich Wandern und Almen im Sommer sowie Ski fahren im Winter genannt. Mountainbiken, Tennis, Minigolf, Spazieren, Wellness oder Fischen runden das Angebot im Sommer ab. Im Winter wird auch für Langläufer, Skitourengeher, Schneeschuhwanderer oder Wellnessliebhaber einiges geboten. Eine Besonderheit der Region sind die zahlreichen bewirtschafteten Almen. Besonders werden Familien bzw. die Familienfreundlichkeit hervorgehoben (Tourismusverband Großarlal, 2017a).

Laut Dwyer und Kim (2003) können touristische Ressourcen, aufgrund derer die Destination besucht wird, in zwei Kategorien eingeteilt werden: Natürliche und geschaffene Ressourcen. Die Berge und die Landschaft sind natürlich Ressourcen, dazu kommen die seit Jahrhunderten bewirtschafteten Almen als kulturelle Ressourcen hinzu. Geschaffene Ressourcen sind unter anderem Wanderwege (400 km), Mountainbikestrecken (140 km), das Freizeitzentrum oder Klettersteige und die Skischaukel Großarlal-Dorfgastein (73 Pistenkilometer) sowie Langlaufloipen (Tourismusverband Großarlal, 2017f). Mit diversen Veranstaltungen bzw. Veranstaltungsreihen wie der Lady-Skiwoche, dem Salzburger Bergadvent oder dem Bauernherbst versucht die Destination bereits jetzt die jeweiligen Saisonen zu verlängern (Tourismusverband Großarlal, 2017d; Tourismusverband Großarlal, 2017e).

Das Angebot von Unterkünften geht vom Campingplatz, über Bauernhöfe, Ferienwohnungen und Privatvermieter bis hin zu luxuriösen Hotels. Mit rund 5.100 Betten in 325 Unterkünften (Tourismusverband Großarlal, 2017f) beherbergt das Großarlal im Sommer vorwiegend deutsche (62 %) und österreichische (26 %) Gäste. Lediglich Gäste aus den Niederlanden, Belgien, Schweiz und Italien kommen weiters über ein Prozent der Gesamtnächtigungen. Ähnlich ist es im Winter. Im Tourismusjahr 2015/2016 (November 2015 bis Oktober 2016) verzeichnete die Destination insgesamt 765.770 Nächtigungen. Davon fallen 418.036 (rund 55 %) der Nächtigungen in den Winter und 347.734 (rund 45 %) der Nächtigungen in den Sommer. In Summe sind dies 147 Vollbelegstage, davon 67 im Sommer. Diese werden durch 153.655 Ankünfte generiert. Die meisten Nächtigungen verzeichnet die Hotellerie, ganz besonders die Hotels in der 4-Sterne Kategorie. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt in Großarl bei 4,7 Tagen, in Hüttschlag bei 5,7 Tagen. Die Destina-

tion zeigt eine positive Entwicklung an Nächtigungen in den letzten 25 Jahren. Der Tourismusverband Großarlal ist die DMO in der Region, wobei alle Betriebe in der Region Pflichtmitglieder sind (Salzburger Tourismusgesetz, 2003; Tourismusverband Großarlal, 2016). Die Destination verfügt jährlich über ein Budget von rund 1,5 Euro (Tourismusverband Großarlal, 2016).

## **6.2. Methodik**

Um die forschungsleitende Frage dieser Masterarbeit zu beantworten, sammelt die Autorin Daten mit einer qualitativen Forschungsmethode, dem SGDM. In den folgenden Kapiteln wird die Methode beschrieben sowie die Eignung dieser diskutiert.

### **6.2.1. Beschreibung der gewählten Forschungsmethode – SGDM**

„Als empirische Sozialforschung bezeichnen wir Untersuchungen, die einen bestimmten Ausschnitt der sozialen Welt beobachten, um mit diesen Beobachtungen zur Weiterentwicklung von Theorien beitragen.“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 24). Um die forschungsleitende Frage zu beantworten, verwendet die Autorin Daten, die aus der empirischen Analyse gewonnen werden. Atteslander (2010) versteht unter Daten folgendes: „Unter sozialen Daten im engeren Sinne verstehen wir systematisch erhobene Aspekte gesellschaftlicher Wirklichkeiten.“ (Atteslander, 2010, S. 14). Dabei handelt es sich um empirisch tatsächlich feststellbare Erscheinungen.

Grundsätzlich wird bei der empirischen Sozialforschung zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden unterschieden (Atteslander, 2010; Cropley, 2005; Gläser & Laudel, 2010). Der Forscher versucht dabei abhängig vom Thema die für ihn am besten geeignete Methode zu wählen. Dabei gilt: „Qualitative Daten sind empirisch reichhaltige, komplexe Darstellungen eines sozialen Gegenstandes, während mit quantitativen Daten Aussagen in Form von Häufigkeiten, Mengenangaben, Zahlenreihen oder Indizes getroffen werden.“ (Steinert & Thiele, 2000, S. 31).

Um detailliertes Wissen zu erlangen und um die forschungsleitende Frage zu beantworten, wird eine explorative Case Study kreiert. Veal (2009, S. 108) beschreibt eine Case Study folgendermaßen: „A case study involves the study of an example – a case – of the phenomenon being researched. The aim is to seek to understand the phenomenon by studying single examples.“ Ähnlich sieht das auch Eisenhardt

(1989, S. 534): “The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamic present within single settings.”

Als Basis der im Kapitel 4. beschriebenen Herausforderungen im Destinationsmanagement schlagen Beritelli et al. (2015) einen alternativen Ansatz für effektives Destinationsmanagement vor. Eine Destination soll nicht als eine Mischung von verschiedenen Dienstleistungen und Produkten in einem durch politische und administrative Grenzen eingeschränkten Gebiet gesehen werden. Das SGDM konzentriert sich auf relevante Subsysteme. Eine Destination soll sich viel mehr auf die einzelnen strategischen Geschäftsfelder, die auf unterschiedene Ressourcen zugreifen, konzentrieren. Als Resultat wird die Destination zu einem komplexen System mit unterschiedlichen Angebotsnetzwerken, die erst durch die Netzwerke der Reiseströme in unterschiedlichen Zeiten sowie unterschiedlichen Räumen aktiviert werden.

Klar wird somit auch, wie die die Definition von Beritelli et al. (2015) zu verstehen ist. Das SGDM erweitert das ursprüngliche Verständnis einer Destination um die strategischen Geschäftsfelder.

Beritelli et al. (2015) schlagen zur Umsetzung eines erfolgreichen Destinationsmanagements ein Kreislaufmodell in sechs Schritten vor:

1. Besucherströme identifizieren, definieren, zeichnen und strategische Besucherströme beschreiben.
2. Variable Geometrie durch Überlappung der SVFs diskutieren sowie das Portfolio der Ströme bewerten.
3. Angebots- und Nachfragenetzwerke analysieren sowie die Haupthebel und Antriebsmechanismen rekonstruieren.
4. Management- und Marketingprozesse pro SVF beschreiben und Aufgaben entlang des Prozesses verteilen.
5. Strategien und Aktionen zwischen den Organisationen planen und die Ressourcen den Akteuren laut entsprechenden Kompetenzen zuteilen.
6. SVFs, Marketing, Management sowie die Ressourcennutzung laufend aktualisieren und den Lernprozess sowie den Entscheidungsprozess moderieren.

Im ersten Schritt werden bei Workshops Besucherströme sowie die daraus entstehenden SBAs identifiziert. Die Flows werden dabei auf großen Landkarten skizziert. Die Grenzen sollten dabei bewusst außerhalb der Destinationsgrenzen liegen, um

auch nicht offensichtliche SBAs zu erkennen. Beachtet sollen auch Tagesgäste, Einheimische und Gäste aus benachbarten Regionen werden. Jeder Strom wird mithilfe eines Textkastens beschrieben. Folgende Punkte werden dabei beantwortet:

- Wer kommt? Wie sind die Gäste?
- Warum kommen sie?
- Was motiviert sie?
- Was machen die Gäste?
- Woher kommen sie und wo bleiben sie? Wohin gehen sie?
- Wann tritt dieser Flow auf?
- In welcher Phase des Lebenszyklus steht dieser Strom?
- Zusätzliche Informationen zu diesem Besucherstrom

Jeder SVF besteht aus einem eigenen Besucherstrom, tritt zeitlich und räumlich auf und hat seine eigene Dynamik im Nachfragenetzwerk. Daraus resultierend hat dieser auch eine eigene Dynamik im Angebotsnetzwerk.

Im zweiten Schritt werden die Karten übereinandergelegt. Ein Synthese-Bild – variable Geometrie, das im Kapitel 3.6.2. genauer betrachtet wird – wird sichtbar. Vier verschiedene Informationen sind auf einem Blick erkennbar: Polyvalente (d. h. mit einer Vielzahl von Möglichkeiten) Räume sowie Attraktionen, nicht-touristische Gebiete, Gebiete mit Entwicklungspotential und Räume, die kaum oder keine Bedeutung für (neue) Besucherströme aufweisen. Verantwortliche verstehen damit, warum Sachen in der Destination funktionieren oder eben nicht. Die variable Geometrie liefert Erkenntnisse, ob die Destination aus reifen oder aufstrebenden SBAs besteht sowie ob einige SBAs verantwortlich für die Saisonalität sind. Die Grenzen einer Destination sind daher von den SVFs abhängig.

In weiterer Folge werden die Netzwerke in den strategischen Geschäftsfeldern analysiert. Dies beschreibt die Autorin im Kapitel 3.6.1.2. Sind die Systemköpfe, Market Mavens und Portale identifiziert, erfolgt die Aufgabenverteilung anhand eines Funnel (siehe dazu Kapitel 3.6.1.1.). Die ersten vier Schritte des SGDM dienen als Grundlage für eine objektive, aber umfassende Analyse der Subsysteme in einer Destination.

Flows, SBAs, Netzwerke und Marketingfunnels sind öffentlich zugänglich und werden laufend aktualisiert. Somit wird ein Stop-and-Go in der Destination vermieden.

Die Autorin analysiert in dieser Masterarbeit die Schritte 1 bis 2, mithilfe derer die forschungsleitende Frage beantwortet werden kann.

### **6.2.2. Eignung und Begründung der Wahl**

Ein quantitativer Forschungsansatz versucht Kausalverbindungen zu messen, hingegen zielt ein qualitativer Forschungsansatz darauf ab, kausale Zusammenhänge zu verstehen (Gläser & Laudel, 2010). Qualitative Forschungsmethoden sind nützlich, um Erkenntnisse in neuen und theoretisch unbewiesenen Konzepten zu gewinnen (Lamnek, 2010). Da das Konzept der variablen Geometrie für Destinationen noch relativ neu ist, kann eine qualitative Forschungsmethode zusätzliches Wissen generieren.

Kelly (1980, zitiert nach Veal, 2006) sieht einen Vorteil darin, dass die Leute bei einer qualitativen Methode involviert werden. Dadurch wird es persönlicher als bei quantitativen Forschungsmethoden. Da die Autorin in dieser Masterarbeit die Denkweise der Gäste verstehen will, ist ein persönlicher Zugang, zu den Personen, die die Informationen von den Gästen aus erster Hand erhalten, vorteilhaft.

Bei qualitativen Forschungsmethoden gibt jeder Befragte andere Informationen preis (Veal, 2006). Experten der Destination als Informationsquellen sind nützlich, um Trends und Entwicklungen festzustellen. Der inhaltliche Reichtum und individuelle Antworten führen oftmals zu neuen Erkenntnissen (Bortz & Döring, 2006). In dieser Masterarbeit wird das Wissen der Experten dafür verwendet um aktuelle und potentielle SBAs der Destination zu identifizieren.

Die Wahl einer Case Study als Forschungsmethode für diese Masterarbeit rechtfertigt die Definition von Yin (1981), die beschreibt, dass eine Case Study ein zeitgemäßes Phänomen in seinem wirklichen Kontext ist, besonders wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig seien. Der Case kann als Ganzes gesehen werden und die Menge der Daten ist handelbar (Veal, 2006).

Durch das SGDM werden aktuelle und potentielle Gästeströme und in weiterer Folge SBAs identifiziert. Durch die Analyse der Gästeströme kann auch herausgefunden werden, welche die Saisonalität verstärken (Beritelli et al., 2015). Dies will die Autorin auch in ihrem Case, dem Großarlal, herausarbeiten.

In weiterer Folge sehen Beritelli et al. (2015) einen Workshop als hilfreich, denn wenn die Verantwortlichen in einer Destination selber mitwirken, sie eher an dem interessiert sind, was herauskommt und daher auch die Ergebnisse weiterentwickeln.

### **6.2.3. Methodenkritik**

Wie jede Forschungsmethode haben auch qualitative Forschungsmethoden ihre Nachteile. Sie sind besonders zeitaufwändig und der Forscher sucht sich die Experten selber aus. Eine Verallgemeinerung und daher Repräsentativität ist im Normalfall nicht gegeben, da im Vergleich zu quantitativen Studien die Anzahl der Befragten geringer ist und da die Daten oftmals subjektiv sind. Um die Ergebnisse zu validieren sind auch quantifizierbare Daten notwendig (Bortz & Döring, 2006).

Yin (1981) gibt zu bedenken, dass in Case Studies oftmals zu viel beobachtet wird. Ebenso ist die statistische Relevanz nicht gegeben, da von einem Case nicht auf die Gesamtheit geschlossen werden kann. Weitere Erhebungen sind dafür notwendig (Veal, 2006; Yin, 1981)

Beritelli et al. (2014) kritisieren, auch wenn der Forscher Personen mit dem größten Wissen über die Region auswählt, diese jedoch nicht alles über bestehende und potentielle SBAs wissen können. Nicht alle Gäste machen immer dasselbe. Ebenso können Attraktionen kommen und gehen. Pfister (2015) gibt zu bedenken, dass nicht alle örtlichen Strukturen aufgegeben werden sollen. Die Einfluss-Sphären, die auf einen Ort wirken, müssen berücksichtigt werden. Die Marke muss in weiterer Folge mit dem Lebensraum verbunden werden.

Unter Berücksichtigung dieser Schwächen wird klar, dass die Ergebnisse dieser Masterarbeit nicht repräsentativ sowie nicht generalisierbar sind. Sie sollen jedoch als Basis für weitere, quantitative Forschung dienen.

### **6.3. Forschungsdesign**

Wie bereits im Kapitel 2.2. beschrieben, verwendet die Autorin das SGDM, um die Daten zu analysieren. Dies geschieht mithilfe von Workshops, der in den folgenden Kapiteln genauer betrachtet wird.



### **6.3.1. Ziel der Untersuchung**

Ziel dieser empirischen Untersuchung ist es, herauszufinden, welche aktuelle und potentielle Besucherströme es in der untersuchten Destination gibt. Die variable Geometrie der Destination wird aufgezeigt und in weiterer Folge wird diese analysiert und vorhandene sowie mögliche SBAs identifiziert. Dadurch wird für die Verantwortlichen in der Destination sichtbar, welche Ströme es bereits gibt, wo Potential entlang der Ströme besteht und wo neue Flows entstehen können. Dadurch soll in weiterer Folge aufgezeigt werden, wie der Saisonalität entgegengewirkt werden kann.

### **6.3.2. Datenerhebung**

Nach dem Pre-Test (siehe Kapitel 6.4.) werden zwei Workshops vorbereitet. Beritelli et al. (2015) empfehlen maximal 15 Teilnehmer pro Workshop, damit das Ganze übersichtlich bleibt. Die Autorin lädt die Teilnehmer dazu telefonisch ein. Für diese Workshops mietet die Autorin jeweils einen Seminarraum in einem Hotel. Die Autorin erklärt den Workshop-Teilnehmern, wie dieser vor sich geht. Die genauen Instruktionen befinden sich im Anhang A1.

Für die Workshops verwendet sie Karten im A3-Format. Die Kartenausschnitte vom Großarlal sind unterschiedlich groß bzw. haben unterschiedliche Ansichten, damit kleinere und größere Ströme erfasst werden können. Die Autorin achtet aber darauf, dass jeder Teil vom Großarlal dargestellt wird. Um die Orientierung zu erleichtern, werden markante Punkte wie z. B. Straßen oder Flüsse benannt, jedoch werden die Grenzen der Destinationen nicht eingezeichnet. Die Kartenausschnitte holt die Autorin von Google Maps. Die insgesamt sieben verschiedenen blanken Kartenausschnitte sind im Anhang A3.

Die Workshop-Teilnehmer werden ersucht, so viele Besucherströme wie möglich zu identifizieren und einzeln auf die Karten einzuzeichnen. Zusätzlich sollen die Fragen, wie im Kapitel 6.2.1. beschrieben, beantwortet werden. Die Teilnehmer bewegen sich nach der kurzen Einführung frei im Raum und können andere SVFs ergänzen. Dabei sind Einzelarbeiten sowie Diskussionen in Kleingruppen erlaubt.

Die beiden Workshops finden in derselben Woche Anfang April statt. Als Dauer eines Workshops definiert die Autorin rund zwei Stunden. Anschließend wertet sie die Daten (siehe Kapitel 6.5.2.) aus.

### **6.3.3. Stichprobe**

Um wertvolle Ergebnisse zu erzielen, ist die Auswahl der Experten entscheidend. Der inhaltliche Reichtum und die individuellen Ausführungen führen dabei oftmals zu neuen Erkenntnissen (Bortz & Döring, 2006). Die Autorin entscheidet sich für ein Criterion Sampling, d. h. alle Beteiligten unterliegen einem Hauptkriterium (Veal, 2006). Bei dieser Masterarbeit ist es der Bezug zum Tourismus im Großarlal. Winter (2000) argumentiert, dass die Stichprobe bei qualitativen Forschungsmethoden heterogen aber in sich homogen sein soll, das heißt, es sollen typische Vertreter beteiligt sein.

In diesem Workshop werden nicht nur Chefs und Geschäftsführer der einzelnen Betriebe eingeladen, sondern auch Personen, die direkt mit den Gästen arbeiten, wie z. B. Rezeptionisten oder Wanderführer. Das Alter der Workshop-Teilnehmer geht von Anfang 20 bis ins Pensionsalter. Somit soll ein weites Spektrum an Wissen generiert werden (Beritelli et al., 2015). In diesen Workshops nehmen Personen teil, die einen Bezug zum Tourismus im Großarlal haben, jedoch einen unterschiedlichen Hintergrund aufweisen. Daher ist die Homogenität (Bezug zum Tourismus im Großarlal), aber auch die Heterogenität (verschiedene Positionen und Arbeitgeber) der Beteiligten sichergestellt. Die Auswahl der Workshop-Teilnehmer erfolgt einerseits laut der Verteilung der Nächtigungen im Großarlal mit über 50 % der Gesamtnächtigungen in der Hotellerie. Andererseits werden die Attraktionen, Angebote und die Almen sowie die Herkunft der Teilnehmer aus den beiden Orten berücksichtigt. Die Liste der Teilnehmer befindet sich im Anhang A2.

### **6.4. Pre-Test**

Ein Pre-Test dient dazu, die Untersuchungsinstrumente auf ihre Eignung und Funktionsfähigkeit zu testen (Bortz & Döring, 2006). In diesem Fall ist das ein Mini-Workshop mit zwei relevanten Personen (Christiane Mayr – Mitarbeiterin im Tourismusverband Großarlal sowie Stefanie Steiner – Rezeptionistin im Hotel Nesslerhof). Dieser Pre-Test soll einen reibungslosen Ablauf der eigentlichen Workshops sowie optimales Untersuchungsmaterial sicherstellen.

Die Autorin testet den genauen Ablauf des Workshops. Ebenso die Verständlichkeit der Instruktionen und des dargestellten Kartenmaterials mit den Textblöcken. Das Zeichnen der einzelnen Flows ist ebenso relevant für den Pre-Test.

Aufgrund des Pre-Tests können folgende Verbesserungsvorschläge für den empirischen Teil dieser Masterarbeit gemacht werden:

<b>Verbesserungsvorschläge aufgrund des Pre-Tests</b>	
<b>Einleitung</b>	Klar und deutlich festhalten, dass es sich um die Sommersaison handelt. Erklären, was auf die Post-Its kommen soll.
<b>Karten bzw. Kartenausschnitte</b>	Einen Kartenausschnitt hinzufügen, der die Stadt Salzburg zeigt. Zusätzlich soll noch angeführt werden, von wo bis wo der Kartenausschnitt geht.
<b>Übersichtlichkeit</b>	Die einzelnen Fragen auf den Kartenausschnitten sollen nummeriert werden, damit die Post-Its dann auch wieder zugeordnet werden können. Ebenso soll den einzelnen Fragen mehr Raum gelassen werden. Beim Life-Cycle sollen noch die einzelnen Monate eingezeichnet werden.
<b>Verständlichkeit</b>	Die Fremdwörter im Life-Cycle sollen durch einfachere, deutsche Wörter ersetzt werden. Bei einigen Fragestellungen, soll die Wortwahl überdenkt bzw. in der Einleitung erklärt werden (z. B. Woher kommen die Gäste? - Wenn Gäste aus der Destination in eine andere Region fahren, geht es darum, dass sie nicht aus dem Großarlal kommen, sondern z. B. aus Deutschland. Wenn Sie allerdings als z. B. Tagestouristen ins Großarlal kommen, dann sind auch Tagesgäste relevant).

**Tabelle 3:** Verbesserungsvorschläge aufgrund des Pre-Tests. Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ergebnisse des Pre-Tests

Diese Verbesserungsvorschläge nimmt die Autorin dankend in die Workshops auf.

## **6.5. Ergebnisse der Studie**

In den folgenden Unterkapiteln präsentiert die Autorin die Auswertungsmethode sowie die Ergebnisse dieser Masterarbeit. Anschließend interpretiert sie diese und erstellt einen Leitfaden zur Sommersaisonverlängerung.

### **6.5.1. Auswertungsmethode**

Die Auswertungsmethode ist qualitativem Ursprungs und Teil des SGDM. Hierbei können die Saisonalität der einzelnen Besucherströme, die jeweilige Phase im Lebenszyklus sowie aktuelle und potentielle SBAs als auch die variable Geometrie

einer Destination identifiziert werden. Die erhaltenen Daten werden anonym ausgewertet.

Die entstandenen Kartenausschnitte werden von der Autorin durch Nachzeichnen zusammengeführt, da durch die verschiedenen Kartenausschnitte die Methode mit transparenten Folien nicht möglich ist. In weiterer Folge analysiert sie die Saisonalität der einzelnen Besucherströme, die Phase im Lebenszyklus sowie die entstehende variable Geometrie. Nachdem die Autorin die erhaltenen Informationen auf Plausibilität überprüft hat, werden diese verdichtet. Werden einzelne Ströme mehrfach genannt, führt die Autorin diese auf einer neuen Karte zusammen. Dabei werden auch die Informationen zusammengeführt bzw. ergänzt. Am Ende des Verdichtungsprozesses wird jeder Flow auf einer separaten Karte dargestellt. Die Autorin kommt somit von den original 149 Besucherströmen auf 44. Als Namen der entstandenen Besucherströme wählt die Autorin entweder eine Nennung aus den ursprünglich 149 Flows oder eine Kombination daraus. Um die Übersicht zu gewährleisten, fasst die Autorin die 44 Flows in sieben von ihr benannten Kategorien zusammen und nummeriert diese nach der ersten Grobsortierung, damit sie später die Orientierung behalten kann.

Die Analyse der Daten zeigt die Saisonalität der einzelnen Besucherströme, die Phase im Lebenszyklus sowie eine Einteilung in mögliche neue SBAs der Destination und deren Grenzen. Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel präsentiert.

### **6.5.2. Auswertung der Ergebnisse**

In diesem Kapitel präsentiert die Autorin die entstandenen 44 Flows, sortiert nach Kategorien. Die Reihung erfolgt alphabetisch nach Kategorie, anschließend nach Nennungen der ursprünglichen Kartenausschnitten und in weiterer Folge in alphabetischer Reihung. Folgende Tabelle 4 zeigt die Übersicht der sieben Kategorien sowie deren SVFs.

Kategorie	Flows	Nennungen
<b>Biker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mountainbiker</li> <li>• Extrem Biker</li> <li>• Flache Biker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> </ul>
<b>Herumreisende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausflugs-Junkees</li> <li>• Salzburg-Ausflügler</li> <li>• Salzburger-Land-Card-User</li> <li>• Wasserbegeisterte</li> <li>• Geisterberger</li> <li>• Saudis</li> <li>• Alternativsuchende/Schlechtwetter</li> <li>• Fahrt ins Blaue/Tagesgäste</li> <li>• Hohe Tauern Fans</li> <li>• Holiday Shopper</li> <li>• Motorradfahrer</li> <li>• Sound of Music Fans</li> <li>• Universum-Gucker-Familien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9</li> <li>• 7</li> <li>• 5</li> <li>• 3</li> <li>• 2</li> <li>• 2</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> </ul>
<b>Naturbegeisterte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von allem etwas</li> <li>• Nationalpark-Naturfreunde</li> <li>• Gesund-durch-die-Berge-Urlauber</li> <li>• Fliegenfischer</li> <li>• Jäger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6</li> <li>• 4</li> <li>• 3</li> <li>• 2</li> <li>• 1</li> </ul>
<b>Senioren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senioren-Busreisenden</li> <li>• Genießer 60+</li> <li>• Pensionisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4</li> <li>• 3</li> <li>• 2</li> </ul>
<b>Veranstaltungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauernherbst-Eröffnung</li> <li>• Musikantenroas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2</li> <li>• 1</li> </ul>
<b>Wanderer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almwanderer</li> <li>• Wandernde Familie</li> <li>• Gondelfahrer</li> <li>• Spaziergänger/Genuss-Kurz-Wanderer</li> <li>• Aktiv-Urlauber ohne Kinder</li> <li>• Bergsteiger</li> <li>• Weitwanderer – Salzburger Almenweg</li> <li>• Bergsteigerdörfler</li> <li>• Trekkinggast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20</li> <li>• 16</li> <li>• 6</li> <li>• 4</li> <li>• 3</li> <li>• 3</li> <li>• 3</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> </ul>
<b>Ohne Kategorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kletterer</li> <li>• Pilger – Gottesgläubige</li> <li>• Gaudi-Alm-Besucher</li> <li>• Familien mit Tennagern</li> <li>• Golfer</li> <li>• Krampusgruppen</li> <li>• Kurgäste</li> <li>• Reiten (neu)</li> <li>• Stammgäste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8</li> <li>• 6</li> <li>• 2</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> </ul>

**Tabelle 4:** Übersicht Kategorien und SVFs. Eigene Darstellung aufgrund der Forschungsergebnisse

Die Autorin präsentiert in folgenden Unterkapiteln die Forschungsergebnisse. Die Reihung bleibt wie in Tabelle 4. Jedoch werden die Besucherströme, die sich bereits in der Sättigungsphase oder im Rückgang befinden sowie jene, die für diese Masterarbeit keine Relevanz aufweisen, im Anhang A3 präsentiert.

Sie beschreibt dabei die identifizierten Gäste (wer), warum sie kommen und ihre Motivation, ihre Herkunft (woher) und den Flow (wo) sowie die zusätzlich generierten Informationen zu diesem Besucherstrom. Ebenso beschreibt sie die Saisonalität dieses Flows sowie dessen Stand im Lebenszyklus. Dabei werden die zusammengeführten Kartenausschnitte sowie die Beantwortung der Fragen der Workshop-Teilnehmer dargestellt. Die Umgangssprache der Workshop-Teilnehmer wird in dem Zuge unverändert wiedergegeben.

#### **6.5.2.1. Identifizierte strategische Besucherströme im Großarlal**

In der Kategorie „Biker“ identifiziert die Autorin folgende Besucherströme:

##### **Mountainbiker**

**Wer:** Geübte, sportliche Gäste aller Altersklassen. Sie reisen als Freundesgruppe, Paare ohne Kinder oder mit der Familie. Sie sind finanziell stark, anspruchsvoll, jung, sportlich und dynamisch und verfügen über gute Kondition. Diese Aktivurlauber bestehen zu 70 % aus Männern und 30 % aus Frauen. Sie schätzen den Radweg und die Bergstrecken.

**Warum:** Die sportliche Herausforderung sowie das Biken auf Berge steht im Vordergrund. Ebenso wichtig sind die Natur, die frische Luft, das Abschalten vom Alltag sowie die Einkehr auf einer der bewirtschafteten Almen. Dazu kommen preiswerte Angebote, die Übernachtungsmöglichkeiten mit geführten Touren kombinieren.

**Motivation:** Sport und das große Angebot (gut ausgebautes Mountainbikenetz) sind die Hauptmotivationsgründe dieser Gäste. Die Einkehr auf einer Alm und der Genuss sowie die Kulisse der Berge und das Preis-Leistungs-Verhältnis sind weitere Motive.

**Woher:** Die Mountainbiker kommen hauptsächlich aus Deutschland, Österreich, Tschechien und der Slowakei. Sie wohnen in allen Unterkunfts-kategorien. Nach einer Mountainbiketour gehen sie einkaufen, in die Sauna oder zur Massage.



**Warum:** Abschalten und den Sport in den Vordergrund stellen sowie die Möglichkeit, auf die Berge zu biken sind die Gründe, warum sie kommen.

**Motivation:** Das gut ausgebaute Mountainbikenetz sowie die Möglichkeit mit dem Bike auf die Alm zu fahren.

**Woher:** Die Extrem Biker kommen aus Deutschland und Österreich.

**Wo:** Die Extrem Biker fahren in der Region auf den ausgeschilderten Strecken.

**Saisonalität:** Die Extrem Biker treten vermehrt in den Monaten September und Oktober auf.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

### **Flache Biker**

**Wer:** Flache Biker sind Familien, Pensionisten und Freizeitsportler.

**Warum:** Sie bevorzugen die Radmöglichkeit am Talende mit wenig Verkehr, flache Wege und die Natur.

**Motivation:** Die Idylle im Talschluss, die Ruhe, Stille und die Schönheit sind Motivationsgründe für die flachen Biker. Sie suchen kein überlaufenes Naherholungsgebiet.

**Woher:** Diesen Strom bilden Einheimische und Gäste, die eine Wanderpause und einen Relaxtag mit wenig Sport einlegen.

**Wo:** Von Großarl entlang des Talrades bis in den Talschluss von Hüttschlag.

**Saisonalität:** Die flachen Biker kommen hauptsächlich in den Sommermonaten, jedoch auch noch im September.

**Lebenszyklus:** Zwischen Entwicklungs- und Festigungsphase



In der folgenden Kategorie „Herumreisende“ werden folgende Besucherströme festgestellt:

### **Salzburger-Land-Card-User**

**Wer:** Familien oder Paare mittleren Alters bilden diesen Besucherstrom. Sie sind einfache Mittelstandsfamilien mit Schulkindern. Sie achten auf ihr Urlaubsbudget und sind unternehmungslustig.

**Warum:** Sie wollen die Hotspots und die Sehenswürdigkeiten des Landes erkunden. Das Angebot und die Lust auf die Berge, obwohl sie keinen großen Wanderer sind, sind weitere Gründe. Sie erklimmen Gipfel und höhere Lagen lieber mobil und sie wollen so viel wie möglich inklusive erleben.

**Motivation:** Die Salzburger-Land-Card ist die Motivation für diese Gäste. Sie werden sie viel benützen, das all-inclusive Angebot zum günstigen Preis bestmöglich auszunützen. Sie sind Schnäppchenjäger und haben alles durchgeplant.

**Woher:** Die Salzburger-Land-Card-User kommen aus Deutschland und den Niederlanden und sie wohnen in Privatquartieren oder Ferienwohnungen. Sie möchten alle kostenlosen Seilbahnen und kostenlosen Ausflugsziele entdecken.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich vom Großarlital im ganzen Land Salzburg, von einer Bergbahn zur nächsten und von einer Attraktion zur nächsten.

**Zusätzliche Informationen:** Ein eigenes Auto ist für sie unverzichtbar. Sie fahren morgens früh los und kommen spät abends wieder in die Unterkunft. Gegessen wird im Auto und sie wollen in kurzer Zeit alles erleben.

**Saisonalität:** Dieser Besucherstrom steigt im Mai und Juni schwach an, erreicht seinen Höchststand in der Ferienmonaten Juli und August, sinkt im September wieder ab und steigt mit den Herbstferien im Oktober noch einmal leicht an.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

## **Saudis**

**Wer:** Großfamilien mit vielen Kindern – andere Länder, andere Sitten.

**Warum:** Die Saudis kommen aufgrund der Infrastruktur, vor allem Gondelbahnen. Sie wollen eigentlich nach Zell am See, Kaprun oder Salzburg. Wasser und Wasserfälle begeistern sie.

**Motivation:** Gletscher, Wasser, grüne Berge, Regen und der Schnee am Kitzsteinhorn sind die Motivationsgründe für den Besuch in der Region.

**Woher:** Die Gäste kommen aus den arabischen Ländern und wohnen entweder sehr hochpreisig oder in Häusern mit Selbstversorgungsmöglichkeiten, da die Küche sich von der lokalen stark unterscheidet.

**Wo:** Saudis fahren nach Zell am See, Kaprun, auf das Kitzsteinhorn, nach Salzburg, ins Salzkammergut, allen voran zum Hallstätter See und nach München, Wien oder Venedig.

**Zusätzliche Informationen:** Saudis sind den ganzen Tag unterwegs und sie verursachen einen doppelten Aufwand bei der Reinigung.

**Saisonalität:** Die Gäste kommen nach dem Ramadan, dies ist vorwiegend im August.

**Lebenszyklus:** Dieser Strom befindet sich in der Neuausrichtung und wächst.

## **Alternativsuchende/Schlechtwetter**

**Wer:** Gemütliche Gäste, auch Familien, zählen zu den Alternativsuchenden. Sie sind nicht unbedingt Wanderer, shoppen gerne, besuchen Cafés.

**Warum:** Sie kommen in den Sommerurlaub, suchen aber Alternativen zum Wandern.

**Motivation:** Spaß ist ihre Motivation.

**Woher:** Sie kommen von überall her und nächtigen im Großarlal. Sie nutzen dies als Ausgangspunkt für Erlebnisse.

**Wo:** Dieser Strom verteilt sich im ganzen Land Salzburg.

**Zusätzliche Informationen:** Ein Besuch in St. Johann im Pongau ist auch für Bahnreisende geeignet, da dies auch mit den öffentlichen Bussen möglich ist.

**Saisonalität:** Dieser Strom tritt hauptsächlich im Juli und August auf, ist aber auch im Juni und September noch ein wenig vorhanden.

**Lebenszyklus:** Zwischen der Einbeziehungs- und der Entwicklungsphase

### **Fahrt ins Blaue/Tagesgäste**

**Wer:** Gäste aus den Nachbarregionen aus allen Schichten und jeden Alters machen eine Fahrt ins Blaue. Dies soll als Erkundungstour für den nächsten Urlaub dienen.

**Warum:** Sie haben von den Besonderheiten des Großarltales erfahren und möchten mehr wissen und sehen.

**Motivation:** Neugierde ist der Motivationsgrund.

**Woher:** Diese Gäste kommen aus der Region. Sie besuchen eine Alm, den Ötztalsee und bei der Abreise die Liechtensteinklamm.

**Wo:** Sie kommen aus der Region ins Großarlal.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste kommen entweder mit ganz genauen Vorstellungen in die Destination oder fahren einfach drauf los.

**Saisonalität:** Dieser Strom ist ziemlich konstant, obwohl in den Monaten Juli und August ein kleiner Anstieg ersichtlich ist.

**Lebenszyklus:** Zwischen der Entwicklungs- und Festigungsphase

### **Hohe Tauern Fans**

**Wer:** Die Hohe Tauern Fans sind Bergsportler und Naturliebhaber.

**Warum:** Sie möchten die ganzen Gipfel der Hohen Tauern besteigen.

**Motivation:** Die Gipfel der Hohen Tauern (Sonnblick, Wiesbachhorn, Weinschnabel, Großglockner, Mosermandl, Keeskogel) sind ihre Motivation.

**Woher:** Diese Gäste kommen aus Österreich und den EU-Ländern und sie gehen auf die hohen Gipfel.

**Wo:** Dieser Strom führt vom Großarlal zu den Gipfeln der Hohen Tauern.

**Zusätzliche Informationen:** Dieser Gast ist ein Individualtourist.

**Saisonalität:** Vermehrt kommen die Hohe Tauern Fans im August und September in die Region.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

### **Holiday Shopper**

**Wer:** Diese Gäste kommen aus dem städtischen Bereich bzw. aus deutschen Vororten.

**Warum:** Holiday Shopper kommen grundsätzlich zum Wandern und Erholen in der Natur, jedoch wollen sie auch den Shoppingluxus zumindest einmal pro Urlaub nicht missen.

**Motivation:** Holiday Shopper motiviert die Ruhe, Natur und die Einfachheit, jedoch auch die Möglichkeit, die Annehmlichkeiten der modernen Welt zu genießen.

**Woher:** Die Gäste kommen aus dem städtischen Bereich in Deutschland und wohnen im Urlaub in hochpreisigen Hotels.

**Wo:** Vom Großarlal bewegt sich dieser Strom in die Stadt Salzburg.

**Saisonalität:** Dieser Strom tritt vorwiegend im Juni und im Oktober auf.

**Lebenszyklus:** Einbeziehungsphase

## **Motorradfahrer**

**Wer:** Motorradfahrer sind entweder Ehepaare oder Männer. Sie sind begeistert, jedoch ist dies wetterabhängig.

**Warum:** Sie kommen, um Motorrad zu fahren.

**Motivation:** Die kurvenreichen Straßen und die Landschaft sind Motivation für sie.

**Woher:** Diese Gäste kommen aus Deutschland und Österreich und wohnen vorwiegend in Ferienwohnungen. Sie gehen gerne Essen oder einen Kaffee trinken.

**Wo:** Motorradfahrer bevorzugen kurvenreiche Straßen, daher fahren sie vom Großarlal nach Mühlbach, Maria Alm, auf den Großglockner, nach Saalbach und nach Obertauern.

**Zusätzliche Informationen:** Gutes Wetter ist für diese Gäste von Vorteil.

**Saisonalität:** Die meisten Motorradfahrer kommen im Juni, es werden dann kontinuierlich bis Oktober weniger.

**Lebenszyklus:** Festigungsphase

## **Sound of Music Fans**

**Wer:** Sound of Music Fans sind Gäste aus Übersee, aus Israel oder aus dem arabischen Raum.

**Warum:** Sie kommen aufgrund von Sound of Music.

**Motivation:** Das Kulturangebot sowie die Sehenswürdigkeiten in der Stadt Salzburg und der Umgebung, aber auch das milde Klima sind die Motivationsgründe für diese Gäste.

**Woher:** Diese Gäste kommen aus den USA, Australien, Israel oder dem arabischen Raum. Sie wohnen in Quartieren, die sie auf [www.booking.com](http://www.booking.com) oder Airbnb finden. Ebenso sehen sie sich die Eisriesenwelt, die Burg Hohen Werfen, Hallstatt, Berchtesgaden, Zell am See, den Großglockner oder den Mondsee an.

**Wo:** Ausgehend vom Großarlal geht dieser Strom in die Stadt Salzburg, weiter nach Berchtesgaden, an den Mondsee, ins Salzkammergut (Hallstatt) und nach Zell am See.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste haben Geld.

**Saisonalität:** Im August ist Hochsaison der Sound of Music Fans, einige kommen auch im Juli oder September.

**Lebenszyklus:** Zwischen der Entdeckungs- und Einbeziehungsphase

### **Universum-Gucker-Familien**

**Wer:** Universum-Gucker-Familien sind naturverbundene Österreicher, die alle Nationalparks in Österreich besuchen wollen.

**Warum:** Sie kommen, um die schöne Flora und Fauna im Nationalpark Hohe Tauern zu erleben.

**Motivation:** Abenteuer in der Natur ohne Hilfsmittel sind ihre Motivation.

**Woher:** Diese Gäste wohnen in günstigen Unterkünften. Sie gehen Gold suchen ins Raurisertal, Geier und Wildtiere beobachten und fahren auf den Großglockner.

**Wo:** Vom Großarlal führt dieser Strom in die weiteren Tauerntäler.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste sind naturverbunden, wollen allerdings nicht auf das eigene Auto verzichten.

**Saisonalität:** Der Strom tritt vor allem von Mitte Juli bis Mitte September auf.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

Die nächste Kategorie beinhaltet die „Naturbegeisterten“.

### **Von allem etwas**

**Wer:** Jungverheiratete Paaren ohne Kinder und Senioren bilden den Flow Von allem etwas. Sie sind naturverbunden, wandern und genießen die Gemütlichkeit.

**Warum:** Sie kommen aufgrund der Almen und der Ausflugsziele in die Region. Diese Gäste mögen einfache Wanderrouten, abwechslungsreiches Programm und die Kombination aus Wandern und Tagesausflügen. Ebenso schätzen sie die Gastfreundschaft der Menschen, die heile Natur, die frische Luft, die Tradition und die Authentizität. Sie kommen zum Sporteln, Klettern, Radfahren und Kraft tanken.

**Motivation:** Berge, Almen, Ausflugsziele, Shoppingmöglichkeiten, die schöne Natur sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis sind Motivationsgründe für diese Gäste. Sie schätzen die Gemütlichkeit auf den Almen, Bewegung in frischer Natur sowie Unternehmungen in der Umgebung. Die leichte Erreichbarkeit sowie kurze Wege für die Kinder sind ebenso entscheidend.

**Woher:** Sie kommen vorwiegend aus Deutschland und Österreich und wohnen im Hotel. Sie gehen auf Almen, besuchen den Talschluss und machen Ausflüge mit so wenig Aufwand wie möglich, d. h. max. eine Stunde Fahrzeit pro Richtung.

**Wo:** Die Wanderungen machen die Gäste vorwiegend im Großarlal, die Ausflüge hingegen im ganzen Land Salzburg.

**Saisonalität:** Leicht steigend entwickelt sich dieser Besucherstrom von Anfang Mai an und erreicht seinen Höhepunkt im August. Stark ausgeprägt ist dieser dann im September und Oktober.

**Lebenszyklus:** Festigungsphase

### **Nationalpark-Naturfreunde**

**Wer:** Dies sind Gäste (Familien, Singles, Sportler), die die Natur lieben. Sie wollen den Frühling und den Herbst sehen.

**Warum:** Die Natur im Nationalpark sowie das Suchen nach Erholung stehen im Mittelpunkt. Die intakte Natur, die vielen Wandermöglichkeiten und die erlebnisreiche Umgebung spiegeln das Preis-Leistungs-Verhältnis wider. Frühling und Herbst sind ihre liebsten Reisezeiten.

**Motivation:** Motivationsgründe für die Nationalpark-Naturfreunde ist ein Urlaub in der intakten Natur fernab von Menschenmassen und sie bevorzugen die Abge-

schiedenheit. Ebenso wichtig sind die kulinarischen Angebote, die Sportmöglichkeiten, die Gastfreundschaft und die persönliche Betreuung.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Deutschland und Österreich, aber auch aus anderen EU-Ländern. Sie wandern in den Talschluss, zu den Almen und kehren schließlich beim Talwirt oder beim Aschaustüberl ein.

**Wo:** Die Nationalpark-Naturfreunde bewundern den Talschluss in Hüttschlag, aber auch die Almen in der ganzen Destination.

**Zusätzliche Informationen:** Die Nationalpark-Naturfreunde reisen alleine oder zu zweit und suchen Erholung und Entspannung in der Natur. Gutes Essen, die Gastfreundschaft und das persönliche Ich-Suchen sind ausschlaggebend für diesen Strom.

**Saisonalität:** Obwohl diese Gäste Frühling und Herbst bevorzugen, zeigt die Frage nach dem Wann ein anderes Bild. Die meisten Gäste kommen im Juli und August, der Besucherstrom ist allerdings im Herbst noch stark ausgeprägt.

**Lebenszyklus:** Zwischen der Entwicklungs- und Festigungsphase

### **Gesund-durch-die-Berge-Urlauber**

**Wer:** Wanderer, Bergsportler, Naturliebhaber, Mountainbiker von Jung bis Alt sind diese bewegungshungrigen Pärchen aus Deutschland.

**Warum:** Das Angebot vom Verein Berg-Gesund lockt diesen Strom zur Erholung in der Natur. Die fachmännische Betreuung ist dabei genauso wichtig wie die Natur, die Echtheit und das Wohlfühlen.

**Motivation:** Das vielfältige Angebot von Berg-Gesund und das Bewusstsein am Sport sind die Motivationsgründe für die Gesund-durch-die-Berge-Urlauber. Sie wollen sich etwas Gutes bestehend aus Gesundheit, Fitness und Kulinarik zukommen lassen.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Österreich, Deutschland, der Schweiz, Belgien, Niederlande und Luxemburg und sie nächtigen in Berg-Gesund-Mitgliedsbetrieben.



Am Morgen treffen sie sich am Aktiv-Treffpunkt und nehmen z. B. am Entschleunigungstag teil.

**Wo:** Diese Gäste bewegen sich auf den Almen und Gipfeln des Großarltales.

**Zusätzliche Informationen:** Der Urlaub dieses Stroms findet aufgrund des Angebotes von Berg-Gesund statt. Sie möchten so kostengünstig wie möglich die Vielfalt nutzen, um dabei das Wohlbehagen zu erlangen und den Trend Aktiv-Sein leben.

**Saisonalität:** Mitte Mai fängt dieser Strom zu wachsen an, bis er im August den Höchststand erreicht. Relativ stark ist dieser auch noch im September ausgeprägt und flacht im Oktober schließlich wieder ab.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

### **Fliegenfischer**

**Wer:** Fischer von Jung bis Alt bilden diese klare, zahlungskräftige Zielgruppe.

**Warum:** Fliegenfischer mögen die Natur, Sport, die Gemeinschaft mit Gleichgesinnten sowie Wildtiere jeder Art. Hauptgrund ist ihr Hobby Fischen.

**Motivation:** Das Entdecken eines neuen Fischwassers oder die Einzigartigkeit des Angebotes sowie die gute Wasserqualität motivieren die Fliegenfischer.

**Woher:** Diese Gäste kommen aus Deutschland, Österreich, der Schweiz, Frankreich, Spanien, Italien, den USA, Belgien, Niederlande, Luxemburg und aus Asien.

**Wo:** Vom Ötztalsee in Hüttschlag bis nach Großarl bewegen sich die Fliegenfischer entlang der Ache.

**Zusätzliche Information:** Die Fliegenfischer reisen mit Frau oder Familie und kombinieren den Urlaub mit Wandern.

**Saisonalität:** Dieser Flow ist ziemlich konstant, nur im August verzeichnet er einen kleinen Einbruch.

**Lebenszyklus:** Festigungsphase

## **Jäger**

**Wer:** Finanzkräftige Gäste aus Österreich, Deutschland und Europa bilden den Gästestrom Jäger.

**Warum:** Die Jagd und die Wildtiere stehen im Vordergrund.

**Motivation:** Motiviert werden die Jäger durch die Landschaft und die Ruhe.

**Woher:** Ausländische Gäste und Einheimische sind Jäger.

**Wo:** Der Strom bewegt sich im Großarlal.

**Zusätzliche Informationen:** Sie sind trinkfest, aber kein Luxusgast.

**Saisonalität:** Die meisten Jäger kommen im Mai und Juni, dann sinkt die Anzahl kontinuierlich bis November.

**Lebenszyklus:** Festigungsphase

Der folgende Abschnitt beinhaltet das Themengebiet „Senioren“:

## **Senioren-Busreisenden**

**Wer:** Diesen Flow bilden Busunternehmen, die mit Senioren aus Deutschland reisen.

**Warum:** Die Gäste kommen aufgrund der Gastfreundschaft, der Natur, der Ruhe, der Landschaft und des Museums. Sie wollen Großarl und die Umgebung kennen lernen und schätzen das große Angebot, z. B. Hofladen, Schnitzer, Wildgehege, Wasserfall.

**Motivation:** Die Senioren-Busreisenden möchten so viele Eindrücke wie möglich sammeln. Die Bauern und die Landwirtschaft, das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Gemeinschaft, das Angebot mit all-inclusive sowie die Tatsache, dass sie zu Fuß vieles einfach erreichen können, motiviert sie ebenso.

**Woher:** Sie fahren vom Hotel weg und machen einen Tagesausflug nach Kaprun, auf den Großglockner oder nach Zell am See, zum Ötztalsee und zum Talwirt. Vorwiegend kommen Sie aus Österreich und Deutschland.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich im ganzen Land Salzburg mit dem Bus. Sie bleiben aber auch tageweise in der Destination und besuchen dort den Talschluss.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste suchen einfach begehbare Wege, die sie mit allen Geh- und körperlichen Einschränkungen schaffen. Sie möchten so viel wie möglich sehen und unternehmen, das Ganze so billig wie möglich.

**Saisonalität:** Im Mai und Juni sowie im September und Oktober ist dieser Strom stark ausgeprägt, hingegen im Juli und August nur sehr schwach.

**Lebenszyklus:** Festigungsphase

### **Genießer 60+**

**Wer:** Pensionisten Paare, die Erholung und kulinarische Erlebnisse suchen, bilden diesen Besucherstrom. Sie sind schon überall gewesen, sind durchwegs fit und gemütlich.

**Warum:** Sie suchen die Abgeschlossenheit und brauchen kein Internet. Dafür sind die Geselligkeit und alte Traditionen, die sie an die eigene Kindheit erinnern, wichtig. Sie genießen die Natur, die Regionalität mit all ihren kulinarischen Highlights. Ebenso wichtig sind die Radwege.

**Motivation:** Sie suchen die intakte Natur, Landschaft und die Almen. Sie möchten noch vieles ausprobieren, z. B. die sanfte Mobilität mit E-Bikes. Die Gastfreundschaft ist ebenso motivierend.

**Woher:** Die Gäste kommen vorwiegend aus Deutschland und Österreich und wohnen in Privatquartieren und in Ferienwohnungen. Sie gehen den Kapellenweg, besuchen den Talschluss und Heimatabende sowie Restaurants und den Bauernländen. Sie kaufen Souvenirs.

**Wo:** Die Genießer 60+ bleiben zum Wandern und Radfahren in der Destination. Sehenswürdigkeiten werden im Land Salzburg angeschaut.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste sind oftmals „lästig“ und wollen einen Einblick ins bäuerliche Leben. Dies geht oftmals bis in die Privatsphäre der Gastgeber.

ber. Sie sind sportlich und junggeblieben und machen auch mal Ausflüge zu den umliegenden Sehenswürdigkeiten.

**Saisonalität:** Die Anzahl dieser Gäste steigt im Juni kräftig an, sinkt im Juli und August und erreicht schließlich im September den Höhepunkt.

**Lebenszyklus:** Zwischen der Einbeziehungs- und der Entwicklungsphase

### **Pensionisten**

**Wer:** Die Pensionisten sind gemütliche, ältere deutsche Menschen, die viel Zeit mitbringen.

**Warum:** Sie kommen wegen der schönen Landschaft und der Gastfreundschaft sowie zum Wandern.

**Motivation:** Die schöne Umgebung, das schöne Tal und die Gastfreundschaft sind Motivationsgründe für die Pensionisten.

**Woher:** Sie kommen aus Deutschland und besuchen die Liechtensteinklamm, den Jägersee sowie die Stadt Salzburg.

**Wo:** Die Pensionisten bewegen sich durch das ganze Land Salzburg.

**Zusätzliche Informationen:** Die Pensionisten verbinden die Ausflüge mit gutem Essen (z. B. Jägersee).

**Saisonalität:** Grundsätzlich ist dieser Besucherstrom ziemlich konstant, im September erreicht er allerdings seinen Höchststand.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

Im nächsten Themengebiet befasst sich die Autorin mit „Veranstaltungen“.

### **Bauernherbsteröffnung**

**Wer:** Diesen Besucherstrom bilden Senioren aus Bayern, Urlauber aus dem Tal, Leute aus der Region und Vereine. Sie sind bodenständig, traditionell, lustig und gesellig.

**Warum:** Diese Gäste kommen jedes Jahr zur traditionellen Eröffnung des Bauernherbstes.

**Motivation:** Sie wollen die heimische Atmosphäre genießen und bewundern das Traditionsbewusstsein im Tal. Brauchtum, Musik, Bauernmarkt, Essen und Trinken, Freunde treffen, Geselligkeit, nette Unterhaltung und die Gastfreundschaft wirken ebenso motivierend.

**Woher:** Die Gäste kommen jedes Jahr in das gleiche Hotel und besuchen die Bauernherbsteröffnung in Hüttschlag. Nach zwei Nächten fahren sie wieder nach Hause. Ebenso kommen Einheimische und Tagesgäste.

**Wo:** Dieser Strom geht von der Region nach Hüttschlag.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste genießen die Tradition und Qualität im Tal.

**Saisonalität:** Dieser Strom tritt Ende August, am Wochenende der Bauernherbsteröffnung, auf.

**Lebenszyklus:** Zwischen der Entwicklungs- und der Festigungsphase

### **Musikantenroas**

**Wer:** Das sind Tagesgäste, die Volksmusik und Brauchtum mögen und sie kommen zur Musikantenroas.

**Warum:** Gäste kommen wegen der Veranstaltung, der Geselligkeit, der Musikdarbietungen und der Kulinarik.

**Motivation:** Motivationsgründe für diesen Besucherstrom sind das Zusammenkommen, die Musik, die Tradition sowie das Brauchtum.

**Woher:** Sie kommen aus dem Umkreis von bis zu 150 km.

**Wo:** Die Gäste kommen aus der Region in den Ortskern von Großarl.

**Zusätzliche Informationen:** Dies sind Tagesgäste, die Großarl aufgrund der Einzigartigkeit dieser Veranstaltung besuchen.

**Saisonalität:** Dieser Strom tritt an einem Sonntag im Juli auf.

**Lebenszyklus:** Zwischen der Entwicklungs- und Festigungsphase

In folgendem Themenbereich „Wanderer“ gibt es bei den einzelnen Flows die meisten Nennungen.

### **Almwanderer**

**Wer:** Familien, Ehepaare oder Freunde, Personen aus der Region, Einheimische, Genießer und einigermaßen fitte Senioren bilden diesen Flow. Sie sind gesundheitsbewusst, naturbewusst und verfügen über gute Kondition. Sie sind auf der Suche nach neuen Angeboten und Aktivitäten. Diese Gäste sind angenehm, zufrieden und ruhig. Sie suchen gut erreichbare Almen, von denen sie jederzeit wieder absteigen können.

**Warum:** Die Almwanderer kommen aufgrund der Almen, der Landschaft, der Ruhe und der Stille. Sie machen einen Ausflug mit dem Verein oder einen Männer- oder Frauenurlaub. Die Qualität der Nahrungsmittel und gut essen sind genauso wichtig wie das Wandern, das Panorama und einen aktiven und eindrucksvollen Urlaub zu verbringen. Das „Echte“ und die Natur, sowie ausspannen, genießen, entspannen und sich erholen sind entscheidende Faktoren. Ebenso kommen die Gäste aufgrund der zahlreichen Wandermöglichkeiten, auch für Tagestouren. Ein weiterer Grund ist die sichere Umgebung.

**Motivation:** Motivationsgründe für die Almwanderer sind die bekannten Berge und Almen, das Panorama, die Aussicht und die Idylle. Die sportliche Betätigung in der guten Luft ist genauso motivierend wie die gute Jause und das Bier auf den ursprünglich bewirtschafteten Almen. Die Tiere und die Leute, mit ihren freundlichen Gastgebercharaktern, die Blumen, die Bäche, die Seen, die Umgebung, die Spielplätze sowie das Angebot machen das Wandern zum Spaß und Erlebnis. Weg vom Alltag, Ruhe und Normalität suchen sowie die kurze Anreise und das beständige Herbstwetter sind weitere Motivationsfaktoren. Ebenso schätzen sie das Tal der Almen sowie die Sicherheit in der Region.

**Woher:** Die Gäste kommen vorwiegend aus Deutschland (Bayern, Ost-Deutschland), Österreich und den Niederlanden. Gerne wohnen sie in Ferienwoh-

nungen. Almwanderer sind auch Tagesgäste und Einheimische. Sie gehen auf die Almen und Gipfel rund um das Tal, zum Entspannen abends in den Wellnessbereich und in die Sauna.

**Wo:** Almwanderer bewegen sich im Großarltal zu den leicht erreichbaren Almen, aber auch Gipfel. Im Zuge der Wanderungen werden über die Berge auch die Nachbartäler erreicht.

**Zusätzliche Informationen:** Almwanderer sammeln Stempel für ihren Wanderpass. Hauptsächlich tritt dieser Strom bei Schönwetter auf. Die Gäste verfügen über gute Fitness, Ausdauer, sind sportlich. Nach dem Ende des Urlaubs sind sie erholt und fitter beim Arbeiten als nach einer Woche Strandurlaub. Sie genießen die Ruhe, gerne auch in der Nebensaison. Sie lieben die Berge und wollen Zeit mit ihren Liebsten verbringen, um sich dabei in der Natur zu entspannen und dem Stress zu entfliehen. Almwanderer möchten stets neue Angebote und wollen immer etwas erleben. Sie mögen die Gesellschaft und den schönen Ort. Oftmals kommen sie mehrmals jährlich. Sie brauchen ein gutes Wegenetz und gute Beschilderungen. Sie lieben die Abwechslung und brauchen daher viele Informationen, die Rezeption ist dabei gefordert. Kinder bleiben oftmals zuhause. Die Almwanderer sind durchwegs begeistert und motiviert.

**Saisonalität:** Stetig beginnt dieser Strom im Mai zu wachsen und erreicht im August und September seinen Höhepunkt. Schließlich sinkt er im Oktober wieder ab.

**Lebenszyklus:** Festigungsphase

### **Gondelfahrer**

**Wer:** Sämtliche Gästeschichten von Jung bis Alt, Familien bis Senioren bilden die Gondelfahrer. Sie sind Genusswanderer, Wanderer mit eher schlechter Kondition oder Gäste mit Gelenksproblemen.

**Warum:** Die Gondelfahrer wollen den Berg ohne Anstrengung, mithilfe einer Aufstiegshilfe, erreichen. Anschließend machen sie eine Höhenwanderung oder eine Wanderung ins Tal, einige gehen zum Klettern auf den Schuhflicker oder fliegen mit dem Paragleiter. Das Panorama, die Schönheit der Berge, die Kombination aus Lift

und Alm, der Speicherteich und der Spielplatz können auf bequeme Art genossen werden.

**Motivation:** Die herrliche Aussicht und das gemütliche Wandern am Berg sind Motivationsgründe für die Gondelfahrer. Sie suchen Ruhe und Erholung. Das Angebot der Bergbahnen und dadurch leicht einen Gipfel zu erreichen sind weitere Faktoren.

**Woher:** Die Gondelfahrer sind Österreicher, Deutsche oder Schweizer, aber auch Einheimische und Gäste aus dem Land Salzburg. Sie gehen anschließend ins Schwimmbad, auf die Gaudi-Alm oder einkaufen. Sie besuchen diverse Bergbahnen in der Region, die im Sommer in Betrieb sind.

**Wo:** Die Gondelfahrer bewegen sich im Ortsteil Unterberg mit der Panoramabahn auf das Panoramaplateau. Von dort werden meist kleinere Wanderungen unternommen. Ist die Gondelbahn in Großarl erledigt, fahren sie zu weiteren Gondelbahnen in der Region.

**Zusätzliche Informationen:** Das Bergerlebnis sollte noch ausgebaut werden (z. B. Spielplatz, Sommerrodelbahn, Mountainbike). Vor allem Senioren nutzen diese Möglichkeit immer mehr. Oftmals finden in diesem Gebiet auch geführte Wanderungen statt.

**Saisonalität:** Die Anzahl der Gondelfahrer steigt im Mai und Juni bis sie im Juli und August die Höchstzahl erreicht. Schließlich sinkt sie im September wieder ab, steigt mit den Herbstferien noch einmal an und reduziert sich im Oktober.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

### **Aktiv-Urlauber ohne Kinder**

**Wer:** Sportliche Gäste, die noch keine Kinder haben oder bei denen diese schon erwachsen sind, sowie kleinere Gruppen bilden diesen Flow.

**Warum:** Sie suchen ein Wandergebiet für Jedermann und möchten mit Freunden die Natur erleben und gemeinsam Sport machen. Die Grasberge sind einfach und sicher und es ist von Halbtageswanderungen bis Mehrtageswanderungen alles möglich. Sie reisen außerhalb der Hauptsaison und wohnen in keinen großen Hotels.



**Motivation:** Die vielen bewirtschafteten Almen, die Natur, die Möglichkeit, viele Höhenmeter am Tag zu machen, sowie die Unterkünfte und die Preise sind Motivationsgründe für die Aktiv-Urlauber ohne Kinder.

**Woher:** Diesen Strom bilden Gäste aus Deutschland, Österreich und den Niederlanden, aber auch Einheimische. Sie bevorzugen günstige Hotels, Ferienwohnungen oder Ferienhäuser jeweils ohne Kinderangebote. Sie möchten jeden Tag lange Berg- oder Mountainbiketouren machen.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich auf den Almen und Gipfeln im Großarlal. Auch werden die Almen in den umliegenden Gemeinden oftmals durch die Wanderungen erreicht.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste sind eher Nebensaisongäste und sie genießen den Urlaub ohne fixen Plan. Sie nutzen ihr Single- bzw. Ohne-Kinder-Da-Sein voll aus.

**Saisonalität:** Obwohl beschrieben wird, dass es sich hierbei um einen Nebensaisongast handelt, zeigt die Frage nach dem Wann ein leicht differenziertes Bild: Den Höchststand erreicht dieser Strom im Juli, sinkt im August leicht ab und erreicht im September und Oktober den Höchststand.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

### **Bergsteiger**

**Wer:** Sehr sportliche, mutige Wanderer und auch Kletterer bilden diesen Besucherstrom. Sie möchten gerne abschalten.

**Warum:** Sie kommen zum Wandern, Bergsteigen und Abschalten. Die Almen und der Sport sind Gründe dafür.

**Motivation:** Motivationsgründe für die Bergsteiger sind das Tal der Almen und das Bergsteigerdorf.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Deutschland (vorwiegend Süd-Deutschland) und Österreich und sie besuchen den Talschluss, wandern auf Almen und gehen den Klettersteig.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich auf den Gipfeln und Almen im Großarlal. Die Almen aus den benachbarten Regionen werden bei den Bergtouren erreicht.

**Zusätzliche Informationen:** Die Bergsteiger wollen Stempel sammeln (Anm. der Autorin: Für die gesammelten Stempel gibt es Punkte und in weiterer Folge Wandernadeln.)

**Saisonalität:** Dieser Strom entwickelt sich im Mai, steigt dann kontinuierlich bis in den September an und sinkt schließlich wieder ab.

**Lebenszyklus:** Festigungsphase

### **Weitwanderer – Salzburger Almenweg**

**Wer:** Naturverbundene, agile, sportliche und erfahrene Wanderer, die eine Auszeit vom Alltag möchten, bilden diesen Besucherstrom. Es sind Gruppen bis zu sechs Personen. Die Weitwanderer machen Touren im Mehrtagesbereich, sie genießen aber die Annehmlichkeiten, in einem Ort in einem guten Hotel zu wohnen.

**Warum:** Neben dem Weitwandern steht die Selbstfindung im Mittelpunkt. Die anspruchsvollen Touren und die Persönlichkeit des Ortes mitten im hochalpinen Bereich sind weitere Faktoren.

**Motivation:** Der Weg und das große, vorgenommene Ziel zu erreichen sind Motivationsgründe für die Weitwanderer. Sie gehen mehrere Etappen und dabei sind oftmals Wind und Wetter ein Härte-test.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Deutschland und Österreich, aber auch von ganz Europa. Sie nächtigen auf einer Alm und machen in Hüttschlag einen Zwischenstopp. Weitwanderer wandern immer dem Ziel entgegen.

**Wo:** Dieser Strom geht vom Gamskarkogel nach Hüttschlag und von dort weiter in den Ortsteil Karteis, auf die Hallmoosalm, zum Tappenkarsee und zu den Draugsteinalmen. Weiter führt dieser Strom zu den Almen im Ellmatal, über die nördlichen Almen im Großarlal schließlich nach St. Johann und Wagrain. Der gesamte Salzburger Almenweg verläuft schließlich durch den ganzen Pongau.

**Zusätzliche Informationen:** Die Weitwanderer brauchen im Tal Zugang zum Internet und zu sozialen Medien.

**Saisonalität:** Dieser Strom steigt langsam im Mai, wird im Juni und Juli wesentlich mehr, knickt dann ein wenig ein und erreicht Ende August/Anfang September den Höchststand. Schließlich sinkt er wieder ab.

**Lebenszyklus:** Festigungsphase

### **Bergsteigerdörfler**

**Wer:** Naturliebhaber, Wanderer und Bergsportler bilden diesen Besucherstrom. Es sind Singles, Senioren oder Familien.

**Warum:** Sie besuchen das Bergsteigerdorf und haben eine Freude beim Bergsteigen und Wandern. Die Liebe zur Schönheit der Natur ist ebenso entscheidend.

**Motivation:** Die Ruhe und das Naturerlebnis sowie das kleine, feine Bergsteigerdorf sind ihre Motivationsgründe.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Österreich und der EU. Sie wandern auf Almen und Gipfel in Hüttschlag.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich auf den Almen und Gipfel in Hüttschlag. Benachbarte Almen werden bei den Wanderungen dennoch erreicht.

**Zusätzliche Informationen:** Wer ein Bergsteigerdorf besucht hat, möchte dann meistens alle besuchen.

**Saisonalität:** Die Bergsteigerdörfler kommen langsam ansteigend von Mai an, die meisten kommen im September. Danach sinkt es wieder bis Ende Oktober ab.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

### **Trekkinggast**

**Wer:** Trekkinggäste sind Familien, Freunde und über 50-Jährige. (Anm. der Autorin: Sie übernachten während des Aufenthaltes mindestens eine Nacht auf der Alm.)

**Warum:** Sie möchten von Alm zu Alm wandern und den Kindern die Natur und das Leben auf den Almen zeigen. Sie möchten ungestört Zeit mit Freunden und Familie verbringen, ganz nach dem Motto „so wie es früher war“.

**Motivation:** Weg vom Alltag und weg vom Neumodernen wie Handy, Computer oder Auto sind die Beweggründe für die Trekkinggäste.

**Woher:** Sie kommen aus Österreich und Deutschland. Sie wandern von Alm zu Alm und verbinden dies mit einem Hotelurlaub.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich von Hüttschlag über die Almen und Gipfel nach Großarl.

**Zusätzliche Informationen:** Die Trekkinggäste wollen am besten keinen Handyempfang.

**Saisonalität:** Die Anzahl steigt kontinuierlich von Mai an und erreicht in den Ferienzeiten den Höchststand. In den Monaten September und Oktober sinkt sie langsam wieder ab.

**Lebenszyklus:** Neuausrichtungsphase

Die folgenden Besucherströme teilt die Autorin keiner darüberliegenden Kategorie zu.

### **Kletterer**

**Wer:** Sportler, Kletterer und Kletterfreunde bilden diesen Besucherstrom. Sie sind mutig, sportlich, junggeblieben, abenteuerlustig und voller Elan.

**Warum:** Sie möchten gerne klettern und ihre Kletterkünste beweisen. Neues ausprobieren und die Routen sind weitere Faktoren. Die Berge, die Natur sowie das Bergsteigerdorf sind ebenso entscheidend. Durch das Angebot von Berg-Gesund ist Klettern auch für Anfänger möglich.

**Motivation:** Die Hüttschlagler Wand mit ihren Schwierigkeitsgraden ist der Motivationsfaktor für die Kletterer. Sie möchten mit Freunden neue Ziele erreichen. Der

Nervenkitzel und die Begeisterung am Klettersport, die Bewegung in der frischen Luft sowie das Naturerlebnis und die sportliche Herausforderung wirken motivierend.

**Woher:** Kletterer sind vorwiegend Einheimische, Leute aus der Region und Tages-touristen. Es kommen aber auch sportliche Gäste. Sie gehen anschließend ins Aschaustüberl oder zum Talwirt. Sie würden auch in Hüttschlag etwas trinken gehen, die Gasthäuser haben aber zu.

**Wo:** Vom Parkplatz in Hüttschlag über den Wanderweg zur Hüttschlager Wand und wieder retour ist die Route dieses Besucherstroms. Anschließend geht es zum Einkehren in den Talschluss.

**Zusätzliche Informationen:** Die Kletterer sind schwindelfrei, mutig, ausdauernd, sportlich und haben Erfahrung. Beim ADEG in Hüttschlag ist ein Verleih möglich, Kletterer kaufen daher dort auch ein. Der Tagesgast konsumiert im Ort. Bergsportler, die auch andere Ziele interessieren, werden mehr.

**Saisonalität:** Dieser Flow steigt von Mai über Juni an, bleibt von Juli bis Oktober ziemlich konstant hoch und reduziert sich erst Ende Oktober.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

### **Pilger – Gottesgläubige**

**Wer:** Die Pilger sind Frauen, Freundinnen, Gruppen und über 50-jährige. Sie sind gläubig und kommen für eine Tageswanderung aus der Region. Auf der gemütlichen Wanderung suchen sie Wege, dem Alltag zu entfliehen und die Stille und Ruhe zu genießen. (Anm. der Autorin: Es gibt im Großarlal den Kapellen-Wanderweg.)

**Warum:** Sie kommen aufgrund des Kapellenweges, der Kirche, dem Friedhof und dem Pilgern. Sie können durch diese Wanderung Gott nah sein, Buße tun, gemeinsam wandern und Vorsätze in die Tat umsetzen. Dabei genießen sie die Ruhe und die Stille.

**Motivation:** Die Religion und das gemütliche Wandern sind Motivationsgründe für die Pilger. Ebenso das gemeinsame Unterwegssein und die kleinen Andachten bei

den Kapellen. Sie möchten die Kirchen und Kapellen erwandern und schließlich den Tag im Kaffeehaus ausklingen lassen.

**Woher:** Die Pilger sind Einheimische, kommen aus dem Land Salzburg oder Österreich und sind Tagesgäste. Sie gehen in den Talschluss und auf ein Pilgeressen.

**Wo:** Dieser Strom kommt nach Großarl und bewegt sich dort entlang des Kapellenweges bis in den Talschluss von Hüttschlag.

**Zusätzliche Informationen:** Die Kirchgasse und die Kirche sind für diesen Strom auch interessant. Diese Wanderung kann als eine Art Wallfahrt gesehen werden. Viele wiederholen diese Wanderung jährlich. Dieser Strom hat allerdings in den letzten Jahren ein wenig nachgelassen. Dank und Bitte bilden den Abschluss der Wanderung.

**Saisonalität:** Dieser Strom ist konstant hoch während der Sommermonate. (Anm. der Autorin: Das widerspricht sich allerdings mit der Beschreibung bei den zusätzlichen Informationen.)

**Lebenszyklus:** Zwischen der Festigungs- und der Sättigungsphase

### **Gaudi-Alm-Besucher**

**Wer:** Gaudi-Alm-Besucher (Anm. der Autorin: Die Gaudi-Alm ist der Spielplatz in Großarl.) sind Familien mit Kindern bis ca. zehn Jahren. Es sind Tagesausflügler und Familien aus den umliegenden Regionen.

**Warum:** Sie kommen aufgrund des tollen Spielplatzes und möchten dort ein paar Stunden für Abwechslung sorgen.

**Motivation:** Spaß und Sicherheit für die Kinder sind die Motivationsgründe.

**Woher:** Die Gäste kommen aus dem ganzen Pongau und gehen dann noch Eis essen oder Mini-Golf spielen.

**Wo:** Die Gäste kommen ins Großarlal und bewegen sich dann auf der Gaudi-Alm.

**Zusätzliche Informationen:** Die Gäste haben meist selber eine Jause mit, sie würden aber auch irgendwo einkehren, wenn es was gäbe. Das Vis-à-Vis ist schon zu weit weg.

**Saisonalität:** Der Besucherstrom ist konstant hoch, erreicht aber in den Monaten Juli und August den Höchststand.

**Lebenszyklus:** Zwischen der Entwicklungs- und Festigungsphase

### **Familien mit Teenagern**

**Wer:** Diesen Besucherstrom bilden Patchwork-Familien, die Abwechslung und Abenteuer suchen. Sie sind sehr technikaffin, W-Lan ist ein Muss.

**Warum:** Das gute Preis-Leistungs-Verhältnis lockt sie um etwas zu erleben, was sie zuhause nicht erleben können. Zugleich suchen die Eltern Entspannung und Entschleunigung.

**Motivation:** Sie möchten das Erlebte in der Natur und der Kulinarik mit den Freunden zuhause über Social Media teilen.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Deutschland, Österreich und den Niederlanden und sie wohnen in Ferienwohnungen oder Hotels. Sie gehen ins Schwimmbad, ins Freizeitzentrum oder probieren Hike and Fly oder Mountainbiken aus.

**Wo:** Dieser Besucherstrom bewegt sich vorwiegend in Großarl auf die Almen, mit der Gondelbahn oder zum Freizeitzentrum.

**Zusätzliche Informationen:** Es kommt oft zu Konflikten zwischen den Eltern und den Kindern.

**Saisonalität:** In den Maiferien der Niederländer ist ein kleines Hoch, es sinkt dann bis Anfang Juli wieder ab und steigt mit den Sommerferien an. Schließlich bricht es danach wieder ein und steigt mit den Herbstferien wieder an.

**Lebenszyklus:** Einbeziehungsphase

Folgende Tabelle 5 fasst die identifizierten Flows mit deren Saisonalität und der Phase im Lebenszyklus zusammen.

Nr.	Flow	Saisonalität	Phase im Lebenszyklus
1	Mountainbiker	Frühling eher mehr, im Sommer Höchststand, Herbst weniger als Frühling	Entwicklung
2	Extrem Biker	Konstant, steigt im Herbst (September und Oktober) aber an	Entwicklung
3	Flache Biker	Höchststand im Juli, August und September, die restlichen Monate kaum vorhanden	Entwicklung / Festigung
4	Ausflugs-Junkees	Schwacher Anstieg bis Juli, dann Juli und August sehr viele Gäste, rasante Reduktion nach den Ferien	Sättigung
5	Salzburg-Ausflügler	Im Mai nicht vorhanden, Anstieg im Juni, Juli und August Höchststand, konstant hoch bis Ende Oktober	Sättigung
6	Salzburger-Land-Card-User	Höchststand in den Sommerferien, ebenso gut in den Herbstferien, ansonsten eher weniger	Entwicklung
7	Wasserbegeisterte	Juli und August Höchststand, die restlichen Monate aber auch konstant hoch	Sättigung
8	Geisterberger	In den Sommerferien Höchststand, Herbstferien, nochmals ein kleiner Anstieg, Mai, Juni und September konstant	Sättigung
9	Saudis	Nach dem Ramadan im August, ansonsten ist dieser Strom nicht vorhanden	Neuausrichtung
10	Alternativsuchende/ Schlechtwetter	Juni Anstieg, Juli und August Höchststand, September ähnlich wie Juni, Mai und Oktober nicht vorhanden	Einbeziehung / Entwicklung
11	Fahrt ins Blaue/ Tagegäste	Konstanter Besucherstrom, leichter Anstieg im Juli und August	Entwicklung / Festigung
12	Hohe Tauern Fans	Mai und Juni kaum vorhanden, Anstieg im Juli und erreicht im August und September Höhepunkt, Abstieg im Oktober	Entwicklung
13	Holiday Shopper	Mai kaum vorhanden, Höchststand Juni und Oktober, die anderen Monate konstant	Einbeziehung
14	Motorradfahrer	Kommen im Juni, dann abfallend bis Oktober	Festigung
15	Sound of Music Fans	Juli, August und September Höchststand, die anderen Monate kaum vorhanden	Entdeckung / Einbeziehung
16	Universum-Gucker-Familien	Kommen in den Sommerferien, in den anderen Monaten kaum vorhanden	Entwicklung
17	Von allem etwas	Stetiger Anstieg von Mai bis August, dann bis Ende Oktober sehr stark	Festigung
18	Nationalpark-Naturfreunde	Langsamer Anstieg von Mitte Mai bis Juli, dann schneller Anstieg, kleiner Einbruch im August, kleiner Aufstieg im September und Rückgang im Oktober	Entwicklung / Festigung
19	Gesund-durch-die-	Langsamer Anstieg von Mitte Mai bis Juni,	Entwicklung

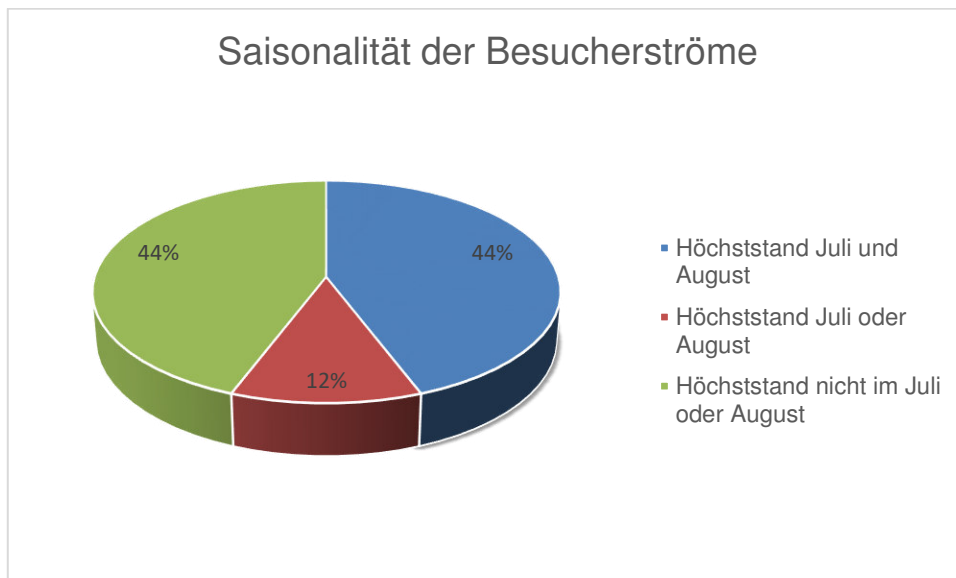


	Berge-Urlauber	dann schneller Anstieg bis August, langsamer Rückgang bis Oktober	
20	Fliegenfischer	Konstanter Strom, der im August einen kleinen Einbruch verzeichnet	Festigung
21	Jäger	Die meisten kommen im Mai und Juni, danach sinkt die Anzahl der Gäste kontinuierlich bis November	Festigung
22	Senioren-Busreisen	Sie kommen im Mai, Juni, September und Oktober, dieser Strom ist im Juli und August kaum vorhanden	Festigung
23	Genießer 60+	Anstieg von Mai bis Juni, leichter Einbruch im Juli, Tiefstand im August, dann rasanter Anstieg und konstanter Strom bis Oktober	Einbeziehung / Entwicklung
24	Pensionisten	Konstanter Strom, außer im September, der erreicht er einen Höhepunkt	Entwicklung
25	Bauernherbst-Eröffnung	Letzter Sonntag im August	Entwicklung / Festigung
26	Musikantenroas	Ein Sonntag im Juli	Entwicklung / Festigung
27	Almwanderer	Mai bis Juli stetig steigend, mit einem Höchststand im August und September und mehr Gästen im Oktober als im Juli	Festigung
28	Wandernde Familie	Kaum vorhanden im Mai und Juni, rasanter Anstieg in den Ferienmonaten, Rückgang im September, kleiner Aufschwung in den Herbstferien	Sättigung
29	Gondelfahrer	Ähnlich wie 28, Höhepunkt in den Sommerferien, kleiner Anstieg in den Herbstferien	Entwicklung
30	Spaziergänger/ Genuss-Kurz- Wanderer	Stark ab Mai, steigt bis Juli, Einbruch im August, steigt wieder im September und nimmt langsam bis Oktober ab	Sättigung
31	Aktiv-Urlauber ohne Kinder	Stetiger Anstieg bis Juli, kleiner Einbruch im August, erreicht den Höhepunkt im September und Oktober	Entwicklung
32	Bergsteiger	Stetiger Anstieg bis September, dann kontinuierlicher Abstieg	Festigung
33	Weitwanderer – Salzburger Almenweg	Stetiger Anstieg bis Juli, dann Rückgang im August, Höhepunkt im September, dann langsamer Rückgang bis Ende Oktober	Festigung
34	Bergsteigerdörfler	Langsamer Anstieg von Mai bis September, dann stetiger Rückgang bis Ende Oktober	Entwicklung
35	Trekkinggast	Sie kommen hauptsächlich in den Sommerferien, jedoch steigt die Kurve von Mai bis Juli stetig an und sinkt ab Mitte September wieder	Neuausrichtung
36	Kletterer	Schneller Anstieg von Mai bis Anfang Juli, konstant stark bis Ende Oktober	Entwicklung
37	Pilger – Gottegläubige	Konstant stark von Anfang Mai bis Ende Oktober	Festigung / Sättigung
38	Gaudi-Alm-Besucher	Konstant starker Strom, der allerdings im Juli und August den Höchststand erreicht	Entwicklung / Festigung

39	Familien mit Teenagern	Leichter Anstieg in den Maiferien, wenig Gäste im Juni, sehr stark im Juli und August, schwach im September, leichter Anstieg in den Herbstferien	Einbeziehung
40	Golfer	Eher schwacher Strom mit leichten Anstieg von Mai bis Juni, dann konstant bis Mitte September, schließlich Rückgang	Sättigung
41	Krampusgruppen	Kommen im September	Sättigung
42	Kurgäste	Für diese Masterarbeit nicht relevant	
43	Reiten	Für diese Masterarbeit nicht relevant	
44	Stammgäste	Leichter Anstieg von Mai bis Juni, dann leicht steigend bis September, dann Höhepunkt und stark bis Ende Oktober	Rückgang

**Tabelle 5:** Zusammenfassung Flows mit Saisonalität und Phase im Lebenszyklus. Eigene Darstellung aufgrund der Forschungsergebnisse

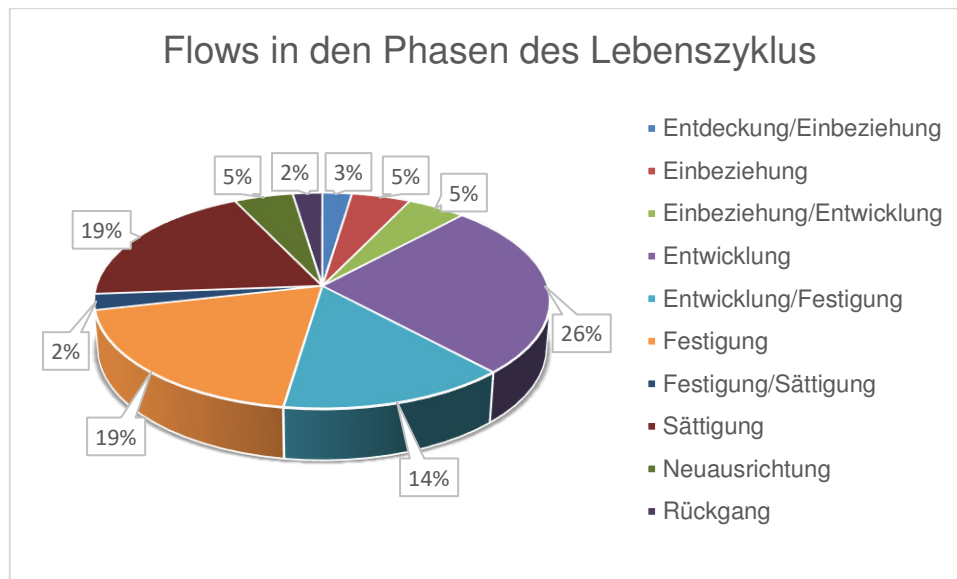
Während der Analyse der Häufigkeit wird festgestellt, dass rund 44 % der identifizierten Besucherströme vorwiegend in den Monaten Juli und August auftreten bzw. in den Ferienmonaten ihren Höchststand haben. Dazu kommen rund 12 % der Besucherströme, die entweder im Juli oder im August ihren Höhenpunkt erreichen. Nur rund 44 % der Flows erreichen ihren Höchststand außerhalb der Hauptsaison oder weisen eine konstante Anzahl von Gästen auf. Dies wird in folgender Abbildung 12 grafisch dargestellt:



**Abbildung 12:** Saisonalität der identifizierten Besucherströme. Eigene Darstellung aufgrund der Forschungsergebnisse

Die Autorin prüft die Besucherströme ebenfalls auf Zukunftspotential. Wachsende Ströme sind Flows, die sich in den ersten drei Phasen (Entdeckung, Einbeziehung oder Entwicklung) befinden. Flows, die sich in der Festigung, Sättigung oder Post-

Stagnation befinden, haben ihre Entwicklung schon weitgehend hinter sich gelassen. Rund 38 % der identifizierten Besucherströme fallen auf die ersten drei Phasen im Lebenszyklus und haben daher Potential für die Zukunft. Ca. 14 % befinden sich zwischen der Entwicklungs- und der Festigungsphase. Die restlichen rund 43 % stagnieren bereits oder weisen einen Rückgang auf. Nur rund 5 % der Flows befinden sich in einer Neuausrichtung. Dies veranschaulicht die folgende Abbildung 13:



**Abbildung 13:** Flows in den Phasen des Lebenszyklus. Eigene Darstellung aufgrund der Forschungsergebnisse

### 6.5.2.2. Variable Geometrie

Im nächsten Schritt analysiert die Autorin die variable Geometrie vom Großarlal. Aufgrund der ursprünglich sieben Kartenausschnitten, entscheidet sie sich für zwei Kartenausschnitte, damit man einerseits die Ströme in der Region noch feststellen kann und andererseits die Ströme, die außerhalb der Destination sind, auch sehen kann. Abbildung 14 und Abbildung 15 veranschaulichen die variable Geometrie des Großarltales. Dabei ist Abbildung 14 ein stärkerer Zoomfaktor und kann quasi als verkleinerter Ausschnitt direkt in Abbildung 15 eingefügt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Kartenausschnitte kann die Autorin die Besucherströme nicht wie von Beritelli et al. (2015) vorgeschlagen über eine transparente Folie übertragen, sie zeichnet daher alle ab. Das Resultat dieses Prozesses ist eine komplexe Darstellung der variablen Geometrie der Destination. Folgende Abbildungen veranschaulichen dies.

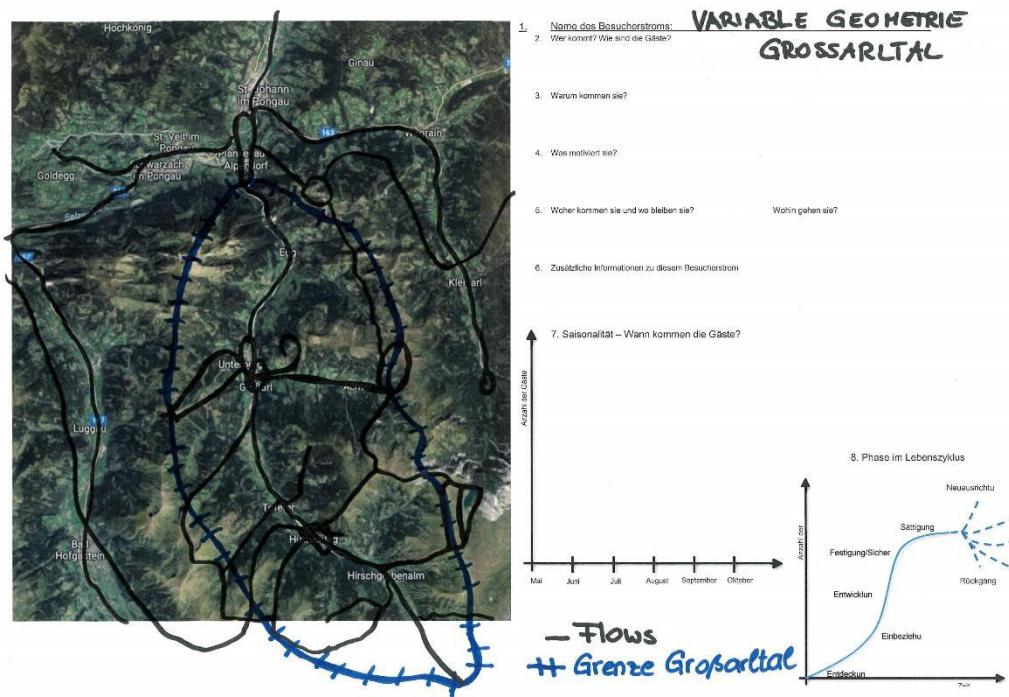


Abbildung 14: Variable Geometrie Großarlital 1. Eigene Darstellung aufgrund der Forschungsergebnisse

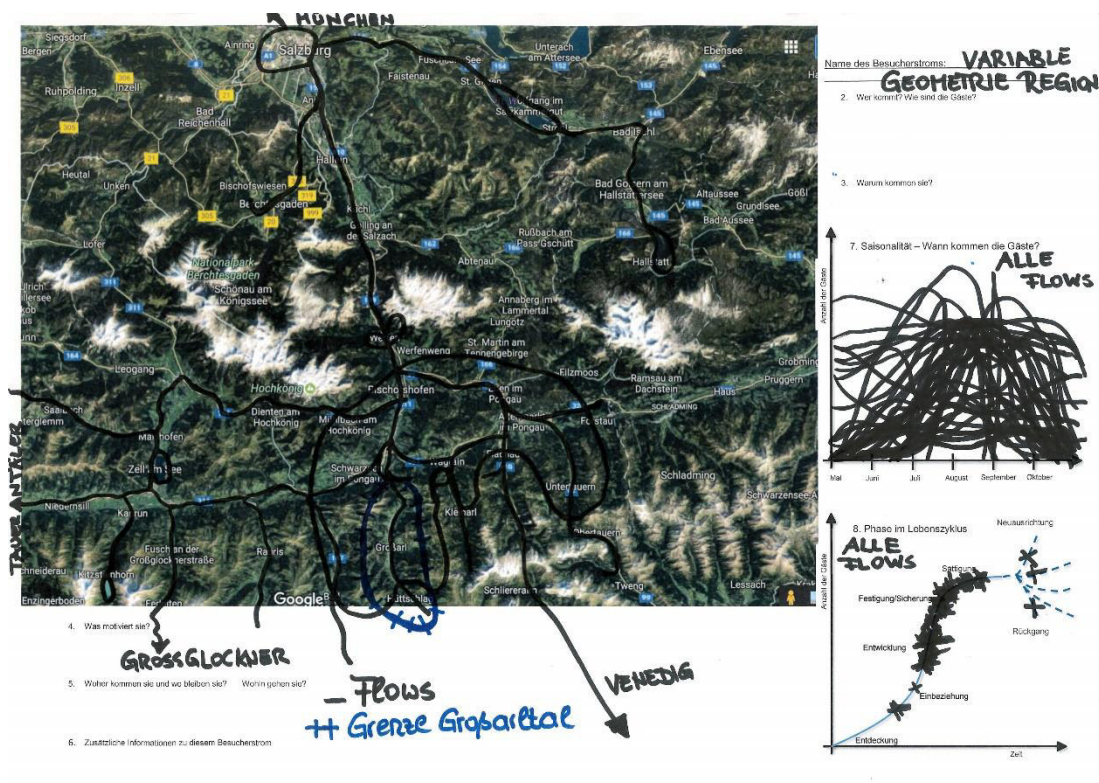


Abbildung 15: Variable Geometrie Großarlital 2. Eigene Darstellung aufgrund der Forschungsergebnisse

Die schwarzen Linien in den vorgestellten Abbildungen repräsentieren die Besucherströme zu den Ausflugszielen, Attraktionen oder Aktivitäten in der Region. Die blaue Linie mit den kurzen Querstrichen zeigt die aktuelle politische und administrative Grenze des Großarltales.

Abbildung 14 zeigt, dass viele Wander- und Bikeflows sich in der Destination bewegen. Dort werden lediglich, die Almen und Gipfel, die aufgrund der Wanderungen oder Bergtouren erreichbar sind, mit einbezogen. Öfter genannte Besucherströme liegen auch im Bereich der Panoramabahn. Die beiden Ortszentren von Großarl und Hüttschlag weisen auch vermehrt Flows auf, in Großarl sind sie wesentlich stärker ausgeprägt. Abbildung 15 macht deutlich, dass die Grenzen nicht im Großarlal enden. Die Gäste besuchen alle Tauerntäler, sie fahren nach Zell am See und Kaprun, auf das Kitzsteinhorn, nach Saalbach und zum Hochkönig. Ebenso fahren sie zum Jägersee in Kleinarl, nach Wagrain, Flachau, Obertauern oder Radstadt. Ein großer Besucherstrom geht über Werfen in die Stadt Salzburg und weiter bis nach Berchtesgaden. Auch das Salzkammergut, allen voran Hallstatt und der Hallstätter See, werden besucht. Die Besucherströme gehen über die zur Verfügung gestellten Kartenausschnitte hinaus. Die Gäste fahren auch nach Mittersill und weiter in die Tauerntäler, auf den Großglockner, nach München oder nach Venedig.

Neben dem Kartenausschnitt (Abbildung 15) zeichnet die Autorin die 42 Kurven der Saisonalität ein. Obwohl es mit dieser Anzahl an Besucherströmen sehr unübersichtlich ist, ist eine deutliche Konzentration in den Ferienmonaten Juli und August erkennbar. Dies zeigt, dass die Sommerströme verstärkt in der Hauptsaison auftreten. In weiterer Folge illustriert die Autorin die Phase im Lebenszyklus von den einzelnen Flows. Dies verdeutlicht, dass sich ein Großteil der Besucherströme schon im oberen Drittel der Entwicklung befindet. Nur wenige stehen in der Einbeziehungsphase bzw. zwischen der Entdeckungs- und der Einbeziehungsphase. Für zwei Ströme konnte eine erfolgreiche Neuausrichtung festgestellt werden. Diese sowie die Ströme in der Entwicklungsphase weisen Potential für Wachstum auf.

Die weiteren Phasen des SGDM, welche im Kapitel 6.2.1. beschrieben werden, sind nicht mehr Teil dieser Masterarbeit, da eine weitere Ausarbeitung keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn für die Beantwortung der forschungsleitenden Frage darstellt.

## 6.6. Interpretation der Ergebnisse

Die empirische Studie bringt einige Ergebnisse über die Destination Großarlal und was sich hinter der Saisonalität in der Sommersaison verbirgt hervor. Die identifizierten 42 Besucherströme sind zum Teil einzigartig, zum Teil weisen sie aber sehr ähnliche Charakteristiken auf. Die Resultate zeigen, dass ein Großteil der Flows bereits sehr weit in der Entwicklung ist. Wie im Literaturteil diskutiert, lässt sich daraus schließen, dass auch die Destination bereits sehr weit im Lebenszyklus fortgeschritten ist (Beritelli et al., 2014). Zusätzlich treten zahlreiche Besucherströme vorwiegend in den Ferienmonaten auf und sind zum Teil in der Nebensaison kaum bis gar nicht vorhanden. Eine Schnittmenge aus den sich entwickelnden und neuausgerichteten Flows und die sich in der Nebensaison befinden, ergibt folgende potentielle Besucherströme für die Destination:

- Extrem Biker
- Hohe Tauern Fans
- Holiday Shopper
- Gesund-durch-die-Berge-Urlauber
- Genießer 60+
- Pensionisten
- Bergsteigerdörfner
- Kletterer

Reinhold et al. (2015) empfehlen Produktentwicklungen auf Basis der Besucherströme. Nur dadurch können die sich ändernden Kundewünsche befriedigt werden (Smith, 1994). Die Produktentwicklung im Großarlal soll daher an diese Besucherströme gerichtet werden, da sie eine potentielle Größe aufweisen (Buffa & Succurro, 2012) und sich in der Entwicklungsphase sowie außerhalb der Hauptsaison befinden. Die Forschung zeigt, dass Produktentwicklung in Destinationen ein komplizierter Prozess ist, sie sind aber für den Langzeiterfolg einer Destination entscheidend (Smith, 1994). Werden die oben genannten Besucherströme richtig gemanaget, können sie sich zu guten Beispielen entwickeln, um die Sommersaison zu verlängern.

Die von der Autorin zur besseren Übersicht geschaffenen Kategorien können als SBAs für die DMO dienen, da sie strategische Wichtigkeit aufweisen und durch ei-

nen Marketingfunnel einen Mehrwert für die Gäste schaffen können. Die potentiellen Geschäftsfelder sollen dabei unterstützt werden (siehe dazu Beritelli et al., 2014).

Die entstandene variable Geometrie zeigt, dass sich nur wenige Besucherströme (hauptsächlich Wanderer und Mountainbiker) in der Destination aufhalten. Sobald andere Interessen bei den Gästen vorhanden sind, ist die Destination, so wie jetzt die Grenzen verlaufen, zu klein. Die einzelnen Flows heben die administrativen Grenzen des Großarltales auf. Bieger et al. (2011) argumentieren, dass die Strukturen einer Destination daher destinationsübergreifend agieren müssen. Von den identifizierten potentiellen Besucherströmen für das Großarlal halten sich nur drei (Gesund-durch-die-Berge-Urlauber, Bergsteigerdörfler und Kletterer) in der Destination auf. Die restlichen sind auf der Suche nach zusätzlichen Sehenswürdigkeiten, Aktivitäten oder Attraktionen auch außerhalb des Tales. Daher ist eine Zusammenarbeit mit den diversen umliegenden DMOs von Vorteil. Dadurch können bessere Angebote für diese Besucherströme geschaffen und somit die Gäste besser zufrieden gestellt werden. Besonders für die Bergsteigerdörfler gilt, dass wenn sie ein Bergsteigerdorf besucht haben, sie auch die anderen besuchen möchten. Kooperationen mit den anderen Bergsteigerdörfern sind daher erstrebenswert.

Auffallend ist die zumeist sehr homogene Gästeschicht. Die Workshop-Teilnehmer identifizieren fast ausschließlich Gäste aus Deutschland und Österreich. Diese Entwicklung kann zu einer Abhängigkeit von wenigen Märkten werden und in weiterer Folge eine gefährliche Entwicklung darstellen. Besucherströme mit anderen Gästeschichten sind daher vorteilhaft. Ebenso auffällig ist, dass bei einigen Strömen Schweiz als Herkunftsland genannt wird. Dies widerspricht sich allerdings mit der Nächtigungsstatistik des Großarltales. Schweizer verzeichnen im Sommer 2015 1,58 % der Nächtigungen in der Destination (Tourismusverband Großarlal, 2016).

Laut den Untersuchungsergebnissen ist die frische Luft ein wesentlicher Faktor für die Gäste. Ebenso entscheidend für die Destination ist die Sicherheit. Diese positiven Assoziationen zum Großarlal sollen vermehrt in die Kommunikation aufgenommen werden. Nach wie vor ist das Stempel sammeln, um eine Wandernadel zu erhalten, ein wichtiger Punkt bei den Gästen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Gäste nach einem Wanderurlaub fitter in die Arbeitswelt zurückkehren als nach einem Strandurlaub. Auch dies kann positiv in der Kommunikation der Destination wirken.



Die Reliabilität dieser Untersuchung ist nur von kurzer Dauer, da sich die Destination ständig weiterentwickelt und dabei neue Besucherströme auftreten bzw. bestehende Besucherströme verschwinden. Diese Untersuchung zeigt eine Momentaufnahme der Destination. Aufgrund der Tatsache, dass die Daten ausschließlich für das Großarlal erhoben werden, sind die Daten nicht generalisierbar, jedoch können auch in anderen Destinationen Besucherströme, die sich in den ersten drei Phasen des Lebenszyklus befinden und außerhalb der Hauptsaison liegen, hohes Entwicklungspotential für die Zukunft aufweisen.

## **6.7. Limitationen der empirischen Untersuchung**

Trotz sorgfältiger Bearbeitung weist diese Masterarbeit einige Limitationen auf. Diese sollen für den Leser ersichtlich sein.

Limitationen einer Case Study sind offensichtlich. Vom Großarlal kann nicht auf die ganzen alpinen Destinationen geschlossen werden. Obwohl die Beobachtungen von einer Case Study resultieren, haben einige Ergebnisse generelle Relevanz und können auf andere Destinationen angewandt werden. Diese Case Study kann als Basis für neue Forschungsfragen und Hypothesen dienen.

Die Autorin führt vom SGDM nur die ersten zwei Schritte durch, da die forschungsleitende Frage dadurch beantwortet werden kann. Um die Ergebnisse in die Praxis umzusetzen, sind auf jeden Fall noch die weiteren Schritte erforderlich.

Obwohl die Auswahl der Experten sehr sorgfältig erfolgt, ist es nahezu unmöglich, dass alle Experten mit dem ganzen Wissen über die Gäste und deren Vorlieben an Workshops teilnehmen. Die Sicht der Experten erfolgt nur aus der Großarlal-Sicht. Für weitere Forschung bringen sicherlich Experten aus benachbarten Regionen aufschlussreiche Ergebnisse, denn sie wissen, was die Gäste aus dem Großarlal in „ihren“ Regionen unternehmen bzw. ob „ihre“ Gäste ins Großarlal kommen. Eine weitere Limitation ist, dass nur die Expertensicht in die Forschung mit aufgenommen wird. Die Gästesicht bringt sicherlich neue Ansichten. Die Daten werden qualitativ erfasst. Um eine Validierung dieser Ergebnisse zu erhalten, sind quantitative Daten notwendig.

Trotz sorgfältiger Auswahl der Experten und möglichst genauer Instruktionen, ist bei einigen Kartenausschnitten eher ein Denken in Zielgruppen als in Besucherströmen erkennbar. Ebenso werden oftmals mehrere Ströme auf einem Kartenausschnitt



eingezeichnet. Ergänzungen mithilfe der Post-Its werden kaum gemacht, jeder ist auf den Kartenausschnitt fixiert, den er gerade bearbeitet. Die Workshop-Teilnehmer vermischen zum Teil die Antworten auf die einzelnen Fragen. Die Auswahl der Kartenausschnitte ist zwischen Genauigkeit und Übersichtlichkeit abzuwägen. Die Entscheidung, welche Kartenausschnitte verwendet werden, ist schwierig, da sie einen möglichst großen Kartenausschnitt mit möglichst vielen Details anzeigen sollen. Entweder zeigt ein Kartenausschnitt einen großen Teil oder ist detailliert.

## **7. Leitfaden zur Sommersaisonverlängerung**

Aus den gewonnenen Erkenntnissen formuliert die Autorin einen Leitfaden zur Sommersaisonverlängerung in alpinen Destinationen.

Obwohl es sich bei dieser Masterarbeit um eine Case Study handelt, können einige Aspekte auf viele alpine Destinationen mit zwei Saisonen, aber auch stark ausgeprägten Zwischensaisonen, angewandt werden.

Die Besucherströme einer Destination mit deren Saisonalität und deren Phase im Lebenszyklus sollen erfasst werden. Anschließend sollen alle aufstrebenden Flows mit den Strömen, die hauptsächlich in der Zwischensaison auftreten, kombiniert werden. Dadurch entstehen Besucherströme mit Potential für die zukünftige Entwicklung in der Destination. In weiterer Folge müssen Produktentwicklungen bzw. Weiterentwicklungen auf Basis dieser Besucherströme entstehen, damit diese bestmöglich den Kundenwünschen entsprechen. Eine Neuausrichtung der bestehenden Besucherströme ist ebenso erstrebenswert. Dazu nötig ist wiederum eine angemessene Produktentwicklung, nur dadurch können bereits gesättigte Besucherströme zu neuem Leben erweckt werden. Diese Produktentwicklungen auf Basis der Flows können für den Langzeiterfolg einer Destination entscheidend sein.

Dazu kommt, dass sich Destinationen ihrer variablen Grenzen bewusst werden müssen. Die „eigenen“ Grenzen entsprechen nicht den Grenzen der Gäste. Durch das Identifizieren der einzelnen Besucherströme lässt sich die variable Geometrie der Destination feststellen. Einzelne Destinationen müssen daher mit umliegenden oder zum Teil auch weiter entfernten Destinationen zusammenarbeiten und gemeinsam Produkte entwickeln. Somit verschwimmen die Destinationen miteinander. Abstimmung der Gästewünsche sowie der vorhandenen Angebote können zu einer

Verringerung der Saisonalität beitragen. In weiterer Folge müssen sich die DMOs und alle Stakeholder im Tourismus klar werden, dass sich die Gäste nicht nur in der „eigenen“ Destination aufhalten, sondern vielmehr das ganze Angebot rund um diese nützen. Daher sollen Gästen auch die verschiedenen Attraktionen in der näheren Umgebung vermittelt werden. Ebenso können die Kommunikation und das Marketing mit diesen Attraktionen aus der variablen Geometrie einer Destination angereichert werden. Gemeinsam mit anderen Destinationen an den Besucherströmen, die in der Nebensaison liegen und Entwicklungspotential aufweisen, arbeiten, kann die Effekte der Saisonalität der Sommersaison in alpinen Destinationen verringern.

## **8. Schlussbetrachtung**

Im letzten Kapitel dieser Masterarbeit fasst die Autorin die Ergebnisse zusammen, zieht ein Fazit und beantwortet dabei die forschungsleitende Frage. Sie präsentiert Implikationen sowie eine kritische Reflexion der Arbeit. Ebenso gibt sie einen Ausblick auf die weitere Forschung.

### **8.1. Zusammenfassung**

Aufbauend auf die Flow-Theorie, die Zeit und Raum miteinander verschwimmen lässt, werden die Schlüsselfunktionen einer Destination beschrieben. Attraktionen und Aktivitäten sind meist die entscheidenden Faktoren für die Reiseentscheidung der Gäste. Aber nur wenige Gäste sehen die Destination genauso, wie dies die Stakeholder im Tourismus sehen. Abhängig von der Entfernung werden die Destinationen sehr unterschiedlich wahrgenommen.

Im Lebenszyklus einer Destination lässt sich feststellen, in welcher Phase sich die Destination befindet. In weiterer Folge werden Produkte einzelnen Zyklen zugeordnet, somit ergibt sich ein Gesamtbild für die Destination.

Die derzeitige Organisation der DMOs stellt diese vor zahlreichen Herausforderungen. Eine der größten im alpinen Raum ist dabei die Saisonalität. Starke Hauptsaisonen und schwache Nebensaisonen führen zu schwerwiegenden Problemen bei der Personalbeschaffung, in der Qualität des Service und in weiterer Folge im finanziellen Bereich. Obwohl es zahlreiche Versuche gibt, der Saisonalität entgegenzuwirken, gibt es kein Allheilmittel gegen dieses Phänomen.

Die empirische Studie umfasst einen qualitativen Forschungsansatz, nämlich das St. Galler Modell für Destinationsmanagement, bei dem die Besucherströme im Großarlal identifiziert werden. Dies geschieht mithilfe zwei Workshops, bei denen die Workshopteilnehmer die Besucherströme in verschiedenen Kartenausschnitten einzeichnen. Die Forschungsergebnisse bringen wertvolle Ergebnisse zu den einzelnen Strömen, das Auftreten dieser Ströme während der Sommersaison sowie die Phase dieser Ströme im Lebenszyklus.

Die Ergebnisse werden auf Karten zusammengeführt. Dabei kann festgestellt werden, dass sich zahlreiche Besucherströme bereits in der Festigungs- bzw. Sättigungsphase im Lebenszyklus befinden. Ebenso wird ersichtlich, dass viele Flows

fast ausschließlich in den Ferienzeiten, da vor allem im Juli und August, auftreten. Diverse Besucherströme weisen die gleiche Zielgruppe auf.

In weiterer Folge wird die variable Geometrie der Destination sichtbar. Nur sehr wenige Besucherströme (vor allem Wanderer und Mountainbiker) halten sich in der Destination auf. Die anderen besuchen Attraktionen, Aktivitäten und Sehenswürdigkeiten auch weit außerhalb des Großarltales.

Aus den identifizierten 42 Besucherströmen im Großarlal befinden sich acht in der Nebensaison sowie in einer sich entwickelnden Phase im Lebenszyklus. Diese stellen zukünftiges Potential für die Destination dar.

## **8.2. Fazit und Reflexion der forschungsleitenden Frage**

Als Ausgangspunkt dieser Masterarbeit dient folgende forschungsleitende Frage:

**Welche Maßnahmen können alpine Destinationen mit einer Sommer- und einer Wintersaison ergreifen, um die Effekte der Saisonalität in der Sommersaison zu verringern?**

In dieser Arbeit werden zahlreiche Möglichkeiten herausgearbeitet, wie der Saisonalität entgegengewirkt werden kann. Produktinnovationen und neue Märkte sind die Hauptgründe. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass potentielle zukünftige Besucherströme ebenso einen Einfluss auf die Effekte der Saisonalität haben. Daher kann die Autorin die forschungsleitende Frage folgendermaßen beantworten und die Forschungslücke ein wenig verringern:

**Destinationen können ihre Besucherströme identifizieren. Dadurch entsteht ein Bild der Destination, das neben den Wegen der Gäste, auch die Saisonalität sowie die Phase in der Entwicklung entlang des Lebenszyklus zeigt. Aus einer Kombination der Flows, die sich in der Nebensaison sowie in einer sich entwickelnden Phase des Lebenszyklus befinden, entstehen potentielle zukünftige Besucherströme. Ebenso kommt die variable Geometrie der Destination zu Tage. In Zusammenarbeit mit umliegenden oder auch weiter entfernten Destinationen soll entlang der identifizierten Besucherströme die Produktentwicklung erfolgen. Dies ist ein ständiger Prozess. Dadurch werden die Kundenwünsche besser erfüllt und den Effekten der Saisonalität in der Sommersaison kann somit entgegengewirkt werden.**

### **8.3. Implikationen**

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie der Saisonalität der Sommersaison entgegengewirkt werden kann. Die Ergebnisse sollen Destinationen motivieren, diverse Schritte dafür zu unternehmen.

Aufgrund der Forschungsergebnisse ergeben sich folgende Implikationen: Besucherströme zeigen ein für Tourismus-Stakeholder nicht alltägliches Bild. Das Verhalten der Gäste wird aufgezeigt. Dadurch ergeben sich einzelne Ströme, die sich im Aufschwung und außerhalb der Hauptsaison befinden. Diesen Besucherströmen soll vollste Aufmerksamkeit bei der Produktentwicklung sowie in der Kommunikation gewidmet werden. Dadurch können sich diese potentiellen Flows besser entwickeln.

Die variable Geometrie einer jeden Destination muss erkannt und in weiterer Folge von den Stakeholdern akzeptiert werden. Die Besucherströme, die außerhalb der „eigenen“ Destination auftreten, gehören mit den benachbarten Destinationen eruiert. Nur dadurch können Angebote für die Gäste geschaffen werden, die den Kundenwünschen entsprechen oder sogar übersteigen.

Eine Zusammenarbeit mit umliegenden oder noch weiter entfernten Destinationen wird immer wichtiger. Denn die Gäste kennen keine administrativen oder politischen Grenzen.

Speziell für das Großarlal ist eine weitere Ausarbeitung des SGDM notwendig, um die gewonnen Ergebnisse in die Praxis umsetzen zu können.

### **8.4. Kritische Reflexion der Arbeit**

Diese Arbeit zeigt, dass Saisonalität nach wie vor eine große Herausforderung für viele alpine Destinationen darstellt. Es gibt zahlreiche Faktoren, die die Saisonalität verringern, aber es gibt noch keine perfekte Lösung.

Für Destinationen heißt es daher stets innovativ zu sein und Qualität zu garantieren. Dies ist nicht nur für die sich entwickelnden Besucherströme in der Nebensaison relevant, sondern auch für die bestehenden. Nur so können aktuelle Flows bestmöglich genutzt werden und sich in weiterer Folge einer Neuausrichtung unterziehen. Daher müssen sich Destinationen bewusst sein, was sie anbieten möchten. Wenn sie eine Ganzjahresdestination werden möchten, müssen dementsprechend auch Angebote für die Zwischensaisonen geschaffen werden.

Die ständige Verbesserung und Innovation sowie den Gästen immer etwas Neues zu bieten, ist wohl die größte Herausforderung einer Destination. Aber nur so können die bestehenden Gästeströme weiterentwickelt werden und neue potentielle Besucherströme entstehen. Dies ist relevant für die Hauptsaisonen, aber natürlich auch für die Entwicklung der Nebensaisonen.

### **8.5. Ausblick für weitere Forschung**

Da sich diese Masterarbeit mit einem relativ neuen Konzept beschäftigt, besteht noch viel Forschungsbedarf. Vor allem die quantitativen Daten zu den Besucherströmen und wie sich diese auf die Saisonalität auswirken, sollen in Zukunft mehr Augenmerk geschenkt werden. Für den Case des Großarltales würde sich ein GPS-Tracking sowie eine Besucherbefragung anbieten.

Für die Verringerung der Saisonalität liefert diese Masterarbeit nur einen kleinen Beitrag. Auch dies wird nicht die perfekte Lösung sein und wirft daher noch weiteren Forschungsbedarf auf, wie Saisonalität entgegengewirkt werden kann. Auch wenn es nur Bruchstücke sind, die die Saisonalität verringern, soll dieses Phänomen irgendwann doch erfolgreich gelindert werden können.

## Literaturverzeichnis

Aramberri, J. (2009). The future of tourism and globalization: Some critical remarks. *Futures*, 41(6), 367-376.

Armenski, T., Omerzel Gomezelj, D., Djurdjev, B., Deri, L., & Aleksandra, D. (2011). Destination Competitiveness: A Challenging Process for Serbia. *Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography*, 5(1), 19-33.

Asero, V., Gozzo, S., & Tomaselli, V. (2016). Building Tourism Networks through Tourist Mobility. *Journal of Travel Research*, 55(6), 751-763.

Athanasopoulos, G., Hyndman, R. J., Song, H., & Wu, D. C. (2011). The tourism forecasting competition. *International Journal of Forecasting*, 27(3), 822-844.

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Erich Schmidt.

Balbi, S., Giupponi, C., Perez, P., & Alberti, M. (2013). A spatial agent-based model for assessing strategies of adaption to climate and tourism demand changes in an alpine tourism destination. *Environmental Modelling & Software*, 45(3), 29-51.

Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: A complexity approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.

Baker, M. J., & Cameron, E. (2007). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79-97.

Bar-On, R. R. (1975). *Seasonality in Tourism: A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making*. London: Economist Intelligence Unit.

Bar-On, R. R. (1999). The measurement of seasonality and its economic impacts. *Tourism Economics*, 5(4), 437-458.

Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). Seasonality in Tourism: An Introduction. In Baum, T., & Lundtorp, S. (Hrsg.), *Seasonality in Tourism* (S. 1-4). Oxford: Elsevier Science.

Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403-417.

- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). The St. Gallen Model for Destination Management. St. Gallen: Institute for Systemic Management and Public Governance.
- Bernini, C., & Cracolici, M. F. (2015). Demographic change, tourism expenditure and life cycle behaviour. *Tourism Management*, 47(1), 191-205.
- Bieger, T. (2004). *Tourismuslehre – Ein Grundriss*. Bern: Haupt.
- Bieger, T. (2005). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg.
- Bieger, T., Laesser, C., & Beritelli, P. (2011). Destinationsstrukturen der 3. Generation – Der Anschluss zum Markt. St. Gallen: Institut für Systematisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen.
- Blatter, J. (2004). From 'Spaces of Place' to 'Spaces of Flows'? Territorial and Functional Governance in Cross-border Regions in Europe and North America. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(3), 530-548.
- Boffa, F., & Succurro, M. (2012). The impact of search cost reduction on seasonality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1176-1198.
- Booking.com (2017). Grossarlal hat 101 verfügbare Unterkünfte. Verfügbar unter <http://bit.ly/2jD7J8D>
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspective. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Bowden, J. (2003). A cross-national analysis of international tourist flows in China. *Tourism Geographies*, 5(3), 257-279.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.



Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.

Butler, R. W. (1994). Seasonality in tourism: Issues and implications. In Seaton, A. V. (Hrsg.), *Tourism: A state of the art* (S. 332-339). Chichester: Wiley.

Butler, R. W. (2001). Seasonality in Tourism: Issues and Implications. In Baum, T., & Lundtorp, S. (Hrsg.), *Seasonality in Tourism* (S. 5-12). Oxford: Elsevier Science.

Butler, R. W. (2011). Tourism Area Life Cycle. In Cooper, C. (Hrsg.), *Contemporary Tourism Reviews* (S. 1-25). Oxford: Goodfellow Publishers.

Calidcott, R. W., & Scherrer, P. (2013). The Life Cycle of Caravan Parks in Australia: the case of northern New South Wales. *Australian Geographer*, 44(1), 63-80.

Castells, M. (1996). The Space of Flows. In Castells, M. (Hrsg.), *The Informational City. Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban-Regional Process* (S. 126-171). Oxford: Blackwell Publishers.

Castells, M. (1999). Grassrooting the Space of Flows. *Urban Geography*, 20(4), 294-302.

Castells, M., Francke, M., & Ham, E. (2006). The Space of Flows. Verfügbar unter <https://mobilehype.files.wordpress.com/2010/10/francke-ham-castells-space-of-flows.pdf>

Cîrstea, Ş. D. (2014). Travel & Tourism competitiveness: a study of world's top economic competitive countries. *Procedia Economics and Finance* 15, 1273-1280.

Chen, S. C., & Showmaker, S. (2014). Age and cohort effects: The American senior tourism market. *Annals of Tourism Research*, 48(1), 58-75.

Cocolas, N., Walters, G., & Ruhanen, L. (2016). Behavioural adaptation to climate change among winter alpine tourists: an analysis of tourist motivations and leisure substitutability. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), 846-865.

Connell, J., Page, S. J., & Meyer, D. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality. *Tourism Management*, 46(3), 283-298.

Coshall, J., Charlesworth, R., & Page, S. J. (2015). Seasonality of Overseas Tourism Demand in Scotland: A Regional Analysis. *Regional Studies*, 49(10), 1603-1620.

Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management* 30(3), 336-344.

Cropley, A. J. (2005). *Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung*. Frankfurt/Main: Dietmar Klotz GmbH.

Crouch, G. I. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinants Attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.

Cuccia, T., & Rizzo, I. (2011). Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily. *Tourism Management*, 32(3), 589-598.

Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370-382.

Dawens, J., Romaniuk, J., & Mansfield, A. (2009). Generalized pattern in competition among tourism destinations. *International Journal of Culture*, 3(1), 33-53.

Dredge, D. (1999). Destination place planning and design. *Annals of Tourism Research* 26(4), 772-791.

Du, D., Lew, A. A., & Ng, P. T. (2016). Tourism and Economic Growth. *Journal of Travel Research*, 55(4), 454-464.

Dwyer, L. (2015). Globalization of tourism: Drivers and outcomes. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 326-339.

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism* 6(5), 369-414.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenstein, B. (2010). *Grundlagen des Destinationsmanagements*. München: Oldenbourg.

Engelhard, C., De Toffol, S., Lek, I., Rauch, W., & Dallinger, R. (2007). Environmental impacts of urban snow management – The alpine case study of Innsbruck. *Science of the Total Environment*, 382(2), 286-294.

Espelt, N. G., & Benito, J. A. D. (2006). Visitors' behavior in heritage cities: The case of Girona. *Journal of Travel Research* 44(4), 442-448.

Fernández-Morales, A. (2003). Decomposing seasonal concentration. *Annals of Tourism Research*, 30(4), 942-956.

Figini, P., & Vici, L. (2012). Off-season tourists and the cultural offer of a mass-tourism destination: The case of Rimini. *Tourism Management*, 33(4), 825-839.

Flognfeldt, T. (2001). Long-Term Positive Adjustments to Seasonality: Consequences of Summer Tourism in the Jotunheimen Area, Norway. In Baum, T., & Lundtorp, S. (Hrsg.), *Seasonality in Tourism* (S. 109-117). Oxford: Elsevier Science.

Franch, M., Martini, U., Buffa, F. & Parisi, G. (2008). 4L tourism (landscape, leisure, learning and limit): responding to new motivations and expectations of tourists to improve the competitiveness of Alpine destinations in a sustainable way. *Tourism Review*, 63(1), 4-14.

Freistetter, F. (2016). Energetisierter und belebter Schnee rettet den Wintertourismus. Der Standard. Verfügbar unter <http://derstandard.at/2000029296332/Energetisierter-und-belebter-Schnee-rettet-den-Wintertourismus>

Freyer, W. (1993). *Tourismus-Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München/Wien: Oldenbourg.

Geneletti, D., & Dawa, D. (2009). Environmental impact assessment of mountain tourism in developing regions: A study in Ladakh, Indian Himalaya. *Environmental Impact Assessment Review*, 29(4), 229-242.

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Go, F. M., & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 79-88.

Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. Hoboken: Wiley.

Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. R. (2000). Preparing for the New Economy: Advertising Strategies and Change in Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*, 39(2), 146-156.

Grimm, B., Metzler, D., Butzmann, E., & Schmücker, D. J. (2010). Auswirkungen des demografischen Wandels auf touristische Nachfragestrukturen in Deutschland und ausgewählten Quellmärkten. Das zukünftige Reisevolumen und -verhalten verschiedener Altersgruppen. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 2(2), 111-132.

Higham, J., & Hinch, T. (2002). Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management*, 23(2), 175-185.

Hillery, M., Nancarrow, B., Griffin, G., & Syme, G. (2001). Tourist Perception of Environmental Impact. *Annals of Tourism Research*, 28(4), 853-867.

Hjalager, A.-M. (2007). Stages in the Economic Globalization of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 427-457.

Hofer-Reisen (2017). Großarl – Vitalhotel Tauernhof. Verfügbar unter <http://www.hofer-reisen.at/oesterreich/salzburg/grossarl/grossarl-vitalhotel-tauernhof-9058459>

Hong, T., Ma, T., & Huan, T. C. (2015). Network behavior as driving forces for tourism flows. *Journal of Business Research*, 68(1), 146-156.

Hovinen, G. R. (2002). Revisiting the Destination Lifecycle Model. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 209-230.

Hsieh, H.-J., & Kung, S.-F. (2013). The linkage analysis of environmental impact of tourism industry. *Procedia Environmental Sciences*, 17(7), 658-665.

Jamal, T., & Stronza, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 169-189.

Jang, S. (2004). Mitigating Tourism Seasonality. A Quantitative Approach. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 819-836.

Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316.

Juwaheer, T. D. (2007). Using Service Quality Expectations as a Criterion to Segment International Tourists in the Hospitality Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(2), 1-18.

Karamustafa, K., & Ulama, S. (2010). Measuring the seasonality in tourism with the comparison of different methods. *EuroMed Journal of Business*, 5(2), 191-214.

Kaspar, C. (1991). *Tourismuslehre im Grundriss*. Berg/Stuttgart; Haupt.

Kastenholz, E., & Lopes de Almeida, A. (2008). Seasonality in rural tourism – the case of North Portugal. *Tourism Review*, 63(2), 5-15.

Keller, P., & Bieger, T. (2010). *Managing Change in Tourism. Creating Opportunities – Overcoming Obstacles*. Berlin: Erich Schmidt.

Kim, J. H. (2014). The antecedents of memorable tourism experiences: The development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences. *Tourism Management*, 44(1), 34-45.

Kozak, M., & Martin, D. (2012). Tourism life cycle and sustainability analysis: Profit-focused strategies for mature destinations. *Tourism Management*, 33(1), 188-194.

Ladenstein, F. (2012). Anpassung an den Klimawandel in Österreich. Aktivitätsfeld „Tourismus“. Verfügbar unter [http://wissenschaft.bmwf.wg.at/fileadmin/user\\_upload/RIO\\_20/Ladenstein\\_de.pdf](http://wissenschaft.bmwf.wg.at/fileadmin/user_upload/RIO_20/Ladenstein_de.pdf)

Laesser, C., Bieger, T., & Beritelli, P. (2013). Neue Vermarktungsansätze im Schweizer Tourismus. *Die Volkswirtschaft – Magazin für Wirtschaftspolitik*, 4, 21-24.

Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Basel: Beltz.

Land Salzburg (2017). Das Tourismusjahr 2015/2016 in Zahlen. Verfügbar unter <http://landversand.salzburg.gv.at/WebRoot/Store/Shops/Landversand/5888/62B5/36F8/FCEE/E0C8/4DEB/AE3E/D026/statistik-tourismus-gaeste-TJahr-2015-16.pdf>

Lauer, T. (2014). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Lee, C.-C., & Chang, C.-P. (2008). Tourism development and economic growth. A closer look at panels. *Tourism Management*, 29(1), 180-192.

Leiper, N. (1990). Tourist Attraction Systems. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 367-384.

Liu, J. C., Sheldon, P. J., & Var, T. (1987). Resident Perception of the Environmental Impacts of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 14(1), 17-37.

Lohmann, M., Müller, H., Pechlaner, H., Smeral, E., & Wöber, K. (2012). Österreich-Tourismus – Überwindung der Stagnation. Chancen und Wege. Bericht des Expertenbeirates „Tourismusstrategie“. Verfügbar unter [https://www.bmwfw.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Bericht%20des%20Expertenbeirats\\_2012.pdf](https://www.bmwfw.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Bericht%20des%20Expertenbeirats_2012.pdf)

Lundtorp, S. (2001). Measuring Tourism Seasonality. In Baum, T., & Lundtorp, S. (Hrsg.), *Seasonality in Tourism* (S. 22-50). Oxford: Elsevier Science.

Martín Martín, J. M., Jiménez Aguilera, J. D., & Molina Moreno, V. (2014). Impacts of seasonality in the tourism sector based on destination type: an application to Spain's Andalusia region. *Tourism Economics*, 20(1), 123-142.

Marzano, G., & Scott, N. (2009). Power in Destination Branding. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 247-267.

Meriläinen, K., & Lemmetyinen, A. (2011). Destination network management: a conceptual analysis. *Tourism Review*, 66(3), 25-31.

Möller, C., Weiermair, K., & Wintersberger, E. (2007). The Changing Travel Behaviour of Austria's Ageing Population and its Impact on Tourism. *Tourism Review*, 62(3/4), 15-20.

Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43-52.

Nordin, S., & Westlund, H. (2009). Social capital and the life cycle model: The transformation of the destination of Åre. *Tourism Review*, 57(3), 259-284.

Omar, S. I., Othman, A. G., Mohamed, B., & Bahauddin, A. (2015). Coastal Resort Life Cycle: An Overview of Tioman Island, Malaysia. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 266-280.

ORF (2017). Großarl: Hoteliers zahlen Lehrlingen 20 % mehr. Verfügbar unter <http://salzburg.orf.at/news/stories/2813483/>

Papatheodorou, A. (2004). Exploring the Evolution of Tourism Resorts. *Annals of Tourism Research*, 31(1), 219-237.

Park, S. H., Lee, C. K., & Miller, J. C. (2015). A Comparative Study of the Motivations, Activities, Overall Satisfaction, Post-Trip Behaviors of International Tourists in Macau: Mainland Chinese, Hongkongese, Taiwanese, and Westerns. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(10), 1174-1193.

Patterson. L. (2007). Marketing and sales alignment for improved effectiveness. *Journal of Digital Asset Management*, 3(4), 185-189.

Paul, V. M., & Sreejesh, S. (2017). Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31(1), 83-89.

Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203-216.

Pearce, D. G. (2014). Toward an Integrative Conceptual Framework of Destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141-153.

Pearce, D. G., & Schänzel, H. A. (2013). Destination management: The tourists' perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(3), 137-145.

Pechlaner, H., Fischer, E., & Hammann, E.-M. (2006). Leadership and Innovation Processes – Development of Products and Services Based on Core Competencies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4), 31-57.

Peeters, P., & Dubois, G. (2010). Tourism travel under climate change mitigation constraints. *Journal of Transport Geography*, 18(3), 447-457.

Pegg, S., Patterson, I., & Gariddo, P. V. (2012). The impact of seasonality on tourism and hospitality operations in the alpine region of New South Wales, Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 659-666.

Pfister, D. (2015). Place Making und Atmospheric Design im Tourismus. Kritische Gedanken zu Theorie und Praxis der Destination. In Egger, R., & Luger, K. (Hrsg.), *Tourismus und mobile Freizeit. Lebensformen, Trends, Herausforderungen* (S. 213-234). Norderstedt: BoD – Books on Demand.

Pfarr, C., Pechlaner, H., Volgger, M., & Thompson, G. (2014). Overcoming the Limits to Change and Adapting to Future Challenges: Governing the Transformation of Destination Networks in Western Australia. *Journal of Travel Research*, 53(6), 760-777.

Po, W.-C., & Huang, B.-N. (2008). Tourism development and economic growth – a nonlinear approach. *Physica A*, 387(22), 5535-5542.

Pooler, J. (1998). Competition Among Destinations In Spatial Interaction Models: A New Point Of View. *Chinese Geographical Science*, 8(3), 212-224.

Reinhold, S., Laesser, C., & Beritelli, P. (2015). 2014 St. Gallen Consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 137-142.

Reintinger, C., Berghammer, A., & Schmude, J. (2016). Simulating changes in tourism demand: a case study of two German regions. *An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 18(3), 233-257.

Richards, G. (2002). Tourism Attraction Systems. Exploring Cultural Behavior. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1048-1064.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. Oxon/Cambridge: CABI.

Rodríguez Díaz, M., & Espino Rodríguez, T. F. (2016). Determining the Sustainability Factors and Performance of a Tourism Destination from the Stakeholders' Perspective. *Sustainability*, 8(9), 951-968.



Rosselló Nadal, J., Riera Font, A., & Sansó Rosselló, A. (2004). The economic determinants of seasonal patterns. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 697-711.

Ruhanen, L. (2004). Strategic planning for local tourism destinations: an analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 239-253.

Ryan, C. (2002). Equity, management, power sharing and sustainability – issues of the 'new tourism'. *Tourism Management*, 23(1), 17-26.

Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27(5), 1053-1063.

Salzburger Tourismusgesetz (2003). Verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrSbg&Gesetzesnummer=20000248>

Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing Stakeholders. A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328.

Schmallegger, D., & Carson, D. (2008). Blogs in tourism: Changing approaches to information exchange. *Journal of Vacation Marketing*, 14(2), 99-110.

Schubert, S. F., Brida, J. G., & Risso, W. A. (2011). The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent on tourism. *Tourism Management*, 32(2), 377-385.

Schuckert, M., Möller, C., & Weiermair K. (2007). Alpine destination life cycles: Challenges and implications. In Conrady, R., & Buck, M. (Hrsg.), *Trends and Issues in Global Tourism 2007* (S. 120-136). Berlin Heidelberg: Springer.

Scott, N., Cooper, C., & Baggio. R. (2008). Destination Networks. Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188.

Siegrist, D., & Gessner, S. (2011). Klimawandel: Anpassungsstrategien im Alpen-tourismus. Ergebnisse einer alpenweiten Delphi-Befragung. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 3(2), 179-194.

Simpson, K. (2001). Strategic Planning and Community Involvement as Contributors to Sustainable Tourism Development. *Current Issues in Tourism*, 4(1), 3-41.

Shoval, N., & Isaacson, M. (2007). Tracking Tourists In The Digital Age. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 141-159.

Shoval, N., & Raveh, A. (2004). Categorization of tourist attractions and the modeling of tourist cities: based on the co-plot method of multivariate analysis. *Tourism Management*, 25(6), 741-750.

Smith, S. L. J. (1994). The Tourism Product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595.

Soboll, A., & Dingeldey, A. (2012). The future impact of climate change on Alpine winter tourism: a high-resolution simulation system in the German and Austrian Alps. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1), 101-120.

Steinert, E., & Thiele, G. (2000). *Sozialforschung für Studium und Praxis*. Köln: Bildungsverlag EINS GmbH.

Strobl, A., & Peters, M. (2013). Entrepreneurial Reputation in Destination Networks. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 59-82.

Taylor, G. (1995). The community approach: does it really work? *Tourism Management*, 16(7), 487-489.

Terry, W. C. (2016). Solving seasonality in tourism? Labour shortages and guest worker programmes in the USA. *Area*, 48(1), 111-118.

Tinsley, R., & Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), 367-378.

Tourismus: Die Neuerfindung des Winters (2015). Die Presse. Verfügbar unter [http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4896399/Tourismus\\_Die-Neuerfindung-des-Winters?from=suche.intern.portal](http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4896399/Tourismus_Die-Neuerfindung-des-Winters?from=suche.intern.portal)

Tourismusverband Großarlal (2016). Tätigkeitsbericht 2015.

Tourismusverband Großarlal (2017a). Urlaub im Grossarlal. Verfügbar unter <http://www.grossarlal.info/de/urlaub/grossarlal.html>

Tourismusverband Großarlal (2017b). Grossarl. Verfügbar unter <http://www.grossarlal.info/de/urlaub/grossarlal/grossarl.html>

Tourismusverband Großarlal (2017c). Hüttschlag. Verfügbar unter <http://www.grossarlal.info/de/urlaub/grossarlal/huettschlag.html>

Tourismusverband Großarlal (2017d). Sommer Pauschalen. Verfügbar unter <http://www.grossarlal.info/de/sommer/pauschalen.html>

Tourismusverband Großarlal (2017e). Winter Pauschalen. Verfügbar unter <http://www.grossarlal.info/de/winter/pauschalen.html>

Tourismusverband Großarlal (2017f). Regionsprofil Grossarlal. Verfügbar unter <http://www.grossarlal.info/de/service/presse/texte/regionsprofil-grossarlal.html>

Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859.

Tschurtschenthaler, P. (2010). Neue Herkunftsmärkte und regionale Tourismusstruktur. Ein tourismuspolitisches Spannungsfeld im alpinen Tourismus. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 2(2), 147-164.

UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.

UNWTO (2016). *Conceptual Framework. Background and Rationale*. Verfügbar unter <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>

van Wijk, J., & Persoon, W. (2006). A Long-haul Destination: Sustainability Reporting Among Tour Operators. *European Management Journal*, 24(6), 381-395.

Vargas-Sánchez, A., Porrás-Bueno, N., & de los Ángeles Plaza-Mejía, M. (2014). Residents' Attitude to Tourism and Seasonality. *Journal of Travel Research*, 53(5), 581-596.

Veal, A. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism – a practical guide*. Essex: Pearson Education.

Vodeb, K. (2012). Competition in tourism in terms of changing environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 44(8), 273-278.

Walder, B. (2006). Sources and determinants of innovation – the role of market forces. In Walder, B., Weiermair K., & Sancho Pérez, A. (Hrsg.), *Innovation and Product Development in Tourism* (S. 7-25.) Göttingen: Erich Schmidt.

Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141.

Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40(3), 137-140.

Werner, K., Dickson, G., & Hyde K. F. (2015). Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup. *Tourism Management*, 48(1), 174-187.

Winter, S. (2000). Quantitative vs. Qualitative Methoden. Verfügbar unter [http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative\\_vs\\_qualitative\\_methoden\\_b.html](http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html)

WKS (2013). Salzburg in Zahlen. Wichtige Daten zu Wirtschaft und Bevölkerung. Verfügbar unter [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Daten--Fakten--Zahlen/-Publikationen-/s/SIZ\\_2013\\_fuer\\_WEB.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Daten--Fakten--Zahlen/-Publikationen-/s/SIZ_2013_fuer_WEB.pdf)

Wu, C. L., & Carson, D. (2008). Spatial and temporal tourist dispersal analysis in multiple destination travel. *Journal of Travel Research* 46(3), 311-317.

Wyss, R., Luthe, T., & Abegg, B. (2015). Building resilience to climate change – the role of cooperation in alpine tourism networks. *Local Environment*, 20(8), 908-922.

Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.

Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis. Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

Yousefi, M., & Marzuki, A. (2015). An Analysis of Push and Pull Motivational Factors of International Tourists to Penang, Malaysia. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(1), 40-56.

Zhang, C., Xiao, H., Gursoy, D., & Rao, Y. (2015). Tacit knowledge spillover and sustainability in destination development. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(7), 1029-1048.

Zhong, L., Deng, J., Song, Z., & Ding, P. (2011). Research on environmental impacts of tourism in China: Progress and prospect. *Journal of Environmental Management*, 92(11), 2972-2983.

Zouganeli, S., Trihas, N., Antonaki, M., & Kladou, S. (2012). Aspects of Sustainability in the Destination Branding Process: A Bottom-up Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(7), 739-757.

Zweitwärmster Februar der Messgeschichte (2016). *Salzburger Nachrichten*. Verfügbar unter <http://www.salzburg.com/nachrichten/oesterreich/chronik/sn/artikel/zweitwaermster-februar-der-messgeschichte-185975/>

## **Anhang**

A1 – Einführung Workshop .....	A2
A2 – Teilnehmer Workshops .....	A6
A3 - Besucherströme Großarlal in der Sättigungsphase, im Rückgang oder ohne Relevanz für diese Masterarbeit .....	A7
A4 – Verwendete Karten während der Workshops .....	A16
A4 – Digitaler Anhang .....	CD
1. Literaturübersicht .....	CD
2. Ausgefüllte Kartenausschnitte .....	CD
3. Komprimierte Kartenausschnitte .....	CD
4. Fotos Workshops .....	CD

## A1 – Einführung Workshop

Danke, dass ihr alle gekommen seid.

Wie ihr bereits wisst, geht es um meine Masterarbeit, wozu ich eure Hilfe benötige, da ihr es seid, die die Gäste im Großarlal am besten kennen, mit ihnen reden und für sie die ersten Ansprechpartner seid. Somit kriegt ihr die Infos aus erster Hand.

Im Großen und Ganzen geht es um die Darstellung von Besucherströmen, damit der Saisonalität entgegengewirkt werden kann. Es geht bei meiner Masterarbeit um die **Sommersaison**. Ich will euch aber vorne weg nicht allzu viel verraten, um euch nicht unnötig zu beeinflussen. Aber nach dem Workshop könnt ihr mich gerne fragen oder die fertige Masterarbeit dann auch gerne lesen.

Die Methode funktioniert ganz einfach:

Es liegen im ganzen Raum verstreut Karten vom Großarlal. Die Ausschnitte der jeweiligen Karten sind verschieden groß, damit ihr dann unterschiedliche Besucherströme einzeichnen könnt.

Vorne weg: Was sind Besucherströme? Bitte versetzt euch in eure Gäste hinein und geht einen Tag von euren Gästen durch. Überlegt euch, was sie so machen und welche Gäste machen ähnliche Sachen. Das ist dann ein Besucherstrom. Es ist dabei aber egal, wie viele Personen diese Sachen machen (z. B. Wandern oder Modellsegelflieger). Also, von wo nach wo sich die Gäste bewegen. Ich nehme jetzt bewusst ein Winterthema – dann geht es aber um die Sommersaison, um das zu veranschaulichen: Z. B.: Skifahrer, sind zwar ein Besucherstrom. Sie fahren vom Quartier mit dem Skibus zur Gondelbahn. Aber es sind nicht alle die gleichen Gäste: Einige brauchen zuerst die Skischule oder den Skiverleih, andere reisen mit dem Auto an, nach der Auffahrt ist für einige die erste Station der Schirm, für andere die Piste, einige suchen die Pulverschneehänge, andere bevorzugen das Kinderareal. Seht ihr? Es handelt sich dabei zwar alles um Skifahrer, aber jeder hat andere Ansprüche. Und darum geht es, die Ströme zu identifizieren.

Also für den Sommer z. B. ist es egal, ob die Wanderer auf Alm A oder Alm B gehen, die Unterscheidung liegt bei gemütliche Wanderer, anspruchsvolle Wanderer, Familienwanderer aber auch nicht so stark ausgeprägte Ströme wie z. B. Modellsegelflieger oder Außendienstmitarbeiter.

Auf jede Karte kommt ein Besucherstrom. Schaut euch bitte vorher die Karten bzw. Kartenausschnitte genau an und überlegt, welcher Besucherstrom in diesen Kartenausschnitt passen könnte.

Es gibt insgesamt 7 verschiedene Kartenausschnitte. Die Autorin zeigt den Teilnehmern die einzelnen Kartenausschnitte.

- Großarl
- Hüttschlag
- Hüttschlag bis in den Talschluss
- Großarl bis Hüttschlag
- Hüttschlag bis St. Johann
- Saalbach bis Obertauern
- Hüttschlag bis Salzburg

Jeweils auf einem Tisch ist ein Kartentyp, natürlich aber mehrere Stück von der gleichen Karte.

Unten seht ihr dann noch ein Textfeld, wo folgende Fragen beantwortet werden sollen:

- Wer kommt? Wie sind die Gäste?
- Warum kommen sie?
- Was motiviert sie?
- Was machen die Gäste?
- Woher kommen sie und wo bleiben sie? Wohin gehen sie?
- Wann kommen die Gäste? (In dem Koordinatensystem eintragen, dieses geht von von Mai bis Oktober)
- In welcher Phase des Lebenszyklus steht dieser Strom?
- Zusätzliche Informationen

Zum Lebenszyklus: Das bedeutet, wie weit der Besucherstrom schon fortgeschritten ist. Ist er ganz neu und noch in der Entwicklung oder doch schon gereift? Vielleicht ist er auch schon am absteigenden Ast?

Auf den Karten darf jeder ergänzen. Ergänzungen und Änderungen bitte mit Post-Its dazu kleben. Einfach Ergänzung auf das Post-It schreiben. Bitte schreibt den Na-



men des Besucherstroms sowie die Nummer auf das Post-It und klebt es dann irgendwo auf das Blatt Papier.

Hier habe ich ein Beispiel, wie das ganze aussehen könnte: Wiederum ein Winter-Beispiel: Skifahrer fahren mit dem Skibus zur Panoramabahn, mit der Gondel rauf und halten sich im blauen Pistenbereich auf.

- Name: Skifahrer – Blaue Piste
- Wer kommt? Wie sind die Gäste?  
Anfänger, aber doch schon mehr als Tellerlift, oftmals Skikurse, aber auch Erwachsene
- Warum kommen sie?  
Viele leichte Pisten, überschaubares Skigebiet, Möglichkeit am Berg zu fahren und trotzdem viele blaue Pisten zu haben
- Was motiviert sie?  
Gipfel & Aussicht, Skifahren lernen
- Woher kommen sie und wo bleiben sie? Wohin gehen sie?  
Österreich und Deutschland, Kinderhotels, Hotels, die nahe an der Piste sind, Mittagessen und Liegestühle  
Grundsätzlich geht es dabei um Gäste aus dem Großarlal, wenn sie z. B. irgendetwas außerhalb der Region machen. Dann ist das Woher mit den Herkunftsmärkten bzw. der Nationalität zu beantworten, kommen Tagesgäste ins Großarlal, dann auch woher sie anreisen, z. B. Wagrain. Bei Wohin gehen Sie? Ist gemeint, was sie nachher noch machen bzw. wohin sie der Weg noch führt.
- Zusätzliche Informationen zu diesem Besucherstrom:  
Sind oftmals nach ein paar Stunden fix und fertig
- Wann kommen die Gäste?  
Hier einfach einzeichnen, also November sind keine, es steigt mit Dezember, kommt zu einem Höchstpunkt Ende Dezember/Anfang Jänner, sinkt im Jänner wieder ab, steigt im Februar stark an, wird im März wieder weniger und schlussendlich in den Osterferien wieder ein wenig mehr, bis er im April total verschwindet.
- Phase im Lebenszyklus: Den Strom gibt es eigentlich schon länger, ist zwar stark, aber nicht unbedingt am Wachsen – also irgendwo hier bei Sättigung.

- Ergänzungen bitte mit Post-Its dazukleben: Z. B. Hier bei der Frage Warum? Oder beim Lebenszyklus. Wichtig dabei ist, dass ihr bitte den Namen des Besucherstroms sowie die Nummer der Frage raufschreibt.

Die Fragen beziehen sich alle auf diesen einen Besucherstrom. Beachtet sollen auch Tagesgäste, Einheimische und Gäste aus benachbarten Regionen werden. Jeder bekommt einen Edding, Kugelschreiber und Post-Its.

Ganz wichtig: Es gibt nichts Falsches. Sollte sich herausstellen, dass es doch anders gemeint war, können wir das immer noch ergänzen. Ziel ist es möglichst viele Besucherströme zu bestimmen.

Bitte wechselt von einem Tisch zum nächsten. Ihr könnt die Besucherströme alleine oder in Kleingruppen einzeichnen. Die Auswertung erfolgt dann anonym.

Obwohl ich jetzt Winterbeispiele erklärt habe, beachtet bitte, dass es um den Sommer geht.

Getränke bitte zur freien Entnahme. Vorgesehen sind ca. 2 Stunden, sollte es schneller gehen, ist es natürlich auch ok. Darf ich für Dokumentationszwecke fotografieren?

Wenn ihr noch weitere Fragen habt, könnt ihr euch gerne an mich wenden. Ansonsten danke noch einmal fürs Mitmachen und viel Spaß beim Workshop.

## A2 – Teilnehmer Workshops

Folgende Tabelle zeigt die Teilnehmer des Workshops in alphabetischer Order nach dem Nachnamen. Auch die Position im Unternehmen sowie das Datum, an dem diese Person am Workshop teilnimmt, werden dargestellt.

<b>Workshop-Teilnehmer</b>		
<b>Name</b>	<b>Betrieb</b>	<b>Datum</b>
Daniela Aichhorn	Hotelierin Hotel Dorfer	05.04.2017
Josef Aichhorn	Büroleitung Großarler Bergbahnen	05.04.2017
Lisa Aichhorn	Rezeptionistin Hotel Alte Post	06.04.2107
Sylvia Ammerer	Haus Ammerer – Ferienwohnungen	05.04.2017
Markus Andexer	Geschäftsführer Hotel Großarlerhof	06.04.2017
Thomas Andexer	Jagdhof – Frühstückspension und Wanderführer	kurzfristig abgesagt
Helga Gruber	Karseggalm	05.04.2017
Margarethe Gruber	Reitbauernhof – Urlaub am Bauernhof und Hub-Grundalm	05.04.2017
Christian Hettegger	Hotelier Hotel Tauernhof	kurzfristig abgesagt
Eva Hettegger	Wallnerhof – Ferienwohnungen	06.04.2017
Johann Hettegger	Hotelier Hotel Edelweiss	05.04.2017
Josef Hettegger	Taxi600, Pension Diellehen – Frühstückspension	06.04.2017
Markus Hettegger	Hotelier Hotel Schiederhof	05.04.2017
Josef Kendler	Obmann Verein BERG-GESUND, Wanderführer	05.04.2017
Klaus Knapp	Hotelier Hotel Alpenhof	06.04.2017
Hannelore Lainer	Haarlehenhof – Urlaub am Bauernhof und Obfrau Bäuerlicher Gästering Großarlal	06.04.2017
Anton Laireiter	Hotelier Hotel Sonnhof	06.04.2017
Sandra Laireiter	Hotelierin Hotel Johanneshof	05.04.2017
Johanna Lederer	Vorderschappachhof – Urlaub am Bauernhof	06.04.2017
Elisabeth Neumayr	Hotelierin Hotel-Pension Neumayr	05.04.2017
Hubert Prommegger	Hotelier Hotel Schützenhof	kurzfristig abgesagt
Marita Rass	Haus Rass – Ferienwohnungen	06.04.2017
Daniela Rohrmoser	Rezeptionistin Hotel Egger	05.04.2017
Johann Rohrmoser	Klausbauer – Urlaub am Bauernhof und Loosbühelalm	06.04.2017
Manuela Stockinger	Haus Stockinger – Ferienwohnungen	05.04.2017
Josef Taxer	Untergollegg – Urlaub am Bauernhof, Buschauf- feur	05.04.2017
Carola Unterkofler	Dorfhäusl – Privatzimmer	05.04.2017
Josef Viehhauser	Hotelier Bauernhof-Hotel Oberkarteis	05.04.2017
Maximilian Viehhauser	Rindereben – Urlaub am Bauernhof	05.04.2017
Thomas Wirnsperger	Geschäftsführer Tourismusverband Großarlal	06.04.2017
Franz Zraunig	Hotelier Hotel Almrösl, Obmann Tourismusver- band Großarlal	05.04.2017

## **A3 – Besucherströme Großarlal in der Sättigungsphase, im Rückgang oder ohne Relevanz für diese Masterarbeit**

### **Ausflugs-Junkees**

**Wer:** Gäste, die möglichst viele Sehenswürdigkeiten kennen lernen möchten. Sie haben ein Programm für jeden Tag und sind keine Wanderer. Vorwiegend junge Familien, oftmals mit Oma und Opa. Sie bleiben ca. zehn Tage und reisen mit dem eigenen Auto.

**Warum:** Diese Gäste möchten überall gewesen sein oder ihren Enkelkindern alles gezeigt haben. Die Kombination aus Berge und Sehenswürdigkeiten, die Neugierde etwas Neues kennen zu lernen, die Freundlichkeit, der Spaß sowie die Geschichte sind weitere Gründe.

**Motivation:** Das Programm, die Werbung, die Salzburger-Land-Card sowie das Preis-Leistungsverhältnis sind die Motivationsgründe für die Ausflugs-Junkees. Ebenso motiviert die Gäste die gute Verkehrsanbindung, Sehenswürdigkeiten, die tolle Erlebnisse für die Kinder garantieren, die Geschichte, die Berge und das Tal der Almen sowie die Sicherheit in der Region.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Deutschland, Österreich, Italien, Niederlande, Belgien, Schweiz und den arabischen Ländern. Um flexibel zu sein, wohnen sie vorwiegend in Ferienwohnungen. Sie gehen zu vielen Sehenswürdigkeiten im Land Salzburg, aber auch zu Bergbahnen, in Thermen oder gehen mal shoppen.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich im ganzen Land Salzburg, von der Stadt Salzburg bis nach Krimml oder Flachau.

**Zusätzliche Informationen:** Die Ausflugs-Junkees haben viel Information und sitzen viel im Auto. Sie besuchen Ausflugsziele, die leicht zu erreichen sind. Ebenso wollen sie alles erleben, was die Region zu bieten hat und kaufen Souvenirs.

**Saisonalität:** Sie sind an die Ferienzeiten gebunden. Das heißt, dieser Strom tritt vorwiegend im Juli und August auf.

**Lebenszyklus:** Sättigungsphase

## **Salzburg-Ausflügler**

**Wer:** Paare, aber auch Familien, zählen zu den Salzburg-Ausflüglern. Sie sind angenehm, stehen spät auf, kulturell interessiert und wohlhabend. Sie mögen Musik, bildende Kunst und sind interessiert an Ausstellungen. Gerne buchen sie ein Hotel mit komplettem Angebot (z. B. Oper).

**Warum:** Kultur, Sommerfestspiele, das Kunstangebot, Mozart, die Sehenswürdigkeiten, das Flair der Stadt, bummeln und Mozart sind Gründe warum, die Gäste nach Salzburg fahren. Die Kombination aus Land-Stadt-Berg-Erholung-Kultur steht im Mittelpunkt. Ebenso ist die Stadt Salzburg leicht erreichbar und dient als Schlechtwetterprogramm.

**Motivation:** Salzburg ist eine bekannte und schöne Stadt mit vielen Sehenswürdigkeiten und einem tollen Kunst- und Kulturangebot, allen voran Mozart. Als Schlechtwetterprogramm kombinieren Gäste das Unterschiedliche.

**Woher:** Die Gäste kommen aus allen Nationen in die Stadt Salzburg, aber auch Einheimische besuchen sie. Die Salzburg-Ausflügler besuchen die Festspiele oder andere kulturelle Veranstaltungen, die Altstadt, Hellbrunn und auf der Hin- oder Rückfahrt die Eisriesenwelt oder die Burg Hohen Werfen.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich vom Großarlal nach Salzburg, um dort die Stadt sowie die Umgebung mit Hellbrunn oder den Untersberg zu entdecken. Ein Zwischenstopp ist oftmals in Werfen.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste geben viel Geld aus, brauchen allerdings viel Information. Senioren und Singles bevorzugen Kunst und Kultur. Sie wollen die Sehenswürdigkeiten kennen lernen.

**Saisonalität:** Dieser Strom ist eher schwach ausgeprägt und tritt vorwiegend zu den Zeiten der Salzburger Festspiele (August) auf. Jedoch ist dieser Strom auch im September und Oktober noch gut ausgeprägt.

**Lebenszyklus:** Sättigungsphase

### **Wasserbegeisterte**

**Wer:** Wasserbegeisterte sind junge Familien aus der deutschen Großstadt.

**Warum:** Wasser (Liechtensteinklamm, Jägersee) ist ihre Motivation. Sie wollen den Urlaub mit ihren Kindern in der Natur verbringen und ihnen die Berge zeigen.

**Motivation:** Wasser, die Gegend und das Entfliehen der hektischen Großstadt stehen im Mittelpunkt. Ebenso wollen die Eltern ihren Kindern zeigen, was Erholung in den Bergen bedeutet.

**Woher:** Sie kommen aus einer 4-Zimmerwohnung und genießen den Aufenthalt im Hotel. Am Vormittag fahren sie zum Jägersee und besuchen am Nachmittag die Liechtensteinklamm.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich vom Großarlal über St. Johann im Pongau (Liechtensteinklamm) bis ins Kleinarl (Jägersee).

**Zusätzliche Informationen:** Dieser Strom ist internationaler als Wanderer. Wasser ist bei jedem Wetter möglich. Die Gäste nutzen jede Gelegenheit, um für ein paar Tage der Großstadt zu entfliehen.

**Saisonalität:** Der Strom tritt vermehrt in den Monaten Juli und August auf, jedoch ist auch im Frühsommer bzw. Herbst stark.

**Lebenszyklus:** Sättigungsphase

### **Geisterberger**

**Wer:** Dieser Strom besteht fast ausschließlich aus Familien, aber auch mit den Großeltern.

**Warum:** Diese Gäste wollen das Erlebnis am Berg und besuchen daher den Geisterberg. (Anm. der Autorin: Der Geisterberg ist ein Spielplatz am Berg in St. Johann/Alpendorf) Die Kinder sind beschäftigt und für die Eltern entsteht dabei kein Aufwand. Bei schönem Wetter ist das Panorama herrlich.

**Motivation:** Der Spielplatz ist die Motivation für den Geisterberg.

**Woher:** Gäste aus Deutschland und Österreich, aber auch Einheimische und Leute aus der Umgebung aus allen Unterkunftsarten besuchen den Geisterberg. Sie gehen anschließend in die Liechtensteinklamm, ins Freibad, auf die Gaudi-Alm oder einkaufen.

**Wo:** Vom Großarlal führt dieser Besucherstrom ins Alpendorf (St. Johann im Pongau) und anschließend mit der Gondelbahn zum Geisterberg.

**Zusätzliche Informationen:** Geisterberger zählen zur Spaßgesellschaft.

**Saisonalität:** Die Zeiten sind sehr stark an die Ferienzeiten gebunden, d. h. dieser Strom tritt vorwiegend im Juli und August sowie in den Herbstferien auf.

**Lebenszyklus:** Sättigungsphase

### **Wandernde Familien**

**Wer:** Eltern und Kinder meist bis zwölf Jahre sowie die Großeltern, aber auch Großeltern mit Kindern bilden diesen Flow. Sie suchen Erlebnisse in der Natur und wollen keinen Massentourismus. Sie sind gemütlich, freundlich, aktiv, nett, zufrieden, abenteuerlustig und suchen Erlebnisse. Auch Einheimische zählen zu diesem Besucherstrom.

**Warum:** Die wandernden Familien schätzen die Gastfreundschaft im Tal und genießen die ungefährliche Natur. Das Klima, die Landschaft, die Almen mit den Tieren, speziell Kühen, leichte Wandermöglichkeiten sowie die Unterkünfte und die Panoramabahn sind wichtige Faktoren. Das Erlebnis am Berg und die Einfachheit auf den Berg zu kommen, gerne mit der Gondelbahn, sowie die verkehrsberuhigte, sichere Umgebung sind ebenso entscheidend.

**Motivation:** Motivierend sind für die wandernden Familien der Preis, günstige Angebote und die Unterkünfte, aber auch die Natur, die Höhe und Aussicht sowie die Gastfreundschaft. Sie möchten in der Natur unterwegs sein, dabei spielen, wandern, bergsteigen und die frische Luft genießen. Sie haben viel Info auf kleinem Raum. Motivationsgründe sind auch der Spiegelsee sowie die Beschäftigung und der Spaß für die Kinder. Erholung und einfach nichts tun sowie die Verkehrsanbindung, der Ortskern, das Freizeitzentrum, der Geisterberg, das Klima und im schönen Tal wan-

dern sind weitere Faktoren. Der Ortswechsel und Familie bewusst erleben sind ebenso wichtig.

**Woher:** Diese Gäste kommen aus Deutschland, Österreich, Italien und Tschechien, aber auch aus dem Rest der Welt. Sie wohnen in familienorientierten Unterkünften entweder im Großarlal oder in der Region. Sie suchen die Berge, gehen dann ins Schwimmbad oder auf den Spielplatz, ins Museum, zur Gondelbahn, an den Spiegelsee, Eis und Pizza essen. Sie machen Ausflüge nach St. Johann oder in die Tauerntäler.

**Wo:** Gewandert wird bei diesem Strom fast ausschließlich auf die Almen im Großarlal. Auch die Grenzberge und -almen werden zum Teil erreicht. Für Ausflüge geht es nach St. Johann im Pongau oder weiter in die Tauerntäler zum Großglockner, in die Kitzlochklamm oder nach Ferleiten.

**Zusätzliche Informationen:** Die wandernden Familien sind treue Gäste und kommen bereits seit vielen Jahren ins Tal. Sie sind sehr gute Gäste, wollen Betreuung (manche haben das Gefühl, diese Gästegruppe ist immer im Hotel) sowie Informationen über die Landwirtschaft und ihre Ruhe. Sie kommen kurzfristig für mehrere Tage, da die Destination leicht zu erreichen ist. Kinderwagentaugliche Wanderwege werden gewünscht. Sie sammeln Stempel für ihre Wandernadeln. Viele Wandermöglichkeiten sind kindergerecht und die Kinder werden nicht überfordert. Die Kinder wollen auch zum Spielplatz und wollen möglichst viel an einem Tag erleben. Die Eltern waren oftmals schon selber als Kinder in der Destination auf Urlaub. Jungfamilien sind nicht an die Ferienzeiten gebunden. Das Familientrekking wird auch gebucht.

**Saisonalität:** Aufgrund der Ferienzeiten tritt dieser Strom fast ausschließlich in den Ferienzeiten auf, d. h. Juli und August sowie in den Herbstferien.

**Lebenszyklus:** Sättigung

### **Spaziergänger/Genuss-Kurz-Wanderer**

**Wer:** Diesen Besucherstrom bilden Familien, Jungfamilien mit Oma und Opa, Bus-touristen, Tagestouristen von Jung bis Alt und ältere Einheimische.



**Warum:** Sie genießen die Ruhe und die herrlich unberührte Natur im Talschluss, der bereits im Nationalpark liegt. Das gemütliche Spazieren bzw. leichte Wanderungen stehen im Vordergrund. Hier schalten sie vom Alltagsstress ab, treffen Freunde und verbringen ein schönes Wochenende. Eine Grillmöglichkeit lockt ebenso in den Talschluss.

**Motivation:** Diese Gäste möchten den Kindern einfache Bewegung in der Natur ermöglichen. Weitere Gründe sind die Empfehlungen der Unterkunftsgeber sowie die Werbung.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Deutschland und verbringen einen Kurzurlaub im Tal. Weitere Gäste kommen aus Österreich und der Schweiz, Italien, dem Land Salzburg, St. Johann im Pongau oder sind Einheimische. Sie besuchen neben dem Talschluss auch den Wasserfall, das Wildgehege, das Talmuseum und kehren im Aschaustüberl, beim Talwirt oder beim Bauernladenstüberl ein.

**Wo:** Dieser Strom bewegt sich vom Talwirt in Hüttschlag in den Talschluss rund um den Ötztalsee.

**Zusätzliche Informationen:** Diese Gäste freuen sich über eine gemütliche Wanderung.

**Saisonalität:** Die Gästeanzahl dieses Flows ist bereits im Mai ziemlich hoch, steigt dann kontinuierlich bis in den Juli, sinkt im August ab und steigt im September wieder an, bis es im Oktober schließlich wieder weniger wird.

**Lebenszyklus:** Sättigungsphase

## **Golfer**

**Wer:** Golfer sind gut situiert, haben einen hohen Lebensstandard, essen gerne gut und wohnen in Hotels. Sie sind gut gekleidet, beweglich und sie fahren auch 50 bis 70 km zu den Golfplätzen mit dem Auto und sind Genießer.

**Warum:** Sie kommen, um auf verschiedenen Plätzen Golf zu spielen. Sie wohnen in schönen Hotels und bespielen die schönen Golfplätze in der Bergkulisse. Die Golf-Alpincard sowie die Einkaufsmöglichkeiten in St. Johann und Salzburg sind weitere Faktoren.

**Motivation:** Die grüne Natur, die gute Hotellerie, das Wellnessangebot und die Verbindung von Hobby, Genuss und Wellness sind die Motive für die Golfer.

**Woher:** Die Gäste sind Österreicher, Deutsche, Niederländer, Belgier und Schweizer und sie wohnen in Hotels. Sie gehen shoppen, in Haubenrestaurants in der Umgebung und sie verbinden Golfen mit Kultur, Wellness und gutem Essen.

**Wo:** Die Gäste bewegen sich von Großarl zu den umliegenden Golfplätzen in St. Johann, Goldegg, Bad Hofgastein, Zell am See oder Radstadt.

**Saisonalität:** Dieser eher geringe Strom ist konstant von Juni bis Ende September, in den Monaten Mai und Oktober kommen nicht viele Golfer in die Destination.

**Lebenszyklus:** Sättigungsphase

### **Krampusgruppen**

**Wer:** Fanatische Männer zwischen 16 und 35 Jahren bilden diesen Besucherstrom.

**Warum:** Sie kaufen Krampusausrüstung.

**Motivation:** Die Qualität der Ausrüstung ist ihre Motivation.

**Woher:** Sie kommen aus dem Raum Pinzgau.

**Wo:** Dieser Besucherstrom bewegt sich vom Raum Pinzgau ins Großarlal bis in den Talschluss von Hüttschlag zum Talwirt.

**Zusätzliche Informationen:** Die Krampusgruppen sind lustige und trinkfeste Gruppen.

**Saisonalität:** Die Gäste kommen im September.

**Lebenszyklus:** Sättigungsphase

### **Kurgäste**

**Wer:** Mittelalte bis alte Kurgäste, Einheimische und Kranke bilden diesen Besucherstrom.

**Warum:** Sie kommen zur Erholung, zur Genesung und aufgrund des Thermalwassers.

**Motivation:** Motivationsgründe sind das Thermalwasser, die Heilungsmöglichkeit und Zeit für sich zu haben.

**Woher:** Die Gäste kommen aus Deutschland, Österreich und sind Einheimische. Sie wohnen in Kurhäusern und besuchen die Thermen und den Heilstollen.

**Wo:** Dieser Strom tritt in Bad Hofgastein auf.

**Zusätzliche Informationen:** Kranke und Erholungsbedürftige gibt es immer wieder.

**Saisonalität:** Dieser Strom ist ziemlich konstant, jedoch verzeichnet er ein kleines Wachstum in den Monaten August bis Oktober.

**Lebenszyklus:** Neuausrichtungsphase

Da sich dieser Strom ausschließlich auf das Gasteinertal bezieht, wird er in dieser Masterarbeit nicht weiter beachtet.

### **Reiten (neu)**

**Wer:** Meistens Mädchen und Frauen, die gut situiert sind, sowie Familien, die in guten Häusern wohnen, bilden diesen Besucherstrom

**Warum:** Sie kommen, wenn ein öffentliches Reitangebot oder Reitwege angeboten werden.

**Motivation:** Sie motiviert, dass im Urlaub zu machen, dass sie auch zuhause tun.

**Woher:** Sie kommen vom Reitstall ins Hotel oder in den Wellnessbereich bzw. Kinderclub.

**Wo:** Der Strom bewegt sich im Raum Unterberg in Großarl.

**Saisonalität:** Dieser Strom ist stark während der Ferienzeiten ausgeprägt. In der Nebensaison ist er hingegen kaum vertreten.

**Lebenszyklus:** Entwicklungsphase

Da es das Angebot momentan im Großarlal nicht gibt und dies eine mögliche Variante eines Teilnehmers ist, wird dieser Strom für diese Masterarbeit nicht weiter beachtet.

### **Stammgäste**

**Wer:** Dies sind langjährige Gäste mit einem persönlichen Zugang. Sie wollen keinen Trubel und genießen die Umgebung.

**Warum:** Sie kommen aufgrund des langjährigen Kontakts und oftmals wegen der kurzen Anreise.

**Motivation:** Die vertraute Umgebung, die Ortskenntnisse sowie der persönliche Kontakt sind Motivationsgründe für die Stammgäste.

**Woher:** Sie kommen meist aus Österreich und Deutschland und bleiben im Ort.

**Wo:** Der Strom bewegt sich vorwiegend im Ortszentrum von Hüttschlag.

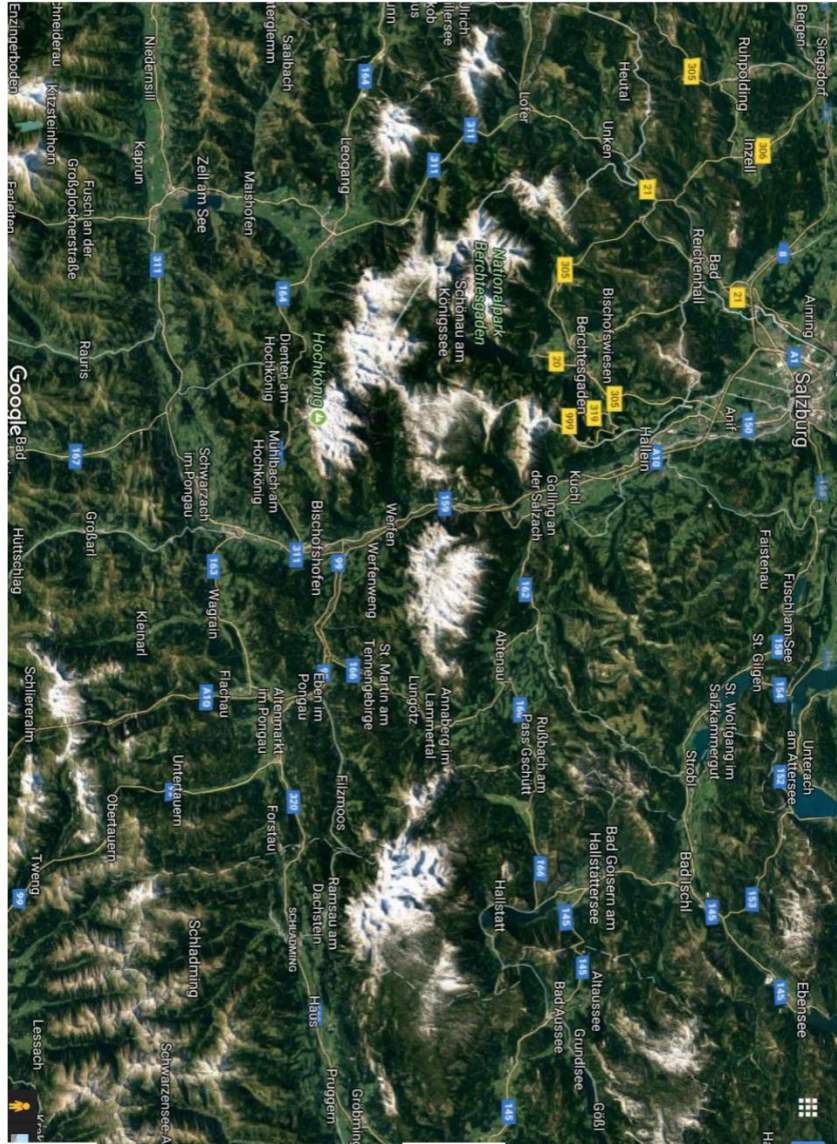
**Zusätzliche Informationen:** Dieser Strom ist etwas rückgängig.

**Saisonalität:** Die Anzahl der Stammgäste steigt im Mai und erreicht im Juni einen kleinen Höhepunkt, sinkt dann wieder ab und steigt kontinuierlich bis Ende September. Schließlich flaut dieser Strom wieder ein wenig ab, bleibt aber im Oktober höher als in den Monaten zuvor.

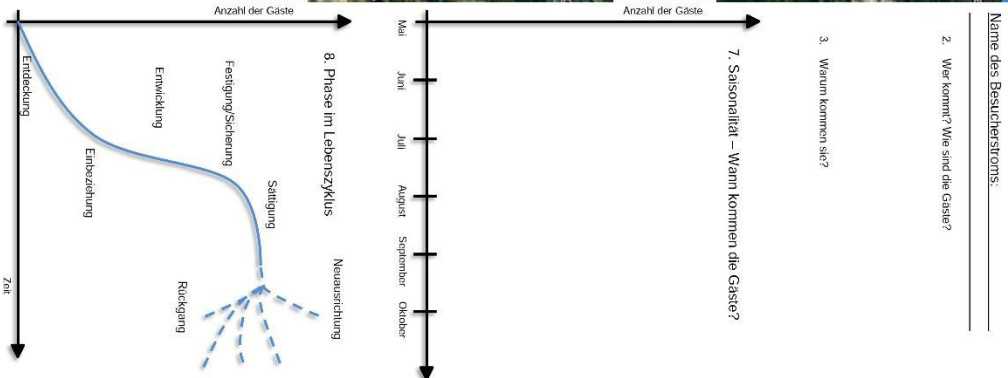
**Lebenszyklus:** Rückgangsphase

## A4 – Verwendete Karten während der Workshops

### Kartenausschnitt Hüttschlag bis Salzburg



4. Was motiviert sie?
5. Woher kommen sie und wo bleiben sie? Wo hin gehen sie?
6. Zusätzliche Informationen zu diesem Besucherstrom



## Kartenausschnitt Hüttschlag bis St. Johann im Pongau



1. Name des Besucherstroms: \_\_\_\_\_

2. Wie kommt? Wie sind die Gäste?

3. Warum kommen sie?

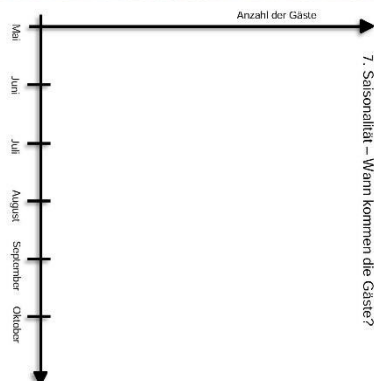
4. Was motiviert sie?

5. Woher kommen sie und wo bleiben sie?

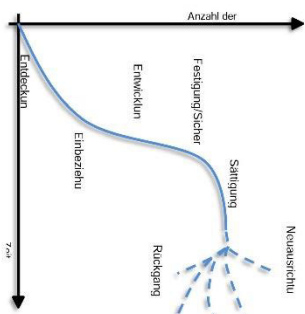
Wohin gehen sie?

6. Zusätzliche Informationen zu diesem Besucherstrom

7. Saisonalität – Wann kommen die Gäste?

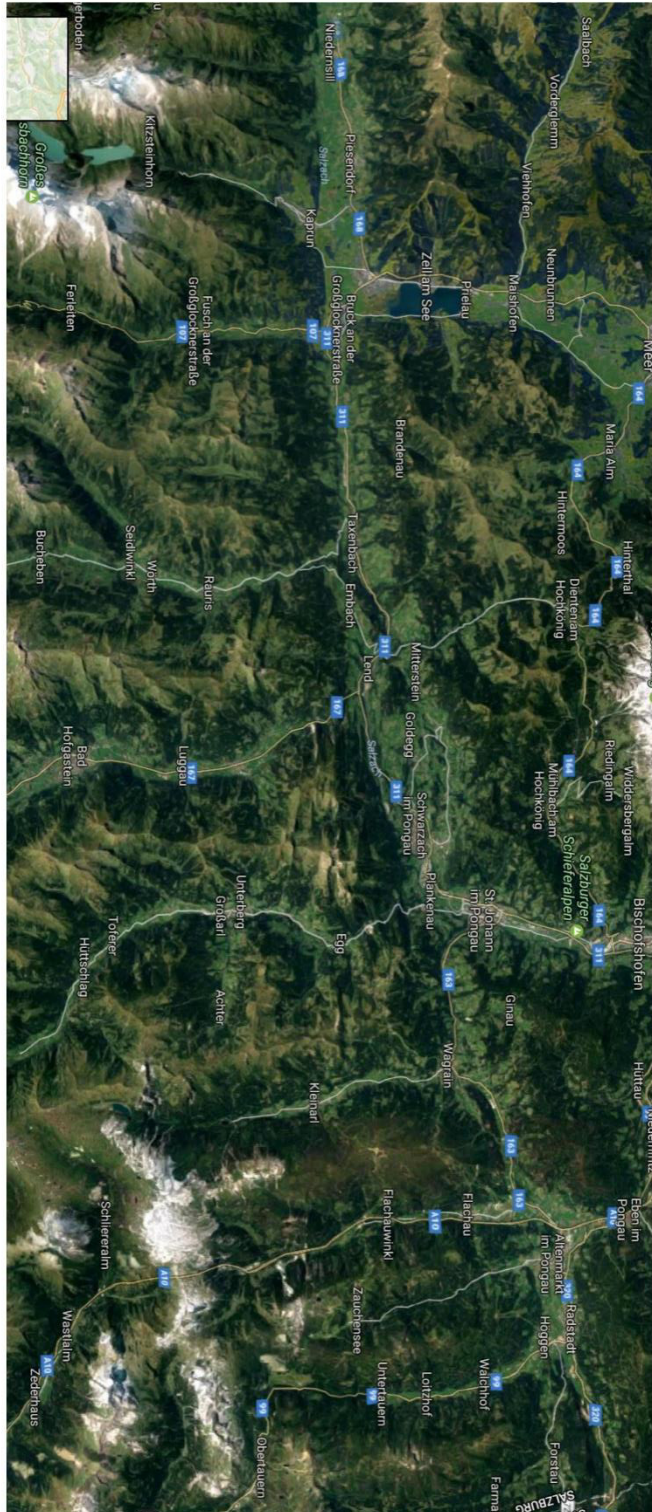


8. Phase im Lebenszyklus

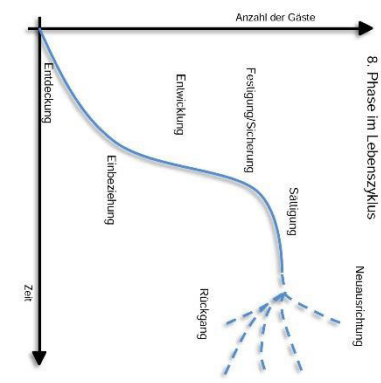
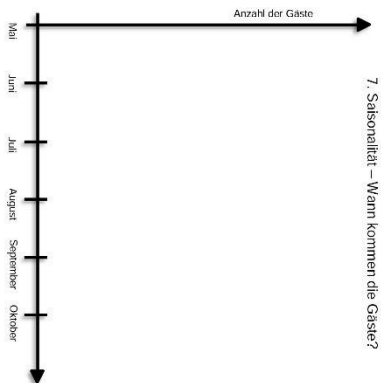




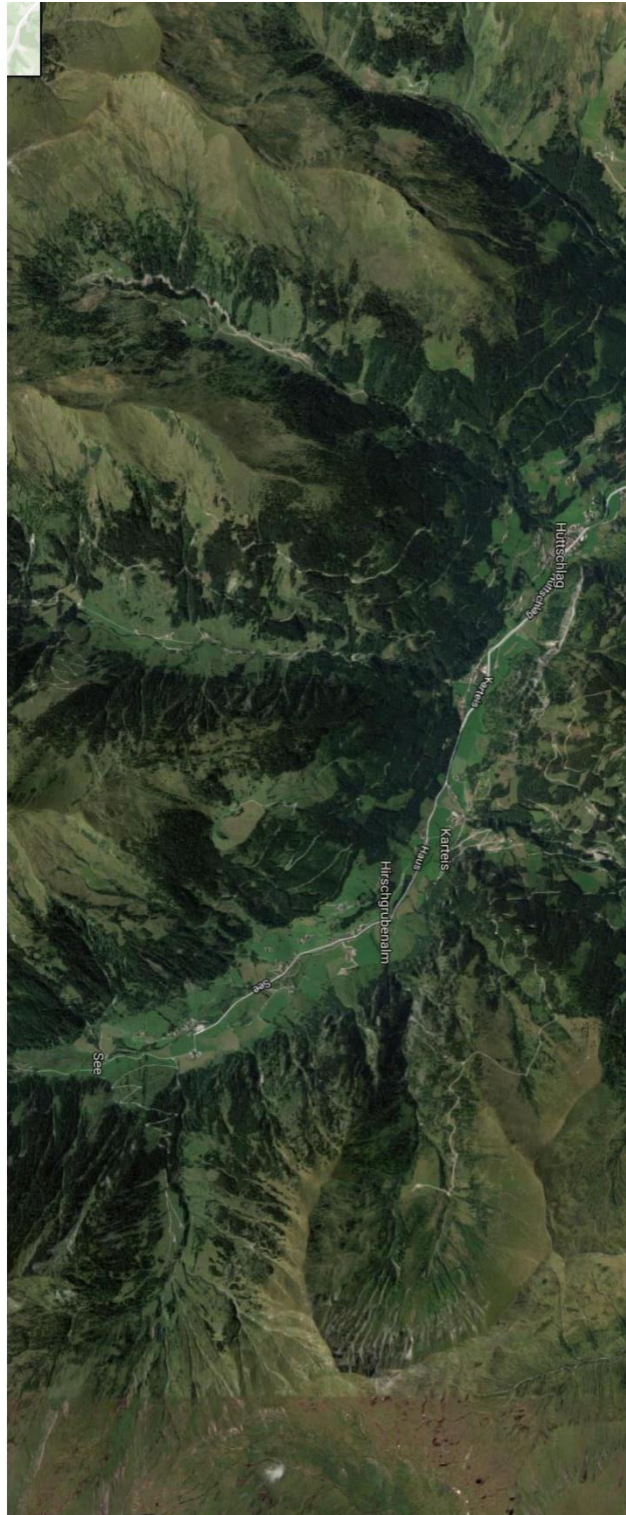
## Kartenausschnitt Saalbach bis Obertauern



1. Name des Besucherstroms: \_\_\_\_\_
2. Wer kommt? Wie sind die Gäste? \_\_\_\_\_
3. Warum kommen sie? \_\_\_\_\_
4. Was motiviert sie? \_\_\_\_\_
5. Woher kommen sie und wo bleiben sie? Wohnen gehen sie? \_\_\_\_\_
6. Zusätzliche Informationen zu diesem Besucherstrom \_\_\_\_\_



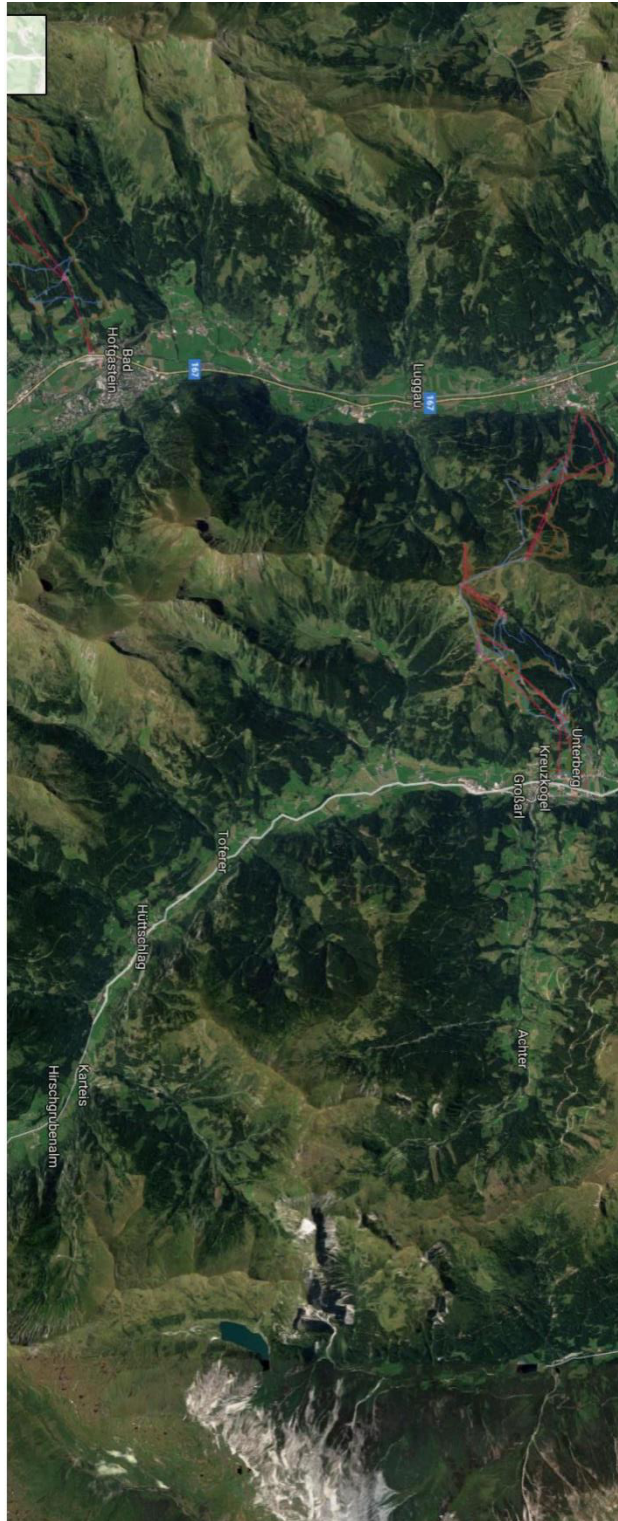
## Kartenausschnitt Hüttschlag Talschluss



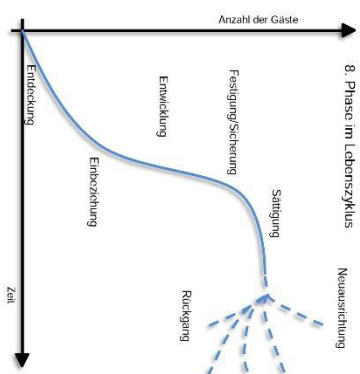
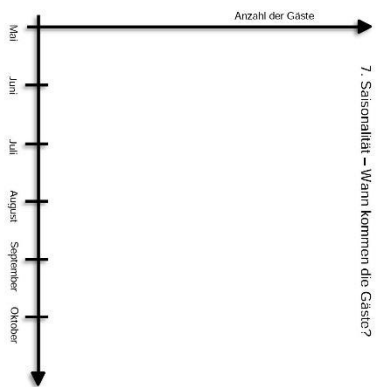
1. Name des Besucherstroms: \_\_\_\_\_
  2. Wer kommt? Wie sind die Gäste? \_\_\_\_\_
  3. Warum kommen sie? \_\_\_\_\_
  4. Was motiviert sie? \_\_\_\_\_
  5. Woher kommen sie und wo bleiben sie? \_\_\_\_\_  
Wohn gehen sie? \_\_\_\_\_
  6. Zusätzliche Informationen zu diesem Besucherstrom \_\_\_\_\_
- 
7. Saisonalität – Wann kommen die Gäste?
- Anzahl der Gäste
- 
8. Phase im Lebenszyklus
- Anzahl der Gäste
- 
- Entdeckung    Entwicklung    Entzückung    Sättigung    Festigung/Sicherung    Rückgang    Neuaufrichtung
- Zeit



## Kartenausschnitt Großarl bis Hüttschlag



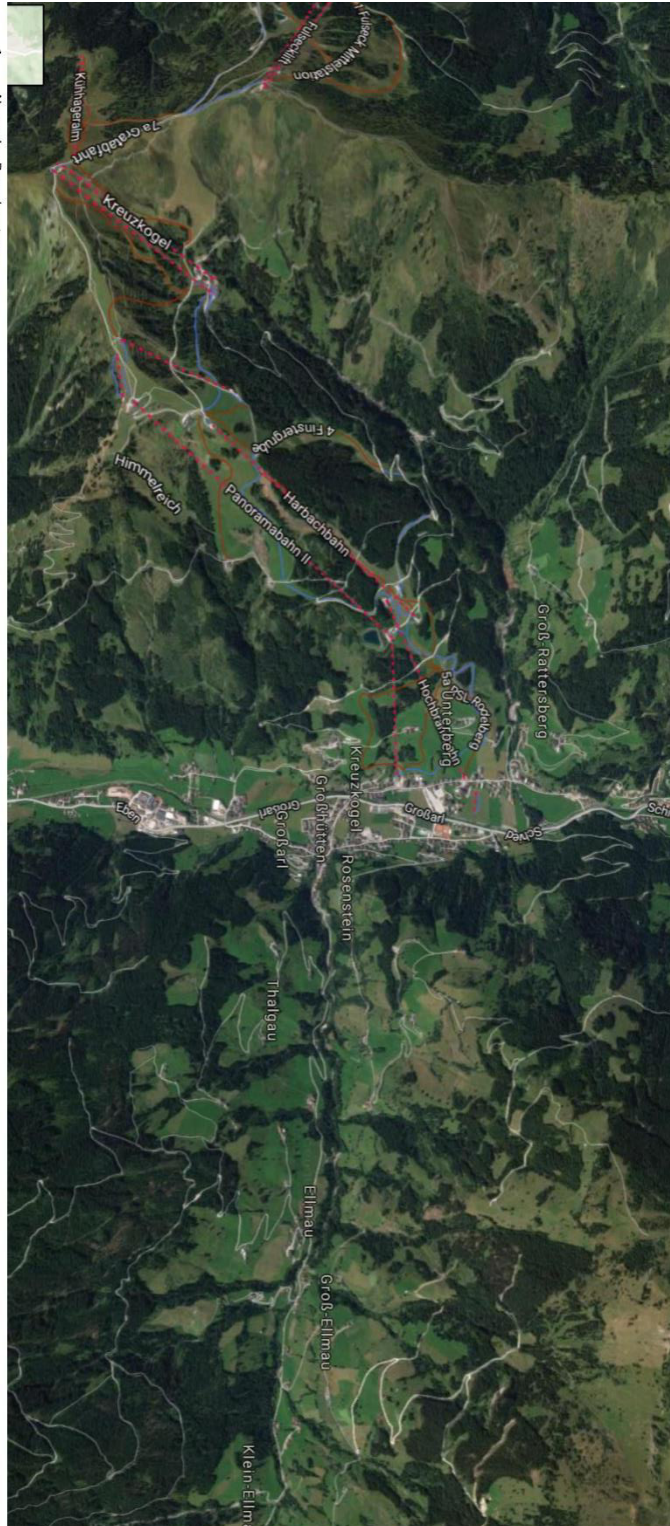
1. Name des Besucherstroms: \_\_\_\_\_
2. Wer kommt? Wie sind die Gäste? \_\_\_\_\_
3. Warum kommen sie? \_\_\_\_\_
4. Was motiviert sie? \_\_\_\_\_
5. Woher kommen sie und wo bleiben sie? \_\_\_\_\_  
Wohn gehen sie? \_\_\_\_\_
6. Zusätzliche Informationen zu diesem Besucherstrom \_\_\_\_\_







## Kartenausschnitt Großarl



1. Name des Besuchsstroms:
2. Wer kommt? Wie sind die Gäste?
3. Warum kommen sie?
4. Was motiviert sie?
5. Woher kommen sie und wo bleiben sie? Wohn gehen sie?
6. Zusätzliche Informationen zu diesem Besucherstrom

