

Institut für Systemisches Management und  
Public Governance · Universität St. Gallen

Thomas Bieger · Pietro Beritelli · Christian Laesser (Hrsg.)

# Transformation im alpinen Tourismus

Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2025/2026



**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



# St. Galler Schriften für Tourismus und Verkehr

Band 17



**Universität St.Gallen**

Institut für Systemisches Management  
und Public Governance

# Transformation im alpinen Tourismus

Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2025/2026

## Herausgegeben von

Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Pietro Beritelli  
Prof. Dr. Christian Laesser

## Mit Beiträgen von

Anna Tessa Aul  
Prof. Dr. Jan-Erik Baars  
Dr. Monika Bandi Tanner  
Dominic Beutler  
Lisa Fickel  
Carolin Geyer  
Prof. Christian Gressbach  
PD Dr. Kirstin Hallmann  
Dr. Stefanie Haselwanter  
Jasmin Herger  
Leonie Jonasson  
Sindy Kalberer  
Anna-Katharina Kilp  
Dr. Lena Pescia  
Marina Porenta  
Onna Rageth

Dr. Frieda Raich  
Franziska Reichl  
Natalie Riesen-Sanabria  
Lilian Roten  
Bianca Schenk  
Prof. Dr. Nicolai Scherle  
Marcus Schwedhelm  
Prof. Hubert J. Siller  
Prof. Dr. Nicole Stuber-Berries  
Lynn Suter  
Gian-Reto Trepp  
Dr. Pascal Troxler  
Dr. Frieder Voll  
Eva Wirtz  
Prof. Dr. Anita Zehrer

ERICH SCHMIDT VERLAG

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978-3-503-24344-0](http://ESV.info/978-3-503-24344-0)



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative-Commons-Attribution-Non-Commercial-NoDerivatives 4.0 Lizenz (BY-NC-ND).

Diese Lizenz erlaubt unter der Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Vervielfältigung und Verbreitung des Werks, solange sie nicht zu gewerblichen Zwecken erfolgt. Änderungen dürfen nicht vorgenommen werden. Weitere Informationen unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-24344-0

eBook: ISBN 978-3-503-24345-7

ISSN 1869-5345

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7>

Alle Rechte vorbehalten

© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin

[info@ESVmedien.de](mailto:info@ESVmedien.de), [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten. Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck und Bindung: docupoint, Barleben

# Inhaltsverzeichnis

## Trends und Angebote

*Lisa Fickel, Anna Tessa Aul, Leonie Jonasson, Franziska Reichl,  
Marcus Schwedhelm*

Die «traditionelle» Kur im Wandel 1

*Nicolai Scherle, Natalie Riesen-Sanabria*

LGBTQ+-Tourismus in Arosa

Erfolgsfaktor für einen inklusiven Tourismus? 15

*Pascal Troxler, Monika Bandi Tanner, Dominic Beutler*

Angebotsanalyse der Berner Bergbahnen im Zeichen des  
Klimawandels

33

*Eva Wirtz, Kirstin Hallmann*

Erlebnisse im naturnahen Wassertourismus

51

*Anna-Katharina Kilp, Nicole Stuber-Berries*

Blockchain im Schweizer Tourismus

Untersuchung der Akzeptanz von Blockchain basierten Angebote  
durch Schweizer Touristen

67

*Lilian Roten, Jan-Erik Baars*

Kundenzentrierte Gestaltungskompetenz in der Hotellerie

87

## Destinationen und Gemeinden

*Christian Gressbach, Gian-Reto Trepp*

Neues Rollenverständnis für Tourismusorganisationen

Praktische Erkenntnisse von Toggenburg Tourismus in der neuen  
Rolle als Resonanzplattform

107

*Stefanie Haselwanter, Frieda Raich, Anita Zehrer, Hubert J. Siller,  
Marina Porenta*

Führungsnetzwerke als Wegbereiter für nachhaltige Entwicklung  
alpiner Destinationen

117

*Jasmin Herger, Carolin Geyer*

Zwischen Kultur und Tourismus

Chancen, Herausforderungen und die strategische Rolle von DMOs in  
der kulturtouristischen Entwicklung einer alpinen Kleindestination

133

*Lena Pescia, Onna Rageth, Lynn Suter, Frieder Voll*

Community Building in Bergdestinationen: Ein praxisorientierter  
Leitfaden

149

*Gian-Reto Trepp, Sindy Kalberer, Bianca Schenk, Frieder Voll*

Wohnraum für Einheimische und Personal in alpinen

Tourismusgemeinden

Situation und Lösungsstrategien in ausgewählten touristischen  
Regionen des Alpenraums

161

# Vorwort der Herausgeber

Diese 37. Ausgabe des Schweizer Jahrbuch für Tourismus stellt einen Meilenstein dar. Da das Jahrbuch in den vergangenen Jahren immer populärer wurde und die Anzahl der eingereichten Beiträge gewachsen ist, wurden zur Qualitätssteigerung einige Neuerungen eingeführt.

Zum Ersten wurde ein Double-Blind-Review-Verfahren gestartet, in welchem die Beiträge begutachtet werden, wobei die Autorenschaft und Gutachter gegenseitig anonym bleiben. Die Rückmeldungen aus der Review an die Autorinnen und Autoren beziehen sich unter anderem auf Klarheit der Argumentationen, Aufbau der Beiträge, Forschungsrahmen, Methodik und Darstellung von Resultaten. Ebenso wird auf die Relevanz für Praxis und Forschung geachtet. Dieses Verfahren wurde sowohl für wissenschaftliche als auch für Praxis-Beiträge angewandt.

Um dieses Verfahren zu unterstützen, wurde als Zweites ein Herausgeberrat mit erfahrenen Persönlichkeiten aus Forschung und Praxis eingesetzt (siehe Folgeseite). Diesen Kolleginnen und Kollegen sei an dieser Stelle nochmals ganz herzlich gedankt. Durch ihre Gutachten haben sie den Autorinnen und Autoren eine kritische und konstruktive Rückmeldung geliefert, die genutzt wurde, um die Qualität der Beiträge zu verbessern.

Als dritte Neuerung wurde mit dem ESV Verlag eine Open-Access-Vereinbarung getroffen. Sie verspricht eine höhere Reichweite und fördert die Sichtbarkeit der Beiträge.

Die diesjährige Ausgabe ist in zwei Hauptteile gegliedert. Der erste Teil umfasst Beiträge, die sich mit Trends der Nachfrage und Angebote im Tourismus beschäftigt. Der zweite Teil, der dieses Jahr prominenter als früher ausfällt, bezieht sich auf Herausforderungen und Fragestellungen rund um touristische Destinationen und Gemeinden/Gemeinschaften.

Wir hoffen, dass Sie dieses neu im Review-Verfahren entstandene Schweizer Jahrbuch für Tourismus mit seiner Kombination von Praxisrelevanz, Aktualität und wissenschaftlichem Zugang als Impulsgeber schätzen, und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Die Publikation des Jahrbuchs als Sammlung von aktuellen Entwicklungen der Branche für Wissenschaft und Praxis ist nur möglich dank der finanziellen Unterstützung von Partnern aus dem Tourismus. Dafür bedanken wir uns herzlich bei den treuen Mitgliedern der Fördergesellschaft Abteilung Tourismus und Verkehr:

- Kanton Appenzell Ausserrhoden, Departement Bau und Volkswirtschaft
- Kanton Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus
- GastroSuisse
- HotellerieSuisse
- Wirtschaftsförderung Thurgau, Amt für Wirtschaft und Arbeit
- Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft
- UBS Switzerland AG
- Kantons Schaffhausen, Volkswirtschaftsdepartement/Wirtschaftsamt
- Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)
- Stadt Will
- Vorarlberg Tourismus GmbH

St. Gallen, Dezember 2025

Prof. Dr. Pietro Beritelli

Prof. Dr. Thomas Bieger

Prof. Dr. Christian Laesser

# Schweizer Jahrbuch für Tourismus

## Zielsetzung

Das Schweizer Jahrbuch für Tourismus will für Fach- und Führungskräfte in Tourismus und angelagerten Bereichen (Wirtschaftsförderung, Beratung, Schulung) jährlich einen umfassenden Einblick in die Weiterentwicklung von Wissenschaft und Praxis im Feld des Tourismus im Allgemeinen und des alpinen Tourismus im Besonderen bieten. Dabei wird vom Anspruch ausgegangen, dass alle relevanten Entwicklungen aufgezeichnet werden und so insbesondere in Praxis und Wissenschaft Tätigen ein umfassender Überblick über aktuelle Themen und Entwicklungen gewährt werden kann.

Dabei sollen die Beiträge den Ansprüchen wissenschaftlicher Arbeiten (Zitierweise, Methodik, intersubjektive Nachvollziehbarkeit) gerecht werden. Das Jahrbuch für Tourismus soll im Umfeld des Tourismus wissenschaftliche Publikationsmöglichkeit insbesondere auch für Nachwuchskräfte und Angehörige von Fachhochschulen sein.

## Redaktionelle Arbeitsweise

Das Jahrbuch enthält zwei Arten von Artikeln. Einerseits von der Redaktion gezielt eingeladene Beiträge zu aktuellen Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis, andererseits unabhängig eingereichte und von der Redaktion bezüglich wissenschaftlichem Niveau und inhaltlicher Relevanz geprüfte Manuskripte.

Bei den eingeladenen Beiträgen wird darauf geachtet, dass sowohl alle relevanten Branchen (Hotellerie, Bergbahnen, Freizeiteinrichtungen, Animation/-Schulung, Beherbergung, Flugverkehr) abgedeckt werden, andererseits beispielhafte Entwicklungen im alpinen Raum berücksichtigt werden.

## Einreichung von Manuskripten

Manuskripte können an das Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Redaktion Schweizer Jahrbuch für Tourismus, eingereicht werden. Die Beiträge sind mit einem Minimum an Formatierungen per Email einzureichen an [barbara.bieger@unisg.ch](mailto:barbara.bieger@unisg.ch).

Prof. Dr. Pietro Beritelli  
St. Gallen, Dezember 2025



# Herausgebertat des Schweizer Jahrbuch für Tourismus

- Dr. Monika Bandi-Tanner, Universität Bern, Schweiz
- Prof. Dr. Matthias Fuchs, Freie Universität Bozen, Italien
- Prof. Dr. Sven Gross, Hochschule Hartz, Deutschland
- Prof. Dr. Harald Pechlaner, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland
- Prof. Dr. Mike Peters, Management Center Innsbruck, Österreich
- Prof. Dr. Ulrike Pröbstl-Haider, Universität für Bodenkultur Wien, Österreich
- Prof. Dr. Ralf Roth, Deutsche Sporthochschule Köln, Deutschland
- Prof. Dr. Roland Schegg, Swiss Digital Center, Schweiz
- Prof. Dr. Thomas Steiner, immotour Ltd., Schweiz
- Prof. Dr. Jürg Stettler, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Schweiz
- Prof. Dr. Anita Zehrer, MCI Internationale Hochschule, Österreich



# Die «traditionelle» Kur im Wandel

Lisa Fickel, Anna Tessa Aul, Leonie Jonasson, Franziska Reichl,  
Marcus Schwedhelm

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.01>

## Abstract

Immer mehr Kurorte stehen im Spannungsfeld zwischen Anwendungen der klassischen Medizin, präventiver Gesundheitsförderung und touristischer Erlebnisorientierung. Der Beitrag geht der Frage nach, wie sich Kurorte im deutschsprachigen Raum und in Italien strategisch neu positionieren, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Im Zentrum der Fragestellung stehen Entwicklungen in Bezug auf Standortfaktoren, Gästestruktur, Behandlungsangebot sowie die Rolle der Versicherungssysteme. Basierend auf elf leitfadengestützten, qualitativen Interviews mit ExpertInnen aus der Praxis und Verwaltung zeigt die Analyse, dass erfolgreiche Kurdestinationen zunehmend auf Diversifizierung des Angebots, Investitionen in Infrastruktur sowie präventive und individualisierte Gesundheitsstrategien setzen. Der klassische Gesundheitsfokus wird zunehmend durch ganzheitliche, Lifestyle-orientierte Konzepte ergänzt. Parallel dazu verändert sich das Gästeprofil hin zu einer zunehmend jüngeren, gesundheitsaffineren und qualitätsbewussteren Zielgruppe. Die Ergebnisse legen nahe, dass zukunftsfähige Kurorte kombinierte medizinisch-touristische Angebote und ein differenziertes Zielgruppenverständnis benötigen, um im Wettbewerb weiterhin bestehen zu können.

**Keywords:** Kur, Gesundheitstourismus, Prävention, Wellness, Angebotsdiversifikation, Infrastrukturentwicklung

## 1 Ausgangslage

Kurorte blicken auf eine jahrhundertealte Tradition zurück. Was einst als heilende Rast an Thermalquellen begann, entwickelte sich über die letzten Jahrhunderte zu einem festen Bestandteil europäischer Gesundheitskultur – tief verwurzelt in Medizin, Gesellschaft und Tourismus (Erfurt-Cooper & Cooper, 2009; Pühringer & Scheutz, 2023). Im historischen Verlauf entstanden je nach Epoche, Tradition und kulturellem Kontext unterschiedliche Definitionen der Kur. Für diesen Beitrag wird der Begriff Kur als ein institutionalisierter Aufenthalt mit therapeutischer, präventiver oder regenerativer Zielsetzung verstanden, unabhängig von der jeweiligen Kostenträgerschaft.

Mit den Reformen der 1990er-Jahre und dem Rückzug der Sozialversicherungen geriet das bis dahin etablierte System ins Wanken und die noch anhaltende «Transformation der Kur» begann (Huilla, 2015). Mit «Transformation der Kur» wird im Folgenden die gleichzeitige Verjüngung und Präventionsorientierung der Nachfrage, die angebotsseitige Diversifizierung hin zu erlebnis- und designorientierten Modulen sowie die semantische Öffnung des Kurbegriffs im Sinne gesundheitstouristischer Positionierungen bezeichnet. Kureinrichtungen sind zunehmend gezwungen, Selbstzahler anzusprechen und sich neu zu positionieren (Schmude et al., 2021). Heute stehen viele Einrichtungen vor der Aufgabe, klassische Strukturen zu hinterfragen und neue Wege zu finden, um touristisch relevant zu bleiben (Schmude et al., 2021).

Auf Nachfrageseite zeigen sich jüngere, selbstzahlungsbereitere Segmente mit hoher Affinität zu Prävention, Nachhaltigkeit und naturbasierten Settings (Adamer-König et al., 2018; Bianchi, 2020). Auf Angebotsseite steigen die Anforderungen an Personalisierung, Atmosphäre, Design, gastronomische Qualität sowie an den Nachweis wirksamer Verfahren. Flankierend wirken veränderte Versicherungsregime und eine semantische Entlastung des Begriffs «Kur» im Marketing.

Dabei steigen die Erwartungen: Jüngere Gäste erwarten evidenzbasierte Angebote, flexible Programme, digitale Services und eine attraktive Aufenthaltsqualität (Adamer-König et al., 2018; Bianchi, 2020). Zugleich rücken Aspekte der Nachhaltigkeit von Aufenthalt und Infrastruktur stärker in den Vordergrund.

Die Strategien zur Erneuerung fallen länderspezifisch unterschiedlich aus. Deutschland und Österreich setzen auf präventive Integration (z. B. Ernährungs- und Bewegungsprogramme) (Thauerer et al., 2023). Italien verfolgt einen breit angelegten, staatlich finanzierten Ansatz (z. B. Balneotherapieangebote im Rahmen des nationalen Gesundheitssystems) (Strangio & Teodori, 2015).

Vor diesem Hintergrund untersucht dieser Beitrag die aktuelle Transformation der Kur im DACH-Raum und Italien mittels qualitativer Experteninterviews. Im Fokus stehen die Entwicklungen von Standortfaktoren, Gästestrukturen, Behandlungsangeboten und gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen. Der Schwerpunkt dieses Beitrags liegt dabei nicht auf den medizinischen Aspekten, sondern auf den gesundheitstouristischen Dimensionen. Ziel ist es, länderübergreifend zentrale Nachfrage- und Angebotsentwicklungen und aktorsbezogene Erfolgsfaktoren der Kur zu identifizieren und daraus anwendungsorientierte Handlungsempfehlungen für Destinationen und Einrichtungen abzuleiten.

## 2 Literatur

Die Ursprünge der Kur reichen bis in die Antike zurück. Schon die Römer pflegten eine ausgeprägte Badekultur, deren Thermal- und Heilanlagen als Vorläufer heutiger Rehabilitationszentren gelten. Orte wie *Aquae Helveticae* (heute Baden, Schweiz) standen früh im Zeichen heilender Quellen (Cinti, 2021; deinbaden.ch, o. J.). Auch in Italien waren Thermen fester Bestandteil der öffentlichen Gesundheitsvorsorge und des gesellschaftlichen Lebens (FederTerme, 2020b).

Ab dem 18. Jahrhundert veränderte sich das Verständnis der Kur. Angeregt durch ein wachsendes Gesundheitsbewusstsein der Gesellschaft und die Wiederentdeckung antiker Traditionen, wurden Kurorte zunehmend Orte der gesellschaftlichen Repräsentation. Wissenschaftliche Untersuchungen zur Wirkung von Heilwasser, kombiniert mit sozialem Prestige, erhoben den Kuraufenthalt zum Symbol bürgerlicher Kultur (Erfurt-Cooper & Cooper, 2009; Hembry, 1997). Im deutschsprachigen Raum entwickelten sich Orte wie Baden-Baden, Bad Ischl oder Leukerbad zu renommierten Zentren der Kur. Auch politische Delegierte oder Mitglieder europäischer Königshäuser nutzten die Gelegenheit, medizinische Anwendungen mit gesellschaftlichem Austausch zu verbinden (deinbaden.ch, o. J.; Freedman, 1996; Lobenwein, 2012; Pühringer & Scheutz, 2023; Reichen, 2017).

Nach dem Zweiten Weltkrieg verlagerte sich der Fokus wieder stärker auf die medizinische Wirksamkeit. In Italien wurde damals die therapeutische Nutzung von Thermalwasser in das öffentliche Gesundheitssystem aufgenommen, was zunächst breite Zugänglichkeit ermöglichte, später jedoch die Glaubwürdigkeit schwächte (Cinti, 2021; Strangio & Teodori, 2015).

In der Schweiz und Deutschland markierten die Gesundheitsreformen von 1995 bzw. 1997 einen tiefgreifenden Einschnitt:

Die bis dahin selbstverständliche Kostenübernahme entfiel, sodass viele Kurgäste ihre Aufenthalte selbst finanzieren mussten (Huilla, 2015). Kurorte waren gezwungen, neue Angebote zu entwickeln, um neben medizinischen auch touristisch-orientierte Zielgruppen anzusprechen (Schmude et al., 2021). In der Folge entwickelten die untersuchten Länder unterschiedliche Strategien. Beispielsweise gewannen in der Schweiz Zusatzversicherungen stark an Bedeutung (Hofer et al., 2012), in Italien erlebten Traditionsstandorte Wachstum durch gezieltes Marketing – häufig gestützt durch zusätzliche Spa- und Lifestyle-Angebote (Bianchi, 2020; Marchioro, 2019).

Parallel dazu wandelte sich die Zielgruppenstruktur. Studien zeigen eine akute und stets wachsende Bedeutung von Medical Wellness und Work-Life-Balance-Angeboten (Schalber & Peters, 2012). In Italien ist der Anteil der 30- bis 50-Jährigen mittlerweile auf über 35 % gestiegen, während der Anteil der über 65-Jährigen stark zurückging (Collacciani, 2019; TTG Italia, 2023).

Die heutige Bedeutung der Kur unterscheidet sich je nach Land deutlich. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die aktuellen Definitionen und institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Italien.

**Tabelle 1: Was Kur heute ist**

Land	Definition	Hauptfokus	Bezeichnung
Deutschland	Kur ist ein gesundheitsorientierter Aufenthalt (in der Regel 3 Wochen) in einem deutschen Kurort. Ein Arzt muss einen Antrag für den Patienten stellen.	Prävention, Rehabilitation, Linderung chronischer Schmerzen	Ambulante Vorsorgeleistung
Österreich	Kur ist ein stationärer Aufenthalt (bis zu 22 Tage) in einer Kureinrichtung, die für bestimmte Krankheiten und Symptome ausgestattet ist. Ein Arzt muss für den Patienten einen Antrag stellen.	Langfristige Verbesserung der allgemeinen Gesundheit	Gesundheitsvorsorge Aktiv
Schweiz	Keine einheitliche Definition, aber Kur ist meistens verstanden als ein Aufenthalt in einer Kureinrichtung. Ein Arzt kann einen Antrag für den Patienten stellen.	Krankheiten vorbeugen, Heilungsprozess nach Krankenhausaufenthalt beschleunigen	Kur
Italien	Kur ist ein Aufenthalt in einer Kureinrichtung (nur ein Behandlungszyklus pro Jahr). Ein Arzt muss einen Antrag für den Patienten stellen.	Rehabilitation, langfristige Verbesserung der allgemeinen Gesundheit	Cura Termale

**Quellen: Eigene Darstellung, 2025, basierend auf Deutscher Heilbäderverband e. V. (o. J.), Österreichischer Heilbäder- und Kurortverband (o. J.), Heilbäder und Kurhäuser Schweiz (o. J.), FederTerme (2020a), FederTerme (2020b).**

Wie ist der aktuelle Stand der Transformation? Was nehmen die beteiligten Akteure für Veränderungen im Angebot und in der Nachfrage wahr? Wie gehen diese damit um, bzw. wie wollen sie künftig den Anforderungen begegnen? Zur Beantwortung dieser Fragen wurden Interviews mit ExpertInnen aus dem Kurbereich in den vier untersuchten Ländern durchgeführt.

### 3 Methodische Vorgehensweise

Grundlage der Untersuchung ist ein qualitatives Interviewdesign, das im Frühjahr 2024 im Rahmen eines Projekts auf Basis eines Mixed-Methods-Ansatzes des Masterstudiengangs Business Administration an der Hochschule Luzern umgesetzt wurde. Ziel war es, das Konzept der Kur im DACH-Raum und in Italien zu

analysieren. Für diesen Beitrag wird ausschliesslich der qualitative Teil herangezogen, da er die Einschätzungen von Kur-ExpertInnen zur Zukunft der Kur widerspiegelt, während der quantitative Teil die Wahrnehmung des Begriffs in der Bevölkerung untersuchte.

Insgesamt wurden elf leitfadengestützte Interviews mit Fachpersonen aus Kurverwaltungen, Einrichtungen und Verbänden durchgeführt. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte nach dem Prinzip des «purposive sampling», um eine Variation an relevanten Perspektiven aus Praxis, Steuerungsebene und Einrichtungstypen der vier Länder zu untersuchen (vgl. Tab. 2). Die Auswahl Deutschlands, Österreichs, der Schweiz und Italiens folgt der Kombination aus historisch gewachsener Kur- und Thermenkultur einerseits und unterschiedlichen Finanzierungs- und Versicherungsregimen andererseits, sodass vergleichbare Phänomene unter verschiedenen institutionellen Bedingungen betrachtet werden konnten.

Thematische Schwerpunkte waren der historische Hintergrund, die Nachfrage der Kur, das aktuelle Angebot sowie Zukunftsaussichten. Die Gespräche fanden anschliessend (19.03.–19.04.2024) per Microsoft Teams oder Zoom statt, ein Interview erfolgte schriftlich.

**Tabelle 2: Kur ExpertInnen**

Nr.	Land	Typ	Position
A	Deutschland	Verwaltung Kurstadt	Marketingleiter
B	Österreich	Verwaltung Kurstadt	Tourismusedirektor
C	Italien	Kureinrichtung; Italienischer Verband der Thermal-, Mineralwasser- und Wellnessindustrie	Eigentümer, leitende Position
D	Schweiz	Kureinrichtung	PR- und Marketingleitung
E	Schweiz	Schweizer Kur und Heilbäderverband	Leitende Position
F	Italien	Kureinrichtungen	Chirurg für Medizin und Kosmetik
G	Italien	Kureinrichtung	Direktor & Arzt
H	Schweiz	Kureinrichtung	Stellvertretender Direktor
I	Deutschland	Deutscher Heilbäderverband	Leitende Position
J	Österreich	Kureinrichtung	Betriebsmanagement, Marketing, Unternehmenskommunikation
K	Deutschland	Regionale Verwaltung	Marktforschung und Innovationsentwicklung

**Quelle: Eigene Darstellung, 2025. Notiz: Position zum Zeitpunkt des Interviews. Positionen sind in männlicher oder neutraler Form angegeben, um zusätzliche Anonymität zu gewährleisten.**

Die Transkription der Interviews erfolgte wörtlich präzise und in der Originalsprache. Anschließend wurde das Material induktiv mit der Methode der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Die erste Codierphase erfolgte mittels In-vivo-Codes (wortgetreue Codes), welche in einer Word-Tabelle gesammelt und auszugswise übersetzt wurden, um zentrale Begriffe und Kontexte der Befragten zu erfassen. In einem mehrstufigen Verfahren wurden mit Hilfe einer Excel-Tabelle Haupt- und Subkategorien entwickelt, farblich gekennzeichnet, überprüft und systematisch verdichtet.

Alle Interviews wurden gemäss den ethischen Richtlinien der Weltgesundheitsorganisation (2011) durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden umfassend über Ziel, Ablauf und Nutzung der Daten informiert. Es bestand jederzeit die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder einer Namensnennung zu widersprechen. Die Aufzeichnungen wurden anonymisiert und datenschutzkonform gespeichert.

Die nachfolgenden Ergebnisse beruhen auf einer explorativen, qualitativ ausgerichteten Stichprobe von elf ExpertInnen und Experten aus der Kurbranche und sind daher als exemplarische, kontextgebundene Befunde zu verstehen.

## 4 Ergebnisse

Die Interviews verdeutlichen, dass sich die Kur in den untersuchten Ländern gleichzeitig auf der Nachfrage- und auf der Angebotsseite verändert. Vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses werden die Ergebnisse daher in vier Schritten

dargestellt: Zuerst die nachfrageseitigen Entwicklungen (4.1), danach die angebots- und standortbezogenen Erfolgsfaktoren (4.2) und abschliessend die länder-spezifischen Unterschiede (4.3) sowie Handlungs- und Strategieempfehlungen (4.4).

#### 4.1 Nachfrageseitige Entwicklungen

Das Durchschnittsalter der Teilnehmer an Thermalbehandlungen hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Wo die Kur anfangs nur bei älteren Gästegruppen Anklang fand, sehen heute auch viele jüngere Menschen die gesundheitlichen Vorzüge einer entspannenden Thermalbehandlung (Interview C). Etwa die Hälfte der Befragten spricht von einer Verjüngung des Publikums, mit einem heutigen Durchschnittsalter zwischen 40 und 50 Jahren. In Interview K wird sogar vom höchsten Kurinteresse in der Alterskategorie der 30- bis 39-Jährigen gesprochen.

Die Befragten nennen unterschiedliche Gründe für das wachsende Interesse dieser Altersgruppe. Einerseits rührt sie von der Einsicht der Endlichkeit des eigenen Lebens und dem daraus folgenden Wunsch den weiteren Lebensweg über möglichst gesundheitlich in Form zu sein (Interview D), was dem Konzept der Longevity entspricht (Scott, 2021). Andererseits sieht der DHV eine Verbindung zu belastender Büroarbeit und der wenig vorhandenen Work-Life-Balance in der Zielgruppe ab 35 Jahren (Interview I). Die Verjüngung der Zielgruppe könnte auch auf veränderte Marketingstrategien der Kurinstitutionen und -destinationen zurückzuführen sein (Interview F).

Auch hat sich die inhaltliche Nachfrage verschoben. Rehabilitative Anwendungen bleiben notwendig – Unfälle und chronische Beschwerden fallen weiterhin an (Interviews B, G), aber präventive und kombinierte Angebote gewinnen in allen Ländern an Bedeutung. Deutsche und österreichische Häuser integrieren Prävention dort, wo sie über die Grundversicherung gedeckt ist (z. B. «Gesundheitsvorsorge Aktiv», Interview J). Italienische Standorte bieten Prävention häufiger als touristisch motiviertes Zusatzprodukt an (Interviews C, G). Gefragt sind Angebote, die medizinische Kompetenz mit Natur-, Bewegungs- oder Wellnessanteilen verbinden. Die Finanzierungsfrage bildet eine wichtige Kontextbedingung dieser Nachfrageverschiebung. In Deutschland und Österreich führte die Reformphase gegen Ende des 20. Jahrhunderts zu einer zeitweisen Entwertung der Kur und zum Wegfall einzelner Standorte. Inzwischen werden kurpräventive Leistungen wieder aufgenommen, weil sie im Vergleich zu medikamentösen Langzeitherapien volkswirtschaftlich kostengünstiger sind (Interviews B, I). In Italien bleibt der Anteil verschriebener Leistungen sehr hoch, touristische Nachfragen kommen ergänzend hinzu (Interview G). In der Schweiz bestehen Ausbaupläne meist nur dann, wenn eine Vereinbarkeit mit der Krankenversicherung erwartet werden kann (Interview H). Vor diesem Hintergrund schätzen viele Interviewte den Selbstzahler- und Präventionsmarkt als strategisch notwendig ein, um künftige Volatilität in den nationalen (Versicherungs-)Finanzierungssystemen abzufedern.

## 4.2 Angebots- und standortbezogene Erfolgsfaktoren

Die Interviews machen deutlich, dass der Kurort als Destination einen eigenständigen Teil der gesundheits-touristischen Leistung bildet. Genannt werden zusätzliche kulturelle und kulinarische Angebote, ein attraktives Abendprogramm, der Zugang zu Natur- und Bewegungsräumen sowie ein gepflegtes Orts- und Parkbild. Fehlen diese Komponenten oder bleiben Investitionen über längere Zeit aus, erhöht sich die Unzufriedenheit der Gäste (Interviews G, I; vgl. Prinz, 2018). Die kontinuierliche Destinationserneuerung ist damit ein zentraler Erfolgsfaktor.

Auf Einrichtungsebene wird die Angebotsdiversifikation als «unerlässlich» beschrieben. Viele Häuser verfügen inzwischen über zusätzliche Wellness- und Bewegungsangebote; in Italien ist dies jedoch noch nicht überall Standard (Interview G). Spezialisierte (Wellness-)Behandlungen, wöchentliche Kulturformate oder Produktpartnerschaften erhöhen das Dienstleistungsniveau und ermöglichen es, sowohl klassische als auch jüngere, erlebnisorientierte Segmente zu erreichen (Interviews C, E, F). Damit bestätigen die Interviews die Beobachtung von Merkwitz (2018), wonach sich Gesundheits- und Erholungstourismus zunehmend überschneiden und in produktiven Mischformen vermarktet werden können.

Die interviewten ExpertInnen leiten aus diesen Entwicklungen drei marketing- und geschäftsbezogene Erfolgsfaktoren ab: Erstens eine zielgruppenscharfe, moderne Kommunikation, die den Kurbegriff aktualisiert und visuell attraktiv macht (Baden-Baden «The Good Good Life», Interview A; Schweizerischer Kurverband, Interview E). Zweitens die Inszenierung von Thermal- und Kurangeboten für jüngere Zielgruppen über digitale und erlebnisorientierte Formate (Beispiel QC-Terme, Interview F). Drittens kooperative Geschäftsansätze mit Unternehmen, Schulen oder Pflegeeinrichtungen, um neue Gästesegmente zu erschliessen und Auslastungsspitzen zu glätten (Interview G).

## 4.3 Länderspezifische Unterschiede

Die länderspezifischen Unterschiede betreffen vor allem drei Dimensionen: Die Stärke der medizinischen Konnotation (deutlich höher in Deutschland und Österreich), die Marktorientierung und Zahlungsbereitschaft (höher in der Schweiz) sowie die touristisch-kulturelle Einbettung der Thermalkultur (besonders in Italien). Wie in Tabelle 3 dargestellt, sollten diese Unterschiede bei der Ableitung und Interpretation von Erfolgsfaktoren je Akteur und Region berücksichtigt werden.

**Tabelle 3: Zusammenfassung der ExpertInneninterviews im Ländervergleich**

Land	Ausgangslage	Erfolgsfaktoren & Handlungsfelder
<b>Deutschland &amp; Österreich</b>	Starke medizinische und sozialversicherungsrechtliche Konnotation der Kur. Hohe Bekanntheit und institutionelle Verankerung, verordnete Leistungen weiterhin bedeutend.	Medizinische Glaubwürdigkeit bewahren und um präventions- sowie erlebnisorientierte Module ergänzen. Selbstzahlertaugliche Programme mit transparenter Preislogik entwickeln. Aufenthalts- und Ortsqualität (Parks, Architektur, Kulinarik) konsequent kommunizieren. Einrichtung und Destination zur Paketbildung verbinden.
<b>Schweiz</b>	Kur- und Bädertradition vorhanden, jedoch stärker marktorientiert und weniger einheitlich reguliert. Tendenziell höhere Zahlungsbereitschaft vorhanden.	Premium-Positionierung über Architektur, Design, Kulinarik und Naturzugang festigen. Evidenzbasierte Präventions- und Bewegungsangebote modular anbieten. Gute Erreichbarkeit und Landschaftsvorteile als Standortargument nutzen.
<b>Italien</b>	Ausgeprägte historische Thermalkultur; Begriff «Kur» weniger strikt medizinisch; starke touristisch-kommerzielle Prägung einzelner Standorte.	Thermal- und Kulturgüter für gesundheitstouristische Pakete neu inszenieren. Wellness-, Natur- und Kulturbausteine integrieren. Service- und Qualitätsstandards angleichen. Kooperationen mit Destinationen zur internationalen Sichtbarkeit ausbauen.

Für Einrichtungen stehen Produkt- und Servicequalität sowie modulare Präventionsbausteine im Vordergrund. Destinationen verantworten Orts-, Natur- und Erreichbarkeitsqualität. Verbände und Politik sichern über Finanzierungs- und Anerkennungssysteme die langfristige Tragfähigkeit. Die hier präsentierten ländervergleichenden Befunde sind aufgrund der explorativen Stichprobe als exemplarisch und nicht als vollständig repräsentativ zu interpretieren.

#### 4.4 Handlungs- und Strategieempfehlungen nach Akteursgruppen

Die Interviews machen deutlich, dass die künftige Ausrichtung der Kur zu einem guten Teil eine Frage der adressatengerechten Kommunikation ist. Mehrere GesprächspartnerInnen betonen, dass Einrichtungen zunächst sehr genau bestimmen müssen, welche Zielgruppe sie überhaupt ansprechen wollen, bevor über Kampagnen oder neue Produkte entschieden wird (Interview A). Wird ein jüngeres, präventionsorientiertes Publikum angesteuert, braucht es moderne, bildstarke und zugleich fachlich saubere Kommunikationsformen. Das von Baden-Baden genutzte Motto «The Good Good Life» zeigt exemplarisch, wie sich ein traditionsreicher Kurort als zeitgemässer Gesundheits- und Erlebnisraum darstellen kann, ohne die medizinische Seriosität aufzugeben (Interview A). Dazu gehört eine Bildsprache, die Menschen in Alltagssituationen zeigt, sowie eine klare und professionelle Tonalität, wenn medizinische Inhalte transportiert werden (Interview E).

Sehr deutlich wurde zudem, dass eine digitale Inszenierung nötig ist, die Gästen überhaupt erst einen Rahmen bietet, ihre Erfahrungen zu teilen. Die QC-Themen in Italien gelten hier als Referenz: Obwohl ihr Kernangebot therapeutisch eng geführt ist (salso-bromo-jodhaltige Wasseranwendungen), gelingt es durch konsequentes Storytelling und ästhetisch aufgebaute Online-Auftritte, ein deutlich jüngeres Publikum zu erreichen (Interview F). Ergänzend nennen die Befragten kurze, leicht verständliche Module – etwa die Vermarktung von Thermalwasser als Salzlösung oder Programme wie «7 kg in 7 Tagen» – sowie Investitionen in hochwertige Technologien als Möglichkeiten, zusätzliche Zahlungsbereitschaft zu aktivieren (Interviews D, G). Diese Massnahmen richten sich in erster Linie an die Betriebe selbst, weil sie dort unmittelbar umgesetzt werden können.

Auf Destinationsebene verschiebt sich der Schwerpunkt stärker hin zur Ergänzung dessen, was die Kureinrichtungen versprechen. Mehrere Interviews verweisen darauf, dass ein Aufenthalt deutlich attraktiver wird, wenn er um regionale, emotional anschlussfähige Elemente erweitert wird. Genannt wurde etwa das Angebot, «wie Einheimische zu leben», konkretisiert in Form eines Backkurses für die originale Schwarzwälder Kirschtorte, der den medizinischen oder präventiven Kern um ein ortsbezogenes Erlebnis erweitert (Interview A). Daneben können Destinationen die Besuchergewinnung für die Einrichtungen sehr gezielt unterstützen, indem sie verschiedene Zugänge für unterschiedliche Zielgruppen organisieren: Screenings an Schulen für Kinder und Jugendliche, Kooperationen sowie Rabattmodelle mit Unternehmen für Erwerbstätige und Angebote in Zusammenarbeit mit Pflegeeinrichtungen für ältere Gäste (Interview G). So entsteht aus Sicht der Gäste kein isolierter Kuraufenthalt, sondern ein regional eingebettetes Gesundheits- und Freizeitarrangement, das auch für mitreisende Personen oder für längere Aufenthalte attraktiv bleibt.

Auf der Ebene der Verbände und übergeordneten Träger wurde schliesslich deutlich, dass hier die semantischen und qualitätssichernden Voraussetzungen zu schaffen sind, damit die beschriebenen Strategien greifen können. Der Schweizerische Kurverband hält am Begriff «Kur» fest, will ihn aber bewusst von älteren, rein kurativen Vorstellungen lösen und für präventive, erlebnis- und naturbezogene Inhalte öffnen (Interview E). Diese Linie stützt die betriebliche Kommunikation, weil sie den Begriff nicht austauscht, sondern modernisiert. Gleichzeitig wurde aus der Schweiz die Einführung eines verbindlichen Klassifizierungssystems für Kurhotels als «zwingend nötig» bezeichnet, um Anerkennung, Spezialisierung und Individualisierung sichtbar zu machen und damit auch differenzierte, teils selbstzahlertaugliche Preismodelle gegenüber Markt und Kostenträgern zu legitimieren (Interview H). In der Summe zeigt sich damit, dass die im Material genannten Projekte – von der jungen Digitalinszenierung über zusätzliche Produktmodule bis hin zu regionalen Erlebnisbausteinen – jeweils klar zuordenbar sind und nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie vom jeweils zuständigen Akteur aufgegriffen werden.

## 5 Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass die aktuelle Transformation der Kur im DACH-Raum und in Italien vor allem zwei Entwicklungen folgt: Die Nachfrage verschiebt sich zu jüngeren, präventions- und erlebnisorientierten Gästen, und die Anbieter reagieren mit touristisch gerahmten, modularen und stärker kommunizierten Angeboten. Rehabilitative und verordnete Leistungen bleiben damit nicht obsolet, werden jedoch zunehmend von Natur-, Bewegungs- und Designangeboten ergänzt, um neue Zielgruppen zu erreichen und Selbstzahlerpotenziale zu erschliessen (vgl. Schmude et al., 2021; Pühringer & Scheutz, 2023). Deutlich wird zudem, dass der Ort selbst – Ortsbild, Naturzugang, Kultur, Gastronomie – zu einem eigenständigen Erfolgsfaktor geworden ist und die medizinische Kernleistung qualitativ «mitträgt» (Prinz, 2018; Merkwitz, 2018). Wirksame Kurangebote entstehen dort, wo Einrichtung, Destination und übergeordnete Träger abgestimmt agieren. Das heisst, Betriebe schärfen das Produkt, Preis und Ansprache, Destinationen liefern die ergänzende Aufenthaltsqualität, Verbände und Politik sichern Begriff, Finanzierung und Klassifizierung.

Daraus lassen sich drei aktuelle und zukünftige Forschungsbedarfe ableiten. Erstens bleibt zu prüfen, ob der beobachtete Verjüngungs- und Präventionstrend in einer breiter angelegten, quantitativ erhobenen Stichprobe und aus Sicht der Gäste selbst bestätigt werden kann. Zweitens erscheint ein systematischer Vergleich der unterschiedlichen Versicherungs- und Anerkennungslogiken (DE/AT vs. CH vs. IT) erforderlich, um deren Einfluss auf Investitionsentscheidungen und Produktgestaltung präziser zu erfassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass weiterhin eine strukturelle Abhängigkeit von bestehenden Versicherungsmodellen besteht. Im Kontext der «Kur» in der Schweiz werden verschiedene Leistungen über Zusatzversicherungen der Krankenversicherer – und damit über das Versicherungsvertragsgesetz (VVG) – abgewickelt. Eine intensive Nutzung dieser Versicherungsleistungen durch die Kundschaft kann jedoch zu einer disproportionalen Kostenbelastung der Krankenversicherer führen. In der Folge besteht die Möglichkeit, dass die Versicherer die Inhalte ihrer Zusatzversicherungen kurzfristig anpassen, was potenziell erneute Einbrüche in der Nachfrage nach entsprechenden Angeboten nach sich ziehen könnte. Drittens fehlt bislang eine längsschnittliche Perspektive, die aufzeigt, ob die gegenwärtig beobachtbaren Kommunikations- und Inszenierungsstrategien (z. B. QC-Therme, Baden-Baden) dauerhaft tragfähig sind oder vornehmlich kurzfristige Aufmerksamkeitseffekte erzeugen.

Die Grenzen der vorliegenden, im Rahmen eines Studentenprojekts entstandenen Studie liegen in der kleinen, länderspezifisch unausgewogenen Stichprobe (n=11), im explorativen Design und in der ausschliesslichen Nutzung des qualitativen Strangs des ursprünglichen Mixed-Methods-Projekts. Die Aussagen zu länderspezifischen Unterschieden sind daher als exemplarisch zu lesen und nicht als flächendeckend repräsentativ. Gleichwohl liefern die Interviews belastbare Hinweise für die Praxis:

### Kurorte sollten

1. medizinische Glaubwürdigkeit mit sichtbar gemachter Aufenthaltsqualität verbinden,
2. einen eigenständigen Selbstzahler- und Präventionsmarkt entwickeln, um Finanzierungsschwankungen abzufedern, und
3. den Begriff «Kur» nicht ersetzen, sondern im Sinne einer modernen, präventionsorientierten Gesundheitsreise weiterentwickeln.

### Literaturverzeichnis

- Adamer-König, E., Illing, K., & Amort, F. M. (2018). Demographie und Epidemiologie als Determinanten des Gesundheitstourismus 2030. In P. Heise & M. Axt-Gademann (Hrsg.), *Sport- und Gesundheitstourismus 2030: Wie die „Generation plus“ den Markt verändert* (S. 33–50). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0_3)
- Bianchi, A. (2020). *Il turismo termale della destinazione Abano Terme: Analisi della performance* [Master Thesis, Universität Venedig]. <https://unitesi.unive.it/handle/20.500.14247/4718>
- Cinti, M. G. (2021). *Turismo Termale in Italia: Evoluzione, Impatti e Prospettive di Rilancio*. Documenti geografici, 1. [https://doi.org/10.19246/DOCUGEO2281-7549/202101\\_04](https://doi.org/10.19246/DOCUGEO2281-7549/202101_04)
- Collacciani, M. (2019, November 9). Terme, si può vincere la sfida dell'occupazione PROTECTAweb. PROTECTAweb. <https://protectaweb.it/turismo/terme-si-puo-vincere-la-sfida-delloccupazione/>
- deinbaden.ch. (o. J.). *Bädergeschichte. Dein Baden*. Abgerufen 26. Juni 2025, von <https://deinbaden.ch/de/erleben/baedergeschichte>
- Deutscher Heilbäderverband e. V. (o. J.). *Heilbäder und Kurorte in Deutschland*. [https://www.deutscher-heilbaederverband.de/fileadmin/user\\_upload/Gesundheitskompetenz\\_WEB.pdf](https://www.deutscher-heilbaederverband.de/fileadmin/user_upload/Gesundheitskompetenz_WEB.pdf)
- Erfurt-Cooper, P., & Cooper, M. (2009). *Health and wellness tourism: Spas and hot springs*. Channel View Publications.
- FederTerme. (2020a, Juni 10). *Come accedere alle cure termali*. <https://www.federterme.it/cure/come-accedere-alle-cure/>
- FederTerme. (2020b, Juni 10). *History*. <https://www.federterme.it/chi-siamo/storia/>
- Freedman, D. (1996). The spa and sexually transmitted diseases. *Clinics in Dermatology*, 14(6), 577–582. [https://doi.org/10.1016/S0738-081X\(96\)00088-0](https://doi.org/10.1016/S0738-081X(96)00088-0)
- Heilbäder und Kurhäuser Schweiz. (o. J.). *Home. Heilbäder und Kurhäuser Schweiz*. Abgerufen 30. Juni 2025, von <https://www.kuren.ch/de/>
- Hembry, P. M. (1997). *British Spas from 1815 to the Present: A Social History* (L. W. Cowie & E. E. Cowie, Hrsg.). Fairleigh Dickinson Univ Press.
- Hofer, S., Honegger, F., & Hubeli, J. (2012). Health tourism: Definition focused on the Swiss market and conceptualisation of health(i)ness. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 60–80. <https://doi.org/10.1108/14777261211211098>

- Huilla, J. J. (2015). *Resort Therapy in Switzerland: Current Status and Definitions* [Master Thesis]. Hochschule Luzern.
- Lobenwein, E. (2012, April). Vom alten Heilbad zum modernen Wellnesstempel. Jahrestagung „Geschichte(n) von Gesundheit und Krankheit“, Bad Radgersburg. <https://www.hsozkult.de/conferencereport/id/fdkn-122979>
- Marchioro, S. (2019). *Il turismo termale e la realtà del Bacino Termale Euganeo: Cambiamenti e prospettive*. University of Padova.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and Procedures. In A. Bikner-Ahsbals, C. Knipping, & N. Presmeg (Hrsg.), *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education* (S. 365–380). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13)
- Merkwitz, R. (2018). Mit allen Sinnen – Gesundheitstourismus mit Erlebnischarakter. In P. Heise & M. Axt-Gadermann (Hrsg.), *Sport- und Gesundheitstourismus 2030* (S. 101–114). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0_7)
- Österreichischer Heilbäder- und Kurortverband. (o. J.). *Gesundheitsvorsorge Aktiv (GVA)/Kur*. ÖHKV. Abgerufen 30. Juni 2025, von <https://oehkv.at/kur-gva-reha>
- Prinz, N. (2018). Gesundheitstourismus im Zeitalter von Digitalisierung und demographischem Wandel – Ein- und Ausblicke aus Sicht der Praxis. In P. Heise & M. Axt-Gadermann (Hrsg.), *Sport- und Gesundheitstourismus 2030: Wie die „Generation plus“ den Markt verändert* (S. 193–212). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0_12)
- Pühringer, A., & Scheutz, M. (Hrsg.). (2023). *Die Kurstadt als urbanes Phänomen: Konsum, Idylle und Moderne*. Böhlau Verlag. <https://doi.org/10.7788/9783412525903>
- Reichen, Q. (2017, Mai 4). Bäder. *Historisches Lexikon der Schweiz HLS*. <https://hls-dhs-dss.ch/articles/016308/2017-05-04/>
- Schalber, C., & Peters, M. (2012). Determinants of Health Tourism Competitiveness: An alpine case study. *Tourism: An international Interdisciplinary Journal*, 60(3), 307.
- Schmude, J., Pillmayer, M., Witting, M., & Corradini, P. (2021). Geography Matters, But... Evolving Success Factors for Nature-Oriented Health Tourism within Selected Alpine Destinations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5389. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105389>
- Scott, A. J. (2021). The longevity society. *The Lancet Healthy Longevity*, 2(12), e820–e827. [https://doi.org/10.1016/S2666-7568\(21\)00247-6](https://doi.org/10.1016/S2666-7568(21)00247-6)
- Strangio, D., & Teodori, M. (2015). Le Terme di Viterbo: Dal termalismo sociale ai progetti di rilancio nel segno del turismo del benessere. *Agua y Territorio*, 6, 80–96. <https://doi.org/10.17561/at.v0i6.2811>
- Thauerer, B., Püspök, J., Kullich, W., Felder, D., Steinecker-Frohnwieser, B., & Skoumal, M. (2023). Results of an Inpatient Preventive Health Care Program to Improve Quality of Life, Psychosocial Health, and Work Ability in Austria.

International Journal of Public Health, 68, 1606193.

<https://doi.org/10.3389/ijph.2023.1606193>

TTG Italia. (2023, Juni 23). Il futuro del termalismo in Italia: Presentato 'Italcares'.

<https://www.ttgitalia.com/incoming/185507-il-futuro-del-termalismo-in-italia-presentato-italcares-MATG397975>

Weltgesundheitsorganisation (Hrsg.). (2011). Standards and operational guidance for ethics review of health-related research with human participants. World Health Organization.

[https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44783/9789241502948\\_eng.pdf?sequence=1](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44783/9789241502948_eng.pdf?sequence=1)

# LGBTQ+-Tourismus in Arosa

## Erfolgsfaktor für einen inklusiven Tourismus?

Nicolai Scherle, Natalie Riesen-Sanabria

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.02>

### Abstract

Zentrales Anliegen des vorliegenden Beitrags ist eine forcierte Sensibilisierung für die nach wie vor sowohl in der Scientific Community als auch in destinationsspezifischen Kontexten unterschätzten Potentiale diversitätsaffiner Managementkonzepte im Rahmen eines inklusiven Tourismus. Im Fokus stehen empirische Ergebnisse eines in Kooperation zwischen dem Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden (FHGR) und der DMO Arosa Lenzerheide durchgeführten explorativ ausgerichteten Consultancy Projekts. In diesem sollte mittels einer Gruppendiskussion sondiert werden, wie man das inklusive Profil der Destination – über die Benchmark-Veranstaltung der Arosa Gay Ski Week hinaus – hinsichtlich der LGBTQ+-Community zukünftig noch schärfen kann.

**Keywords:** Destination, Diversity Management, Inklusiver Tourismus, LGBTQ+-Community

### 1 Einleitung

In den letzten Jahren hat eine zunehmende Anzahl an Destinationen und touristischen Dienstleistern vor dem Hintergrund der beiden Managementkonzepte Diversity, Equity & Inclusion (DEI) sowie Diversity Management (DM)<sup>1</sup> auf den Faktor menschliche Vielfalt gesetzt. Als zentrale Push-Faktoren für entsprechende Entwicklung gelten insbesondere die fortschreitende Internationalisierung der Tourismusbranche, eine zunehmende Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile sowie der demographische Wandel und der mit Letzterem einhergehende

---

<sup>1</sup> Auch wenn es durchaus Unterschiede zwischen den häufig synonym verwendeten Fachtermini „Diversity, Equity & Inclusion“ und „Diversity Management“ gibt, sind die konzeptionellen Unterschiede vergleichsweise gering. Hinzu kommt, dass sich im deutschsprachigen Raum der Begriff „Diversity, Equity & Inclusion“ im Gegensatz zu „Diversity Management“ nie richtig durchsetzen konnte. Vor diesem Hintergrund wird aus pragmatischer Perspektive im vorliegenden Beitrag primär der Umbrella-Begriff „diversitätsaffine Konzepte“ verwendet.

Arbeits- und Fachkräftemangel (Kalargyrou & Costen, 2017; Scherle, Rosenbaum & Obermeyer, 2021; Madera et al., 2023).

Eine der profiliertesten Schweizer Destinationen, die auf einen inklusiven Tourismus setzt, ist Arosa in Graubünden, das sich mittlerweile mit seiner Arosa Gay Ski Week zu einer der bekanntesten Hotspots für den LGBTQ+-Wintersporttourismus entwickeln konnte und dessen Ausstrahlung weit über die Schweizer Grenzen hinausreicht. LGBTQ+-Tourismus bezeichnet das Gesamtangebot an tourismusspezifischen Dienstleistungen, in deren Fokus lesbische, schwule, bisexuelle, transsexuelle und queere Communities stehen, wobei das «+» am Ende des Akronyms weitere Identitäten – wie Asexuelle oder Pansexuelle – repräsentiert, die in der einschlägigen Abkürzung nicht explizit genannt werden.

Wie in kaum einer zweiten Schweizer Destination hat die lokale DMO Arosa Lenzerheide frühzeitig erkannt, dass ein strategisches Diversity Management – das sowohl die Bedürfnisse der Angebots- als auch der Nachfrageseite berücksichtigt – einen zunehmend wichtigen Erfolgsfaktor darstellt, um nicht nur die Resilienz von Destinationen einschliesslich ihrer zentralen Leistungsträger zu steigern, sondern auch um deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (Scherle & Pillmayer, 2023). Vor diesem Hintergrund war es nur konsequent, seitens der Tourismusverantwortlichen die Frage aufzuwerfen, wie Arosa zukünftig sein inklusives Profil in Hinblick auf den LGBTQ+-Tourismus – jenseits der Arosa Gay Ski Week – schärfen kann, um im Idealfall ganzjährig als attraktives Reiseziel für die internationale LGBTQ+-Community wahrgenommen zu werden, assoziiert man die Graubündner Destination im Kontext der entsprechenden Zielgruppe nach wie vor primär mit diesem singulären Event.

Infolgedessen wurde im Frühjahr 2025 im Rahmen eines anwendungsorientierten Consultancy Projekts in Kooperation mit dem Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden (FHGR) eine Gruppendiskussion durchgeführt, in der es sowohl um die aktuellen Strukturen des LGBTQ+-Tourismus in Arosa als auch um dessen zukünftige Entwicklungsperspektiven ging. Zentrales Anliegen des vorliegenden Beitrags ist es, ausgewählte empirische Ergebnisse der Gruppendiskussion vorzustellen, die primär als Basis für weitere – im Idealfall quantitativ ausgerichtete – empirische Studien dienen.

Die Struktur des Beitrags gliedert sich wie folgt: Zunächst erfolgt im Rahmen von Abschnitt 2 eine kompakte Einführung in diversitätsaffine Managementkonzepte, die die konzeptionell-theoretische Grundlage des Beitrags bilden. Der dritte Abschnitt stellt den Konnex zwischen diversitätsaffinen Managementkonzepten und Tourismus her, wobei angesichts des thematischen Schwerpunkts des Beitrags auf LGBTQ+-Tourismus ein Fokus auf die Diversitätsdimension sexuelle Orientierung gelegt wird. Im vierten Abschnitt wird in prägnanter Form die methodische Umset-

zung des Consultancy Projekts aufgerollt, bevor dann im fünften Abschnitt ausgewählte empirische Ergebnisse vorgestellt werden. Ein problemzentriertes Fazit – das sich primär als Ausblick respektive Plädoyer für weitere Forschungsaktivitäten in einem nach wie vor häufig unterschätzten Forschungsgebiet versteht – rundet den Beitrag schliesslich ab.

## **2 Konzeptionelle Anmerkungen zu diversitätsaffinen Managementkonzepten**

Ein zielführendes Verständnis von diversitätsaffinen Managementkonzepten – wie Diversity Management oder Diversity, Equity & Inclusion – bedarf nicht nur eines erfolgreichen Umgangs mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten, die Menschen auszeichnen, sondern fokussiert im Idealfall die Individualität von Personen, anstatt bloß auf bestimmte Identitätszugehörigkeiten zu verweisen. Eine entsprechende Logik impliziert, Diversität als eine komplexe, sich ständig transformierende Mischung von Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten aufzufassen (Thomas, 1996; Scherle & Rundshagen, 2017). Aus dieser individualisierten Perspektive heraus ergibt sich seitens der sozialwissenschaftlichen Diversitätsforschung eine forcierte Hinwendung zu den grundsätzlichen Chancen und Realisierungsbedingungen menschlicher Vielfalt, bei der konkrete Diversitätsdimensionen als vergleichsweise austauschbar gelten (Edewor & Aluko, 2007; Kalargyrou & Costen, 2017; Bell & Leopold, 2025).

Letztendlich handelt es sich bei Diversität um ein normativ aufgeladenes Konstrukt, das erst über soziale Definitionen in organisationalen Interaktions- und Kommunikationszusammenhängen relevant wird. Diversitätsaffine Konzepte greifen entsprechende Überlegungen explizit auf. Dabei geht es gerade aus einer Business-Perspektive längst nicht mehr nur um eine Verhinderung von Diskriminierung benachteiligter Identitätsgruppen – wie man es in den USA lange Zeit insbesondere mittels der kontrovers diskutierten Affirmative Action Programs versucht hat –, sondern auch um handfeste Wettbewerbsvorteile wie ein optimiertes organisationales Lernen, eine gezieltere Kundenansprache in zunehmend gesättigten Märkten oder eine gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber in Zeiten eines fortschreitenden Arbeits- und Fachkräftemangels (Cox & Blake, 1991; Anderson, 2005; Hanappi-Egger & Hofmann, 2012; Patnaik & Shukla, 2021).

Vor diesem Hintergrund ergeben sich einerseits für das strategische Leadership neue, zunehmend komplexe Herausforderungen im Umgang mit personaler Heterogenität, andererseits entwickelt sich Diversität respektive deren Inwertsetzung im Sinne eines inklusiveren Tourismus, der die unterschiedlichen Bedürfnisse der Nachfrageseite berücksichtigt, zu einem immer wichtigeren organisationalen Erfolgsfaktor (Malik, Madappa & Chitranshi, 2017; Scherle & Pillmayer, 2023). Um die dadurch hervorgerufenen Implikationen und Herausforderungen angemessen

meistern und gleichzeitig die vielfältigen Chancen, die sich durch menschliche Vielfalt ergeben, zielführend in Wert setzen zu können, hat man auf Unternehmensseite in den letzten Jahren verstärkt auf diversitätsaffine Konzepte zurückgegriffen (Scheyvens & Biddulph, 2017; Kim et al., 2023; Madera et al., 2023).

Flankiert wurde einschlägige Entwicklung primär von zwei Faktoren: einerseits einer immer grösseren Relevanz von ESG-Reporting, in dem eine diskriminierungsfreie Personalpolitik eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt, andererseits von der Agenda 2030, die mit den beiden SDGs 5 (Gender equality) und 8 (Decent work and economic growth) explizit diversitätsspezifische Anliegen anspricht (Alonso-Muñoz et al., 2023; Back, 2024).

Ungeachtet der vielfältigen Potentiale, die sich durch den Faktor Diversität ergeben, darf an dieser Stelle keinesfalls verschwiegen werden, dass diversitätsaffine Managementkonzepte in jüngster Zeit verstärkt in die Defensive geraten sind – gerade dann, wenn sie mit dem Terminus Wokeness in Verbindung gebracht werden. So schreibt Mangold (2024, S. 41) in einem vielbeachteten Artikel in der Wochenzeitung Die Zeit:

«...die woken Ideale, die vor einigen Jahren noch als radikal und fortschrittlich galten, sind mittlerweile zur Floskel geworden. Sie gehören so sehr zum Alltag, dass sich niemand mehr groß erregen mag, weder im Positiven noch im Negativen. Die Wokeness-Welle hat sich an sich selbst erschöpft: Die Ideen haben nichts Subversives mehr und vermögen deshalb weder die Jugend noch die Avantgarde zu entzünden. Wer auch nur einen Funken jugendlichen Widerspruchsgeistes in sich hat, möchte ja Sätze sagen, mit denen er Anstoss erregt – und nicht Sätze, die zur Unternehmensphilosophie von BlackRock und Adidas gehören.»

Gerade in den USA, die als Ursprungsland diversitätsaffiner Managementkonzepte gelten, wird die relevante Thematik unter der aktuellen Trump-Administration mit einem massiven Backlash konfrontiert, der dazu geführt hat, dass etliche Unternehmen ihre Diversity-Programme gestrichen haben. Die dadurch hervorgerufenen Konsequenzen lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht richtig abschätzen, allerdings zeichnet sich zunehmend ab, dass Diversität längst kein ‚Selbstläufer‘ mehr ist.

### **3    Tourismus und diversitätsaffine Konzepte unter besonderer Berücksichtigung der Diversitätsdimension sexuelle Orientierung**

Ungeachtet der Tatsache, dass sexuelle Orientierung eine der sechs zentralen Diversitätsdimensionen der EU-Antidiskriminierungsrichtlinie darstellt, hat die entsprechende Thematik bis dato sowohl seitens der Scientific Community als auch seitens der Praxis vergleichsweise wenig Beachtung gefunden; ein Umstand, der

nach wie vor auf den lange Zeit ambivalenten Umgang mit sexueller Orientierung zurückzuführen ist (Losert, 2007; Scherle, 2016; Timmermanns & Böhm, 2020). Erschwerend kommt hinzu, dass die Diversitätsdimension sexuelle Orientierung allzu häufig auf Homosexualität reduziert wird, obwohl sie dezidiert alle Formen sexuellen Begehrens umfasst. Wie Bendl, Eberherr und Mensi-Klarbach (2012) aufzeigen, ist eine entsprechende Konnotation in Richtung Homosexualität symptomatisch für gesellschaftliche Normverhältnisse, wobei durch das Nichtbenennen der heterosexuellen Norm Homosexualität als das Abweichende herausgestellt wird.

Gleichwohl ist in den letzten Jahren das Bewusstsein respektive Verständnis für die entsprechende Thematik sukzessive gewachsen: Zum einen haben die Queer Theories als spezielle Spielart postmoderner und poststrukturalistischer Theorietraditionen Einzug in die Organisationsforschung gehalten und verstärkt die essentialistische und statische Dichotomie von Homosexualität und Heterosexualität in Frage gestellt. Dabei geht es den meisten Vertreterinnen und Vertretern der Queer Theories nicht nur um das Aufzeigen veränderbarer, temporärer Bedeutungskonstruktionen, sondern vielmehr um das Sichtbarmachen spezifischer gesellschaftlicher Machtverhältnisse, die in der Regel einem hetero-normativen Gendermodell folgen (Bendl, Fleischmann & Hofmann, 2009; Scherle, 2016). Zum anderen hat ein pro-aktives, wenn auch nicht immer freiwilliges Outing – insbesondere in der Politik sowie in vergleichsweise liberalen Branchen wie Medien und Kunst – zu einer verstärkten Akzeptanz von nicht-heterosexuellen Beziehungen geführt (Ellis, 1996; Powers, 1996).

In destinationsspezifischen Kontexten wird ebenfalls verstärkt erkannt, dass der LGBTQ+-Tourismus ein enormes Entwicklungspotential aufweist. Wie eine aktuelle Studie von Coherent Market Insights (2025) zeigt, zählt das einschlägige Nachfragesegment mit einem geschätzten Marktvolumen von rund 357 Milliarden US-Dollar zu den wichtigsten Wachstumstreibern der Tourismusbranche. Der Studie zufolge könnte der Sektor bis 2032 auf mehr als 600 Milliarden Dollar anwachsen, sollte die derzeitige jährliche Wachstumsrate anhalten. An dieser Stelle sei angemerkt, dass der Terminus LGBTQ+ ein ungemein komplexer Sammelbegriff ist, dessen Teil-Communities durchaus unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen und die sich auch immer wieder voneinander abgrenzen. Als einigende Klammer fungiert – vor dem Hintergrund der Europäischen Antidiskriminierungsrichtlinie – vor allem das Anliegen von Gleichberechtigung respektive der Schutz vor Diskriminierung (Price, Gesselman & Garcia, 2019; Warrach, 2021).

Insbesondere im Kontext homosexueller Reisender geht man aus destinationsspezifischem Blickwinkel von zahlreichen Vorteilen der entsprechenden Zielgruppe aus, etwa, dass es sich in der Regel um Doppelverdiener handelt, die meistens keine Kinder haben und deshalb über grössere finanzielle Ressourcen als heterosexuelle Reisende verfügen. Darüber hinaus besteht häufig eine weitgehende Un-

abhängigkeit von Schulferien, wodurch die Angebotsseite auch in weniger frequentierten Zeiträumen auf Nachfrage stösst (Stadt Köln, 2019; Ziegert, 2000; Queerpride, 2022). Angesichts einschlägiger Vorteile verwundert es kaum, dass nach wie vor etliche Destinationen vor allem homosexuelle Reisende in ihren Marketingaktivitäten adressieren und dabei übersehen, dass LGBTQ+-Tourismus ein deutlich heterogeneres Nachfragespektrum aufweist.

Darüber hinaus muss man sich aber auch vergegenwärtigen, dass es – gerade aus globaler Perspektive – eine nicht zu unterschätzende Anzahl an Destinationen gibt, in denen noch immer eine verhaltene, teilweise sogar aversive Haltung gegenüber Minderheiten besteht (Ong, Vorobjovas-Pinta & Lewis, 2020). So vermerkt Lippitz (2016, o. S.) in einem Beitrag über homosexuelle Reisende:

«Für Homosexuelle stellen sich Verhaltensfragen ganz automatisch, wenn sie verreisen wollen. Die Planung von Urlaubs- und Geschäftsreisen sieht einfach anders aus als für die Mehrheit der Gesellschaft. Sie hat etwas Existenzielles. In welches Land kann ich gefahrlos einreisen? Wo muss ich mich nicht verstellen? Welche Kompromisse will ich eingehen, um mir eine weltberühmte Sehenswürdigkeit anzusehen?»

Es versteht sich von selbst, dass ein inklusiver Tourismus – unabhängig von der jeweiligen Diversitätsdimension – nur in einem toleranten und weltoffenen Umfeld gedeihen kann. Entsprechende Prämisse ist nicht nur eine *Conditio sine qua non* für die Erschließung neuer und bislang vernachlässigter Zielgruppen wie die LGBTQ+-Community, sondern sie steigert letztendlich auch – angesichts einer weiteren Ausdifferenzierung der Nachfrage – die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination.

Arosa zählt sicherlich zu den bekanntesten europäischen Destinationen, die die vielfältigen Vorteile eines inklusiven Tourismus erkannt hat und in diesem Kontext explizit auf die Diversitätsdimension sexuelle Orientierung setzt. Als zentrales Aushängeschild fungiert die seit 2005 stattfindende Arosa Gay Ski Week, die längst den Status eines Geheimtipps verloren hat und sich inzwischen weltweiter Nachfrage erfreut; ein Faktum, das durchaus selbstbewusst seitens der Veranstalter auf ihrer Homepage kommuniziert wird (arosa-gay-skiweek.com, 2022):

«Arosa has always been a gay friendly destination. The rainbow flag flies proudly in the centre of the town all winter, not just during our gay ski week. Our guests flock together from all over the world [...] and of all ages. The possibilities to make new friends are endless, all in a relaxed pressure free environment. The resort boasts some of the friendliest staff around and we are more than proud of our team and the service they provide. The Snow Hosts will be taking groups all week and guide you on the slopes to ensure that you have a fantastic time with us. After all, we want you to come back!»

Angesichts des enormen Erfolgs der Arosa Gay Ski Week – und des damit einhergehenden ungemein positiven Images der Destination – ist es aus strategischer Perspektive nur konsequent, zu sondieren, wie man das weitere Potential eines nach wie vor häufig unterschätzten Nachfragesegments in Wert setzt.

#### **4 Methodische Umsetzung**

Die im Rahmen des vorliegenden Beitrags präsentierten empirischen Ergebnisse basieren auf einer Gruppendiskussion, die sich primär als forschungspraktische Einlösung der Kritik an standardisierten Messverfahren der empirischen Sozialforschung versteht. In diesem Zusammenhang folgt diese qualitativ ausgerichtete Erhebungstechnik der Einsicht, dass der komplexe und prozessbehaftete Kontextcharakter sozialwissenschaftlicher Forschungsgegenstände kaum durch eine normierte Datenermittlung zu erfassen ist, sondern vielmehr situationsadäquate, flexible und die Konkretisierung fördernde Methoden vonnöten sind (Witzel & Reiter, 2012; Krell & Lamnek, 2024).

Entsprechend den methodologischen Prinzipien qualitativer Erhebungstechniken nimmt – analog zu qualitativen Interviews – vor allem das Prinzip der Offenheit einen essentiellen Stellenwert ein. Ausgehend von einem relativ offenen theoretischen Konzept, verbunden mit den zentralen forschungsleitenden Fragestellungen, wird auf eine explizite Hypothesenbildung *ex ante* verzichtet, da der empirische Erkenntnisgewinn nicht durch ein der Untersuchung *a priori* vorgegebenes Kategoriensystem begrenzt werden soll. Dabei wird der Forschungsprozess dezidiert auf die Problemsicht der Subjekte ausgerichtet, um sukzessive ein adäquates Verständnis über die Problemsicht der partizipierenden Akteure zu entwickeln (Blumer, 1976; Strauss, 2003; Brown, Bowling & Flynn, 2004). Der explorativ ausgerichtete Methodenansatz kommt vor allem in der partizipativen Destination Governance zum Einsatz und soll die Wahrnehmungen über gesellschaftsrelevante Sujets einfangen (Daniels, Hillmann & Radel, 2018; Erdmenger & Kagermeier, 2021).

Für die am 22. Mai 2025 in Arosa stattgefundene Gruppendiskussion wurden – in enger Abstimmung mit Vertreterinnen und Vertretern der DMO Arosa Lenzerheide – seitens eines Studierendenteams<sup>2</sup> des Master-Studiengangs Tourism and Change der FHGR unter Federführung der beiden Autoren drei Kernthemen ausgliedert, die die Grundstruktur des Gesprächsleitfadens bildeten:

---

<sup>2</sup> Den Master-Studierenden Daniel Celeghein, Mario Petrucci und Muhammad Arifin sei an dieser Stelle sehr herzlich für ihre engagierte und umsichtige Umsetzung des Consultancy Projekts gedankt.

Kernthema 1 – Marketing im Kontext des LGBTQ+-Tourismus:

Analyse der aktuellen Marketingstrategie der DMO Arosa Lenzerheide in Hinblick auf die LGBTQ+-Community unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stärken und Schwächen bei der Zielgruppenansprache.

Kernthema 2 – Arosa als inklusive Destination:

Reflexion, inwieweit Arosa derzeit seitens der LGBTQ+-Community als inklusive Destination wahrgenommen wird.

Kernthema 3 – Zukünftige Positionierung als LGBTQ+-Destination:

Ausblick auf die zukünftige Positionierung Arosas als inklusive und authentische Destination.

Als Experten für die Gruppendiskussion konnten unter anderem einer der Initiatoren der Arosa Gay Ski Week, ein leitender Angestellter eines Schweizer touristischen Mobilitätsunternehmens mit ausgeprägter Praxiserfahrung bei der Durchführung von LGBTQ+-Veranstaltungen, ein der LGBTQ+-Community verbundener Schauspieler und Choreograph, eine Vertreterin der DMO Arosa Lenzerheide sowie eine leitende Führungskraft eines touristischen Dienstleisters aus Arosa gewonnen werden. Die Moderation der Gruppendiskussion oblag den studentischen Leitern des Consultancy Projekts.

Die Gruppendiskussion, für die zwei Stunden angesetzt waren, wurde mittels Aufnahmegeräten aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Die Auswertung der Transkripte orientierte sich primär am Regelkanon der qualitativen Inhaltsanalyse – unter Beachtung zentraler Gütekriterien wie Verfahrensdokumentation, Regelgeleitetheit und kommunikative Validierung – nach Mayring (2022). In diesem Kontext stand zunächst eine Reduktion des umfangreichen Datenmaterials im Fokus. Primäres Ziel einer ersten zusammenfassenden Analyse war es, das generierte Material mittels reduktiver Prozesse – insbesondere durch Paraphrasierung, Generalisierung, Selektion und Bündelung – so zu komprimieren, dass ein überschaubarer Textkörper entsteht, in dem sich aber immer noch das Abbild des einstigen Grundmaterials widerspiegelt. Die anschliessend erfolgte explizierende Inhaltsanalyse diente vor allem einer Präzisierung unklarer Textpassagen. Abschliessend fand eine inhaltliche Strukturierung statt, in der das relevante Datenmaterial den jeweiligen Themenbereichen zugeordnet wurde.

## 5 Empirische Ergebnisse

Die im Rahmen dieses Abschnitts präsentierten Zitate aus den Transkriptionen werden entsprechend der drei in Abschnitt 4 vorgestellten Kernthemen präsentiert. Sie sind schlussendlich das Resultat eines komplexen hermeneutischen Deutungs- und Interpretationsprozesses, der – wie Lamnek (2005, S. 406) – treffend konstatiert, „durch die persönliche Forschungskompetenz des Forschers [...] beeinflusst wird.“

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass einzelne Aussagen der partizipierenden Akteure plakativ, mitunter auch einseitig wirken können. Einschlägige Aussagen sind aus Perspektive der beiden Autoren weniger als stereotype Etikettierungen zu sehen, sondern vielmehr als Teil eines immanenten Verarbeitungsprozesses mitunter inkommensurabler Erfahrungen. Nicht zuletzt verkörpert der Umgang mit Diversität keinen ‚objektiven Tatbestand‘, sondern vielmehr wird dieser durch die Wahrnehmung der involvierten Akteure beeinflusst, wobei die entsprechenden Wahrnehmungszugänge untrennbar mit den individuellen Werte- und Normvorstellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer verknüpft sind (Scherle, Rosenbaum & Obermeyer, 2021).

### **Kernthema 1 – Marketing im Kontext des LGBTQ+-Tourismus**

In der Gruppendiskussion wurde immer wieder hervorgehoben, dass ein zielgruppenspezifisches Marketing eine zentrale *Conditio sine qua non* darstellt, um die Destination Arosa Lenzerheide noch effektiver im Bewusstsein der LGBTQ+-Community zu verankern. So konstatiert einer der partizipierenden Experten:

«Um ein bestimmtes Geschlecht zu integrieren, braucht man nicht viele Ressourcen, nur das richtige Marketing, die richtige Kommunikation und das richtige Bewusstsein für die Stakeholder vor Ort. [...] Der Knackpunkt ist also das Marketing!»

Bemerkenswert ist der Umstand, dass in vorangegangenen Zitat auch explizit die Rolle der Stakeholder erwähnt wird: Wie im Kontext von Kernthema 2 deutlich wird, gibt es in der Local Community, aber auch bei einigen touristischen Dienstleistern nach wie vor – in der Regel – diffuse Vorbehalte gegenüber der relevanten Zielgruppe, auch wenn die Destination als Veranstaltungsort der Arosa Gay Ski Week einen durchaus toleranten und liberalen Ruf genießt.

Eine interessante Perspektive erschliesst das nachfolgende Zitat eines Teilnehmers der Gruppendiskussion, das im Kontext von Marketing auf ausgewählte Defizite beim Online-Auftritt verweist:

«Ich habe mir die Website von Arosa angesehen, und dort gibt es absolut nichts darüber, dass man LGBTQ-freundlich oder auch nur schwulenfreundlich ist. Dann gibt es eine Suchleiste, und ich habe versucht, nach ‚LGBTQ‘ oder ‚schwul‘ zu suchen, und das Einzige, was dabei herauskommt, ist die Arosa Gay Ski Week. Wenn ich also einfach die Website öffne und sie durchstöbere, gibt es nichts, was mich darauf hinweist, dass Arosa freundlich oder inklusiv ist oder sich an entsprechende Zielgruppe richtet.»

In eine ähnliche Richtung verweist das nachfolgende Zitat, wobei in diesem Fall nicht auf die Marketingaktivitäten der DMO Bezug genommen wird, sondern auf

den Internetauftritt des gemeinnützigen Vereins, der für die Organisation der Arosa Gay Ski Week verantwortlich zeichnet:

«Ich finde das interessant, weil wir genau dieses Problem haben, mit dem Marketing, mit Frauen und anderen Mitgliedern der Community, weil es hauptsächlich um schwule Männer, Weisse und so geht, und wir versuchen langsam, das zu öffnen und mehr einzubeziehen, etwas zu verändern. Es gab eine intensive Diskussion [...], dass die Texte inklusiv sein sollten [...] mit inklusiver Sprache [...] Und ich möchte hinzufügen, dass ich es gut finde, dass man anfängt, alles vielfältiger zu formulieren.»

Das angeführte Zitat ist aus einer diversitätsorientierten Perspektive besonders interessant, da es die häufig zu konstatierende einseitige Reduktion von sexueller Orientierung auf Homosexualität in Frage stellt und gleichzeitig für ein inklusives Verständnis der entsprechenden Diversitätsdimension eintritt.

### **Kernthema 2 – Arosa als inklusive Destination**

Im Rahmen der Gruppendiskussion wurde – auch von Vertreterinnen und Vertretern der LGBTQ+-Community – immer wieder positiv hervorgehoben, dass Arosa als Veranstaltungsort der Arosa Gay Ski Week eine tolerante und offene Destination ist, in der sich Gäste aufgrund ihrer ausgeprägten Hospitality-Kultur wohlfühlen können; ein Umstand, der sicherlich durch bestimmte gesellschaftliche Metaprozesse wie eine fortschreitende Internationalisierung der Tourismusbranche sowie eine zunehmende Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile begünstigt wird (Williams & Shaw, 2011; Scherle & Rundshagen, 2017; Reckwitz, 2018). Idealtypisch für einschlägige Entwicklungen steht das nachfolgende Zitat:

«Im Grunde genommen sind wir in unserer Gesellschaft an einem Punkt angelangt, an dem man nicht sagen muss: „Okay, okay, wenn du am Skilift ein schwules Paar siehst, starre sie nicht an.“ [...] Ich denke, dass es eher darum geht, eine andere Kommunikation aufzuziehen, sodass jeder willkommen ist.»

In mancherlei Hinsicht kann man inzwischen von einer gewissen Form von Mainstreaming sprechen, das sich auch darin widerspiegelt, dass zwischenzeitlich seitens der lokalen DMO zielgruppenspezifische Massnahmen ergriffen wurden, die in vielen Destinationen noch keine Selbstverständlichkeit sind:

«Da wir mit Arosa Tourismus zusammenarbeiten, haben wir tatsächlich etwas mit ihnen gemacht. Das ist, wenn man versucht, eine Unterkunft zu buchen. Wir haben endlich [...] seit diesem Jahr einen Filter „LGBT-freundlich“ hinzugefügt. So kann man filtern und sehen, welche Hotels das sind.»

Nichtsdestotrotz wäre es naiv zu glauben, dass die Destination bezüglich einer inklusiven Hospitality-Kultur gegenüber der LGBTQ+-Community nicht noch Entwicklungspotential hätte. In den meisten Fällen geht es um diffuse Stereotype – der amerikanische Publizist Lippmann (1965) spricht in diesem Kontext treffend von *pictures in our heads* –, die in der Regel ungemein persistent sind und ein reziprokes Verständnis der relevanten Akteure erschweren. So konstatiert einer der partizipierenden Diskussionsteilnehmer:

«Es gibt noch einiges zu tun! Es gibt immer noch Leute, die nur sehr wenig wissen, die primär die Stereotypen kennen [...] und die glauben, dass diese schwule Person so ist, dass alle Schwulen so sind und zu laut – aber es könnte auch genau das Gegenteil sein. [...] Das ist meiner Ansicht nach die grösste Herausforderung, sich von all diesen Stereotypen zu lösen.»

Geht man davon aus, dass Stereotype immer wieder Prozesse der sozialen Diskriminierung begünstigen, so wird evident, warum sich diversitätsaffine Managementkonzepte auch dezidiert als ein Management von Stereotypen und Vorurteilen konzeptualisieren lassen, das im Idealfall einschlägige *pictures in our heads* dekonstruiert (Dietz & Petersen, 2005; Petersen & Dietz, 2006). Dies bedarf – in touristischen Kontexten – in erster Linie einer von Offenheit geprägten Destinationskultur, in der menschliche Vielfalt nicht als Hypothek, sondern vielmehr als Chance begriffen wird.

### **Kernthema 3 – Zukünftige Positionierung als LGBTQ+-Destination**

Hinsichtlich der zukünftigen Positionierung von Arosa als inklusive Destination für einen möglichst authentischen LGBTQ+-Tourismus war bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Gruppendiskussion weitgehend Konsens, dass die starke Ausrichtung der derzeitigen Marketingaktivitäten auf die Arosa Gay Ski Week reduziert werden sollte. So bemerkt einer der Experten:

«Ich denke, dass der Case [Arosa Gay Ski Week; Anm. d. Verf.] bereits gut vermarktet ist, dass er etabliert ist und dass die Leute darüber Bescheid wissen. Deshalb denke ich, dass der Fokus nicht auf dieser Skiwoche selbst liegen sollte. Es sollte eher allgemein sein, zum Beispiel ein YouTube-Vlog von Google oder einem Paar oder so, wie sie hierhergekommen sind, was sie gemacht haben, ganz normale Dinge, und ob sie sich wohlgefühlt haben, zum Beispiel im Restaurant, beim Spazierengehen oder beim Stöbern in Souvenirläden. [...] Darauf sollte man sich meiner Meinung nach konzentrieren, auf die allgemeine Wahrnehmung, und das sollte der Schwerpunkt des Marketings sein.»

Darüber hinaus wurde der Wunsch geäußert, dass die Bestrebungen hinsichtlich einer inklusiven Destination – im Sinne eines forcierten Mainstreamings – den Ruf des Besonderen bzw. Aussergewöhnlichen verlieren:

«Es geht vor allem darum, zu ‚normalisieren‘, dass diese Menschen [Gäste der LGBTQ+-Community; Anm. der Verf.] wie alle Anderen sind. Wir sollten den einzelnen Menschen sehen und nicht eine bestimmte Dimension. Ich denke, das ist wirklich wichtig! Sonst neigt man dazu, Menschen mit bestimmten Stereotypen zu etikettieren.»

Das Besondere an vorangegangenem Zitat ist, dass dezidiert die Individualität von Personen und weniger ihre spezifische Gruppenzugehörigkeit bzw. eine bestimmte Diversitätsdimension in den Vordergrund gerückt wird. Eine entsprechende Logik impliziert, Diversität, ganz im Sinne von Thomas (1996), als eine komplexe, sich ständig transformierende Mischung von Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten aufzufassen, wobei – oft kontrastierend zum politischen Integrationsdiskurs – eine positive Diagnose im Vordergrund steht, die mit Wertschätzung von Vielfalt einhergeht (Leenen, Scheitza & Wiedemeyer, 2006; Scherle, 2016). Besonders eindringlich spiegelt sich das Postulat nach einer forcierten Normalisierung des LGBTQ+-Tourismus im abschliessenden Zitat wider, das letztendlich auch eine Abkehr von reiner Symbolpolitik bedeutet:

«Dass sie nicht nur eine Woche [im Rahmen der Arosa Gay Ski Week; Anm. d. Verf.] lang die Regenbogenfahne hissen, sondern dass sie tatsächlich das ganze Jahr über offen sind.»

## 6 Fazit und Ausblick

Die Transformation zu einer inklusiven Destination ist – analog zu Change Management-Prozessen in Unternehmen – nicht einfach ein Prozess, der durch eine Ex cathedra-Entscheidung seitens des Managements zu starten oder gar abzuschliessen ist. Vielmehr erfordert der entsprechende, ungemein komplexe Transformationsprozess einen langfristigen strategischen Wandel der Organisations- respektive Destinationskultur, der bereits selbst so weit wie möglich nach dem Prinzip der Offenheit gestaltet sein sollte (Herrmann-Pillath, 2007; Scherle & Rosenbaum, 2019). Vor diesem Hintergrund ist es zielführend, den Transformationspfad hin zu einem inklusiveren Tourismus weniger als ein einmaliges und befristetes Projekt, sondern vielmehr als eine inkrementelle Strategie der Destination Governance zu konzeptualisieren, die in engem Konnex zu Change Management und organisationalem Lernen steht (Reed, 2000; Nadler & Tushman, 2009; Hanappi-Egger & Hofmann, 2012; Scherle & Pillmayer, 2023).

Die Graubündner Gemeinde Arosa gilt – gerade in Hinblick auf die Arosa Gay Ski Week – längst als Benchmark für einen inklusiven Tourismus, die weit über die Grenzen der Schweiz hinaus erstrahlt, allerdings wird das Image der Destination bis dato fast ausschliesslich mit diesem singulären Event in Verbindung gebracht. Vor diesem Hintergrund ist es nur konsequent, dass die lokale DMO Arosa Lenzer-

heide die Destination noch stärker als Ganzjahresziel für die LGBTQ+-Community positionieren möchte. Die im Frühjahr 2025 im Rahmen eines Consultancy Projekts in Kooperation zwischen dem Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden und der lokalen DMO durchgeführte Gruppendiskussion sollte nicht nur ans Tageslicht bringen, wie es um die aktuellen Strukturen des LGBTQ+-Tourismus in Arosa bestellt ist, sondern auch zukünftige Entwicklungsperspektiven sondieren. Als zentrale Erkenntnisse aus der Gruppendiskussion lassen sich in prägnanter Form vor allem folgende Punkte festhalten:

- Arosa wird als tolerante und gastfreundliche Destination gegenüber der LGBTQ+-Community wahrgenommen, allerdings sind noch immer etliche Stereotype in Hinblick auf die Diversitätsdimension sexuelle Orientierung in all ihren Facetten persistent, die es forciert zu dekonstruieren gilt.
- Das derzeitige Marketing der Destination ist nach wie vor in erster Linie auf die Arosa Gay Ski Week ausgerichtet. Weiterführende Angebote, die für die LGBTQ+-Community von Interesse sind (insbesondere in Hinblick auf Hotellerie und Gastronomie), werden bis dato nur ansatzweise beworben. Will man sich zukünftig als Ganzjahresziel positionieren, gilt es forciert, aus einem holistischen Blickwinkel die vielfältigen saisonalen und themenspezifischen Potentiale der Destination aufzurollen.
- Im Kontext der Zielgruppenansprache der Arosa Gay Ski Week werden – ungeachtet des verdienstvollen Anspruchs des Organisationsteams, die gesamte LGBTQ+-Community zu vertreten – schwerpunktmässig Schwule adressiert; ein Umstand, der sich auch dezidiert im Wording des Events manifestiert. Vor diesem Hintergrund wäre es wünschenswert, wenn zukünftig die Marketingaktivitäten deutlich stärker die ganze Bandbreite geschlechtlicher und sexueller Orientierungen berücksichtigen würden. Idealerweise betrifft dies aus einem ganzheitlichen Inklusionsverständnis nicht nur die Arosa Gay Ski Week, sondern sämtliche Aktivitäten, die im Kontext des LGBTQ+-Tourismus geplant sind.
- Im Sinne eines avisierten Mainstreamings der Thematik wäre es wünschenswert, wenn LGBTQ+-Tourismus den ‚Hauch des Besonderen‘ verliert und als ein selbstverständlicher Bestandteil inklusiver Tourismusstrukturen angesehen wird. Dieses gesamtgesellschaftliche Ziel kann nur durch das konzertierte Wirken aller relevanten Stakeholder erreicht werden.

Den beiden Autoren ist bewusst, dass die aus dem Consultancy Projekt abgeleiteten Erkenntnisse auf eine deutlich breitere empirische Basis gestellt werden müssen, da der qualitativ-explorative Charakter der Gruppendiskussion mit einer geringen Repräsentativität der empirischen Ergebnisse einhergeht und somit nur bedingt Generalisierungen zulässt. So lassen sich die empirischen Befunde – insbesondere aufgrund des ‚Stand-alone-Charakters‘ der Arosa Gay Ski Week – nicht eins zu eins auf andere Destinationen übertragen. Hinzu kommt, dass die invol-

vierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Consultancy Projekts – sowohl in Hinblick auf die relevanten Stakeholder der Hospitality- und Tourismusbranche als auch in Hinblick auf die ungemein heterogene Bandbreite der Vertreterinnen und Vertreter der LGBTQ+-Community – nur ein vergleichsweise kleines Segment potentieller Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner abbildeten. Vor diesem Hintergrund verstehen sich sowohl das Consultancy Projekt als auch der vorliegende Beitrag primär als Impetus für weitere – vor allem quantitativ ausgerichtete – Forschungsaktivitäten in einem Sujet, das noch reichlich Forschungspotential aufweist.

### Literaturverzeichnis

- Alonso-Muñoz, S., Torrejón-Ramus, M., Medina-Salgado, M.-S., & González-Sánchez, R. (2023). Sustainability as a building block for tourism – future research: Tourism Agenda 2030. *Tourism Review*, 78(2), 461–474.
- Anderson, T. H. (2005). *The pursuit of fairness. A history of affirmative action*. Oxford: Oxford University Press.
- Arosa-gayskiweek.com (2022). Alle LGBT Besucher sind herzlich willkommen! Europas beliebteste Gay Ski Week in den Schweizer Alpen | Arosa 21. – 28. Januar 2023. <https://de.arosa-gayskiweek.com/>. [Zuletzt aufgerufen am 14.03.2022].
- Back, K.-J. (2024). ESG for the hospitality and tourism research: Essential demanded research area for all. *Tourism Management*, 105, 1–3.
- Bell, M. P., & Leopold, J. (2025). *Diversity in Organizations*. Mason: Cengage.
- Bendl, R., Eberherr, H., & Mensi-Klarbach, H. (2012). Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. In Bendl, R., Hanappi-Egger, E., & Hofmann, R. (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas, 79–135.
- Bendl, R., Fleischmann, A., & Hofmann, R. (2009). Queer theory and diversity management: Reading codes of conduct from a queer perspective. *Journal of Management and Organization*, 15(5), 625–638.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press.
- Brown, J., Brown, A., & Flynn, T. (2004). Models of Quality of Life. A Taxonomy, Overview and Systematic Review of the Literature. *European Forum on Population Ageing Research*. <https://groups.google.com/forum/#!topic/abohabibas/Hoi0W-SteYI> [Zuletzt aufgerufen am 02.04.2025].
- Coherent Market Insights (2025). *LGBT Tourism Market Size and Share Analysis – Growth Trends and Forecasts (2025-2032)*. <https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/lgbt-tourism-market> [Zuletzt aufgerufen am 10.10.2025].
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Daniels, C., Hillmann, W., & Radel, K. (2018). Qualitative Tourism Research: Focus Groups. In Hillmann, W., & Radel, K. (Hrsg.), *Qualitative Methods in Tourism Research: Theory and Practice*. Bristol: Channel View Publications, 184–199.

- Dietz, J., & Petersen, L.-E. (2005). Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. In Stahl, G. K., Mayrhofer, W., & Kühlmann, T. M. (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen*. Mering: Hampp, 249–269.
- Edewor, P. A., & Aluko, J. A. (2007). Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations*, 6(6), 189–195.
- Ellis, A. L. (1996). Sexual Identity Issues in the Workplace: Past and Present. In Ellis, A. L., & Riggle, E. D. B. (Hrsg.), *Sexual Identity on the Job: Issues and Services*. Binghamton: Haworth Press, 1–16.
- Erdmenger, E., & Kagermeier, A. (2021). Participatory Destination Governance and other Pipe Dreams. *Berichte. Geographie und Landeskunde*, 94(3), 225–245.
- Hanappi-Egger, E., & Hofmann, R. (2012). Diversitätsmanagement unter der Perspektive organisationalen Lernens: Wissens- und Kompetenzentwicklung für inklusive Organisationen. In Bendl, R., Hanappi-Egger, E., & Hofmann, R. (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas, 327–349.
- Herrmann-Pillath, C. (2007). Diversity: Management der offenen Unternehmung. In Koall, I., Bruchhagen, V., & Höher, F. (Hrsg.), *Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Hamburg: Lit, 202–222.
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68–114.
- Kim, B., Kim, Y. R., Kimbu, A. N., Ramakrishnan, S., & Smith, W. E. (2023). Co-creating Equitable, Diverse and Inclusive Travel and Tourism: Post-workshop Report. Guildford: University of Surrey.
- Krell, C., & Lamnek, S. (2024). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Leenen, W. R., Scheitza, A., & Wiedemeyer, M. (2006). *Diversität nutzen*. Münster: Waxmann.
- Lippitz, U. (2016). Schwule und Lesben reisen anders. Sie müssen. Die Zeit vom 16. Juni 2016. <https://www.zeit.de/entdecken/reisen/2016-07/homophobie-reisen-sicherheit-schwul-lesbisch-lgbt-etikette>. [Zuletzt aufgerufen am 09.10.2025].
- Lippmann, W. (1965). *Public Opinion*. New York: Free Press.
- Losert, A. (2007). Die Diversity Dimension ‚sexuelle Orientierung‘ in Theorie und Praxis – eine Bestandsaufnahme mit Ausblick. In Koall, I., Bruchhagen, V., & Höher, F. (Hrsg.), *Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Hamburg: Lit, 320–336.
- Madera, J. M., Yang, W., Wu, L., Ma, E., & Xi, S. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: bridging the gap between employee and customer perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3972–3989.

- Malik, R., Madappa, T., & Chitranshi, J. (2017). Diversity Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study. *Foresight*, 19(3), 323–336.
- Mangold, I. (2024). Das Ende von Woke. *Die Zeit*, Nr. 4, 41.
- Mayring, P. (2022). Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz Juventa.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. In Price, D. L. (Hrsg.), *The Principles and Practice of Change*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 74–92.
- Ong, F., Vorobjovas-Pinta, O., & Lewis, C. (2020). LGBTIQ + identities in tourism and leisure research: a systematic qualitative literature review. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(7), 1476–1499.
- Patnaik, B., & Shakula, M. K. (2021). Diversity and Equality Management and Perceived Organisational Performance: A Mediating Role of Organisational Citizenship Behaviour. *Business Perspectives and Research*, 9(2), 215–234.
- Petersen, L.-E. & Dietz, J. (2006). Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management. In Becker, M., & Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 105–122.
- Powers, B. (1996). The Impact of Gay, Lesbian, and Bisexual Workplace Issues on Productivity. In Ellis, A. L., & Riggle, E. D. B. (Hrsg.), *Sexual Identity on the Job: Issues and Services*. Binghamton: Haworth Press, 79–90.
- Price, D. M., Gesselman, A. N., & Garcia, J. R. (2019). Single Bisexual Men's and Women's Perceptions of Acceptance in the LGBTQ Community. *Journal of Homosexuality*, 67(14), 1923–1947.
- Queerpride (2022). LGBT-Touristik – ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. <https://www.queerpride.de/lgbt-touristik-ein-wichtiger-wirtschaftsfaktor-113560#:> [Zuletzt aufgerufen am 16.03.2023].
- Reckwitz, A. (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Reed, M. G. (2000). Collaborative tourism planning as adaptive experiments in emergent tourism settings. In Bramwell, B., & Lane, B. (Hrsg.), *Tourism, collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications, 247–291.
- Scherle, N. (2016). *Kulturelle Geographien der Vielfalt: Von der Macht der Differenzen zu einer Logik der Diversität*. Bielefeld: Transcript.
- Scherle, N., & Pillmayer, M. (2023). Diversity als strategischer Erfolgsfaktor zur Steigerung der Resilienz von Destinationen. In Eilzer, C., Harms, T., & Dörr, M. (Hrsg.), *Resilienz als Erfolgsfaktor im Tourismus: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zur Entwicklung von Destinationen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 57–78.
- Scherle, N., & Rosenbaum, P. (2019). Erfolgsfaktor Diversity Management? Konzeptionelle Zugänge und empirische Befunde im Kontext der Aviation-Branche. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 11(3), 403–428.

- Scherle, N., Rosenbaum, P., & Obermeyer, N. J. (2021). Value creation through appreciation? An exploration of diversity management in a transnational aviation group. *Tourism, Culture & Communication*, 21(4), 283–298.
- Scherle, N., & Rundshagen, V. (2017). Diversity Matters: Diversity Management im Spannungsfeld von Marktinteressen, gesellschaftlicher Verantwortung und einer Logic of Diversity. In Lund-Durlacher, D., Fifka, M. S., & Reiser, D. (Hrsg.), *CSR und Tourismus: Handlungs- und branchenspezifische Felder*. Berlin: Springer Gabler, 115–129.
- Scheyvens, R., & Biddulph, R. (2017). Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*, 20(4), 589–609.
- Stadt Köln (2019). *LSBTIQ als Wirtschaftsfaktor für Köln*. Köln: Amt für Integration und Vielfalt.
- Thomas, R. R. (1996). *Redefining Diversity*. New York: Amacom.
- Timmermanns, S., & Böhm, M. (Hrsg.) (2020). *Sexuelle und geschlechtliche Vielfalt: Interdisziplinäre Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Warrach, N. (Hrsg.) (2021). *Sexualitäten und Geschlechtsidentitäten in der Migrationsgesellschaft*. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit.
- Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27–51.
- Witzel, A., & Reiter, H. (2012). *The Problem-centred Interview: Principles and Practice*. Los Angeles: Sage.
- Ziegert, S. (2000). *Wirtschaft wirbt um Schwule und Lesben*. Welt vom 24. Juni 2000. <https://www.welt.de/print-welt/article519854/Wirtschaft-wirbt-um-Schwule-und-Lesben.html>. [Zuletzt aufgerufen am 09.10.2025].



# Angebotsanalyse der Berner Bergbahnen im Zeichen des Klimawandels

Pascal Troxler, Monika Bandi Tanner, Dominic Beutler

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.03>

## Abstract

Die Berner Bergbahnen sind zunehmend mit den Auswirkungen des Klimawandels konfrontiert, was insbesondere die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Wintertourismus aufgrund abnehmender natürlicher Schneesicherheit gefährdet. Viele kleinere, tiefer gelegene Gebiete geraten dadurch unter besonderen Druck, da technische und organisatorische Adaptionsstrategien nur begrenzt greifen. Gleichzeitig eröffnen sich Chancen im Sommergeschäft: Diversifizierte, familien- und erlebnisorientierte Angebote sowie technologische Modernisierung und gezielte Beteiligungen stehen im Zusammenhang mit höherer Ertragskraft. Insgesamt zeigt die Analyse, dass ganzjährig ausgerichtete Unternehmen resilienter sind und die strategische Verschiebung hin zu mehr Sommerangeboten vorantreiben, während fokussierte Nischenstrategien kleineren Gebieten helfen können, ihre Position zu sichern.

**Keywords:** Berner Bergbahnen, Klimawandel, Angebotsanalyse, alpinen Tourismus

## 1 Ausgangslage

Bergbahnen sind bereits heute mit den Auswirkungen des Klimawandels konfrontiert, insbesondere in den voralpinen Gebieten (vgl. Gobiet et al., 2014; Gonseth, 2013; Serquet & Rebetez, 2011). In der Branche besteht grundsätzlich ein Bewusstsein für die klimatische Problematik, der wahrgenommene Handlungsbedarf variiert jedoch je nach Höhenlage und lokaler Exposition. Gemeinsame Herausforderungen liegen in der Anpassung der Angebote und Produkte von Winter zu Sommer, in der Entscheidung zwischen Investitionen in erneuerbare Energieproduktion oder Energieeffizienz sowie im zunehmenden Druck, das Geschäftsmodell verstärkt auf den Sommertourismus auszurichten. Anpassungs-, Optimierungs- und Diversifizierungsstrategien gelten als zentral für den Fortbestand der Betriebe, nicht zuletzt, weil der Klimawandel bestehende strategische Herausforderungen intensiviert und neue hinzufügt. Der Rückgang natürlicher Schneetage infolge steigender Schneefallgrenzen mindert die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Skitourismus und zwingt zu einer Neubewertung und Weiterentwicklung des Sommerangebots.

Vor diesem Hintergrund entwickelt der Beitrag ein analytisches Raster zur Angebotsanalyse von Bergbahnen unter Klimawandelbedingungen. Im Zentrum steht die Frage, wie stark Bergbahnen vom Klimawandel betroffen sind und inwieweit sie in der Lage sind, strategisch darauf zu reagieren. Ziel ist es, diese Betroffenheit und das Transformationspotenzial sichtbar zu machen und so eine fundierte Grundlage für die zukünftige strategische Ausrichtung zu schaffen. Im Rahmen des NRP-Projekts „Berner Bergbahnen & Klimawandel – Chancen und Herausforderungen des Transformationsprozesses“ dienen die Berner Bergbahnen (BBB) als ausführliches empirisches Beispiel, um die methodischen Überlegungen zu prüfen und zu illustrieren. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, alle regionalen Konstellationen abzubilden. Diese Angebotsanalyse beinhaltet zwei Teilziele: Erstens, sollen in einer Umfrage möglichst viele Angebote aus verschiedenen Geschäftsfeldern und Angebotskategorien erfasst werden. So wird nicht nur der Umfang und die finanzielle Bedeutung der Angebote sichtbar, sondern auch deren inhaltliche Ausgestaltung und die angesprochenen Zielgruppen. Dies erlaubt, die Abdeckung und Vielfalt der BBB umfassend abzubilden. Zweitens wird auf Basis eines quantitativen Modells ermittelt, wie die einzelnen Angebote, ihre Kategorien und saisonale Faktoren mit dem Verkehrsertrag zusammenhängen. Daraus lässt sich beurteilen, welche Angebote zu welcher Jahreszeit die Kapazitäten der Bahnen besser auslasten und so das Kerngeschäft des Personentransports beleben.

In diesem Beitrag werden diese beiden Teilziele beispielhaft in einer übergeordneten Betrachtung zur Entwicklung und Ertragskraft der BBB ermittelt. Die sich daraus ergebende Angebotsanalyse bildet im Gesamtprojekt die Grundlage, um gemeinsam mit den Berner Bergbahnen und verschiedenen Stakeholdern Empfehlungen für den Umgang mit dem Klimawandel zu erarbeiten und in die Praxis zu überführen. Um der grossen Heterogenität gerecht zu werden, fliessen Faktoren wie Betriebsgrösse, saisonale Einflüsse sowie die finanzielle Diversifikation mit in das Modell ein. Zudem werden neben einer Gesamtbetrachtung jeweils auf spezifische saisonale Herausforderungen eingegangen.

## 2 Datengrundlage

Die Datengrundlage für die nachfolgende Angebotsanalyse basiert auf einer breit gefassten Online-Umfrage unter Mitgliedsbetrieben der Berner Bergbahnen zu ihren Angeboten, georeferenzierten Daten zu Seilbahnanlagen (Gross, 2023), betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vom nationalen Verband Seilbahnen Schweiz (SBS) sowie langfristigen, modellierten Schneedaten vom WSL-Institut für Schnee- und Lawinenforschung (SLF) und von MeteoSwiss (Michel et al., 2023). Die hohe Rücklaufquote der Umfrage (60%) und der hohe Detaillierungsgrad der anderen Datenquellen erlauben eine umfassende und tiefgründige Angebotsanalyse der BBB. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verwendeten Datenquellen, die jeweils erfassten Inhalte sowie den zugrunde liegenden Datentyp.

**Tabelle 1: Datengrundlage**

Informationsgehalt	Datentyp	Datenquelle
Angaben zur Angebot-sinfrastruktur Winter/Sommer der BBB	Befragungsdaten auf Unternehmensebene	Online-Umfrage bei den BBB
Merkmale einzelner Seilbahnanlagen: Gebiet, Koordinaten von Tal- und Bergstation; Liftyt, Länge, Kapazität	Georeferenzierte Anlage-daten	Bergbahnen.org; Gross (2023)
Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der Mitgliedsunternehmen der BBB; vorwiegend Verkehrserträge (Sommer/Winter getrennt); vereinzelte EBITDA-Werte	Unternehmensbezogene Finanzkennzahlen aus Jahresberichten (2013, 2018, 2023)	Datenbank Seilbahnen Schweiz (SBS)
Modelliertes Wasser-äquivalent der Schneedecke pro Tag; daraus abgeleitet die Schneesicherheit definiert als die Anzahl aufeinanderfolgender Tage mit Schneedecke > 30cm pro Gebiet und Winter-saison	Langfristig modellierte Schnee-, Niederschlags- und Temperaturdaten	WSL-Institut für Schnee- und Lawinenforschung (SLF); MeteoSwiss; Michel et al. (2023)

### 3 Methodisches Konzept und Kennzahlen

#### 3.1 Angebotskategorien und Intensität

Die Winter- und Sommerangebote werden zuerst in Angebotskategorien/Geschäftsfelder unterteilt, in denen Seilbahnunternehmen typischerweise tätig sind. Für jede Kategorie wird von den Autor:innen eine Intensität auf Basis der Umfrage zur Angebotsinfrastruktur definiert, die angibt, wie intensiv die Ausrichtung des Angebots in der jeweiligen Kategorie ist. Die Intensität einer Kategorie wird in vier Abstufungen dargestellt und wie folgt definiert: Null für kein Angebot in dieser Kategorie, 1 für eine geringe, 2 für eine mittlere und 3 für eine hohe Intensität in dieser Kategorie.

Parallel zur reinen Präsenz von Angeboten wird die Beteiligung der Bergbahnunternehmen erfasst. Die Unternehmen geben an, ob sie ein Angebot gar nicht, teil-

weise oder vollständig betreiben bzw. finanzieren. Die Intensität einer Kategorie wird entsprechend mit 0, 0,5 oder 1 gewichtet. Beispielsweis ist es möglich, dass beim Gipfel einer Ausflugsbahn Gastronomie angeboten wird, aber diese durch ein anderes Unternehmen betrieben wird und somit der Bahnbetreiber unbeteiligt ist. So können im Folgenden die Auswertungen unterschieden werden zwischen „allen Angeboten“ und „Angeboten mit Beteiligung durch die Seilbahnunternehmen“.

Die Angebote der Seilbahnunternehmen im Winter lassen sich in vier Hauptkategorien einteilen. Das Kerngeschäft umfasst den Transport von Schneesportler:innen und kann sowohl quantitativ wie qualitativ ausgebaut werden. Darüber hinaus findet eine horizontale Diversifizierung statt, mit Angeboten für neue Zielgruppen. Unter vertikaler Diversifizierung werden ergänzende Betriebe gefasst, die zur Wertschöpfung beitragen.

Im Sommer unterscheiden sich die Angebotskategorien der Seilbahnunternehmen, da es – anders als im Winter – kein einheitliches Kerngeschäft gibt. Zwar steht auch hier der Transport von Gästen mit der Bahn im Zentrum, doch richtet sich das Angebot je nach Standort stärker an unterschiedliche Zielgruppen. Entsprechend wird als erste Kategorie nur der qualitative Ausbau des Kerngeschäfts betrachtet. Die zweite und dritte Kategorie umfassen analog zum Winter die horizontale und vertikale Diversifikation.

### **3.2 Ertragskraft der Angebote und Kategorien**

Weiter untersuchen wir, wie die einzelnen Angebote und deren Kategorien mit dem Verkehrsertrag zusammenhängen.

Da grössere Seilbahnunternehmen generell mehr umsetzen als kleinere Unternehmen, werden grosse Gebiete in einer eindimensionalen Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Angebotsintensität und dem Verkehrsertrag immer besser abschneiden. Als zentraler Indikator wird deshalb nicht der absolute Verkehrsertrag, sondern der Verkehrsertrag pro vertikaler Transportkapazität verwendet. Die vertikale Transportkapazität dient dabei als Proxy für den Kapitalstock des Kerngeschäfts, da weder Baurechnungen noch operative Kosten für alle Bahnen direkt und vergleichbar vorliegen. Angesichts der grossen Heterogenität der Bahnen und der kaum verfügbaren bzw. nicht vergleichbaren Finanzkennzahlen ist dies die beste Grundlage, um eine aussagekräftige Kennzahl zur Beantwortung unserer Forschungsfrage abzuleiten. Der Verkehrsertrag ergibt sich aus dem durchschnittlichen Preis multipliziert mit der Anzahl Ersteintritte über ein Betriebsjahr. Ein hoher Verkehrsertrag pro vertikaler Transportkapazität weist auf eine gute Auslastung, einen hohen Preis oder eine Kombination beider Faktoren hin und beschreibt damit die Ertragskraft, also das Verhältnis der erzielten Erträge zu den eingesetzten Mitteln – unabhängig von der Gebietsgrösse.

Verschiedene Beiträge nutzen Regressionsmodelle, um den Zusammenhang von Angeboten und finanziellen Kennzahlen bei Bergbahnen aufzuzeigen (vgl. Falk & Steiger, 2020; Troxler et al., 2025). Um nun in unserem Fall den Zusammenhang zwischen Ertragskraft und Angebotsintensität quantitativ zu analysieren und gleichzeitig strukturelle Unterschiede der Gebiete zu berücksichtigen, bauen wir ein Regressionsmodell, das für die klimatischen Voraussetzungen, sprich die Höhenlage kontrolliert. Konkret gehen wir von folgendem Modell aus, welches den Zusammenhang zwischen dem logarithmierten Verkehrsertrag pro Kapazität und der jeweiligen Intensität beschreibt:

$$\ln(\text{Verkehrsertrag}_i / \text{Kapazität}_i) = \beta_0 + \beta_1 * \text{Intensität}_i + \beta_2 * \text{Höhenlage}_i + \varepsilon_i$$

Der OLS-Schätzer  $\widehat{\beta}_1$  liefert den gesuchten, um Höhenlage bereinigten Zusammenhang und kann wie folgt interpretiert werden: Ein Anstieg der Intensität um 1 geht mit einer  $\widehat{\beta}_1$ -prozentiger Veränderung in der Ertragskraft einher, gegeben, dass sich die Höhenlage nicht verändert. Diese Interpretation erlaubt jedoch keine kausalen Rückschlüsse auf den Wirkungskanal. Entsprechend können Ursache und Wirkung zwischen Ertragskraft und Intensität nicht auseinandergehalten werden. Aufgrund der sehr kleinen Stichprobe und der damit einhergehenden hohen statistischen Unsicherheit weisen wir die einzelnen Schätzkoeffizienten im Beitrag nicht im Detail aus. Die statistische Signifikanz wird auf dem 10%-Niveau beurteilt; in der Interpretation stützen wir uns entsprechend primär auf das Vorzeichen der geschätzten Zusammenhänge. Die vollständigen Regressionskoeffizienten können bei Interesse bei den Autor:innen angefragt werden.

### 3.3 Anmerkungen zur Bereinigung der Angebotsintensitäten im Winter

Im Winter hängt der Zusammenhang zwischen Angeboten und Ertragskraft stark von der Schneesicherheit ab: Höher gelegene Gebiete können die Saison verlängern, technische Beschneigung reduziert die Abhängigkeit vom Naturschnee (Gonseth, 2013; Troxler et al., 2025). Investitionen in bestimmte Angebotskategorien fallen deshalb oft mit einer besseren Schneeabdeckung zusammen und könnten den Zusammenhang mit der Ertragskraft verzerren. Dem Tragen wir Rechnung, indem wir neben der Höhenlage zusätzlich für technische Beschneigung kontrollieren. So erhalten wir einen korrelativen Zusammenhang zwischen Angebotsintensität und Ertragskraft unabhängig von der jeweiligen Schneesicherheit.

### 3.4 Anmerkungen zur Bereinigung der Angebotsintensitäten im Sommer

Im Sommer bereinigen wir die Angebotsintensitäten ausschliesslich über die mittlere Höhenlage, da technische Beschneigung keine Rolle spielt. Höher gelegene Gebiete unterscheiden sich in Landschaft und Aktivitätsmöglichkeiten (z.B. Wandern, Biken) und damit potenziell auch in der Ertragskraft. Auch hier ist der berei-

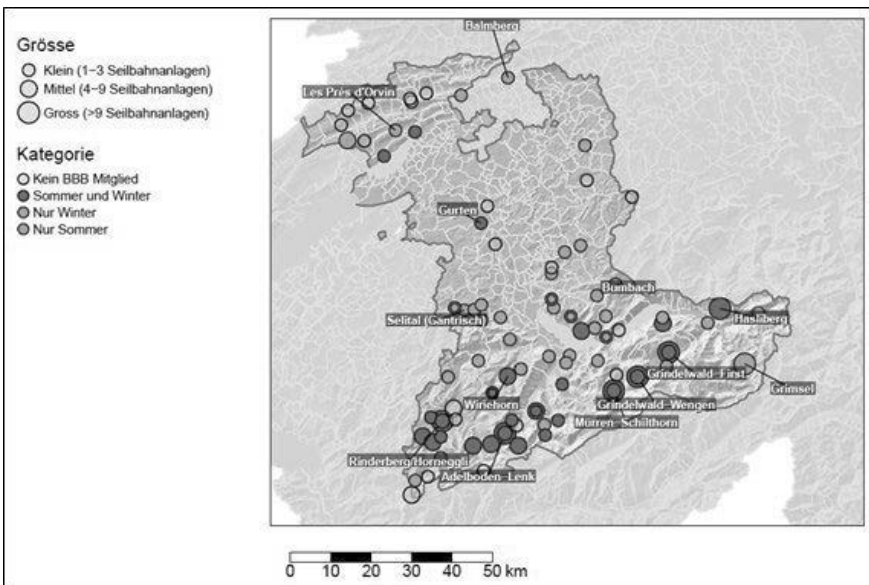
nigte Zusammenhang zwischen Angebotsintensität und Ertragskraft als Korrelation und nicht als kausale Wirkung zu interpretieren.

## 4 Grundlagen der Angebotsanalyse

### 4.1 Überblick über die Gebiete

Um einen generellen Überblick über die Landschaft der Berner Bergbahnen zu gewinnen, zeigt Abbildung 1 alle Gebiete im Kanton Bern in denen eine oder mehrere Seilbahnanlagen vorzufinden sind. Die Schattierung der Punkte zeigt, in welcher Saison das jeweilige Gebiet in Betrieb ist. Die Grösse der Punkte zeigt die Grösse des Gebietes, basierend auf den Anzahl Bahnanlagen, anhand dreier Kategorien (Klein, Mittel, Gross) und doppelt umrundete Punkte geben dazu an, wenn ein Gebiet von mehr als einem (Tochter-)Seilbahnunternehmen betrieben wird.

Abbildung 1: Der Kanton Bern und alle Gebiete mit Seilbahnanlagen



Quellen: bergbahnen.org, Mitgliederliste BBB. Eigene Darstellung.

In Abbildung 1 ist ersichtlich, dass die meisten Gebiete im Kanton Bern in den Alpen vorzufinden sind. Von den Jurassischen Gebieten sind relativ wenige Mitglied bei den BBB. Auffällig ist auch, dass die rein im Winter betriebenen Gebiete sehr oft in den Voralpen und im Jura anzutreffen sind. Fast alle grösseren Gebiete werden über beide Saisons betrieben.

## 4.2 Betroffenheit durch den Klimawandel

Wie stark eine Seilbahnunternehmung durch den Klimawandel im Winter betroffen ist, kann mittels der 100-Tage Regel ermittelt werden. Sie besagt, dass ein Skigebiet nur dann wirtschaftlich betrieben werden kann, wenn in mindestens 7 von 10 Saisons eine Schneedecke von mindestens 30cm über 100 Tage zwischen dem 1. Dezember und 30. April aufrechterhalten werden kann (Elsasser et al., 2000). Die Regel ist jedoch nur bedingt aussagekräftig, da sie ausschliesslich vom Winterbetrieb ausgeht (Abegg et al., 2021). Je stärker die Infrastruktur auch im Sommer genutzt wird, desto weniger ist die Einhaltung der 100-Tage-Regel entscheidend. Dennoch erlaubt sie eine einheitliche Darstellung der natürlichen Schneesicherheit.

Die Auswertung zur Schneesicherheit der Berner Skigebiete zeigt deutliche Unterschiede. Betrachtet man die Winter zwischen 2012/13 und 2021/22, so erfüllten lediglich fünf von 32 Gebieten die sogenannte 100-Tage-Regel mit Naturschnee. Kein einziges Skigebiet konnte diese Anforderung in allen zehn Jahren einhalten. Auch bei der technischen Beschneidung ergibt sich ein heterogenes Bild. Ein Gebiet ist in der Lage, mehr als 75 % seiner Pisten maschinell zu beschneien, 14 Gebiete verfügen über eine mittlere Abdeckung, drei über weniger als 25 %. Die restlichen 15 Gebiete verfügen über keine Anlagen, in einem davon sind Beschneidungsanlagen geplant. Auffällig ist, dass viele voralpine Gebiete keine Beschneidung haben und diese aufgrund hoher Temperaturen wohl auch kaum betreiben könnten.

Im Sommer bringt die fortschreitende Klimaerwärmung sowohl Chancen als auch Risiken. Hitzewellen in den nahegelegenen Städten könnten mehr Gäste in die kühlenden Alpen locken (Serquet & Rebetez, 2011). Gleichzeitig werden Extremwetterereignisse in den Alpen in den nächsten Jahren zunehmen (Gobiet et al., 2014).

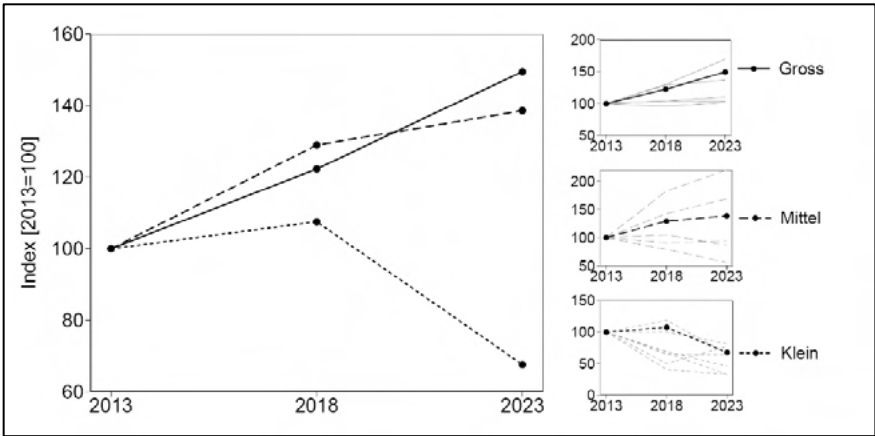
Fazit: Die natürliche Schneesicherheit der Berner Skigebiete ist gering, das Risiko kurzer Wintersaisons hoch und zunehmend. Besonders kleine, voralpine Gebiete sind stark herausgefordert, da sie nicht technisch beschneien können und meist keinen Sommerbetrieb anbieten.

## 5 Resultate Gesamtbetrachtung

### 5.1 Entwicklung des Gesamtertrags

Abbildung 2 zeigt den aggregierten Gesamtertrag der BBB nach drei Grössenklassen. Die drei kleinen Abbildungen auf der rechten Seite stellen jeweils die gesamte Stichprobe innerhalb einer Grössenklasse dar. Dort zeigt sich insbesondere bei den mittleren Bahnen eine grosse Heterogenität in der Entwicklung der Gesamterträge. Grundlage sind die jeweiligen Jahresabschlüsse von fünf grossen und fünf mittleren Ganzjahresbahnen sowie sieben kleinen Unternehmen (4 Winter-, 1 Sommer- und 2 Ganzjahresbahnen).

**Abbildung 2: Entwicklung der Gesamterträge der Berner Bergbahnen (N=17)**



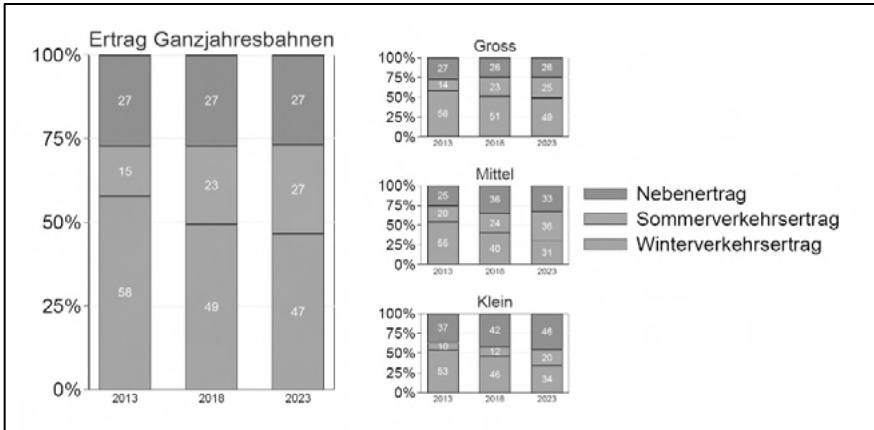
Quellen: bergbahnen.org, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

Die grossen Gebiete steigerten ihre Gesamteinnahmen in den letzten 10 Jahren deutlich, obwohl die Wintererträge kaum wuchsen. Das Wachstum geht daher auf Sommer- und Nebenerträge zurück. In der mittleren Grössenklasse erzielten zwei Gebiete steigende, drei stagnierende bis sinkende Gesamteinnahmen. Sinkende Wintererträge wurden nur teilweise kompensiert. Die kleinen, meist reinen Winterbahnen litten am stärksten unter schlechten Schneebedingungen und erzielten stark rückläufige Gesamterträge, ohne sie durch Sommerangebote ausgleichen zu können. Diese ohnehin finanzschwachen Bahnen sind folglich finanziell schlecht gerüstet, dem sich weiter zuspitzenden Schneemangel zu begegnen.

## 5.2 Entwicklung Ganzjahresbahnen

Die Entwicklung der Ganzjahresbahnen zeigt am besten, wie sich Winter-, Sommer- und Nebenerträge über die Zeit verändert haben. Abbildung 3 stellt die saisonalen Verkehrserträge am Gesamtertrag der letzten zehn Jahre dar. Die Stichprobe umfasst 10 Ganzjahresbahnen (4 grosse, 4 mittlere, 2 kleine), wobei die Jungfrau-bahnen wegen ihrer Grösse und hohen Sommererträge ausgeschlossen wurden. Die summierten Werte gewichten grössere Unternehmen stärker als kleinere.

**Abbildung 3: Anteile der saisonalen Verkehrserträge und Nebenerträge am Gesamtertrag bei Berner Ganzjahresbahnen (ohne Jungfrau-bahnen), (N=10)**



**Quellen:** bergbahnen.org, Datenbank SBS, Eigene Darstellung.

Bei grossen Ganzjahresbahnen sinkt der Winterverkehrsertragsanteil, bleibt aber mit rund 50 % dominant. Bei mittleren Bahnen verteilt sich der Gesamtertrag inzwischen zu je einem Drittel auf Winter-, Sommer- und Nebenertrag; der Winteranteil fiel in zehn Jahren um 24 Prozentpunkte. Da die Gesamterträge stiegen, schreitet die Transformation hin zu mehr Sommer und weniger Winter voran. Kleine Ganzjahresbahnen reduzierten den Winteranteil ebenfalls auf rund ein Drittel, doch hier täuscht das Bild: Die Gesamteinnahmen sanken, da Sommerzuwächse und stabile Nebenerträge die Winterverluste nicht ausglich. Da die Stichprobe in dieser Kategorie sehr klein ist, lässt sich die Aussage aber nur bedingt verallgemeinern.

### 5.3 Ertragskraft durch finanzielle Diversifikation

Die finanzielle Diversifikation wurde leicht abgewandelt zu Bieger & Laesser (2005) definiert und als Anteil der Nebenerträge am Gesamtertrag (=Nebenertrag + Verkehrsertrag) berechnet. Ein höherer Wert zeigt eine stärkere Diversifikation abseits des Kerngeschäfts Personentransport. Ein sehr hoher Wert von über 50% Nebenerträgen findet sich fast ausschliesslich bei kleinen Seilbahnunternehmen. Mittlere und grosse Unternehmen liegen meist unter 50%, aber über null. Unternehmen, die ausschliesslich Transporteinnahmen erzielen, sind ebenfalls eher klein. Ein Zusammenhang zwischen Ertragskraft und finanzieller Diversifikation besteht jedoch nicht. Mehr Nebenerträge führen also nicht automatisch zu höherer Auslastung und Einnahmen. Entscheidend sind vielmehr das spezifische Angebot und die gewählte

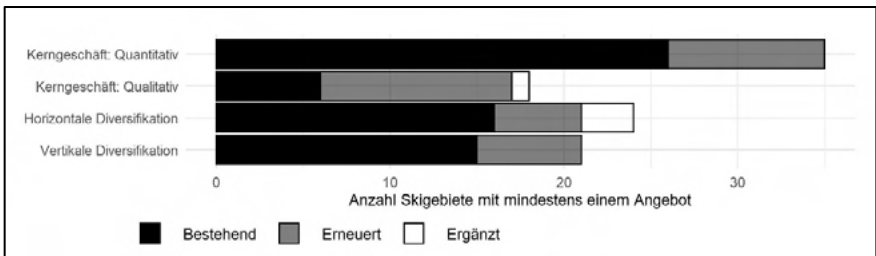
Nische. In den nächsten zwei Abschnitten wird deshalb vertieft auf die saisonbezogenen Angebote eingegangen.

## 6 Resultate Winterangebote

### 6.1 Bisheriges und geplantes Angebot

Abbildung 4 zeigt die 35 im Winter aktiven Seilbahnunternehmen und ihre Angebotskategorien. Berücksichtigt sind alle Angebote, unabhängig von Beteiligung an Betrieb oder Finanzierung. Die Balken unterscheiden bestehende (schwarz), in den letzten 10 Jahren erneuerte (grau) und neu hinzugekommene Angebote (weiss).

**Abbildung 4: Das bisherige Winterangebot der teilnehmenden Seilbahnunternehmen (N=35)**

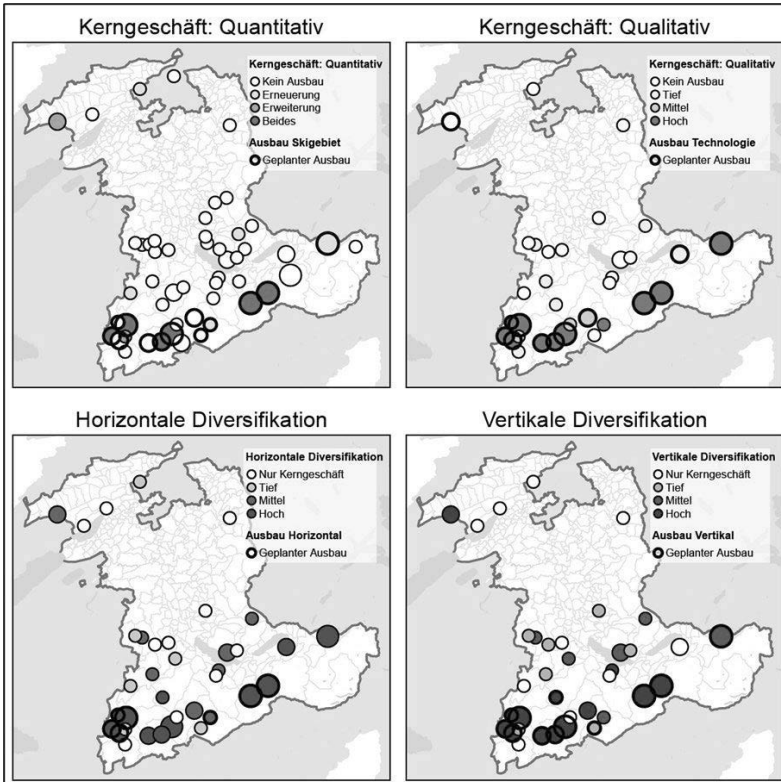


Quelle: Umfrage BBB. Eigene Darstellung.

Neben dem Kerngeschäft setzen rund zwei Drittel der Gebiete auf horizontale Diversifikation, wie neue Angebote für Langlauf-, Renn- oder Freestyledisziplinen sowie Winterwanderwege, Schlittelstrecken oder ein Kinderland für Familien. Etwas weniger Gebiete haben sich vertikal diversifiziert, indem sie ergänzend Gastronomie, Beherbergung oder Sportartikel anbieten. Etwa die Hälfte investierte in den qualitativen Ausbau (Beschneigung, Solaranlagen, Speicherseen), wo auch die meisten Erneuerungen erfolgten.

Die Karten in Abbildung 5 zeigen weiter, wie breit die jeweilige Angebotskategorie diversifiziert ist. Sie zeigt, dass der quantitative Ausbau primär auf mittlere bis grosse, etablierte Skigebiete beschränkt ist. In der horizontalen und vertikalen Diversifizierung ist die räumliche Abdeckung breiter. Geplante Erweiterungen konzentrieren sich primär auf grosse und inneralpine Anbieter, die generell ein breiteres Angebot bereitstellen können.

**Abbildung 5: Die Veränderung der Angebote in den letzten 10 Jahren der Berner Bergbahnen im Winter (N=63 für Kerngeschäft: Quantitativ, N=33 für die anderen drei Graphen)**

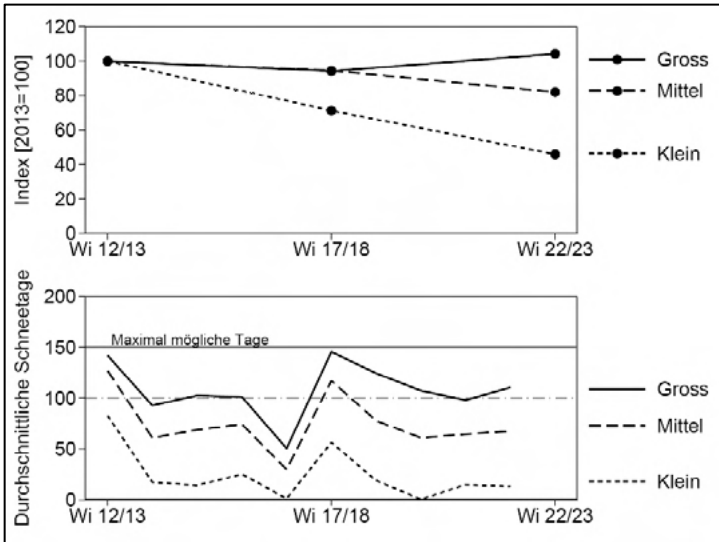


Quellen: bergbahnen.org, Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

Der quantitative Ausbau der Skigebiete konzentriert sich also auf mittlere bis grosse, etablierte Anbieter. Der technologische Standard ist in höher gelegenen und grösseren Gebieten weiter fortgeschritten. Eine horizontale und vertikale Diversifikation existiert kantonsweit – sowohl grosse als auch viele kleine und mittlere Gebiete haben sich in mindestens eine Richtung entwickelt. Grosse Anbieter sind dabei breiter aufgestellt, zeigen eine höhere Intensität und verfügen über mehr Investitionsmöglichkeiten. Entsprechend sind dort auch mehr Erneuerungen und Erweiterungen in allen Kategorien geplant.

## 6.2 Entwicklung des Winterverkehrsertrags

**Abbildung 6: Die Entwicklung der Winterverkehrserträge (oben) und der durchschnittlichen Schneetage (unten) nach Skigebietsgrösse (N=16)**



Quellen: bergbahnen.org, Datenbank SBS, SLF/MeteoSchweiz. Eigene Darstellung.

Abbildung 6 zeigt die Winterverkehrserträge und die Schneesicherheit der Berner Skigebiete über die letzten 10 Wintersaisons und die drei Grössenkategorien. Die grossen Skigebiete steigerten ihren Verkehrsertrag um 4 %, mittlere verzeichneten einen Rückgang von rund 18 %, kleine sogar von 54 %. Während kleine Skigebiete am stärksten von schlechten Schneebedingungen betroffen sind, profitieren grosse Skigebiete von ihrer höheren Lage oder ihrer besseren Anpassungsfähigkeit.

## 6.3 Analyse der Ertragskraft

Die Ertragskraft der vier Angebotskategorien wird mit dem quantitativen Modell untersucht, indem für jede Kategorie die Ertragskraft auf die jeweilige Intensität regressiert wird.

Mittels einfachem Regressionsmodell (ohne Bereinigung nach Höhenlage und technischer Beschneigung) kann gezeigt werden, dass die Ertragskraft mit dem quantitativen Kerngeschäft (gemessen als Anzahl Seilbahnanlagen) steigt. Grössere Skigebiete erzielen somit höhere Winterverkehrserträge pro bereitgestellte Kapazität.

Wenn im Modell nun für die Höhenlage und technische Beschneigung kontrolliert wird, ist kein Zusammenhang mehr zwischen Gebietsgrösse und Ertragskraft feststellbar. Diese Erkenntnis bestätigt, dass die Winterverkehrserträge stark durch Schneebedingungen geprägt sind: Höher gelegene Skigebiete und/oder Skigebiete mit einer hohen Abdeckung mit technischem Schnee konnten im Winter 22/23 ihre Kapazitäten über eine längere Saison besser auslasten und damit höhere Erträge pro Kapazität erzielen. Die Skigebietsgrösse spielt dabei nur insofern eine Rolle, als dass grössere Gebiete generell höher gelegen sind und eine höhere Abdeckung an Kunstschnee haben und daher einen längeren Winterbetrieb gewährleisten können als kleinere Gebiete.

Ein qualitativer Ausbau in Form von technischer Beschneigung erweist sich somit in schneearmen Wintern als zentrale Adaptionstechnologie.

Bei der horizontalen Diversifikation zeigt sich insgesamt kein Zusammenhang mit der Ertragskraft. In einzelnen Angebotskategorien, wie beispielsweise Wandern/Langlauf kann ein leicht positiver Zusammenhang ausgemacht werden. Eine Platzierung in spezifischen Nischen kann also erfolgsversprechend sein, sofern die Nische sorgfältig ausgewählt und konsequent verfolgt wird.

Auch bei der vertikalen Diversifikation ist insgesamt kein Zusammenhang mit der Ertragskraft ersichtlich. Werden aber nur die Angebote berücksichtigt, an denen die Seilbahnunternehmen aktiv beteiligt sind, dann lässt sich ein positiver Zusammenhang ausmachen. Insbesondere in der Gastronomie kann sich eine breite vertikale Beteiligung lohnen, wobei unklar bleibt, ob die hohe Ertragskraft die Beteiligung ermöglicht oder umgekehrt. Insgesamt führt ein breites Angebot nicht automatisch zu höherer Ertragskraft, unter aktiver Beteiligung kann es sich jedoch positiv auswirken.

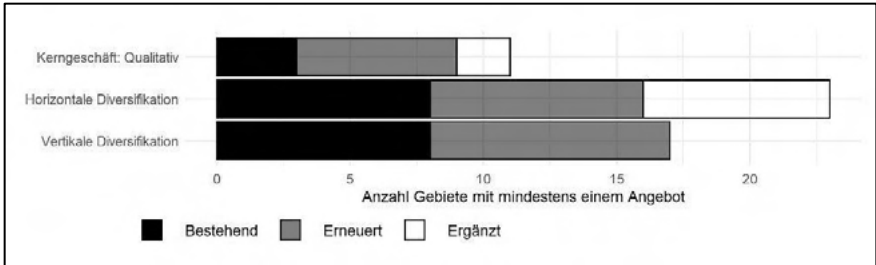
Aufgrund der finanziellen Möglichkeiten und der Ergebnisse aus der Regressionsanalyse lässt sich folgendes festhalten: Für grosse Skigebiete ist eine breite Angebotsentwicklung sinnvoll, kleinere und mittlere Gebiete fahren mit einer Nischenstrategie besser. Eine bessere Abdeckung mit Schnee (sowohl Naturschnee wie auch technischer Schnee) geht mit einer höheren Ertragskraft einher. Investitionen in technische Beschneigungsanlagen sind aber nur sinnvoll, wenn diese auch betrieben werden können.

## 7 Resultate Sommerangebote

### 7.1 Bisheriges und geplantes Angebot

Abbildung 7 zeigt die 23 im Sommer aktiven Seilbahnunternehmen und ihre Angebotskategorien. Berücksichtigt sind alle Angebote, unabhängig von Beteiligung an Betrieb oder Finanzierung. Die Balken unterscheiden bestehende (schwarz), in den letzten 10 Jahren erneuerte (grau) und neu hinzugekommene Angebote (weiss).

**Abbildung 7: Das bisherige Sommerangebot der teilnehmenden Seilbahnunternehmen (N=23)**

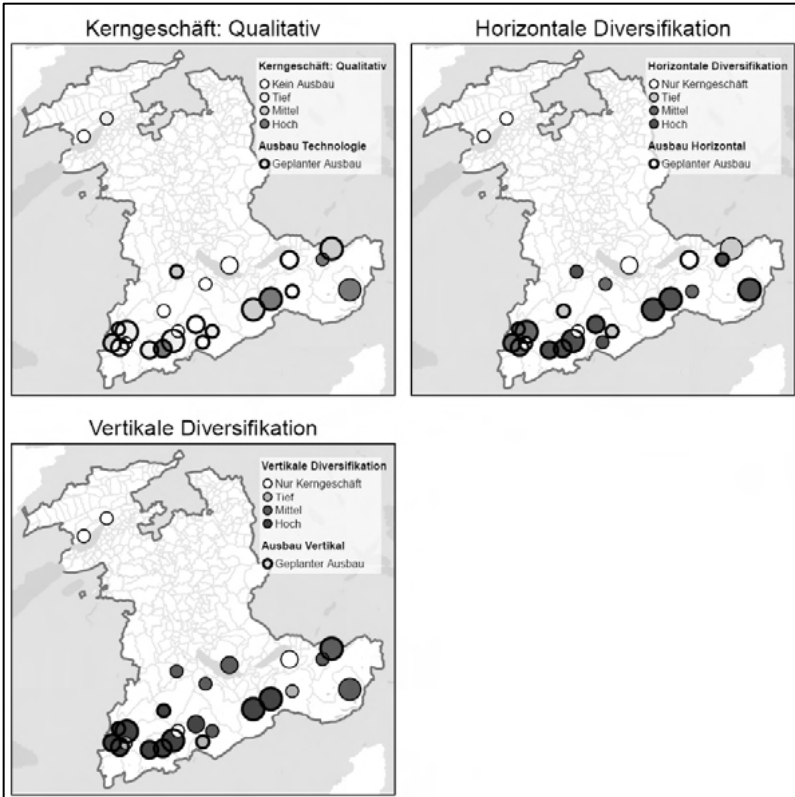


**Quelle: Umfrage BBB. Eigene Darstellung.**

Sommerangebote wurden gegenüber Winterangeboten in den letzten zehn Jahren häufiger erneuert und stärker ausgebaut. Knapp über zwei Drittel des qualitativen Kerngeschäfts wurden erneuert oder ergänzt, etwa moderne Seilbahnen oder Solaranlagen. Rund zwei Drittel der horizontalen und über die Hälfte der vertikalen Angebote wurden erneuert/ergänzt. Horizontal umfasst das Angebot Wandern, Klettern, Bergsteigen, Biken (Trails, Routen, Pumptracks), Familienangebote (Spielplätze, Themenwege, Rodelbahnen, Tiererlebnisse) sowie Abenteuer (Aussichtsplattformen, Klettersteige, Lehrpfade). Vertikal umfasst es ergänzende Betriebe in Gastronomie, Beherbergung und Sportartikelhandel. Insgesamt wurde stark diversifiziert, grosse und inneralpine Anbieter sind dabei – wie im Winter – breiter aufgestellt.

Die Karten in Abbildung 8 zeigen ebenfalls eine breite Diversifikation der Sommerangebote. Der qualitative Ausbau des Kerngeschäfts spielt im Sommer eine geringere Rolle als die horizontale und vertikale Diversifikation, da das Angebot auch ohne technologische Hilfsmittel betrieben werden kann. Geplante Erweiterungen finden sich in allen Bereichen, konzentrieren sich aber auf grosse Anbieter.

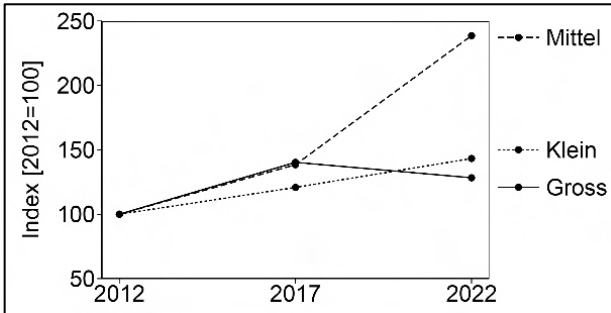
**Abbildung 8: Die Veränderung der Angebote in den letzten 10 Jahren der Berner Bergbahnen im Sommer (N=25)**



Quellen: bergbahnen.org, Umfrage BBB, Datenbank SBS. Eigene Darstellung.

## 7.2 Entwicklung des Sommerverkehrsertrages

**Abbildung 9: Entwicklung der Sommerverkehrserträge nach Gebietsgrösse (N=11)**



**Quellen: Datenbank SBS. Eigene Berechnungen und Darstellung.**

Abbildung 9 zeigt, dass über die letzten zehn Saisons alle im Sommer tätigen Unternehmen ihre Einnahmen deutlich steigerten. Mittelgrosse Gebiete verzeichneten ein Plus von rund 139 %, Kleine von 43 %, während Grosse ihre Erträge stabil hielten. Das Wachstum hängt eng mit den Ausbauten der letzten Jahre zusammen. Im Pandemiesommer 2022 profitierten vor allem mittelgrosse Gebiete dank ihrem Fokus auf einheimische Gäste, während grosse Gebiete eher negativ betroffen waren – ihre Erträge lagen dennoch über dem Niveau von 2017.

### 7.3 Analyse der Ertragskraft

Die Grösse des Sommerangebots wirkt anders auf die Ertragskraft als im Winter: Für spezialisierte Angebote (z. B. Bike-Destinationen) ist eine Mindestgrösse notwendig, während bei Wanderangeboten die Bahn eher als ergänzendes Transportmittel dient. Ein positiver Zusammenhang zwischen Gebietsgrösse und Ertragskraft besteht indes nicht. Ausschlaggebend sind vielmehr die Zusammensetzung und die Intensität des Angebots.

Wiederum zeigt sich ein klarer positiver Zusammenhang zwischen hoher Technologieintensität (moderne Seilbahnen, Solarpanels) sowie horizontaler Diversifikation und der Ertragskraft. Bei Technologie dürfte die Kausalität v. a. von hohen Erträgen zu Investitionen laufen. In der horizontalen Diversifikation wirken beide Richtungen: Mehr Angebote (u. a. für Familien, Abenteuersuchende) erhöhen die Einnahmen und ermöglichen neue Investitionen. Für die vertikale Diversifikation zeigt sich ein positiver Zusammenhang, wenn nur Angebote mit aktiver Beteiligung der Seilbahnunternehmen zählen. Insgesamt gilt damit, dass eine breite Ausrichtung in verschiedene Richtungen im Sommer direkt mit einer höheren Ertragskraft

einhergeht. Während in der horizontalen Diversifikation die aktive Beteiligung zweitrangig bleibt, kann sie in der vertikalen, insbesondere in der Gastronomie, von entscheidender Bedeutung sein.

Bei der Modernisierung von Seilbahnen und beim Betrieb von Solaranlagen investieren vor allem bereits ertragsstarke Unternehmen. In der horizontalen Diversifikation erzielen Gebiete mit klarem Fokus auf Familien- oder Abenteuerangebote höhere Ertragskraft; die Kausalität wirkt beidseitig (Nischenangebote erhöhen Erträge, hohe Erträge ermöglichen Nischeninvestitionen). Für Bike- und Kletterangebote ist die Datenlage zu dünn für belastbare Aussagen. In der vertikalen Diversifikation ist die Beteiligung an Gastronomiebetrieben besonders ertragswirksam, wohl weil sich Transport und Konsum vor Ort besser verzahnen lassen.

## 8 Fazit

Die Analyse zeigt, dass Bergbahnen in voralpinen Regionen stark vom Klimawandel betroffen sind und ihre Strategien zunehmend anpassen müssen. Am Beispiel der BBB wird deutlich, wie sich diese Anpassungen konkret ausgestalten können. Die Ergebnisse sind nicht eins-zu-eins auf alle Destinationen übertragbar, liefern aber besonders für Regionen mit einer Kombination aus voralpinen und alpinen Gebieten relevante Hinweise.

Der Blick auf die Angebotsentwicklung zeigt, dass im Wintergeschäft der Fokus auf dem qualitativen Ausbau des Kerngeschäfts liegt. Gerade die technische Beschneidung erweist sich dabei als zentrale Adaptionstechnologie, welche in schneearmen Wintern die Ertragskraft sichern kann. Diese Investitionen sowie der quantitative Ausbau des Skigebiets konzentrieren sich jedoch primär auf mittlere bis grosse, höher gelegene Anbieter. Besonders kleineren, voralpinen Winterbahnen fehlen sowohl die klimatischen Voraussetzungen für Beschneidung als auch die finanziellen Mittel für Investitionen. Darüber hinaus kann im Winter für grosse Gebiete auch eine breite Angebotsentwicklung sinnvoll sein, während kleinere Gebiete eher mit einer gezielten Nischenstrategie erfolgreich sind.

Im Sommergeschäft haben viele Bahnen ihre Angebote in den letzten Jahren stark erweitert. Besonders horizontale Diversifikationen in den Bereichen Wandern, Familienangebote oder Abenteuer sowie die Beteiligung an Gastronomiebetrieben zeigen eine positive Wirkung auf die Ertragskraft.

Im Fall der BBB zeigt sich, dass Ganzjahresbahnen im Vorteil sind, da sie durch den kombinierten Betrieb eine höhere Produktivität erreichen und Ausfälle im Winter teilweise kompensieren können. Kleine, rein winterorientierte Bahnen bleiben hingegen am stärksten gefährdet. Eine Strukturbereinigung kann bei diesen am

stärksten Exponierten und finanziell schwächsten nur durch ein hohes Freiwilligen Engagement oder dem Finden einer geeigneten Nische mit Sommerangeboten verhindert werden.

Zusammenfassend zeigt die Angebotsanalyse, dass der Sommertourismus für Bergbahnen an Bedeutung gewinnt und Chancen für zusätzliche Einnahmen bietet. Die Zukunft von Bergbahnunternehmen hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, Diversifikation und Nischenstrategien im Zeichen des Klimawandels konsequent umzusetzen.

### Literaturverzeichnis

- Abegg, B., Morin, S., Demiroglu, O. C., François, H., Rothleitner, M., & Strasser, U. (2021). Overloaded! Critical revision and a new conceptual approach for snow indicators in ski tourism. *International Journal of Biometeorology*, 65(5), 691–701. <https://doi.org/10.1007/s00484-020-01867-3>
- Bieger, T., & Laesser, C. (2005). Erfolgsfaktoren, Geschäfts- und Finanzierungsmodelle für eine Bergbahnindustrie im Wandel. St. Gallen.
- Elsasser, H., Burki, R., & Abegg, B. (2000). Klimawandel und Schneesicherheit. *Petermanns Geographische Mitteilungen*, 144(4), 34–41.
- Falk, M., & Steiger, R. (2020). Size facilitates profitable ski lift operations. *Tourism Economics*, 26(7), 1197–1211. <https://doi.org/10.1177/1354816619868117>
- Gobiet, A., Kotlarski, S., Beniston, M., Heinrich, G., Rajczak, J., & Stoffel, M. (2014). 21st century climate change in the European Alps—A review. *Science of The Total Environment*, 493, 1138–1151. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2013.07.050>
- Gonseth, C. (2013). Impact of snow variability on the Swiss winter tourism sector: Implications in an era of climate change. *Climatic Change*, 119(2), 307–320. <https://doi.org/10.1007/s10584-013-0718-3>
- Gross, F. (2023). Seilbahndatenbank. <https://www.bergbahnen.org/de/datenbank/>
- Michel, A., Aschauer, J., Jonas, T., Gubler, S., Kotlarski, S., & Marty, C. (2024). SnowQM 1.0: A fast R Package for bias-correcting spatial fields of snow water equivalent using quantile mapping. *Geoscientific Model Development Discussions*, 2024, 8969–8988. <https://doi.org/10.5194/gmd-17-8969-2024>
- Serquet, G., & Rebetez, M. (2011). Relationship between tourism demand in the Swiss Alps and hot summer air temperatures associated with climate change. *Climatic Change*, 108(1), 291–300. <https://doi.org/10.1007/s10584-010-0012-6>
- Troxler, P., Bandi Tanner, M., & Roller, M. (2025). Investment competition among Swiss ski areas. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 6(2), 100191. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2025.100191>

# Erlebnisse im naturnahen Wassertourismus

Eva Wirtz, Kirstin Hallmann

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.04>

## Abstract

Das Ziel der Studie war es, zu analysieren, welche Erlebnisse bei der Partizipation an naturnahen wassertouristischen Aktivitäten beim aktiven Konsumenten evoziert werden und wie sich die Aktivitäten hinsichtlich ihrer Erlebniswahrnehmung unterscheiden. Alle Erlebnisdimensionen (Ästhetik, Bildung, Eskapismus, Unterhaltung) – wengleich auch für die Dimension Ästhetik abgewandelt – konnten für naturnahe Wassersportaktivitäten bestätigt werden. In der Praxis können die Ergebnisse genutzt werden, um in der Customer Experience für naturnahe wassertouristische Aktivitäten die entsprechend relevanten Erlebnisbereiche gezielt anzusprechen.

**Keywords:** Wandern, Bildung, Eskapismus, Wassersport

## 1 Einleitung

Der Konsum von Erlebnissen gewinnt in modernen Gesellschaften zunehmend an Bedeutung (Pine & Gilmore, 1998; Schmitz-Engels, 2024). Diese Entwicklung wird sich fortsetzen, da sich die Bedürfnisse der Gesellschaft weiterhin zu einem verstärkten Konsum von Erlebnissen bewegen: So geben 82% der Deutschen an, im Jahr 2024 genau so viel oder mehr für Erlebnisse ausgeben zu wollen als im Vorjahr (Schmitz-Engels, 2024). Knapp ein Drittel zieht Ausgaben für Erlebnisse dabei Ausgaben für materielle Güter vor (Schmitz-Engels, 2024). Kundenerlebnisse sind im Kaufentscheidungsprozess ein zentrales Element, erhöhen den wirtschaftlichen Wert eines Produktes und schaffen gut ausgearbeitet einen Wettbewerbsvorteil (Pine & Gilmore, 1998; Schlegel, 2021).

Im Tourismus hat das Erlebnis stets eine zentrale Rolle in der Gästenachfrage gespielt (Müller & Scheurer, 2004, S. 74). Das touristische Segment des Wassertourismus ist in Deutschland eine Wachstumsbranche (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016). Eine steigende Nachfrage in den naturnahen Wassertourismussegmenten Segeln, Motorbootfahren, Charterboottourismus, muskelbetriebenes Wasserwandern, Wasserski sowie Angeln ist beobachtbar (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016). Im naturverbundenen Tourismus ist ebenfalls ein anhaltender Trend zu verzeichnen: So fällt der Aufenthalt in der Natur bei den beliebtesten Aktivitäten der Deutschen im Urlaub auf Platz zwei (Statista

GmbH, 2022). 17% der Befragten geben ausserdem Aktivitäten am/im/auf dem Wasser als beliebte Urlaubsaktivität an (Statista GmbH, 2022).

Trotz der wachsenden Bedeutung und Beliebtheit des naturnahen Wassertourismus sind die zugrunde liegenden Erlebnisdimensionen dieses Tourismussegments bislang unzureichend erforscht (Campón-Cerro et al., 2020). Pine und Gilmore (1998) beschäftigten sich mit der Erlebniswirtschaft und stellten die Inszenierung von Erlebnissen als das zukünftig entscheidende Wettbewerbsfeld für führende Unternehmen heraus. Um unvergessliche Erlebnisse erschaffen zu können, entwickelten sie das Modell der Four Realms of an experience mit den vier Erlebnisbereichen Eskapismus, Ästhetik, Bildung und Unterhaltung (Pine & Gilmore, 1998). Daran anknüpfend wird in dieser Studie nachgegangen, welche Erlebnisbereiche nach den Four realms of an experience (Pine & Gilmore, 1998) bei naturnahem Wassertourismus angesprochen werden. Ziel dieser Studie ist es, neue Erkenntnisse über die im naturnahen Wassertourismus relevanten Erlebnisbereiche zu gewinnen. Dadurch soll die Basis geschaffen werden, die aktuelle Trendbewegung des Erlebniskonsums (Pine & Gilmore, 1998; Schmitz-Engels, 2024) in die touristische Wachstumsbranche des Wassertourismus (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016) zu integrieren. Die zentrale Forschungsfrage lautet: Welche der vier Erlebnisbereiche Eskapismus, Ästhetik, Bildung und Unterhaltung werden bei der Partizipation an naturnahen wassertouristischen Aktivitäten bedeutend angesprochen?

## 2 Theoretische Grundlagen

Der Analyse und Gestaltung von Erlebnissen können verschiedene Theorien zugrunde gelegt werden (Csikszentmihalyi, 1990; Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993; Otto & Ritchie, 1996; Ryan & Deci, 2000; Tussyadiah, 2014). Nach Tussyadiah (2014) lassen sich drei grundlegende theoretische Ansätze in der Analyse und Gestaltung von touristischen Erlebnissen unterscheiden: der menschenzentrierte Ansatz, der Ansatz des iterativen Gestaltungsprozesses sowie das Konzept der ganzheitlichen Erlebnisse.

Im Rahmen des menschenzentrierten Ansatzes werden touristische Erlebnisse mit einer umfassenden Berücksichtigung der Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen und Einschränkungen der Endnutzer gestaltet. Ziel ist dabei die Herstellung einer direkten Verbindung zwischen dem inneren Zustand der Nutzer, den Gestaltungseigenschaften sowie den Interaktionen zwischen den Nutzern und der Erlebnisgestaltung. Der Ansatz des iterativen Gestaltungsprozesses meint den zyklischen Prozess von mehreren Iterationen, innerhalb derer die Ergebnisse der letzten Iteration umgesetzt werden, um den Entwurf zu verändern und zu verfeinern. Ziel ist die Verbesserung der Qualität und Funktionalität des Gestaltungskonzepts. Bei dem Konzept der ganzheitlichen Erlebnisse wird das Gestalten von touristischen Erleb-

nissen als eine komplexe Interaktion zwischen Gestaltungsmerkmalen und sozio-kulturellen Kontexten der Endnutzer betrachtet. Dabei wird die Erfassung der Komplexität und des Reichtums von Erlebnissen als Ziel verfolgt, um ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln, welches die Erlebnisse in den Köpfen der Kunden und die strategische Ausrichtung der Unternehmen miteinander verbindet (Tussyadiah, 2014).

Der menschenzentrierte Ansatz wird zur weiteren Theoriebildung herangezogen, da er es ermöglicht, touristische Erlebnisse individuell bedeutsam und erfüllend für den Endnutzer zu gestalten (Tussyadiah, 2014). Die Flow-Theorie fällt in diese Kategorie. Die Flow Theory beschreibt einen optimalen Bewusstseinszustand, bei dem ein vollkommenes Eintauchen in eine Aktivität stattfindet. Im Flow-Zustand verschwindet das Zeitgefühl und äussere Ablenkungen werden kaum wahrgenommen. Diese Momente treten üblicherweise nicht in passiven, aufnahmebereiten Entspannungsphasen auf. Vielmehr kommt es zu einem Flow-Erleben, wenn der Körper oder der Geist einer Person bis an seine Grenzen belastet wird, um etwas zu erlangen, was schwierig oder lohnenswert ist. Flow-Erfahrungen sind häufig mit kreativen Prozessen, sportlichen Aktivitäten, künstlerischen Tätigkeiten oder auch beruflichen Aufgaben verbunden (Csikszentmihalyi, 1990).

Ein Flow-Zustand oder eine autotelische Erfahrung wird insbesondere dann erreicht, wenn klare Ziele existieren, die eine angemessene Reaktion erfordern, wenn ein unmittelbares Feedback erfolgt und wenn die Fähigkeiten einer Person und die Anforderungen der Aufgabe in einem ausgewogenen Verhältnis stehen (Csikszentmihalyi, 1997). Das Schlüsselement eines optimalen Flow-Erlebnisses ist, dass es einen Selbstzweck darstellt (Csikszentmihalyi, 1990). Selbst wenn die Aktivität zu anderen Zwecken aufgenommen wurde, wird sie durch die bloße Ausübung intrinsisch lohnend (Csikszentmihalyi, 1990).

Das Modell der Four realms of an experience (Pine & Gilmore, 1998) bietet einen systematischen Ansatz zur Analyse und Gestaltung von Kundenerlebnissen. Dabei werden Erlebnisse in die vier Bereiche Ästhetik, Unterhaltung, Bildung und Eskapismus eingeordnet – wobei Eskapismus dem Flow-Erleben zuzuordnen ist. Die Bereiche werden entlang der zwei Erlebnisdimensionen Partizipation und Verbindung mit der Umgebung voneinander unterschieden. Die Dimension Partizipation meint ein Kontinuum mit den Endpolen passive Partizipation und aktive Partizipation. Das Kontinuum der Dimension Verbindung mit der Umgebung weist die Endpole Absorption und Immersion auf (Pine & Gilmore, 1998).

### **3 Forschungsstand**

Die Naturnähe wird durch die Einteilung der Vegetation nach dem Grad der anthropogenen Überprägung bestimmt. Dabei wird die ursprüngliche Vegetation als Referenz herangezogen (Kowarik, 2014). In dieser Studie wird mit der Skalierung

von Naturnähe nach Ellenberg (1963; zitiert nach Kowarik, 2014) sowie Vegetationsbeispielen (Willmanns, 1998; zitiert nach Kowarik, 2014) gearbeitet und ein Fokus auf die Kategorien bedingt naturnah (Nieder- und Hudewälder), naturnah (Salzwiesen, eutraphente Gewässervegetation), natürlich (Hochmoore, Urwälder ohne Grossraubtiere) sowie unberührt (Felspaltenvegetation im Hochgebirge).

Wassertourismus ist eine Tourismusform, mit dem Hauptmotiv des Aufenthalts im oder auf dem Wasser wie Tauchen oder Rudern oder Aktivitäten, bei denen Wasser eine Rolle spielt, aber nicht das Hauptmotiv ist wie Wandern um einen See (Maschewski et al., 2003; Spiegel, 2024).

In der wissenschaftlichen Literatur war das Modell *Four realms of an experience* (Pine & Gilmore, 1998) bereits Gegenstand: So wurden die Erlebnisbereiche im Kontext von soziodemografischen Variablen, Kreuzfahrttourismus, Angeltourismus, Casinobesuchen, naturnahem Tourismus, Weintourismus, der B&B Branche, der Hotelbranche, Sportevents, Naturtourismus und gesundheitsorientiertem Wassertourismus untersucht (Campón-Cerro et al., 2020; Hallmann et al., 2021; Hosany & Witham, 2010; Kastenholz et al., 2018; Kastenholz et al., 2022; Oh et al., 2007; Sotiriadis, 2017; Yfantidou et al., 2024).

Im Kreuzfahrttourismus waren die Hauptdeterminanten bezogen auf die Verhaltensabsicht des Erlebnisses Ästhetik und Unterhaltung (Hosany & Witham, 2010). Dies wurde bestätigt in einer Studie zum Angeltourismus, in der Unterhaltung als wichtigste Erlebnisdimension des Erlebnisses im Angeltourismus auf, gefolgt von ästhetischen, bildenden und eskapistischen Elementen (Yfantidou et al., 2024). Bestimmte Dimensionspaare wie Unterhaltung – Ästhetik und Bildung – Unterhaltung traten häufig gemeinsam auf, was die Vielschichtigkeit des Erlebnisses im Angeltourismus unterstreicht (Yfantidou et al., 2024). Während der Besuch eines Tischtennis-Sportevents durch Unterhaltung und Bildung geprägt war, wurden Besuche von einem Eishockey-Event und von Motorsportevents eher durch Unterhaltung und wiederum durch Ästhetik dominiert (Hallmann et al., 2021).

Sotiriadis (2017) beschäftigte sich mit den Erlebnisdimensionen und ihrem relativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, die wahrgenommene Servicequalität und die Verhaltensintentionen im Kontext von naturnahem Tourismus. Die Erlebnisdimensionen Eskapismus und Ästhetik beeinflussten die wahrgenommene Servicequalität sowie die Kundenzufriedenheit (Sotiriadis, 2017). Darüber hinaus bestand eine starke Korrelation zwischen dem Naturerlebnis und den Verhaltensintentionen nach dem Konsum, insbesondere bei der Mundpropaganda und der Wiederkaufsabsicht (Sotiriadis, 2017). Kastenholz et al. (2022) untersuchten die Erlebnisse im Weintourismus. Ihre Ergebnisse zeigten Weintourismus als ein positives, meist ästhetisches und bildendes Erlebnis auf, welches durch interessante und ansprechende Elemente des Kultur- und Naturerbes aufgewertet wurde (Kastenholz et al., 2022).

Obwohl das Modell der Four Realms of an Experience (Pine & Gilmore, 1998) bereits in verschiedenen tourismusbezogenen Kontexten – wie Kreuzfahrttourismus, Angeltourismus, Weintourismus und naturnahem Tourismus – Anwendung gefunden hat (Hosany & Witham, 2010; Kastenholz et al., 2022; Sotiriadis, 2017; Yfantiidou et al., 2024), fehlt bislang eine systematische Untersuchung der zugrunde liegenden Erlebnisdimensionen im Segment des naturnahen Wassertourismus. Insbesondere ist unklar, welche der vier Erlebnisdimensionen im Kontext von Aktivitäten am, im oder auf dem Wasser besonders bedeutsam sind.

#### 4 Methodik

Ein quantitatives Forschungsdesign wurde gewählt und eine Online-Befragung wurde durchgeführt. Die Befragten wurden gebeten, anzugeben, welche naturnahen wassertouristischen Aktivitäten sie mindestens einmal jährlich ausüben. Naturnähe wurde hier für die Befragten definiert als eine Umgebung, die Merkmale der freien Natur aufweist und die vom Menschen nur wenig verändert wurde. Außerdem haben die Befragten angegeben, welche wassertouristische Aktivität am häufigsten ausgeübt wird (inkl. Dauer, Erfahrung, Erwartungen, Motive). Auf die am häufigsten ausgeübte wassertouristische Aktivität haben sich dann alle Erlebnisfragen bezogen. Erlebniswahrnehmungen wurden mittels der Four realms of an experience (Pine & Gilmore, 1998) und der von Oh et al. (2007) entwickelten Skala gemessen. Die Skala von Oh et al. (2007) wurde ausgewählt, da sie in einem mehrstufigen Verfahren entwickelt wurde, das die Erstellung von Items, eine Überprüfung durch ein Panel, eine Expertenprüfung, eine empirische Prüfung und eine Überarbeitung umfasst. Zudem wurde die Skala direkt in Verbindung mit verschiedenen abhängigen Variablen getestet. Diese Skala hat sich auch in anderen Kontexten als valide und reliabel erwiesen (z.B. Hallmann et al., 2021; Hosany & Witham, 2010). Die Items wurden auf einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis zu 7=stimme voll und ganz zu abgefragt. Sozio-demographische Charakteristika (Alter, Geschlecht, Bildung, Einkommen, Wohnort) wurden ebenfalls erhoben.

Die Datenerhebung fand vom 16.08.2024 bis zum 20.10.2024 als Online-Befragung in deutscher Sprache statt. Die Teilnehmenden mussten deutschsprachig sein und darüber hinaus bereits mindestens eine Aktivität im naturnahen Wassertourismus ausgeübt haben. Der Link zur Befragung wurde über soziale Netzwerke (Instagram und Facebook über private Accounts) und Aushänge (u.a. Universität, Campingplatz) kommuniziert. Insgesamt wurde der Link zur Befragung 1.112-mal angeklickt. Dabei wurde in 391 Fällen begonnen, die Befragung zu bearbeiten. 341 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt, wovon nach Bereinigung des Datensatzes  $n=315$  für die Datenauswertung verwendet werden konnten. Zunächst wurden deskriptive Ergebnisse erstellt und dann die Erlebnisdimensionen mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse geprüft. Im Anschluss wurden die naturnahen Wassersportaktivitäten auf die unterschiedlichen Erlebniswahrnehmungen mit einer Varianzanalyse getestet.

## 5 Ergebnisse

Die drei von den Befragten am meisten ausgeübten wassertouristischen Aktivitäten waren Wandern an naturnahen Gewässern (69,8%), gefolgt von Baden in naturnahen Gewässern (65,7%) und Radfahren an naturnahen Gewässern (50,5%). Die durchschnittliche Ausübungsdauer für die wassertouristischen Aktivitäten betrug am häufigsten 3-4 Stunden (47,6%), gefolgt von 1-2 Stunden (42,5%), 5-6 Stunden (6,7%), mehr als acht Stunden (1,9%) und 7-8 Stunden (1,0%). Die am häufigsten ausgeübte wassertouristische Aktivität ist das Wandern an naturnahen Gewässern (33,3%), gefolgt von Baden in naturnahen Gewässern (27,0%) und Wassersport (z.B. Segeln, Wasserwandern, Tauchen; 14,0%), Radfahren an naturnahen Gewässern (12,7%), Strandsport (3,8%) und sonstiges (z.B. Camping und Schifffahrt; 9,2%).

Auf Basis der konfirmatorischen Faktorenanalyse konnten die Erlebnisdimensionen Bildung, Eskapismus, Ästhetik und Unterhaltung generell bestätigt werden – mit der Ausnahme, dass bei Ästhetik lediglich zwei der vier Items aus Gründen der Konvergenzvalidität inkludiert wurden. Die Diskriminanzvalidität (quadrierte Korrelation von je zwei Konstrukten ist jeweils höher als der Wert der Konvergenzvalidität) und die Reliabilität wurden für alle vier Konstrukte bestätigt (wobei der Wert für Cronbach's Alpha des Konstrukts Ästhetik nicht voll zuverlässig ist). Tabelle 1 gibt einen Überblick über das Modell.

**Tabelle 1: Ergebnisse des Mess-Modells**

Variable	Beschreibung (Abfrage mit der Information, dass es sich um die am häufigsten ausgeübte wassertouristische Aktivität handelt)	MW	$\lambda$	AVE	CR   $\alpha$
Bildung				0,739	0,918   0,922
B1	Das Erlebnis hat mein Wissen erweitert	4,84	0,905		
B2	Ich habe viel gelernt	4,70	0,948		
B3	Es hat meine Neugierde geweckt, neue Dinge zu lernen	5,09	0,719		
B4	Es war eine echte Lernerfahrung	4,43	0,850		
Ästhetik				0,589	0,718   0,598
Ä1	Ich fühle ein echtes Gefühl der Harmonie	5,99	0,979		
Ä2	Es war sehr angenehm, dort zu sein	6,44	0,468		
Ä3	Die Umgebung war ziemlich fade	6,02	-		
Ä4	Die Umgebung war sehr attraktiv	6,21	-		
Unterhaltung				0,703	0,903   0,914
U1	Die Aktivitäten der anderen waren amüsant zu beobachten	4,71	0,702		
U2	Es war fesselnd, anderen bei ihrer Tätigkeit zuzusehen	4,45	0,891		
U3	Ich habe es wirklich genossen, zu beobachten, was die anderen machen	4,32	0,949		
U4	Die Aktivitäten der anderen waren lustig zu beobachten	4,11	0,790		
Eskapismus				0,507	0,801   0,791
E1	Ich hatte das Gefühl, dass ich dort einen anderen Charakter gespielt habe	2,63	0,594		
E2	Ich fühle mich, als würde ich in einer anderen Zeit oder an einem anderen Ort leben	3,80	0,770		
E3	Das Erlebnis dort ermöglichte es mir, mir vorzustellen, jemand anderes zu sein	3,01	0,827		
E4	Ich bin völlig der Realität entkommen	4,26	0,630		

Hinweis: MW=Mittelwert;  $\lambda$ =standardisierte Faktorladung; AVE\_ average variance extracted als Kennzahl für die Konvergenzvalidität; CR=composite reliability für die Konstruktreliabilität;  $\alpha$ =Cronbach's alpha.

Modell-Fit: ( $\chi^2(68)$ )=146,610;  $p \leq 0,001$ ;  $\chi^2/df=2,156$ ; CFI=0,971; SRMR=0,052; RMSEA=0,061.

Ein second-order Model mit  $\chi^2(71)=194,848$ ;  $p \leq 0,001$ ;  $\chi^2/df=2,744$ ; CFI=0,954; SRMR=0,082; RMSEA=0,075) kann akzeptiert werden, da die entsprechenden Kennwerte für den normierten Model-Fit ( $\chi^2/df$ ) mit unter 5 (Bollen, 1989), komparativen Fit-Index CFI mit grösser als 0,9 (Hair et al., 2018), dem SRMR (standardised root mean square residual) der kleiner als 0,1 (Hu & Bentler, 1999) ist sowie dem RMSEA (root mean square error of approximation), der kleiner als 0,08 (Browne & Cudeck, 1993) ist. Bildung ( $\lambda=0,648$ ;  $p \leq 0,001$ ) erklärt die Erlebniswahrnehmung am besten, gefolgt von Eskapismus ( $\lambda=0,563$ ;  $p \leq 0,001$ ), Ästhetik ( $\lambda=0,468$ ;  $p \leq 0,001$ ) und Unterhaltung ( $\lambda=0,453$ ;  $p \leq 0,001$ ). Die eingesetzte Skala mit Ausnahme des Konstrukts Ästhetik konnte voll bestätigt werden und für Ästhetik in abgewandelter Form.

Die Varianzanalysen ergaben signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung von naturnahen wassertouristischen Erlebnissen in Bezug auf Bildung ( $p \leq 0,001$ ) und Unterhaltung ( $p=0,004$ ), aber nicht für Eskapismus ( $p=0,064$ ) und Ästhetik ( $p=0,180$ ). Post-Hoc Tests (Bonferroni) zeigten folgende signifikante Unterschiede zwischen den Wahrnehmungen der Erlebnisdimension Bildung und folgenden Sportarten auf: Wassersport (MW=5,68) wurde signifikant höher mit Bildungserlebnissen verbunden als Wandern an naturnahen Gewässern (MW=4,71;  $p \leq 0,001$ ), Baden in naturnahen Gewässern (MW=4,29;  $p \leq 0,001$ ), Radfahren an naturnahen Gewässern (MW=4,76;  $p=0,022$ ) und Strandsport (MW=4,12;  $p=0,007$ ). Zudem wurde Strandsport (MW=4,12) signifikant seltener mit Bildung verbunden als sonstige wassersporttouristische Aktivitäten (MW=5,21;  $p=0,017$ ).

**Tabelle 2: Ergebnisse der Varianzanalyse (dargestellt sind die Mittelwerte)**

	Bildung	Unterhaltung	Ästhetik <sup>+</sup>	Eskapismus
Wandern an naturnahen Gewässern	4,71	4,02	6,35	3,33
Baden in naturnahen Gewässern	4,29	4,48	6,12	3,42
Wassersport	5,68	4,85	6,18	3,68
Radfahren an naturnahen Gewässern	4,76	4,33	6,50	2,99
Strandsport	4,12	4,33	5,88	3,73
Sonstige Aktivitäten	5,21	4,97	6,28	3,88
F-Wert	7,793 <sup>***</sup>	3,479 <sup>**</sup>	2,115 <sup>ns</sup>	1,530 <sup>ns</sup>

**Hinweis:** <sup>+</sup> basierend auf zwei Variablen; <sup>\*\*\*</sup>  $p \leq 0,001$ ; <sup>\*\*</sup>  $p \leq 0,01$  ns=nicht signifikant

Bezüglich der signifikanten Unterschiede der Wahrnehmung der Erlebnisdimension Unterhaltung ergab der Post-Hoc-Test konkret signifikante Unterschiede zwischen Wandern (MW=4,02) und Wassersport (MW=4,85;  $p=0,017$ ) sowie Wandern mit sonstigen wassertouristischen Aktivitäten (MW=4,97;  $p=0,021$ ).

## 6 Diskussion und Fazit

Bildung dominiert die Erlebniswahrnehmung von wassertouristischen Aktivitäten, gefolgt von Eskapismus, Ästhetik und Unterhaltung. Wassertouristische Aktivitäten sind somit klar auf dem aktiven Endpol des Partizipations-Kontinuums der Four realms of an experience (Pine & Gilmore, 1998) einzuordnen. Die Ausübung der Aktivität ist auf die Umgebung bezogen, somit einerseits immersiv (Eskapismus), andererseits aber auch absorbierend (Bildung). Dies ist ein interessantes Spannungsfeld, in dem wassertouristische Aktivitäten ausgeübt werden. Gleichwohl spielt Eskapismus die geringste Rolle für das Erlebnis, was überraschend ist, da wassertouristische Aktivitäten aktiv und nicht passiv sind.

Während Ästhetik in vorherigen Studien teilweise eine sehr wichtige Rolle gespielt hat (Hosany & Witham, 2010; Yfantidou et al., 2024), insbesondere bezüglich der Atmosphäre eines Raumes (de Freitas Coelho et al., 2018) sowie der Nähe zur Natur und der Natur als solche (Hallmann & Zehrer, 2024), sind Bildung und Eskapismus für wassertouristische Aktivitäten bedeutender. Es lassen sich jedoch auch klare Unterschiede zwischen den Aktivitäten erkennen. Insbesondere dem Wassersport (Tauchen, Segeln, Wasserski, Wasserwandern, etc.) werden mehr Bildungserlebnisse zugesprochen als den anderen wassertouristischen Aktivitäten. Dies könnte damit zusammenhängen, dass viele Sportaktive hier noch hohes Lernpotential haben – insbesondere im Vergleich zum Wandern, Radfahren oder Baden, die auch ohne grosse Vorkenntnisse einfacher ausgeübt werden können. Wassersport und sonstige wassertouristische Aktivitäten werden somit auch als signifikant unterhaltender wahrgenommen als das Wandern. Das Aufdecken der sportspezifischen Unterschiede der Erlebniswahrnehmung bei wassertouristischen Aktivitäten ist ein besonderer Beitrag dieser Studie. Zuvor wurden lediglich event-spezifische Unterschiede festgestellt (Hallmann et al., 2021), aber noch keine Unterschiede bei Aktivitäten in einem Segment.

Die Ergebnisse können unter theoretischen und praktischen Gesichtspunkten betrachtet werden. Eine Integration der Ergebnisse in die Flow Theory (Csikszentmihalyi, 1990) zeigt auf, dass der Aspekt des vollkommenen Eintauchens in eine Aktivität für die Erlebnisansprache bei naturnahen wassertouristischen Aktivitäten als teilweise zentral eingeordnet werden kann. Dies liegt darin begründet, dass der immersive Erlebnisbereich Ästhetik von allen Erlebnisbereichen am stärksten angesprochen wurde, während die Ansprache des immersiven Erlebnisbereichs Eskapismus am geringsten ausfiel. Jedoch lässt sich hinterfragen, ob der Aspekt des vollständigen Eintauchens in eine Aktivität, wie er in der Flow Theory (Csikszentmihalyi, 1990) beschrieben wird, mit dem Endpol Immersion der Erlebnisdimension Verbindung mit der Umgebung gleichgesetzt werden kann.

Vielmehr ist auch eine breitere Anwendung des Aspekts denkbar, welche in Teilen auf alle vier Erlebnisbereiche der Four realms of an experience (Pine & Gilmore, 1998)

zutreffend ist. Möglich wäre, dass auch in den Erlebnisbereichen Bildung und Unterhaltung ein vollkommenes Eintauchen im Sinne eines Flow-Erlebens empfunden werden kann. Voraussetzungen dafür könnten eine den Konsumenten einbindende Gestaltung der naturnahen wassertouristischen Erlebnisse und die Erfüllung der Gegebenheiten zur Erfahrung eines Flow-Erlebnisses sein. Die Ergebnisse der Ausarbeitung zeigen darüber hinaus die Anwendbarkeit des Modells der Four realms of an experience (Pine & Gilmore, 1998) auf die Erlebnisse bei naturnahen wassertouristischen Aktivitäten auf.

In der Praxis können die Ergebnisse genutzt werden, um in der Customer Experience für naturnahe wassertouristische Aktivitäten die entsprechend relevanten Erlebnisbereiche gezielt anzusprechen. Die Erlebnisdimension Bildung sollte auf Basis der Ergebnisse insbesondere beim Wassersport fokussiert werden. Abbildung 1 stellt dar, wie dies in einem Surf-Kurs umgesetzt werden könnte.

**Abbildung 1: Beispielhafte Ansprache der Erlebnisdimension ‚Bildung‘ für Wassersport**



**Quelle: KI-generiert mit DreamLab**

Für die naturnahe wassertouristische Aktivitäten Wandern an naturnahen Gewässern kann ebenfalls die Erlebnisdimension Bildung spezifisch adressiert werden, wie Abbildung 2 darstellt.

**Abbildung 2: Beispielhafte Ansprache der Erlebnisdimension ‚Bildung‘ für die Aktivität Wandern an naturnahen Gewässern**



**Quelle: KI-generiert mit DreamLab**

Bei der Aktivität Baden in naturnahen Gewässern kann ergänzend eine Ansprache der Erlebnisdimension Unterhaltung vorgenommen werden, dargestellt in Abbildung 3. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Bildungserlebnisse in der Regel vom Anbieter ausgehend bereitgestellt werden, was bei der Erlebnisdimension Unterhaltung auch der Fall sein kann. Allerdings kann Unterhaltung auch nicht angebotsinduziert sein, sondern von sozialen Interaktionen ausgehen, wie in Abbildung 3 dargestellt.

**Abbildung 3: Beispielhafte Ansprache der Erlebnisdimension ‚Unterhaltung‘ für die Aktivität Baden in naturnahen Gewässern**



Quelle: KI-generiert mit DreamLab

### **6.1 Limitationen**

Im Rahmen der empirischen Arbeit dieser Ausarbeitung sind Limitationen zu reflektieren, welche bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Die Daten der Umfrage sind im deutschsprachigen Raum erhoben worden, sodass die Anwendbarkeit der Ergebnisse der Ausarbeitung auf den deutschsprachigen Raum begrenzt ist. Aufgrund der Gruppengrößen für die jeweils am häufigsten ausgeübten naturnahen wassertouristischen Aktivitäten konnten lediglich die fünf am meisten ausgewählten Aktivitäten miteinander verglichen werden. Darüber hinaus ist der Selektionsbias anzuführen: Zum einen geschah die Ansprache potenzieller Probanden unter anderem über persönliche Social-Media-Kanäle. Zum anderen könnte die Erhebung der Daten über ein Online-Tool zu einer Unterrepräsentation bestimmter Altersgruppen oder technikferner Zielgruppen geführt haben.

### **6.2 Weitere Forschungsfelder**

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten für eine breitere Anwendbarkeit der Ergebnisse international ausgerichtet sein. Die Kombination quantitativer und quali-

tativer Ansätze könnte neue Einblicke in die subjektiven Bedeutungen und individuellen Interpretationen der Erlebnisdimensionen ermöglichen. Darüber hinaus wäre eine Untersuchung der angesprochenen Erlebnisdimensionen für weitere touristische Segmente sowie wassertouristische Aktivitäten denkbar. Für eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse verschiedener Studien erscheint dabei in der quantitativen Forschung eine einheitliche Abfrage mithilfe desselben standardisierten Fragebogens sinnvoll. Darüber hinaus wäre auch eine Betrachtung des Flow-Erlebens im Zusammenhang mit den verschiedenen Erlebnisdimensionen erstrebenswert. Auch weitere theoretische Konstrukte wie Push- und Pull-Faktoren könnten im Zusammenhang mit den Erlebnisdimensionen untersucht werden. Ein weiterer zukunftsorientierter Forschungsansatz wäre die Untersuchung der Verbindung von Erleben naturnaher wassertouristischer Aktivitäten mit umweltbewusstem Verhalten und Einstellungen zur Nachhaltigkeit. Eine solche Analyse könnte nicht nur praktische Implikationen für nachhaltigen Tourismus liefern, sondern auch die Rolle der Erlebnisdimensionen als potenzielle Treiber für umweltfreundliches Handeln verdeutlichen.

### Literaturverzeichnis

- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternate ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Sage.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2016). *Die wirtschaftlichen Potenziale des Wassertourismus in Deutschland*. Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG.
- Campón-Cerro, A. M., Di-Clemente, E., Hernández-Mogollón, J. M., & Folgado-Fernández, J. A. (2020). Healthy water-based tourism experiences: Their contribution to quality of life, satisfaction and loyalty. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1961.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. In J. E. Jacobs (Ed.), *Developmental perspectives on motivation* (pp. 57-997). University of Nebraska Press.
- de Freitas Coelho, M., Gosling, M. d. S., & Almeida, A. S. A. d. (2018). Tourism experiences: Core processes of memorable trips. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 11-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.004>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning EMEA.
- Hallmann, K., & Zehrer, A. (2024). Interrelationships of landscapes, sportscares and sport experiences in destinations. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 24(1), 67-85. <https://doi.org/10.1080/15022250.2023.2202644>

- Hallmann, K., Zehrer, A., & Rietz, J. (2021). Sport events as experiencescapes: The spectator's perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(4), 764-779. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2020-0056>
- Hosany, S., & Witham, M. (2010). Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Travel Research*, 49(3), 351-364. <https://doi.org/10.1177/0047287509346859>
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., & Eusébio, C. (2018). Diverse socializing patterns in rural tourist experiences – a segmentation analysis. *Current Issues in Tourism*, 21(4), 401-421. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1087477>
- Kastenholz, E., Cunha, D., Eletxigerra, A., Carvalho, M., & Silva, I. (2022). The experience economy in a wine destination—analysing visitor reviews. *Sustainability*, 14(15), 9308. <https://doi.org/10.3390/su14159308>
- Kowarik, I. (2014). Natürlichkeit, Naturnähe und Hemerobie als Bewertungskriterien. In W. Schröder, F. Müller, & O. Fränzle (Eds.), *Handbuch der Umweltwissenschaften* (pp. 1-18). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9783527678525.hbuw2006004>
- Maschewski, A., Rein, H., Richter, C., & Feige, M. (2003). Grundlagenuntersuchung Wassertourismus in Deutschland. Istzustand und Entwicklungsmöglichkeiten. Hamburg Messe und Congress GmbH.
- Müller, H., & Scheurer, R. (2004). Angebotsinszenierung in Tourismusdestinationen. In T. Bieger, C. Laesser, & P. Beritelli (Eds.), *Jahrbuch der schweizerischen Tourismuswirtschaft 2003/2004* (pp. 71-92). IDT-HSG.
- Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46(2), 119-132. <https://doi.org/10.1177/0047287507304039>
- Otto, J. E., & Ritchie, B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165-174.
- Pine, B. J. I., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schlegel, N. (2021). Weg von Preis und Features hin zu Erlebnissen und Emotionen. Retrieved 01.09.2025 from <https://www.greenliff.swiss/de/blog/experience-economy>
- Schmitz-Engels, J. (2024). Erlebnisse werden immer wichtiger: 82 Prozent der Deutschen wollen 2024 genauso viel oder mehr für Erlebnisse ausgeben wie 2023. Retrieved 01.09.2025 from <https://www.mastercard.com/news/europe/de-de/newsroom/pressemittelungen/de-de/2024/experience-economy-erlebnisse-werden-deutschen-immer-wichtiger/>

- Sotiriadis, M. (2017). Experiential dimensions and their influence on behavioral intentions within the context of nature-based tourism. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 35-50. <https://doi.org/10.20867/thm.23.1.7>
- Spiegel, S. (2024). Wassertourismus: Zur Bestimmung eines verwässerten Begriffs. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 16(2), 103-131. <https://doi.org/10.1515/tw-2024-0009>
- Statista GmbH. (2022). Wassertourismus. Statista.
- Tussyadiah, I. P. (2014). Toward a theoretical foundation for experience design in tourism. *Journal of Travel Research*, 53(5), 543-564. <https://doi.org/10.1177/0047287513513172>
- Yfantidou, G., Yfantidou, S., Karanatsiou, D., Liotakis, A., Maniopoulou, M., Balaska, P., Papaioannou, A., & Vassilopoulou, V. (2024). Experience economy perspective on recreational fishing tourism travelers' reviews: A data science approach. *Tourism and Hospitality*, 5(2), 354-380.



# Blockchain im Schweizer Tourismus

## Untersuchung der Akzeptanz von Blockchain basierten Angeboten durch Schweizer Touristen

Anna-Katharina Kilp, Nicole Stuber-Berries

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.05>

### Abstract

Trotz des transformativen Potenzials von Blockchain für den Tourismus ist die Akzeptanz der Technologie noch im Anfangsstadium, da ihre Vorteile nur begrenzt empirisch validiert wurden und die Wahrnehmung durch Touristen nur unzureichend bekannt ist. Die vorliegende Studie geht diese Lücke an, indem sie die Akzeptanz der Blockchaintechnologie bei Schweizer Touristen untersucht. Hierzu wird die Buchungsentention von blockchainbasierten touristischen Angeboten empirisch erhoben. Dies erfolgte durch ein quantitatives Online-Experiment mit einer repräsentativen Stichprobe der Schweizer Bevölkerung, bestehend aus rund 1.200 Teilnehmenden. In einem Between-Subject-Design wurden diese randomisiert entweder einer Buchungssituation mit oder ohne Blockchaintechnologie zugeordnet, wonach die Buchungsabsicht sowie Einflussfaktoren dieser Buchungsabsicht auf psychometrischen 5-Punkte-Likert-Skalen gemessen wurden. Auf Basis der von Schweiz Tourismus entwickelten Personas erfolgt zusätzlich eine Segmentierung, um möglichst praxisnahe Empfehlungen abzuleiten. Mittels Regressionsanalysen wurden die erhobenen Daten analysiert, um Einflussfaktoren auf die Akzeptanz zu identifizieren und segmentspezifische Empfehlungen abzuleiten. Damit wird eine Grundlage geschaffen, um zu entscheiden, ob und welche Implementierungen der Blockchaintechnologie für die Tourismusbranche zielführend sind. Die Studie soll damit den Weg für Blockchain-getriebene Innovationen ebnen und die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus langfristig stärken.

**Keywords:** Blockchain, Akzeptanz, Buchungsentention, Vertrauen

### 1 Ausgangslage und theoretischer Hintergrund

Blockchain gilt als transformative Technologie mit dem Potenzial, den Tourismus durch transparente, sichere und vertrauenswürdige Interaktionen zwischen Anbietenden und Gästen zu verändern (Treiblmaier, 2022; Önder & Gunter, 2022). Obwohl das wissenschaftliche Interesse an Blockchain stark gewachsen ist (Sarnacchiaro

et al., 2024), befindet sich die Forschung im Kontext ihrer touristischen Anwendung noch in einem frühen Stadium (Erol et al., 2022). Bisher dominieren konzeptionelle Studien zu Chancen und Grenzen. Zahlreiche Arbeiten zeigen potenzielle Einsatzfelder von Blockchain im Tourismus auf (Balasubramanian et al., 2022; Corne et al., 2023; Mountije et al., 2025), z.B.: Treueprogramme, sichere Zahlungen oder Buchungsprozesse. Empirische Validierungen hinsichtlich der Wirksamkeit, aber auch der Akzeptanz durch Touristen fehlen weitgehend (Valeri & Baggio, 2021). Die folgende Studie setzt ins Zentrum, wie Touristen blockchainbasierte Angebote wahrnehmen und welche Faktoren ihre Akzeptanz beeinflussen können.

Im Schweizer Kontext ist eine solche Untersuchung relevant, da der Tourismus einer der zentralen Wirtschaftszweige ist, in dem innovative Entwicklung gezielt gefördert werden müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben (EDA, 2023). Gleichzeitig ist der Sektor stark fragmentiert (BFS, 2025), was die Einführung neuer Technologien grundsätzlich erschwert. Die soziologischen Hindernisse auf Anbieterseite wurden bereits untersucht (Fragnière et al., 2022). Dabei bleibt die Nachfrageseite bislang weitgehend unbeachtet. Gerade die individuelle Perspektive der Touristen spielt jedoch eine zentrale Rolle: Nur wenn sie bereit sind, blockchainbasierte Angebote zu buchen, können die versprochenen Vorteile dieser Anwendungsfälle tatsächlich realisiert werden. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit die Akzeptanz von Blockchaintechnologie aus Sicht der Schweizer Touristen.

Um die Akzeptanz von diversen Technologien zu messen, wurden bewährte Akzeptanzmodelle entwickelt. In Anlehnung an die etablierten Modelle sowie bestehende Forschung im Bereich touristischer Angebote werden hier Modelle abgeleitet und empirisch getestet. Ziel ist dabei nicht allumfassende Ansätze zu entwickeln, sondern möglichst kompakte, komplexitätsfreie Modelle zur Vorhersage der Akzeptanz von Blockchaintechnologie und der Auswirkung auf die Buchungsintention bei Touristen zu untersuchen. Daraus werden praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Im Folgenden werden relevante Modelle erläutert und für diese Arbeit die zentralsten Faktoren in die eigene Akzeptanzmodelle überführt. Darauf aufbauend wird in Kapitel 2 die Methodik beschrieben, in Kapitel 3 die Ergebnisse aufgezeigt und in Kapitel 4 in Handlungsempfehlungen überführt. In Kapitel 5 wird die Limitation identifiziert, die Schlussfolgerungen können Kapitel 6 entnommen werden.

### **1.1 Technologieakzeptanzmodelle (TAM und UTAUT2)**

Das *Technologieakzeptanzmodell (TAM)* (Davis, 1989) fokussiert sich auf zwei Determinanten: wahrgenommene Nützlichkeit einer Technologie sowie deren Benutzerfreundlichkeit, welche die Einstellung gegenüber Technologien beeinflussen. Diese Faktoren sagen die Akzeptanz vorher. Die Messung erfolgt dabei durch die

Verhaltens- oder Buchungsentention (BI). Das Modell wurde vielfach bestätigt, aber auch wegen seiner Einfachheit und des Fehlens kontextueller Faktoren kritisiert (Legris et al., 2003). Darauf aufbauend integriert die *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* (Venkatesh et al., 2003) weitere Einflussgrößen wie die Leistungserwartung, Aufwandserwartung, förderliche Bedingungen und soziale Einflüsse. Das *UTAUT2* erweitert dieses Modell um das Preis-Leistungs-Verhältnis, die hedonische Motivation und Gewohnheit (Venkatesh et al., 2012).

Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist definiert als der wahrgenommene Wert, den Verbrauchenden aus einer Dienstleistung im Verhältnis zu deren Kosten erhalten (Araújo Vila et al., 2021; Gupta et al., 2017). Hedonistische Motivation bezieht sich auf die Freude und den Spass, die durch die Nutzung einer Technologie entstehen (Chang, 2012). Gerade im Tourismus sind diese Faktoren zentral: Das Preis-Leistungs-Verhältnis beeinflusst Kaufentscheidungen (Araújo Vila et al., 2021), hedonische Motivation wirkt auf die Attraktivität digitaler Services (van der Heijden, 2004). Im Tourismus sind das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die Attraktivität der Angebote zentrale Einflussfaktoren auf das Buchungsverhalten (Stojanović et al., 2021). Daher werden beide Faktoren in die Messung integriert.

Im Weiteren hebt die Literatur die individuelle Natur der Technologieakzeptanz hervor. Personen, die die Technologie als vorteilhaft und benutzerfreundlich ansehen (Kim & Qu, 2014) und sie als nützlich empfinden (Xu et al., 2010), sind eher bereit sie anzunehmen. Technologie sollte daher nicht nur funktional sein, sondern auch den Bedürfnissen und Vorlieben der Nutzenden entsprechen (Sari et al., 2022). Die individuelle Abstimmung des Angebots mit den Bedürfnissen und Vorlieben fließt als Passung des Angebots ergänzend in die Akzeptanzmessung ein.

## 1.2 Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Im Tourismus geht es um das Erlebnis des Besuchs, des Lernens, des Genießens und das Erleben des Lebens in seinen verschiedenen Phasen (Stamboulis and Skyannis, 2003), Dabei sind Kundenerlebnisse ein wesentlicher Bestandteil des Tourismusprodukts, um unvergessliche Interaktionen zu fördern, die emotional nachwirken (Oh et al., 2007). Blockchain kann dafür Verbesserungen bieten, um diese Erfahrungen zu ermöglichen, insbesondere aufgrund seiner Transparenz, Dezentralisierung und Sicherheit.

Eine Herausforderung im Tourismus ist die Unsicherheit bei der Auswahl von Angeboten aufgrund ihrer zeitlichen und örtlichen Distanz. Bewertungen Dritter spielen eine Schlüsselrolle. Neben der Bewertung selbst (Kim et al., 2017), bestimmt auch ihre Glaubwürdigkeit maßgeblich die Buchungsentention (González-Rodríguez et al., 2022). Insbesondere da zentralisierte Bewertungssysteme anfällig für Manipulationen, Datenlöschungen und betrügerische Inhalte sind (Yousafzai et al., 2009). Blockchain kann hier Mehrwert schaffen: Durch Unveränderlichkeit und

Transparenz kann sie das Vertrauen erhöhen, Intermediäre reduzieren und so Kundenbeziehungen stärken (Bhattacharjee et al., 2024; Prados-Castillo et al., 2023). Die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Quelle einer Bewertung, die oft auf der Identität der Bewertenden basiert, wirkt sich direkt auf das Vertrauen der Verbrauchenden und ihr Verhalten aus. Bewertungen von identifizierbaren Quellen werden als glaubwürdiger eingeschätzt als anonyme (Kusumasondjaja et al., 2012). Authentizität und Verlässlichkeit etablieren sich als Faktoren für Vertrauen im digitalen Raum (Ghaly, 2023). Aufgrund der Relevanz der Höhe von Bewertungen (Luca, 2016, Xie et al. 2016) sowie der Glaubwürdigkeit dieser Bewertungen (Chakraborty, 2019; Kim et al., 2017) werden beide Faktoren in die Akzeptanzmodelle aufgenommen.

### **Ableitung der Akzeptanzmodelle**

Die vorliegende Studie untersucht folglich sechs Faktoren, welche auf die Buchungsbuchungsintention einwirken (Tabelle 1).

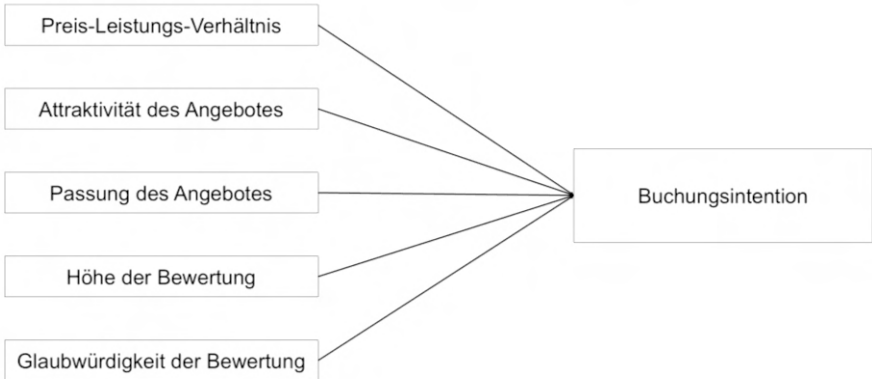
**Tabelle 1: Übersicht der angewandten Dimensionen**

<b>Angewandte Dimensionen</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Quellen</b>
Preis-Leistung Verhältnis	Der wahrgenommene Wert, den Verbrauchenden aus einer Dienstleistung im Verhältnis zu deren Kosten erhalten.	Araújo Vila et al., 2021; Gupta et al., 2017
Attraktivität des Angebotes	Die Freude und den Spass, die durch die Nutzung einer Technologie entstehen.	Chang, 2012
Passung des Angebotes	Technologie sollte den Bedürfnissen und Vorlieben der Nutzenden entsprechen.	Sari et al., 2022
Höhe der Bewertung	Die Höhe der Bewertung beschreibt die Wahrnehmung der Rezensionen in Bezug auf Angebotsqualität. Insbesondere für vereinfachte Heuristik, wie Sternenbewertungen, führen höhere Bewertungen zu einer positiven Assoziation und verstärken die Buchungsintention.	Kim et al., 2017, Luca, 2016, Xie et al. 2016
Glaubwürdigkeit der Bewertung	«Die Glaubwürdigkeit der Bewertung der Empfänger von Informationen gegenüber der verwendeten Informationsquelle» (Wu, 2014, p. 13)	González-Rodríguez et al., 2022; Kusumasondjaja et al., 2012; Wu, 2014
Attraktivität der Zusatzleistungen	Der wahrgenommene Fit beschreibt, inwieweit die angebotene Zusatzleistung zum Anbieter bzw. zur Einstiegsleistung passt.	Maitzen, 2015

Um den Einfluss der Faktoren erheben zu können, wurden mit Tourismus- und Blockchainexperten zwei testbare Anwendungsfälle entwickelt. Im ersten Use Case werden Kundenbewertungen einer Hotelbuchung durch Blockchain verifiziert, um die angenommene Glaubwürdigkeit dieser Bewertungen zu erhöhen (Fokus: Vertrauenssteigerung durch Blockchain). Im zweiten Use Case werden zur Buchung einer touristischen Führung, zusätzlich digitale, blockchainbasierte Collectibles kostenlos offeriert. Neben einem Memento erhalten Buchende Rabatte in teilnehmenden Organisationen der Destination (Fokus: Attraktivität von blockchainbasierten Angeboten). Hierfür wird das postulierte Akzeptanzmodell entsprechend dem jeweiligen Fokus ausgerichtet und getestet (siehe Abbildung1).

**Abbildung 1: Postulierte Akzeptanzmodelle & Optionen die Teilnehmenden angezeigt**

**Akzeptanzmodell für Use Case 1: Hotelbuchung**



**Hotel "La Famiglia"**



**Eigenschaften**

- Familienzimmer (max. 5 Personen)
- 2 Pools (Ruhezone und Kinderpool inkl. Splashpark)
- Kids Club (09:00 Uhr bis 17:00 Uhr)
- Preis CHF 350.- / Nacht

**Bewertungen**

- Maris Beck:** Perfektes Familienhotel! Kids Club top, Poolbereich super. Einziger Nachteil: Parkplatz ist begrenzt.
- Lara Fink:** Schöne Zimmer, sehr Mitarbeiter. Der Frühstück habe abwechslungsreicher sein können. Die Frühstückstheke ist gut besetzt.
- Marco Kurt:** Zimmer sind absolut in die Jahre gekommen und die Wände sind etwas gelblich. Ansonsten top. Poolbereich ist nicht für Kinder.
- Marco Wolf:** Lage des Hotels ist super und Zimmer sind schön eingerichtet und geräumig. Leckerer Frühstück. Sehr familienfreundlich.

**i** Verifiziert durch Blockchain, bedeutet, dass sichergestellt ist, dass es sich bei den Verfasser:innen der Nachricht um reale Personen handelt, welche das besagte Hotel tatsächlich besucht haben.

**Hotel "La Famiglia"**



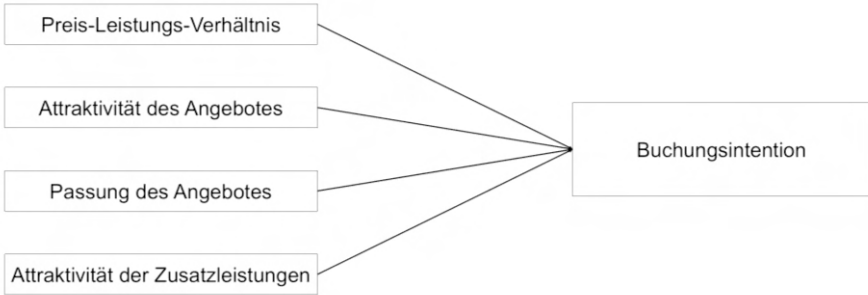
**Eigenschaften**

- Familienzimmer (max. 5 Personen)
- 2 Pools (Ruhezone und Kinderpool inkl. Splashpark)
- Kids Club (09:00 Uhr bis 17:00 Uhr)
- Preis CHF 350.- / Nacht

**Bewertungen**

- Maris Beck:** Perfektes Familienhotel! Kids Club top, Poolbereich super. Einziger Nachteil: Parkplatz ist begrenzt.
- Lara Fink:** Schöne Zimmer, sehr Mitarbeiter. Das Frühstück hätte abwechslungsreicher sein können. Der Kinderpool war häufig überfüllt.
- Marco Kurt:** Zimmer sind etwas in die Jahre gekommen und die Wände sind etwas gelblich. Ansonsten top. Poolbereich ist toll für Kinder!
- Marco Wolf:** Lage des Hotels ist super und Zimmer sind schön eingerichtet und geräumig. Leckerer Frühstück. Sehr familienfreundlich.

## Akzeptanzmodell für Use Case 2: Tourbuchung



**Tour «Arte & Sapori del Ticino»**



**Beschrieb**  
 Erlebe 3,5 Stunden voller Kunst und Kulinarik im malerischen Ascona! Entdecke Galerien, historische Gassen und lokale Handwerkskunst, bevor du Tessiner Spezialitäten, edle Weine und Schokolade kostest. Zum Abschluss genießt du einen Aperitivo an der Seepromenade mit Blick auf den Lago Maggiore.

**Highlight**  
 Du erhältst obendrauf ein **blockchain-basiertes Collectible** - eine einzigartige, individualisierte digitale Erinnerung, die du auf deinem Smartphone abspeichern kannst. Damit erhältst du zudem 10 % Rabatt in allen teilnehmenden Geschäften des Gewerbeverbands Ascona. Ein Erlebnis mit Mehrwert!

**Eckdaten**

- Dauer 3.5 Stunden
- Preis pro Person CHF 45,-
- Mindestteilnehmerzahl 4 Personen

**Tour «Arte & Sapori del Ticino»**



**Beschrieb**  
 Erlebe 3,5 Stunden voller Kunst und Kulinarik im malerischen Ascona! Entdecke Galerien, historische Gassen und lokale Handwerkskunst, bevor du Tessiner Spezialitäten, edle Weine und Schokolade kostest. Zum Abschluss genießt du einen Aperitivo an der Seepromenade mit Blick auf den Lago Maggiore.

**Eckdaten**

- Dauer 3.5 Stunden
- Preis pro Person CHF 45,-
- Mindestteilnehmerzahl 4 Personen

### 1.4 Personas Schweiz Tourismus (ST)

Im Tourismusmarketing dienen Personas als strategisches Instrument zur Definition homogener Zielgruppen, um Kampagnen sowie Produkte gezielt anzupassen. Die von Schweiz Tourismus entwickelten Personas basieren dabei auf wissenschaftlichen Studien (Tabelle 2) (Schweiz Tourismus, 2025).

**Tabelle 2: Schweiz Tourismus Personas**

Persona	Beschreibung
Jo Active Adventurer	Wählt den Ferienort primär nach den dortigen Aktivitäten aus.
Kris Local Explorer	Sucht gezielt nach authentischer Kultur und versteckten Orten.
Lou Down Pacer	Strebt vorrangig nach Erholung.
Max Highlight Traveller	Fokussiert sich auf die relevantesten Sehenswürdigkeiten und Traditionen und nutzt hierfür gerne organisierte Reisen.
Pat Bonding Educator	Reist mit seinen Liebsten und fokussiert auf die Stärkung der Beziehung zu ihnen.
Quinn Pleasure Seeker	Sucht nach Genuss und bevorzugt exklusive und luxuriöse Erlebnisse.

## 2 Methodik

Die Akzeptanz der Use Cases wurde mit einem quantitativen Online-Experiment erhoben. Die Befragung wurde gamifiziert, um diese möglichst nachvollziehbar und realitätsnah für valide Ergebnisse zu gestalten (Unger, 2019). Die Teilnehmenden sahen sich daher vor der Situation, aktuell ihre Ferien zu planen und hierfür nach passenden Unterkünften und Aktivitäten zu suchen. Allen Teilnehmenden wurden beide Use Cases präsentiert. Es erfolgte ein Between Subjects-Design (Döring, 2023) durch eine randomisierte Zuteilung, ob Teilnehmenden Use Cases mit oder ohne Blockchainintervention angezeigt wurden.

Das Online-Experiment war in mehrere Abschnitte unterteilt:

- Messung der Bekanntheit der Blockchaintechnologie und der allgemeinen Einstellung gegenüber der Technologie durch positive Einstellungsfaktoren (GAAIS-Skala) (Schepman & Rodway, 2023).
- Führung durch die Hotel- und Tourbuchung, dann Messung Buchungsintention
- Erhebung Einflussfaktoren auf die Buchungsintention durch validierte psychometrische Skalen (Chakraborty, 2019; Kim et al., 2017; Luo et al., 2015; Treubner & Graul, 2020; Venkatesch et al., 2012)
- Segmentierungsfragen für Personas Schweiz Tourismus (Schweiz Tourismus, 2025)
- Erhebung soziodemografische Daten (Alter, Geschlecht, Wohnregion)

Für die Nutzerfreundlichkeit, Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit wurden alle Faktoren auf eine fünfstufigen Likert-Skala erfasst (Franzen, 2022).

Die Studie wurde von Juni-Juli 2025 mit einer bevölkerungsrepräsentativen Stichprobe, Personen mit Wohnsitz in der Deutsch- und Westschweiz, durch ein Panellinstitut ausgespielt (N=1244).

Es erfolgte eine statistische Auswertung der Ergebnisse (deskriptive Kennzahlen & inferenzstatistische Analyse) um Unterschiede zwischen den Ausgestaltungen und dem Einfluss der Faktoren auf die Buchungstention zu bestimmen. Es wurden *t*-Tests für unabhängige Stichproben berechnet, um die Akzeptanz der Ausgestaltung der Anwendungsfälle zu berechnen (Döring, 2023; Planing, 2022). Die Überprüfung Ihrer Beeinflussung durch die Faktoren erfolgte mittels Regressionsanalysen (Arkes, 2022).

### **3 Ergebnisse**

Die Zusammensetzung der Stichprobe ist Tabelle 3 zu entnehmen.

**Tabelle 3: Demografische Daten**

	Kategorie	Absoluter Anteil (n)	Prozentualer Anteil (%)
Geschlecht (n=1244)	Weiblich	624	50.09%
	Männlich	620	49.91%
Alter (n=1244)	15-34 Jahre	348	27.97%
	35-54 Jahre	422	33.92%
	55+ Jahre	474	38.10%
Herkunftsregion (n=1211)	Genferseeregion	229	18.89%
	Mittelland	259	21.38%
	Nordwestschweiz	174	14.39%
	Region Zürich	263	21.70%
	Ostschweiz	149	12.30%
	Tessin	10	0.80%
	Zentralschweiz	127	10.53%
Hauptsprache (n=1244)	Deutsch	926	74.44%
	Französisch	318	25.56%
Schweiz Tourismus Persona (n=1138)	Lou Down Pacer	326	28.63%
	Jo Active Adventurer	112	9.84%
	Kris Local Explorer	371	32.62%
	Max Highlight Traveller	80	7.00%
	Quinn Pleasure Seeker	59	5.23%
	Pat Bonding Educator	190	16.67%

Tabelle 4 enthält die deskriptiven sowie die inferenzstatistischen Ergebnisse der Akzeptanzmessung. Die Buchungszintention der Hotelbuchung fällt deskriptiv höher aus mit blockchainbasierten Kundenbewertungen ( $MW = 2.95$ ,  $SD = 1.12$ ) als ohne Blockchain ( $MW = 2.88$ ,  $SD = 1.11$ ). Bei der Hotelbuchung ist über alle Faktoren hinweg die Ausgestaltung mit Blockchaintechnologie deskriptiv höher. Das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Attraktivität und Passung des Angebotes werden als höher wahrgenommen. Die Glaubwürdigkeit der blockchainbasierten Kundenbewertungen ( $MW = 3.39$ ,  $SD = 0.83$ ) ist statistisch signifikant höher als die nicht blockchainbasierten Bewertungen ( $MW = 3.28$ ,  $SD = 0.79$ ).

Tabelle 4: Ergebnisse der Akzeptanzerhebung

Anwendungsfall	Konstrukt	Cronbach's Alpha	MW (mit Block-chain)	SD (mit Block-chain)	MW (ohne Block-chain)	SD (ohne Block-chain)	t	p
Hotelbuchung (n=588 ohne Blockchain) (n=656 mit Blockchain)	Buchungsintention	0.93	2.95	1.12	2.88	1.11	1.063	0.288
	Preis-Leistungs-Verhältnis	0.87	3.22	0.90	3.18	0.87	0.719	0.473
	Attraktivität des Angebotes	0.85	3.28	0.99	3.22	0.94	1.060	0.289
	Passung des Angebotes	0.86	3.06	1.09	3.01	1.07	0.850	0.396
	Höhe der Bewertungen	0.64	3.53	0.80	3.49	0.79	0.746	0.456
	Glaubhaftigkeit der Bewertungen	0.88	3.39	0.83	3.28	0.79	2.330	0.020
Tourbuchung (n=613 ohne Blockchain) (n= 631 mit Blockchain)	Buchungsintention	0.94	3.14	1.23	3.41	1.17	-3.728	<0.001
	Preis-Leistungs-Verhältnis	0.89	3.65	0.92	3.73	0.92	-1.456	0.145
	Attraktivität des Angebotes	0.85	3.51	1.02	3.63	0.93	-2.165	0.031
	Passung des Angebotes	0.89	3.30	1.14	3.48	1.05	-2.912	0.003
	Attraktivität der Zusatzleistungen	0.86	3.03	1.11	3.30	0.95	-4.638	<0.001

Bei der Tourbuchung (Use Case 2) ist eine gedrehte Tendenz zum Use Case 1 ersichtlich: Deskriptiv als auch inferenzstatistisch fällt die Buchungsintention signifikant schlechter für die Tourbuchung mit digital Collectibles ( $MW = 3.14$ ,  $SD = 1.23$ ) aus als ohne ( $MW = 3.41$ ,  $SD = 1.17$ ). Diese Tendenz lässt sich beim Use Case 2 über alle Faktoren hinweg beobachten. Tourbuchungen mit digital Collectibles weisen ein schlechteres Preis-Leistungs-Verhältnis auf, sind weniger attraktiv und passend. Die Zusatzleistung wird als weniger attraktiv wahrgenommen. Dabei weist die Ausgestaltung ohne Blockchaintechnologie keine Zusatzleistung auf.

**Tabelle 5: Ergebnisse der Regressionsanalysen der Buchungsintentionen**

Anwendungsfall	Faktor	Standardisierter Beta-Koeffizient
Hotelbuchung ( $R^2 = 60.5\%$ ) (n=588 ohne Blockchain) (n=656 mit Blockchain)	Preis-Leistungs-Verhältnis	0.027
	Attraktivität des Angebotes	0.190*
	Passung des Angebotes	0.465*
	Höhe der Bewertungen	0.119*
	Glaubhaftigkeit der Bewertungen	0.254*
Tourbuchung ( $R^2 = 67.6\%$ ) (n=613 ohne Blockchain) (n=631 mit Blockchain)	Preis-Leistungs-Verhältnis	0.240*
	Attraktivität des Angebotes	0.192*
	Passung des Angebotes	0.561*
	Attraktivität der Zusatzleistungen	0.085*

Anmerkung. \* signifikant auf einem  $p < .001$ -Level

Die Annahme des Einflusses der postulierten Faktoren auf die Buchungsintention konnte durch die Regressionsanalysen bestätigt werden (Tabelle 5). Beim Use Case 1 wirken alle Faktoren bis auf das Preis-Leistungs-Verhältnis als signifikante Prädiktoren der Buchungsintention. Den stärksten Einfluss stellt die Passung des Angebotes dar, gefolgt von der Glaubwürdigkeit der Bewertungen. Beim Use Case 2 sind alle vier Einflussfaktoren signifikante Prädiktoren. Der relevanteste Prädiktor ist die Passung des Angebotes. Ein weiterer relevanter Einflussfaktor ist das Preis-Leistungs-Verhältnis. Bei Hotelbuchung (Use Case 1) wurde dieser nicht als signifikanter Prädiktor identifiziert.

Zudem können Ableitungen für die Schweiz Tourismus Personas vorgenommen werden. Der Vergleich der Mittelwerte und Regressionsanalysen zeigt, dass die Blockchaintechnologieakzeptanz zwischen den Persona Segmenten unterschiedlich ausfällt. Bei Use Case 1, wissen die Personas «Pat Bonding Educator»

( $MW = 3.12$ ,  $SD = 1.08$ ,  $MW = 2.94$ ,  $SD = 1.08$ ) und «Jo Active Adventurer» ( $MW = 3.15$ ,  $SD = 1.22$ ;  $MW = 2.84$ ,  $SD = 1.17$ ) eine höhere Buchungsintention auf, wenn die Bewertungen blockchainverifiziert sind. Die verbleibenden Personas unterscheiden sich bei der Ausgestaltung mit und ohne Blockchain geringfügig. Bei «Kris Local Explorer» dreht sich das Muster: Die Buchungsintention ohne blockchainbasierte Kundenbewertungen ( $MW = 2.93$ ,  $SD = 1.01$ ) fällt höher aus als mit ( $MW = 2.88$ ,  $SD = 1.22$ ).

Resultate des Use Case 2 (Tourbuchung) zeigen, dass vier der sechs Personas die Tour ohne blockchainbasiertes Zusatzangebot präferieren. «Max Highlight Traveller» weist eine geringfügig höhere Buchungsintention ( $MW = 3.51$ ,  $SD = 1.16$ ) bei der Variante mit digitalem Collectible auf als ohne ( $MW = 3.40$ ,  $SD = 1.15$ ). Bei «Jo Active Adventurer» lässt sich keine Unterscheidung zwischen den Ausprägungen feststellen.

#### 4 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen in Kapitel 3 lassen sich für Tourismusakteure folgende Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Blockchain im Schweizer Tourismus ableiten:

##### Grundverständnis und positive Einstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass Teilnehmende ein Grundverständnis für Blockchain-Technologie aufweisen, sowie dass sie neutral bis positiv dieser Technologie gegenüber eingestellt sind. Weiterführende Erkenntnisse bezüglich dem Grundverständnis und der Einstellung gegenüber der Technologie selbst sind nicht berücksichtigt worden. Um die angenommene Akzeptanz zu stärken, gilt es, durch Informationen zum Wissensaufbau beizutragen. Es sollte weniger die Vermittlung der technischen Kenntnisse als die Kommunikation des konkreten Mehrwerts, d.h. des Nutzens, der Technologie für Touristen im Zentrum stehen. Dabei hat diese Studie die Einstellung gegenüber der Anwendung von Blockchain im Tourismus in Bezug auf die Akzeptanz der Touristen und damit Ihre angenommene Buchungsintention untersucht.

##### Blockchain ist kein Universaltool

Die unterschiedliche Akzeptanz der beiden Anwendungsfälle zeigt auf, dass Blockchain kein Universaltool ist. In Use Case 1 (blockchainverifizierte Bewertungen) konnte, im Gegensatz zu Use Case 2 (blockchainbasierte Zusatzprodukte), eine Steigerung der Buchungsintention durch Blockchain festgestellt werden. Die Resultate aus Use Case 1 decken sich mit bestehenden Erkenntnissen zur wahrgenommenen Glaubwürdigkeit der Quelle einer Bewertung. Diese kann sich auf die Identität der Bewertenden und damit direkt auf das Vertrauen der Verbrauchenden und ihr Verhalten auswirken. Bewertungen von identifizierbaren Quellen werden

dabei als glaubwürdiger eingeschätzt als anonyme (Kusumasondjaja et al., 2012). Damit zeigt sich: Blockchain entfaltet sein Potential im Tourismus, wenn die Technologie zur Vertrauenssteigerung und Erhöhung der Glaubwürdigkeit genutzt wird, was auch in der Literatur für die Anwendung von Blockchain so bestätigt wird (Chakraborty, 2019; Kim et al., 2017; Luo et al., 2015).

### **Blockchain Collectibles**

Die geringe Buchungsintention (angenommen auf Grund der Studienresultate, nicht tatsächliches Verhalten) der Tour mit blockchainbasierten Zusatzprodukten zeigt jedoch, dass der Einsatz von Blockchain im Tourismus nicht generell zielführend ist und zu höheren Buchungsintentionen führen kann. Gründe dafür können der nicht wahrgenommene Mehrwert des Collectibles sein oder aber, dass blockchainbasierte Produkte nicht greifbar und zu abstrakt in der Wahrnehmung der Touristen ist. Die Einführung von blockchainbasierten Produkten, sowie im Use Case 2 getestet, ist zum jetzigen Zeitpunkt aufgrund der mangelnden Akzeptanz dieser nicht zu empfehlen. Die Studie hat keine weiteren Anwendungen von Collectibles (im Tourismus) getestet hat. Dabei zeigt sich in der Literatur, das Collectibles, nicht spezifisch im Tourismus, neben Blockchain die Buchungsintention positiv beeinflussen können (Fortagne & Lis, 2023). Zudem zeigen Resultate unter Einbezug des Stimulus-Organism-Response Modells (SOR) und der social identity theory, dass sich Konsumenten mit digital collectibles kognitiv und affektiv identifizieren (Chen et al., 2025). Blockchain collectibles könnten also in anderen als in Use Case 2 dargestellten Situation, durch Ihre Identifikationsveranlagung, zur Emotionalität von Reisen im Tourismus beitragen.

### **Zielgruppenfokussierung**

Resultate der Auswertung der Schweiz Tourismus Personas zeigen Unterschiede bei der Akzeptanz von Blockchain auf. Die Ergebnisse zeigen z.B. auf, dass für manche Personas die Glaubwürdigkeit der Bewertung als signifikanter Prädiktor für die angenommene Akzeptanz von Blockchain zum Tragen kommt.

Dabei gilt es zu beachten, dass auf Grund der Datenlagen die obenstehenden Interpretationen vorgenommen wurden. Die Persona spezifischen Resultate zeigen, dass es Unterschiede in der Akzeptanz und damit angenommen Buchungsintention bei den verwendeten Use Cases gibt. Die Ergebnisse dieser Studie sollten bei dem Einsatz von Blockchain berücksichtigt, allerdings nochmals eigenständig für die tatsächliche Situation überprüft werden.

### **Unveränderlichkeit und Transparenz**

Die Studie zeigt immer wieder eine angenommen erhöhte Buchungsintention auf Grund der Akzeptanz gegenüber Blockchain anhand der beiden Use Cases im Tourismus auf. Dabei wird von der Glaubwürdigkeit der Bewertungen, die die Buchungsintention beeinflussen (González-Rodríguez et al., 2022), gesprochen. Die

Glaubwürdigkeit wird dabei durch die Unveränderlichkeit und Transparenz von Blockchain als Mehrwert geschaffen (Bhattacharjee et al., 2024; Prados-Castillo et al., 2023). So gilt es für Tourismusanbieter, die Resultate der Studie im Sinne der Glaubwürdigkeit, als Authentizitäts- und Verlässlichkeitsaspekte zu interpretieren und anzuwenden. Das Tourismusprodukt baut auf dem Vertrauen der Echtheit der angebotenen Dienstleistungen auf. Dabei spielen Bewertungen Dritter oft eine Schlüsselrolle (Kim et al., 2017). Blockchain kann hier einen Mehrwert liefern und damit die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Touristen beeinflussen.

## 5 Limitationen

Die Studie stützt sich auf ein hypothetisches Szenario sowie auf selbst gemeldete Daten. Die Ergebnisse sollten sorgfältig geprüft werden. Auch wenn die Teilnehmer ihr geplantes Verhalten angegeben haben, gibt es keine Garantie dafür, dass sie dieses Verhalten auch umsetzen. Es kann daher nicht sichergestellt werden, dass es keine Diskrepanz zwischen der Absicht und dem tatsächlichen Verhalten gibt. Weiterführende Erkenntnisse bezüglich dem Grundverständnis und der Einstellung gegenüber der Technologie selbst sind zudem nicht berücksichtigt worden. Darüber hinaus ist der Umfang der Studie begrenzt. Sie konzentrierte sich auf den Schweizer Tourismus. Ergebnisse lassen sich möglicherweise nicht direkt auf andere Regionen oder Kulturen übertragen.

Das Studiendesign basierte vorwiegend auf dem TAM und dem UTAUT2, zwei gut erforschten Modellen zur Technologieakzeptanz. Die Validität der Ergebnisse kann jedoch in Frage gestellt werden, da beide Modelle nicht für Blockchain-spezifische Kriterien entwickelt wurden. Der zwischen den Probanden durchgeführte Ansatz begrenzte mögliche Verzerrungen in den Ergebnissen, was zu einer höheren Variabilität zwischen den Gruppen geführt hat. Schliesslich isolierte die Studie mehrere Variablen, um ihre Auswirkungen besser untersuchen und verstehen zu können. In einem realen Szenario würden diese Variablen jedoch mit der gesamten Benutzerefahrung interagieren, was in dieser Studie nicht berücksichtigt wurde.

Die Studie betrachtete Vertrauen im Kontext der Authentizität in Bezug auf die wahrgenommene Glaubwürdigkeit von (blockchainverifizierten) Kundenbewertungen und Collectibles (es wurden neben der einen Anwendung keine weitere Anwendung von Collectibles (im Tourismus) getestet). Das Vertrauen in die Blockchain-Technologie selbst ist in der Studie nicht erhoben worden. Als solches ist es nicht klar nachvollziehbar, inwieweit die beobachteten Effekte auf ein grundlegendes Vertrauen in Blockchain als Technologie im Tourismus zurückzuführen ist. Die wahrgenommene Glaubwürdigkeit der Touristen in dieser Studie soll als Authentizität und Vertrauen in Bezug auf Ihre Akzeptanz von Blockchain im Tourismus und auf die zwei angewendeten Use Cases verstanden werden (Vertrauen in das Anwendungsszenario und nicht in die Technologie selbst).

## 6 Abschluss

Abschliessend lässt sich festhalten, dass der Einsatz von Blockchain im Tourismus grosses Potential entfalten kann, wenn die Technologie dort eingesetzt wird, wo sie Mehrwert schafft, und sie so zu einer Vertrauensstärkung beitragen kann. Der Einsatz von Blockchain im Tourismus muss daher einen klaren Mehrwert liefern; nicht nur für die Anbietenden, sondern auch für seine Gäste. Dabei soll die durchgeführte Studie den Weg für blockchaingetriebene Innovationen ebnen und die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus langfristig stärken.

### Literaturverzeichnis

- Araújo Vila, N., Fraiz Brea, J. A., & Pelegrín Borondo, J. (2021). Applying the UTAUT2 model to a non-technological service: the case of Spa tourism. *Sustainability*, 13(2), 803.
- Arkes, J. (2022). *Regression Analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003285007>
- Balasubramanian, S., Sethi, J. S., Ajayan, S., & Paris, C. M. (2022). An enabling framework for blockchain in tourism. *Information Technology & Tourism*, 24(2), 165-179.
- Bhattacharjee, A., Jahanshahi, A. A., & Chakraborty, S. (2024). Unlocking the link between low emission supply chains, blockchain adoption, and financial success: The payoff of socially responsible practices in supply chains. *Business Strategy & Development*, 7(1), e341.
- Bundesamt für Statistik. (2025). Satellitenkonto Tourismus. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/monetaere-aspekte/satellitenkonto.htm> Zugriff am: 04.09.2025
- Chakraborty, U. (2019). Perceived credibility of online hotel reviews and its impact on hotel booking intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3465–3483. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0928>
- Chang, A. (2012). UTAUT and UTAUT 2: A review and agenda for future research. *Journal the WINNERS*, 13(2), 10-114.
- Chen, H., Yang, Z., & Lyu, T. (2024). Empirical Investigation of Digital Collectibles Purchase Intention: The Roles of Value, Risks, Identification, and Scarcity. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(16), 9861–9880. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2429755>
- Corne, A., Massot, V., & Merasli, S. (2023). The determinants of the adoption of blockchain technology in the tourism sector and metaverse perspectives. *Information Technology & Tourism*, 25(4), 605–633.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319-340.
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>

- EDA (2023). Tourismus. About Switzerland. <https://www.aboutswitzerland.eda.admin.ch/de/tourismus> Zugriff am: 04.09.2025
- Erol, I., Neuhofer, I. O., Dogru, T., Oztel, A., Searcy, C., & Yorulmaz, A. C. (2022). Improving sustainability in the tourism industry through blockchain technology: Challenges and opportunities. *Tourism Management*, 93, 104628. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104628>
- Fortagne, M. A., & Lis, B. (2024). Determinants of the purchase intention of non-fungible token collectibles. *Journal of Consumer Behaviour*, 23(2), 1032-1049.
- Fragnière, E., Sahut, J.-M., Hikkerova, L., Schegg, R., Schumacher, M., Grèzes, S., & Ramseyer, R. (2022). Blockchain Technology in the Tourism Industry: New Perspectives in Switzerland. *Journal of Innovation Economics & Management*, N° 37(1), 65–90. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0111>
- Franzen, A. (2022). Antwortskalen in standardisierten Befragungen. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp.1115–1126). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_74](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_74)
- Ghaly, M. I. (2023). The influence of user-generated content and social media travel influencers credibility on the visit intention of Generation Z. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(2), 367-382.
- González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., Bilgihan, A., Okumus, F., & Shi, F. (2022). The impact of eWOM source credibility on destination visit intention and online involvement: a case of Chinese tourists. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 13(5), 855-874.
- Gupta, A. and Dogra, N. (2017), “Tourist adoption of mapping apps: a UTAUT2 perspective of smart travellers”, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 145-161.
- Kim, S., Kim, J., & Park, S. (2017). The Effects of Perceived Value, Website Trust and Hotel Trust on Online Hotel Booking Intention. *Sustainability*, 9(12), 2262. <https://doi.org/10.3390/su9122262>
- Kim, M. and Qu, H. (2014). Travelers' behavioral intention toward hotel self-service kiosks usage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 225-245. <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2012-0165>
- Kusumasondjaja, S. Shanka, T & Marchegiani, C. 2012, Credibility of online reviews and initial trust: The roles of reviewers identity and re-view valence, *Journal of Vacation Marketing*, 18(3), 185-195.
- Legris, P., Ingham, J., & Collette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40(3), 191-204.
- Luca, M. (2016). Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.Com. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 12-016*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1928601>

- Luo, C., Luo, X., Xu, Y., Warkentin, M., & Sia, C. L. (2015). Examining the moderating role of sense of membership in online review evaluations. *Information & Management*, 52(3), 305–316. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.12.008>
- Maitzen, P. (2015). Entwicklung eines Wirkungsmodells der Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten. In *Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten aus Kundensicht: Konstruktentwicklung und Überprüfung im Wirkungsmodell* (pp. 95-139). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mountije, Y., Agapito, D. & Ramos, C. (2025) Reshaping the future of tourism & hospitality industry through blockchain technology: a systematic literature review. *Information Technology and Tourism*, 27, 317–343 (2025). <https://doi.org/10.1007/s40558-024-00306-y>
- Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of travel research*, 46(2), 119-132.
- Önder, I., & Gunter, U. (2022). Blockchain: Is it the future for the tourism and hospitality industry? *Tourism Economics*, 28(2), 291–299. <https://doi.org/10.1177/1354816620961707>
- Planing, P. (2022). Statistik Grundlagen.
- Prados-Castillo, J. F., Guaita Martinez, J. M., Zielińska, A., & Gorgues Comas, D. (2023). A review of blockchain technology adoption in the tourism industry from a sustainability perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(2), 814-830.
- Sari, A., Munir, A., Maming, J., & Satria, E. (2022). Development of marketing mix in tourism with technology acceptance model (tam) in the tourist area of kerinci regency. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i12.11542>
- Sarnacchiaro, P., Luongo, S., Sepe, F., & Della Corte, V. (2024). The role of blockchain technology in the tourism industry: analyzing the factors affecting its adoption. *Quality & Quantity. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-01836-7>
- Schepman, A., & Rodway, P. (2023). The General Attitudes towards Artificial Intelligence Scale (GAAIS): Confirmatory Validation and Associations with Personality, Corporate Distrust, and General Trust. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(13), 2724–2741. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2085400>
- Schweiz Tourismus. (2025). Personas for the Swiss tourism industry. <https://www.stnet.ch/de/personas-swiss-tourism-industry/> Zugriff am: 04.09.2025
- Stamboulis, Y., and P. Skayannis (2003). "Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism." *Tourism Management*, 24: 35–43.
- Stojanović, T., Lazarević, S. D., Radenković, M., Naumović, T., & Miletić, A. (2024). Assessing the adoption and utilization of blockchain technology among software developers. *Facta Universitatis, Series: Electronics and Energetics*, 37(1), 075-091.

- Teubner, T., & Graul, A. (2020). Only one room left! How scarcity cues affect booking intentions on hospitality platforms. *Electronic Commerce Research and Applications*, 39, 100910. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100910>
- Treiblmaier, H. (2022). Blockchain and Tourism. In Z. Xiang et al. (Eds.) *Handbook of e-Tourism*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_28)
- Unger, T. (2019). Gamification als innovative Methode zur Datenerhebung in der Marktforschung. In B. Keller, H.-W. Klein, & S. Tuschl (Eds.), *Zukunft der Marktforschung* (pp. 191–203). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25449-0\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25449-0_12)
- Valeri, M., & Baggio, R. (2021). A critical reflection on the adoption of blockchain in tourism. *Information Technology & Tourism*, 23(2), 121–132. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00183-1>
- Van der Heijden, H. (2004). User acceptance of hedonic information systems. *MIS quarterly*, 695-704.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y. and Xu, X. (2012), Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology, *MIS Quarterly*, Vol. 36 No. 1, pp. 157-178.
- Wu, M.-H. (2014), "Relationships among source credibility of electronic word of mouth perceived risk, and consumer behavior on consumer generated media", Master's thesis, University of Massachusetts Amherst. *University of Massachusetts Amherst eTheses Repository*
- Xie, K. L., Chen, C., and Wu, S. (2015). Online Consumer Review Factors Affecting Offline Hotel Popularity: Evidence from Tripadvisor. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(2), 211–223. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1050538>
- Xu, C., Wang, W., Chen, J., Wang, W., Chen, Y., & Li, Z. (2010). Analyzing travelers' intention to accept travel information. *Transportation Research Record Journal of the Transportation Research Board*, 2156(1), 93-100. <https://doi.org/10.3141/2156-11>
- Yousafzai, S., Pallister, J., & Foxall, G. (2009). Multi-dimensional role of trust in Internet banking adoption. *The Service Industries Journal*, 29(5), 591-605.



# Kundenzentrierte Gestaltungskompetenz in der Hotellerie

Lilian Roten, Jan-Erik Baars

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.06>

## Abstract

Wie beeinflusst die Gestaltung das Gästelerlebnis – und welche Rolle spielt dabei die interne Haltung im Hotel? Das Forschungsprojekt „Kundenzentrierte Gestaltungskompetenz in der Hotellerie“ untersuchte diese Fragen anhand quantitativer Befragungen von Gästen und Mitarbeitenden sowie der Auswertung von Online-Bewertungen. Ziel war es, ein methodisches Instrument zu entwickeln, das Hoteliers befähigt, ihre Positionierung zu schärfen und den Design-Impact gezielt zu gestalten. Die Ergebnisse zeigen: Gestaltung entfaltet dort besondere Wirkung, wo sie emotional anspricht, konsistent umgesetzt wird und intern mitgetragen wird. Die entwickelte Toolbox bietet eine praxisnahe Grundlage, um Look & Feel strategisch als Hebel für Differenzierung, Loyalität und Weiterempfehlung einzusetzen.

**Keywords:** Kundenzentrierung, Gestaltungsfähigkeit, Hotellerie, Markenpositionierung, Differenzierung, Design Impact, Emotionalisierung, Gästereise, Weiterempfehlung (Net Promoter Score, NPS), Trainings-Toolbox/Selbstbewertungstool, Innotour Projektförderung

## 1 Ausgangslage

Die Hotellerie steht vor der Herausforderung, dass Gästefeedback durch die allgegenwärtige Präsenz digitaler Medien und sozialer Netzwerke immer relevanter wird. Gäste teilen ihre Erfahrungen auf Plattformen wie Google, Booking.com oder in sozialen Medien mit grosser Reichweite. Das sorgt für Sichtbarkeit, bringt jedoch auch Risiken mit sich, denn oft überwiegen negative Rückmeldungen. Studien (Baumeister et al., 2001) zeigen, dass kritische Bewertungen häufiger und subjektiver sind, was die Aussenwahrnehmung eines Hauses stark beeinflusst. Zudem bleibt die Bewertungsskala häufig vage. Eine Drei-Sterne-Bewertung auf Google lässt offen, ob die Kritik dem Personal gilt oder strukturellen Mängeln. Dieses Problem betrifft auch andere Plattformen wie Booking.com, TripAdvisor oder Facebook – oft ist unklar, worauf sich die Bewertung konkret bezieht. Umso wichtiger ist es, gezielt positive Emotionen zu wecken. Zufriedenheit allein reicht nicht aus – nur echte Begeisterung führt dazu, dass Gäste ihre Erlebnisse online teilen und positiv bewerten. Zufriedene Stammgäste sind dabei besonders wertvoll. Sie kehren nicht

nur zurück, sondern agieren auch als glaubwürdige Markenbotschafter – online wie offline. Ihre Empfehlungen beeinflussen das Buchungsverhalten potenzieller Gäste direkt. Deshalb ist es erfolgsentscheidend, loyale Gäste gezielt zu binden und ihre Erlebnisse aktiv zu fördern. Laut einer Studie der Harvard Business Review (Gallo, 2014) kann es fünf- bis 25-mal teurer sein, neue Gäste zu gewinnen als bestehende zu halten.

Ein Hotelaufenthalt ist mehr als die Summe von Leistungen – er ist ein vielschichtiges Erlebnis aus Design, Servicequalität, Markenidentität und Mitarbeitenden-interaktion. Dieses Erlebnis wird bewusst und unbewusst bewertet und geteilt – offline wie online, oft jedoch stark vereinfacht durch Bewertungssysteme, die der tatsächlichen Erfahrung kaum gerecht werden.

Unser Ansatz setzt genau an dieser Unschärfe an: Es geht um mehr als das bloße Sammeln von Feedback, es geht um Feedback-Transformation. Denn strategisch nutzbares Feedback entsteht erst, wenn es kontextualisiert und sowohl mit externen Faktoren (wie Gästebedürfnissen und Gästeerfahrungen) als auch mit internen Rahmenbedingungen (wie Teamkultur, Führungsstil oder Abläufen) in Beziehung gesetzt wird. Ziel ist es, eine Methodik zu entwickeln, die Feedback von Gästen und Mitarbeitenden strukturiert erfasst, analysiert und in konkrete Gestaltungsfelder übersetzt. Dazu haben wir unsere Herangehensweise auf eine breite theoretische und empirische Basis gestellt.

Eine zentrale Grundlage ist eine **Marktstudie der Hochschule Luzern** aus 2022, die untersuchte, was Kundenzentrierung aus Sicht der Gäste bedeutet und welchen Einfluss sie auf die Bindung hat. Die Studie kam zum Schluss, dass die Wahrnehmung von Kundenzentrierung direkt auf die Loyalität wirkt – und dass Unternehmen, die aktiv an ihrer Gestaltungsfähigkeit arbeiten, signifikant besser abschneiden. Der Customer Impact Score (CI-Score) ermöglicht, Kundenfeedback strukturiert in kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu überführen.

Ein weiterer theoretischer Bezugspunkt ist das Werk „**Marketing Management in der Hotellerie**“ von **Gardini**, das die Entwicklung des Marketingverständnisses in der Hotellerie nachzeichnet. Seit den 1950er-Jahren hat sich Marketing vom produkt- und verkaufsorientierten Ansatz hin zur Marktorientierung entwickelt. Ab den 1970ern rückten Zielgruppen und Bedürfnisse stärker in den Fokus. Seit 2009 wird Marketing als ganzheitliches Führungsinstrument verstanden, das operative Maßnahmen und Unternehmensbereiche strategisch integriert.

Auch aktuelle Tools wie **TrustYou** unterstreichen die Bedeutung differenzierter Feedbackanalysen. Die Plattform, die Bewertungen aus Hunderten Online-Quellen aggregiert, belegt, dass 95 % der Buchungsentscheidungen von Rezensionen beeinflusst werden.

Die Studie von **Dedeoglu et al.** zeigt wiederum, dass Gäste bis zu 140 % mehr ausgeben, wenn sie eine positive Hotelerfahrung machen (Kriss, 2014). Obwohl Gäste ihre Hotelerlebnisse meist als Gesamterfahrung bewerten (vgl. Kandampully et al., 2017; Hirschman & Holbrook, 1982; Zomerdijsk & Voss, 2010), zeigt sich, dass sowohl physische als auch nicht-physische Komponenten – wie Raumgestaltung, Mitarbeitendenverhalten oder digitale Interaktionen – die Wahrnehmung massgeblich beeinflussen.

Besonders hervorzuheben ist der Forschungsbericht von **Zemke et al.** zum Beitrag des Designs zur Gesamtperformance eines Hotels. Die Untersuchung zählt zu den wenigen Studien mit konkreten Kennzahlen zur Wirkung physischen Designs auf den Geschäftserfolg. Besonders der Aspekt „Access“ mit einfacher Orientierung, klarer Struktur und verständlicher Beschilderung zeigte einen messbaren Effekt und führte zu einer Steigerung der Belegungsrate um 0,8 %. Zwei weitere Einflussfaktoren wirkten sich positiv auf den ADR-Index aus – die aktive Einbindung in die lokale Gemeinschaft und ein Hoteldesign, das als angenehm, inspirierend und stimmungsaufhellend wahrgenommen wird. Auch der RevPAR-Index profitierte, insbesondere durch urbane und soziale Integration wie gute Anbindung, harmonische Nachbarschaftseinbettung und eine einladende Umgebung vor dem Gebäude.

### Fazit

Bestehende Studien liefern wertvolle Einblicke in Gästeerwartungen, Feedbackstrukturen und interne Abläufe. Sie bieten wichtige Anknüpfungspunkte – etwa für die Einbindung von HR, Kommunikation, Design und Operations. Jedoch zeigt sich eine Forschungslücke: Die Studien analysieren Teilaspekte, zeigen Muster und helfen bei der Priorisierung – beantworten jedoch nicht die zentrale Frage, wie sich Gästewahrnehmungen konkret mit Gestaltungsmaßnahmen wie Positionierung, Corporate Design und Raumgestaltung verknüpfen lassen.

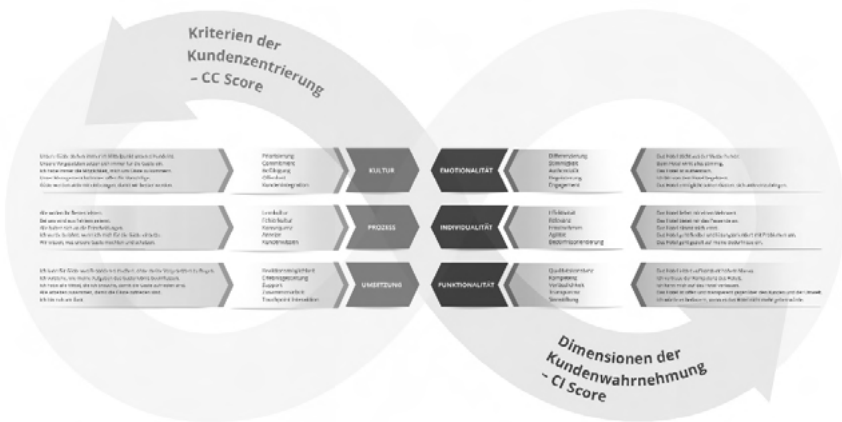
## 2 Projektinitiative und Zielsetzung

Im Zentrum stand die Frage, wie sich gestalterische Massnahmen – insbesondere hinsichtlich Designs, Look & Feel – gezielt auf die Wahrnehmung und die Weiterempfehlungsbereitschaft von Hotelgästen auswirken. Dazu wurde ein öffentlich gefördertes Forschungsprojekt initiiert mit dem Ziel, die Forschungslücke zu schliessen und evidenzbasiert zu zeigen, wie Gestaltung gezielt zur Differenzierung beitragen kann. In Zusammenarbeit mit Innotour, Tourismusorganisationen, Kreativagenturen, Hotelverbänden und zahlreichen Hoteliers konnte das Projektteam auf eine breite Unterstützungsbasis zählen. Eine Projektgruppe mit 14 Hotelbetrieben wurde eingerichtet, in deren Häusern die Befragungen durchgeführt wurden. Das Kernanliegen war es, die subjektive Wahrnehmung der Gäste mithilfe des **Customer Impact Score (CI-Score)** messbar zu machen, Differenzierungspotenziale zu erkennen und gestalterische Massnahmen gezielt zu steuern. Gleichzeitig wurde

untersucht, wie sich die Wahrnehmungen von Gästen und Mitarbeitenden gegenseitig beeinflussen. Hierfür wurde der **Customer Centricity Score (CC-Score)** bei Mitarbeitenden der beteiligten Hotels eingesetzt, um deren Beitrag zur Gästewirkung sichtbar zu machen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Aufbau und die Wechselwirkung der Messinstrumente zur Erhebung des CI-Scores und CC-Scores. Sie zeigt, welche Dimensionen berücksichtigt und wie die Themenfelder aus Sicht der Gäste und der Mitarbeitenden strukturiert erfasst wurden. Die Erhebung erfolgt über klar definierte Themenblöcke mit je fünf Fragen: Kultur, Prozess und Umsetzung auf Mitarbeitenseite sowie Emotionalität, Individualität und Funktionalität auf Gästeseite. Beide Scores wurden durch branchenspezifische Fragen für die Hotellerie ergänzt und gemeinsam mit Hotelbetrieben in Workshops erarbeitet.

**Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Mitarbeitendenkompetenz und wahrgenommener Gästewirkung**



**Quelle: eigene Darstellung**

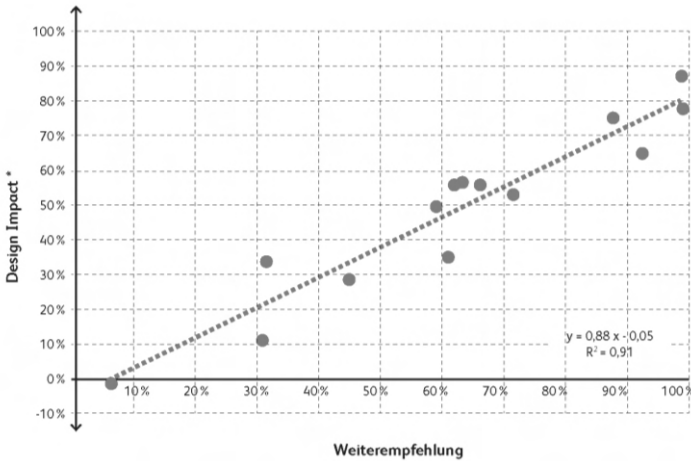
Die Datenerhebung erfolgte online – über E-Mail-Verteiler, Newsletter, Dankeschreiben an Hotelgäste sowie über persönliche Kontakte. Die Auswertung basierte auf der Net-Promoter-Score-Methodik (NPS), wonach der Prozentsatz der positiven Rückmeldungen (Werte von 9 und 10) vom Prozentsatz der negativen Rückmeldungen (1 bis 6) abgezogen wird. So entstehen Werte zwischen -100 % und 100 %. Diese Methode «schärft» den Trend in der Bewertung und zeigt so schneller auf, wo Stärken und Schwächen liegen. Zusätzlich zur Befragung wurden 13'502 Booking.com-Bewertungen aus dem Zeitraum 2023 bis 2025 ausgewertet,

um den Einfluss von Design, Lage und der Weiterempfehlungsbereitschaft auf die Gesamtbewertung zu analysieren.

### **3 Ergebnisse Gäste-Befragung**

Die Auswertung der Gästebefragung liefert zentrale Erkenntnisse zur Wirkung von Gestaltung und Gästelerlebnis. Der CI-Score liegt mit 58 % deutlich über dem Durchschnittswert von -27 % der Marktstudie aus dem Jahr 2022. Die höchste Bewertung aller erhobenen Items erzielt das Kriterium „Sinnstiftung“ mit 70 %. Er ist der Dimension Funktionalität zugeordnet und zeigt, dass es vielen Hotels gelingt, Gästen ein spürbares Gefühl von Bedeutung und Zugehörigkeit zu vermitteln. Dass der Gesamtwert der Dimension Funktionalität bei 64 % liegt, unterstreicht die zentrale Rolle funktionaler Qualität im Gästelerlebnis. Die zweite Dimension, Individualität, wird mit 58 % bewertet. An letzter Stelle steht die Dimension Emotionalität, ebenfalls in fünf Einzelaussagen dargestellt, und erreicht einen Gesamtwert von 51 %. Dies zeigt, dass viele Hotels Gäste emotional ansprechen – dennoch besteht Entwicklungspotenzial. Auffällig ist, dass Hotels mit Gästen, die eine ausgeprägte Präferenz für «Look & Feel» haben, grundsätzlich höhere Impactwerte vergeben. Look & Feel wurde als Design-Impact ausgewiesen, der anhand der Kriterien Differenzierung, Stimmigkeit, Konsequenz und Kohärenz errechnet wurde. Die Kriterien Konsequenz und Kohärenz wurden dabei über eigens formulierte Zusatzfragen erfasst, die speziell für diese Studie entwickelt wurden.

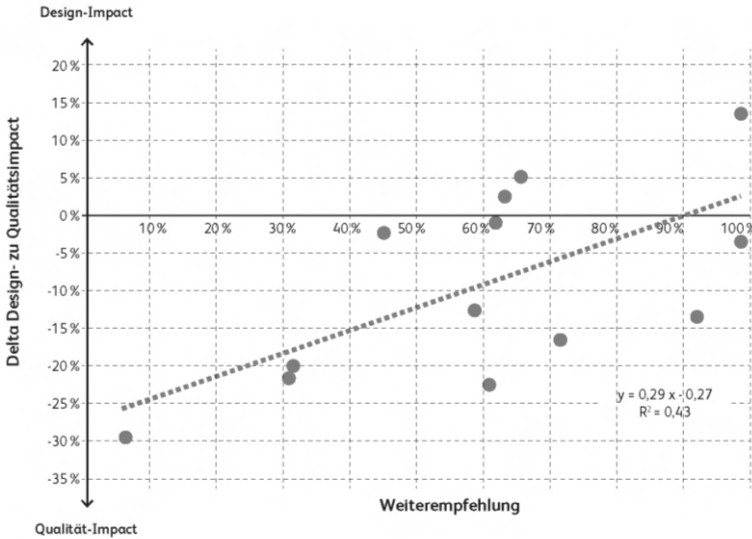
Abbildung 2: Korrelation des Design-Impacts zur Weiterempfehlungsrate



Quelle: eigene Darstellung

Die Wirkung der sogenannten Design-Impact-Kriterien auf die Weiterempfehlung zeigt sich auch anhand der Werte für den Qualitäts-Impact. Dieser umfasst die Kriterien Qualitätskonstanz, Verlässlichkeit und Kompetenz. Wenn man die beiden Impact-Cluster vergleicht, zeigt sich, dass die meisten Hotels im Qualitäts-Impact besser abschneiden. Hierbei fällt auch auf, dass Hotels mit Überhang im Qualitäts-Impact geringere Weiterempfehlungen generieren als Hotels mit Überhang im Design-Impact. Obwohl beide Aspekte zum Customer Impact beitragen, treiben die Design-Impact-Kriterien die Weiterempfehlung stärker.

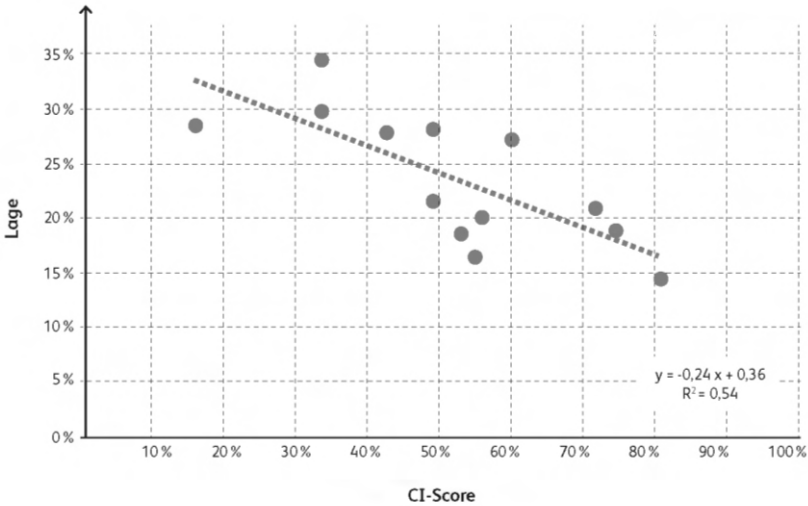
**Abbildung 3: Korrespondenz zwischen Weiterempfehlung und dem Überhang zu Design Impact (positiv ist Überhang Design, negativ ist Überhang Qualität)**



**Quelle: eigene Darstellung**

Die Lage spielt als Buchungskriterium die wichtigste Rolle, verliert jedoch an Bedeutung, wenn der Design Impact hoch ist. Lage, Sterneklassifizierung und Küche werden von den befragten Hotelgästen als Hygienefaktoren eingestuft.

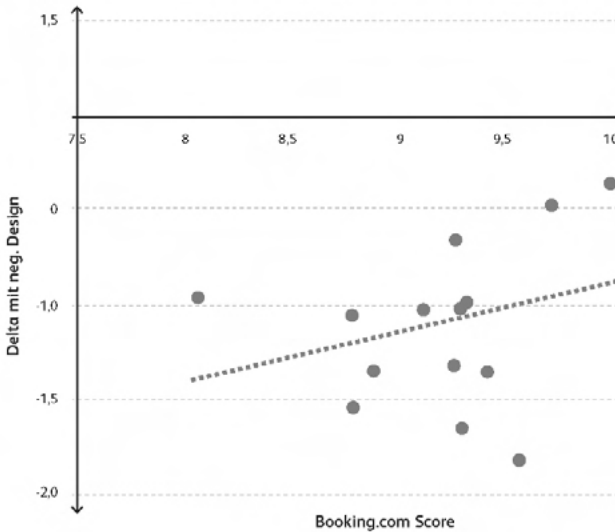
**Abbildung 4: Korrelation der Lage mit CI-Score. Je höher der Impact, desto weniger fällt die Lage ins Gewicht.**



**Quelle: eigene Darstellung**

Flankierend zur Befragung mit dem CI-Score wurden auch die **Booking.com-Bewertungen** der teilnehmenden Hotels ausgewertet. Die Analyse bestätigt die Ergebnisse der Befragung. Positive Kommentare zum Design führen im Durchschnitt zu einer Steigerung des Gesamtscores um 0,4 Punkte. Negative Kommentare senken den Score hingegen um 1,11 Punkte. Auch die Lage zeigt einen messbaren Einfluss: Fällt sie negativ auf, verringert sich der Score um durchschnittlich 0,53 Punkte. Wird sie positiv erwähnt, steigt der Score um 0,77 Punkte.

**Abbildung 5: Zusammenhang zwischen negativen Look-&-Feel-Kommentaren und Customer Impact**



Quelle: eigene Darstellung

### Fazit

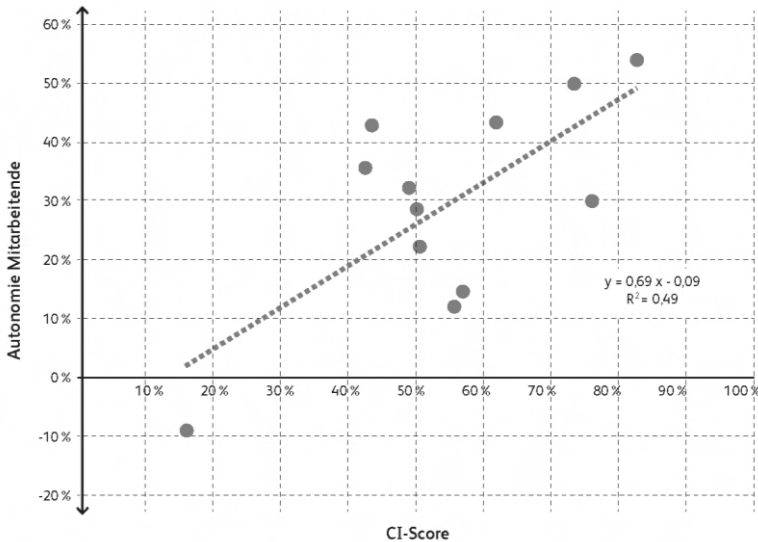
Die Ergebnisse zeigen, dass Gestaltung kein kosmetischer Zusatz ist, sondern ein strategischer Hebel für Differenzierung und Kundenbindung. Wo Design konsequent, stimmig und markenkonform umgesetzt wird, steigen emotionale Resonanz und Weiterempfehlungsbereitschaft. Funktionale Aspekte bleiben für die Zufriedenheit relevant, doch Design erzeugt Begeisterung und stärkt die Loyalität. Hotels, die in gestalterische Kohärenz investieren, heben sich messbar vom Wettbewerb ab. Gästefeedback zeigt, dass Design ein stärkerer Treiber für Weiterempfehlung ist als Lage oder Sterne und die Wahrnehmung eines Hotels nachhaltig prägt – online wie offline.

## 4 Ergebnisse Mitarbeitenden-Befragung

Auch die Perspektive der Mitarbeitenden auf die gestalterische Ausrichtung im Umgang mit Gästen wurde untersucht, insbesondere hinsichtlich ihrer Wechselwirkung mit der Gästewahrnehmung. Die Auswertung zeigt einen durchschnittlichen CC-Score von 32%. Grundlage bilden drei Dimensionen, die jeweils aus fünf zusammengefassten Einzelfragen bestehen. Die Dimensionen Kultur mit 39 % und Umsetzung mit 37 % sind dabei stärker ausgeprägt als die Dimension Prozess, die lediglich 22 % erreicht. Auffällig ist der negative Wert bei den Anreizen mit -7 %.

Dieses Kriterium erfasst die Belohnung für den Einsatz am Gast. Auch der sehr niedrige Wert von 1 % bei Bezahlung fällt auf. Diese Frage wurde als branchenspezifische Zusatzfrage formuliert und erfasst die Wahrnehmung einer angemessenen Entlohnung. Der geringe Wert deutet darauf hin, dass Mitarbeitende die Belohnung als Hygienefaktor erachten. Denn hohe Werte bei der Arbeitsfreude mit 54 % (ebenfalls eine Zusatzfrage) und bei der Kundenintegration mit 20 %, die der Dimension Kultur zugeordnet ist, untermauern diese These. Besonders auffällig ist der Zusammenhang zwischen der Autonomie der Mitarbeitenden und der von Gästen wahrgenommenen Wirkung. Hotels, in denen Mitarbeitende eigenständig handeln können, erzielen eine deutlich stärkere Wirkung auf das Gästelerlebnis. Solche Betriebe erreichen höhere CI-Scores, da sie ihre Mitarbeitenden wirksam einbinden und befähigen.

**Abbildung 6: Korrelation Autonomie der Mitarbeitenden zu Customer Impact**



Quelle: eigene Darstellung

**Fazit**

Ein zentrales Ergebnis der Mitarbeitendenbefragung ist, dass die Wirkung auf Gäste eng mit der Gestaltung der internen Rahmenbedingungen verknüpft ist. Vor allem dort, wo Mitarbeitende Eigenverantwortung übernehmen können und sich ernst genommen fühlen, steigt auch der erlebte Impact auf der Gästeseite deutlich. Defizite bei Anerkennung und Entlohnung wirken sich hingegen negativ auf das Gesamterlebnis aus – trotz hoher intrinsischer Motivation im Team.

## 5 Schlussfolgerungen

Die Studie mit ihren Fallbeispielen zeigt klare Zusammenhänge zwischen Gestaltungsfähigkeit, Mitarbeitendenverhalten und dem Erlebnis der Gäste. Hotels mit hohem Customer Impact erzielen dies durch bessere Bewertungen in den Bereichen Emotionalität und Gestaltungsfähigkeit. Besonders auffällig ist dabei die Rolle der Emotionalität als Schlüsselfaktor, die das Zusammenspiel aller anderen Dimensionen verstärkt. Mitarbeitende, die über Handlungsspielräume verfügen, tragen massgeblich zur Gästezufriedenheit bei und steigern die positive Wahrnehmung des Hotels. In den untersuchten Betrieben zeigt sich zudem, dass funktionale Qualität eine unverzichtbare Grundlage für emotionale Wirkung ist: Kein Hotel mit schwacher Funktionalität erreicht hohe Emotionalisierungswerte. Gleichzeitig wird deutlich, dass Hoteliers in ihrem stark operativen Alltag oft weder über die nötige Zeit noch über ausreichende personelle Ressourcen verfügen, um strategisch an der Gestaltung und Markenführung zu arbeiten. Es fehlt vielfach an einem klaren methodischen Ansatz sowie an konkreten Richtlinien, um das gewünschte „Look & Feel“ gezielt zu beauftragen, zu steuern und im Alltag konsistent erlebbar zu machen. Daraus lässt sich ableiten, dass Investitionen, die bewusst in Gestaltung und Markenführung fließen und ein stimmiges, differenzierendes Gesamtbild erzeugen, sich auszahlen. Sie binden jene Gäste, die begeisterungsfähig sind, und fördern die emotionale Bindung. Das steigert wiederum die Weiterempfehlungsrate sowie potenziell auch die Zahlungsbereitschaft. Kundenzentrierung entsteht nicht durch Einzelmassnahmen, sondern durch eine Kultur, in der Autonomie, Rollenklarheit und Verantwortung gezielt gefördert werden. Nur wenn diese Basis stimmt, entfaltet Gestaltung ihre volle Wirkung.

## 6 Strategische Empfehlungen

Um Hoteliers gezielt zu befähigen, Zeit und Budget sinnvoll in Gestaltungsmassnahmen zu investieren, braucht es klare methodische Grundlagen. Ziel ist es, Klarheit zu schaffen – damit Hotelverantwortliche auf Augenhöhe mit Partnern wie Designer und Agenturen kommunizieren können, ohne sich zu verzetteln oder überfahren zu lassen. Eine strukturierte Herangehensweise stärkt die Entscheidungssicherheit und ermöglicht zudem eine konsistente Umsetzung einer Markenstrategie entlang der gesamten Guest Journey. Dabei kann der gezielte Einsatz von KI wichtige Impulse geben. Die «Hotel Impact-Toolbox» ist eine Antwort auf die Frage nach einer Methode, die Hoteliers dabei unterstützt, ihr Gästeelebnis kohärent und konsistent zu gestalten – von der Planung bis zur Umsetzung.

### Fazit

Gestaltung darf nicht dem Zufall überlassen oder vollständig ausgelagert werden. Ein methodisches Vorgehen bei der Spezifikation von Look & Feel ist erfolgentscheidend – es schafft eine differenzierende Markenidentität, emotionale Wirkung und die strategische Steuerbarkeit des Gästeelebnisses.

## **7 Wie weiter? Begleitung der Hotels in der Verbesserung ihrer Positionierung**

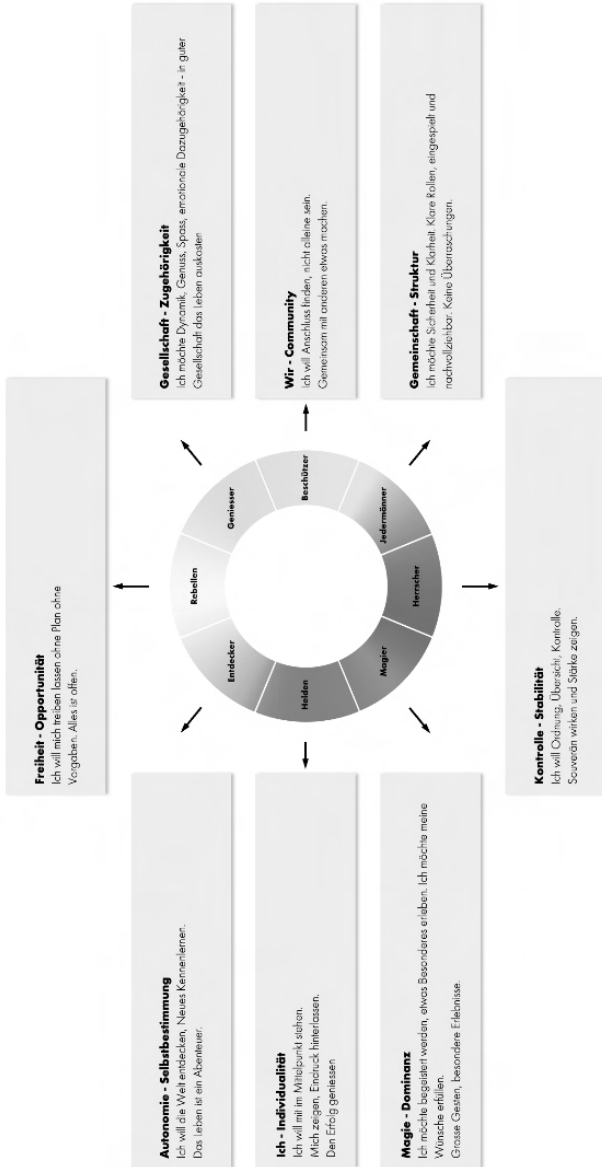
Die Hotel Impact-Toolbox unterstützt Hotels dabei, ihre Positionierung und Gestaltungskompetenz Schritt für Schritt weiterzuentwickeln. Sie ist frei zugänglich auf [www.design-journey.com](http://www.design-journey.com) und bietet einen strukturierten, methodischen Ansatz, der gezielt zur Steigerung des Designimpacts beiträgt. Ausgangspunkt der Methode ist nicht die Perfektion, sondern die Klarheit. Die Toolbox soll dabei helfen, fokussierte und eindeutige Briefings zu erstellen, sodass kreative Prozesse zielgerichtet verlaufen und eine einheitliche und kohärente Wahrnehmung entsteht. Sie bietet also eine strukturierte Grundlage für den Austausch mit professionellen Designern, Innenarchitekten oder Agenturen. Entscheidend für die einheitliche Umsetzung einer Positionierung ist, dass die ausführenden Agenturen und Gestalter ihre Arbeit auf einer gemeinsamen Grundlage errichten, sodass sich widersprechende Ergebnisse vermieden werden. Gutes Design entsteht nicht im Alleingang der Experten, sondern im Dialog zwischen Experten und dem Auftraggeber sowie untereinander.

### **7.1 Die Grundlage – die 4W-Methode**

Die methodische Grundlage der Toolbox ist die sogenannte 4W-Methode (Baars, 2018). Anhand von vier zentralen Eigenschaften eines Unternehmens – Identität (Wer?), Zielgruppe (Wem?), Leistungsversprechen (Was?) und Umsetzungsprinzipien (Wie?) – entsteht ein Prozess der konsequenten Abstimmung. Dies führt zu einer fokussierten und kohärenten Positionierung, die als Markenkern sowohl strategische als auch gestaltliche Orientierung bietet. Zusätzlich wurde im Rahmen eines Workshops ein intuitiver Selbsttest entwickelt, der Hoteliers bei der Ausgangsfrage zur Positionierung unterstützt. Der Selbsttest basiert auf dem Konzept des kollektiven Unbewussten nach C. G. Jung und H. J. Eysenck, das in der Markenwelt seit Jahren etabliert ist.

Hier sind acht Hotel-Archetypen entlang zweier Achsen verortet: horizontal zwischen „Ich“ und „Wir“, vertikal zwischen „Freiheit“ und „Kontrolle“. Die These der Positionierung lautet: Je klarer, desto gezielter lassen sich Designprinzipien und Verhaltensstandards ableiten – und desto eindeutiger wird für Gäste erlebbar, wer das Hotel ist und was sie erwarten dürfen. Eine klare Positionierung führt zu stimmiger Gestaltung – und diese macht Identität sichtbar und spürbar.

Abbildung 7: Das Archetypen-Rad des Selbsttests

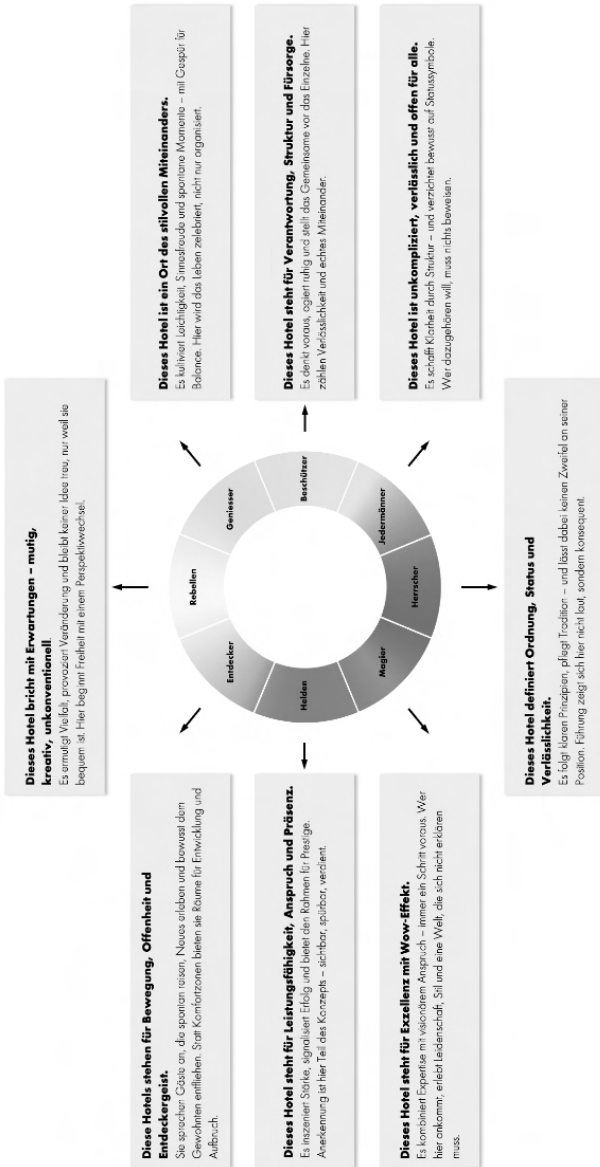


Quelle: eigene Darstellung

## **7.2. Von der Position zur Marke**

Die Toolbox hilft Hotels dabei, ihre zentralen Charaktereigenschaften zu identifizieren und zu priorisieren. Werden diese konsequent in Marke und Design übernommen, entstehen Authentizität und Glaubwürdigkeit. Anhand archetypischer Profile ermöglicht die Toolbox eine klare Zuordnung.

Abbildung 8: Die acht Hotel-Archetypen



Quelle: eigene Darstellung

### **7.3. KI als Sparringpartner**

Im Zusammenspiel mit KI lassen sich Positionierungen anschaulich und inspirierend darstellen. KI kann archetypisch denken, Ideen generieren und Impulse liefern – ersetzt jedoch weder konzeptionelle Tiefe, menschliche Empathie noch die professionelle Umsetzung durch Gestalter. Die Toolbox schafft die inhaltliche Basis, um KI gezielt zu nutzen. So können Anwender auf fundierte Grundlagen zurückgreifen, um stimmige Erlebnisse, Räume und Geschichten zu gestalten. KI-Ergebnisse sollten dabei immer als Inspiration dienen – nicht als Spezifikation.

### **7.4. Vom Werkzeug zur Wirkung – ein Beispiel aus der Praxis**

Die Toolbox liefert praxisnahe Ansätze für die markenkonforme Gestaltung. Erste Anwendungen zeigen, wie sich Studienerkenntnisse umsetzen lassen. Das Hotel de Londres in Brig wurde entlang der Customer Journey analysiert und auf seine Gestaltungsfähigkeit geprüft – mit Fokus auf die archetypische Positionierung und deren Ausdruck in Räumen wie Lobby, Check-in, Zimmer und Frühstücksraum. Als dem Archetyp „Geniesser“ zugeordnetes Haus sollte die Analyse zeigen, ob sich ein gestalterischer roter Faden durchzieht.



Die Ergebnisse der Analyse zeigen nachdrücklich, wie konsequente Positionierung an konkreten Touchpoints eine stimmige Gestalt annimmt – und wie Branding, Charakter und Stil für Gäste erlebbar werden.

## 8 Schlusswort

Die Methode der Toolbox zeigt zudem auf, dass eine klare Positionierung kein einmaliger Akt, sondern ein kontinuierlicher Kreislauf aus Gestalten, Umsetzen, Überprüfen und Anpassen bedarf. Eine klare Positionierung ist kein starres Konzept – sie lebt zwar von Klarheit und Konsequenz, benötigt aber einen Entwicklungsspielraum, um sich verändernden Trends anpassen zu können. Wenn Hotels in der Lage sind, eine differenzierende Position einzunehmen und diese bewusst nachzustimmen können – ohne dabei jedem Einfluss nachzugeben –, bleiben sie sichtbar, authentisch und für Gäste auf Dauer relevant und attraktiv.

### Literaturverzeichnis und Hinweis auf KI

- Baars, Jan-Erik (2018): *Leading Design: Design strategisch einsetzen – wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten*. München: Vahlen
- Baumeister, R. F.; Bratslavsky, E.; Finkenauer, C.; Vohs, K. D. (2001): *Bad is stronger than good*. In: *Review of General Psychology*
- Customer Metrics AG; Hochschule Luzern (2022): *Marktstudie Customer Impact Score*. Luzern: HSLU
- Dedeoğlu, Bekir B.; Bilgihan, Anil; Ye, Ben H.; Buonincontri, Piera; Okumus, Fevzi (2018): *The impact of servicescape on hedonic value and behavioral intentions: The importance of previous experience*. In: *International Journal of Hospitality Management*
- Gallo, A. (2014): *The Value of Keeping the Right Customers*. In: *Harvard Business Review*
- Gardini, Marco A. (2009): *Marketing Management in der Hotellerie*. München: Oldenbourg
- Hochschule Luzern; Design-Journey (2025): *Kundenzentrierte Gestaltungsfähigkeit in der Hotellerie*. Luzern: Studienbericht HSLU
- Kano, Noriaki; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. (1984): *Attractive quality and must-be quality*. In: *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*
- Mark, Margaret & Pearson, Carol S. (2001): *The Hero and the Outlaw – Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. New York: McGraw-Hill
- Zemke, Dina Marie V.; Raab, Carola; Wu, Kaiyang (2018): *How does hotel design contribute to property performance?* In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*
- Zemke, Dina Marie V.; Pullman, Madeleine (2008): *Assessing the value of good design in hotels*. In: *Building Research & Information*

KI – gestütztes Sparring. Im Rahmen der konzeptionellen Entwicklung wurden GPT-4 (OpenAI) gezielt eingesetzt, um definierte archetypische Prinzipien zu überprüfen, zu variieren und weiterzudenken. Die KI diente dabei als strukturierendes, reflektierendes Werkzeug – nicht als inhaltliche Quelle. Die finale Auswahl und Deutung lag stets beim Projektteam.



# Neues Rollenverständnis für Tourismusorganisationen

## Praktische Erkenntnisse von Toggenburg Tourismus in der neuen Rolle als Resonanzplattform

Christian Gressbach, Gian-Reto Trepp

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.07>

### Abstract

Tourismusorganisationen agieren zunehmend in einem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, sozialer Legitimation und ökologischer Tragfähigkeit. Die Vorstellung, dass diese Organisationen durch strategische Planung, Segmentierung und Marktdurchdringung Wachstum generieren, gerät zunehmend an ihre Grenzen. Die klassische Steuerungslogik verliert angesichts komplexer Akteurskonstellationen und dynamischer Rahmenbedingungen an Wirksamkeit, wobei sich die Rolle einer Tourismusorganisation wandelt: Weg vom Vermarkter und System-Manager hin zum orchestrierenden «Enabler» und Kulturentwickler.

In diesem Kontext gewinnt der Resonanztourismus als nachhaltiger, beziehungsorientierter Ansatz an Bedeutung. Der Begriff des Resonanztourismus leitet sich aus Hartmut Rosas Theorie sozialer Resonanz ab. Dabei verändert sich die Rolle der Tourismusorganisation grundlegend: Weg von der klassisch steuernden Marketing- und Managementinstanz hin zu einem Verstärker, Vernetzer und Übersetzer sowie Impulsgeber und Unterstützer innerhalb eines geteilten Lebensraums. Dies mit dem Ziel in der Rolle einer Resonanzplattform, Begegnungen auf Augenhöhe zwischen Einheimischen und Gästen sowie der Natur und Kultur zu fördern. Zudem wird diskutiert, wie das System zur regionalen Wertschöpfung eingesetzt werden kann – nicht durch Wachstum im klassischen Sinne, sondern durch Sinnorientierung, systemisches Vertrauen und kollektive Identitätsbildung.

Der vorliegende Beitrag thematisiert die Hintergründe des Konzepts und die Implementation des Ansatzes in der Ferienregion Toggenburg. Die Erkenntnisse können anderen Tourismusorganisationen dabei helfen, den Resonanztourismus als strategisches Modell zu nutzen.

**Keywords: Resonanztourismus, Werte, Stakeholder-Dialog, Rolle der Tourismusorganisation, Verstärker, Plattform**

## **1 Herausforderungen im heutigen Destinationsmanagement**

Destinationen stehen vor immer komplexeren Aufgaben: Die Erwartungshaltungen von Gästen, Einheimischen, Leistungsträgern und der Politik sind zunehmend divers und oft widersprüchlich. Während der Gast emotionale Erfahrungen sucht, fordern die Einheimischen Schutz des Lebensraums; die Politik drängt auf Wirtschaftlichkeit und die Leistungsträger erwarten unmittelbaren Absatz.

Dieses Spannungsfeld wird durch globale Entwicklungen im Bereich Gesellschaft (bspw. Aging Society), Geopolitik (bspw. Polykrise) oder Umwelt (bspw. globale Erwärmung) sowie durch Megatrends mit Auswirkungen auf die Individualisierung oder die Digitalisierung weiter verschärft (Frick, 2025; Zukunftsinstitut, o.D.). Gegenbewegungen gehen teilweise fast unter bzw. die Gesellschaft ist immer noch so instrumentalisiert, dass Kult des Sozialen, analoge Begegnungen, Regionalität und Entschleunigung bei einer Mehrheit der Reisenden hinter dem Preis und der Selbstdarstellung stehen. Ferien sind weiterhin ein Prestige-Gut, bei dem die Reiseziele und Reismotive für einen Grossteil der Bevölkerung «selbstinszeniert» sein müssen. Eigentlich ist es widersprüchlich, dass Reisende durch Werbung mit leeren Stränden und leeren Skipisten angesprochen werden und selbst die gleichen Bilder produzieren wollen, aber trotzdem von einer Vielzahl von Menschen umgeben sein möchten (Kuhn, 2020; Minca, 2007).

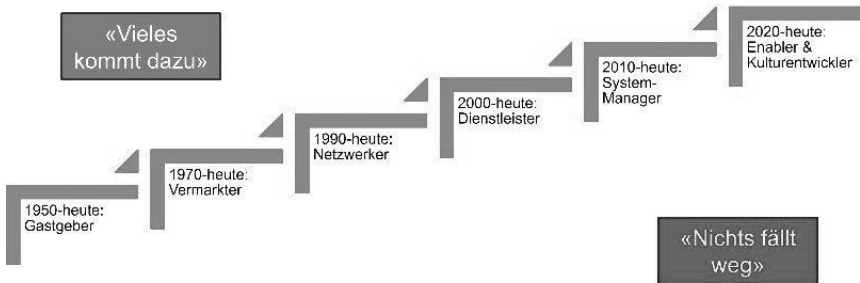
Die Tourismusbranche ist im Vergleich zu anderen Branchen stark fragmentiert. Tourismusorganisationen fehlt daraus folgend die operative Steuerungsmacht: Sie verfügen weder über eigene touristische Produkte noch über rechtlich verbindliche Kompetenzen zur Angebotsgestaltung (Beritelli, Reinhold & Laesser, 2014). Auch der strategische Einfluss über die gesamte Destination ist meist begrenzt. Besonders in Regionen, in denen Tourismusangebote oft durch Einzelinitiativen oder freiwilliges Engagement geprägt sind, stellt sich die Frage nach der Wirksamkeit der klassischen Steuerungslogik.

Die erwähnten Entwicklungen erfordern ein rasches Handeln und die Fähigkeit zur schnellen Adaption an sich ändernde Gegebenheiten. Die strukturellen Beschränkungen bei Tourismusorganisationen legen nahe, deren Rolle neu zu denken. Im Zentrum steht dabei die Frage: Können Tourismusorganisationen heute überhaupt noch «managen» – oder müssen sie vielmehr moderieren, vernetzen und verstärken, um einen Beitrag zur nachhaltigen Tourismusedwicklung zu leisten und die Leistungsträger somit bestmöglich zu unterstützen?

## 2 Von der Managementinstanz zum Verstärker – Die sich wandelnde Rolle von Tourismusorganisationen

Die Rolle der Tourismusorganisation ist einem steten Wandel unterworfen und hat sich über die Jahre vom reinen Verkehrs- und Verschönungsverein («Gastgeber») hin zu einer Marketing- und Management-Organisation («System-Manager») verändert (u.a. Fischer & Bergamin, 2023). Fischer & Bergamin (2023) zeigen die wandelnde Rolle einer Tourismusorganisation auf (siehe Abbildung 1): Weg vom reinen «Vermarkter» und «System-Manager» hin zum orchestrierenden «Enabler» & Kulturentwickler. Dabei ist zu betonen, dass deren Ansicht nach Aufgaben nicht wegfallen, sondern stattdessen zusätzliche Aufgaben hinzukommen und das Aufgabenspektrum diverser wird.

**Abbildung 1: Die Entwicklung der Tourismusorganisationen im Laufe der Zeit**



**Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Fischer & Bergamin, 2023**

Die Rollen «Gastgeber», «Vermarkter», «Netzwerker», «Dienstleister» und «System-Manager» betonen stark die verwaltenden Aufgaben der Tourismusorganisation als Management-Organisation. Mit der Rolle «Enabler & Kulturentwickler» wird ein aktiv-entwickelnder Aufgabenbereich eingeführt. Allerdings gerät die Vorstellung, dass Tourismusorganisationen durch eine aktive strategische Planung, Segmentierung und Marktdurchdringung Wachstum generieren, ebenfalls zunehmend an ihre Grenzen. Das touristische Ökosystem ist komplex und nicht selten stark fragmentiert: Vielschichtige Akteurskonstellationen und sich stetig verändernde Rahmenbedingungen führen dazu, dass die klassische Steuerungs- und Entwicklungslogik an Wirksamkeit verliert (Bieger, Laesser & Beritelli, 2025).

Diese vielschichtigen Konstellationen und sich verändernden Rahmenbedingungen führen u.a. dazu, dass Stettler & Müller (2024) die steigende Bedeutung des Stakeholdermanagements in Form einer «Moderation der Interessen der Anspruchsgruppen» betonen. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, soll sich die Tourismusorganisation zukünftig vermehrt als Netzwerkorganisation verstehen,

welche innerhalb der Destination eine Koordinationsfunktion einnimmt, die touristischen Interessen vertritt und projektbezogene Prozesse moderiert. Zusehends ist für die Tourismusorganisationen nicht nur die touristische Entwicklung – und somit das «Managen» einer Destination – jedoch eine ganzheitliche Perspektive von Relevanz.

Nebst den Ansprüchen der touristischen und politischen Stakeholder wird auch die Akzeptanz der lokalen Bevölkerung gegenüber dem Tourismus wichtiger. In Zeiten, wo die Bevölkerung negative Auswirkungen der Gästeströme wahrnimmt, will diese in die touristische Entwicklung vermehrt miteinbezogen werden. Einer Tourismusorganisation kommt daher vermehrt auch die Aufgabe zu, die Tourismusakzeptanz zu festigen und negative Entwicklungen zu antizipieren sowie Vorkehrungen zu treffen, dass der Lebensraum nicht an Attraktivität verliert (Stettler & Müller, 2024).

Um dieser ganzheitlichen Perspektive und den Ansprüchen von Leistungsträgern, Politik und der lokalen Bevölkerung gerecht zu werden, hat sich die Ferienregion Toggenburg den Auftrag gegeben, die Aufgaben neu zu definieren und insbesondere die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen besser einzubeziehen. Diese Aspekte finden Niederschlag in einem neuen Rollenverständnis als Tourismusorganisation. Die daraus weiterentwickelten Aufgabenfelder lassen sich in drei Kerndimensionen zusammenfassen:

1. **Verstärker:** Die Ferienregion Toggenburg macht lokale Werte sichtbar und transportiert sie nach innen und aussen – nicht durch klassische Werbung, jedoch durch authentische Kommunikation, kluge Kuratierung und Resonanzförderung. Sie nimmt dabei eine Haltung ein, die zuhört, statt zu senden – die regionale Substanz veredelt, statt sie zu «vermarkten».
2. **Vernetzer & Übersetzer:** Die Ferienregion Toggenburg vermittelt zwischen unterschiedlichen Logiken und Perspektiven der Leistungsträger, der Bevölkerung, der Politik und der Gäste. Dabei übersetzt sie Interessen, bündelt Potenziale und fördert das gegenseitige Verständnis und die Akzeptanz. Diese Rolle verlangt hohe soziale Kompetenz, Empathie und einen systemischen Blick auf Beziehungen der Akteure.
3. **Impulsgeber & Unterstützer:** Die Ferienregion Toggenburg tritt nicht als Entwickler eigener Produkte auf, sondern gibt nötige Impulse und bestärkt Projekte Dritter und der touristischen Gesamtentwicklung. Sie ist mehr Katalysator als Taktgeber, eher Unterstützer als Dirigent. Erfolgreich und wirksam ist sie dann, wenn andere durch sie erfolgreicher werden in Bezug auf eine gesunde Tourismusentwicklung.

Dieses ganzheitliche Rollenverständnis führt dazu, das Gleichgewicht zwischen den Leistungsträgern, der Politik und der lokalen Bevölkerung neu auszutarieren, damit alle Anspruchsgruppen gleichermaßen profitieren und die negativen Auswirkungen nicht einseitig verteilt werden. Einen möglichen Ansatz dazu bietet das Konzept des Resonanztourismus.

### 3 Theoretische Fundierung und konzeptionelle Weiterführung des Resonanztourismus

Der Begriff des Resonanztourismus leitet sich aus Hartmut Rosas Theorie sozialer Resonanz ab, die eine gelingende Weltbeziehung beschreibt – geprägt von Responsivität, emotionaler Beteiligung und Transformation (Rosa, 2016). Resonanz entsteht dabei nicht durch Kontrolle, sondern durch Offenheit und wechselseitige Berührbarkeit. Dies steht in klarem Gegensatz zur rein funktionalistischen Betrachtung von Tourismus als Konsumkette.

Übertragen auf den Tourismus bedeutet dies eine Abkehr vom Erlebnis als Produktverständnis hin zur Beziehung als Prozessverständnis: Reisende suchen nicht länger reine Erlebnismaximierung. Stattdessen suchen sie tiefere Bedeutungszusammenhänge, Authentizität und soziale Verbundenheit (Fullagar et al., 2012; Munschick et al., 2019). Der Resonanztourismus geht davon aus, dass echte Erlebnisse sich nicht erzwingen lassen, sondern in Kontexten entstehen, die Offenheit, Vorurteilslosigkeit und Demut verlangen. Statt ungebrochenen Frequenzen steht die Qualität der Erfahrung, Authentizität und die soziale Kohärenz im Fokus (Pine & Gilmore, 1999). Solche Reiseformen entsprechen zunehmend den Bedürfnissen einer sinnsuchenden, gesundheitsorientierten Zielgruppe, die in Ferien nicht nur Erholung, jedoch auch persönliche Weiterentwicklung und kulturelle Verbindung sucht.

Diese Entwicklung steht im Einklang mit Konzepten des «Slow Tourism», «regenerativen Tourismus» und weiteren Tourismusformen. Ziel ist nicht die Erhöhung von stetigen Besucherzahlen, sondern das Sichtbarmachen von Werten, die für Gäste wie für Einheimische sinnstiftend sind. Der Gast wird damit nicht mehr als Konsument, jedoch als Beziehungspartner betrachtet – in einem Prozess der Ko-Konstruktion.

Bereits im Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2020/21 betonen Gressbach & Anderegg (2021), dass im Resonanztourismus Angebote als sinnstiftende Erlebnisse für die Gäste, mit sich selbst, anderen Menschen und der Natur gesehen werden. Wenn sich der Gast darauf einlässt, transferiert sich das Erlebnis zu einer tiefgreifenden Erfahrung, die sowohl emotional als auch sozial nachwirkt.

### 4 Toggenburg Tourismus als Resonanzplattform

Die Ferienregion Toggenburg hat ihre Tourismusstrategie bereits 2019 grundlegend auf den Resonanztourismus ausgerichtet. Im Jahr 2025 wurde die Rolle konsequent geschärft: Die Organisation versteht sich heute nicht mehr als zentral steuernde Instanz, sondern als «Verstärker für das, was aus der Region kommt» (Toggenburg Tourismus, 2025). Diese Selbstbeschreibung ist nicht nur semantisch interessant. Sie zeigt auch den Ausdruck eines tiefgreifenden strategischen Paradigmenwechsels.

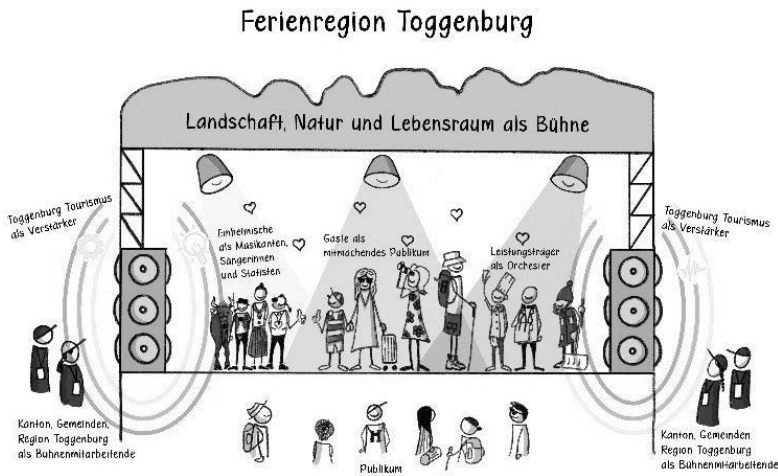
#### 4.1 Wertekuration statt Zielgruppensegmentierung

Toggenburg Tourismus verzichtet bewusst auf die Definition klassischer Zielgruppen. Stattdessen werden zentrale Werte in den Mittelpunkt gestellt: Natürlichkeit, Echtheit, Entschleunigung, Klangkultur. Gäste, die mit diesen Werten in Resonanz treten, werden angesprochen – unabhängig von Alter, Herkunft oder Einkommen. Nur so kommen die Gäste, die zum Lebensraum passen und diesen mit Verständnis begegnen. Die Tourismusorganisation überlässt den Zielgruppenentscheid den einzelnen Leistungsträgern, pflegt aber durch die gelebten Werte das Fundament für Gäste, die eine Beziehung zur Destination aufbauen.

#### 4.2 Bühne bieten statt Bühne bauen

Die Organisation begreift sich als Verstärker am Rande der Bühne. Leistungsträger, Einheimische und Gäste stehen auf der Bühne und gestalten Inhalte eigenständig. Die Tourismusorganisation unterstützt durch zusätzliche Sichtbarmachung, Qualitätssicherung und unterstützender Rahmensetzung.

**Abbildung 2: Toggenburg Tourismus und das Zurverfügungstellen einer Bühne für Gäste**



Quelle: Verein Toggenburg Tourismus, 2025

Die wertorientierte Rolle von Toggenburg Tourismus übersetzt das komplexe Zusammenspiel der regionalen Akteure in ein symbolisches Bühnenmodell, das nicht nur Orientierung schafft, sondern auch Identifikation stiftet. Auf dieser Bühne wirken verschiedene Gruppen zusammen – jede mit einer spezifischen Funktion, aber gleichwertig in ihrer Bedeutung für ein resonantes Ganzes. Die touristischen Leis-

tungsträger – Hotels, Gastronomie, Bergbahnen, Kultur- und Freizeitangebote – bilden das Orchester der Region: Sie gestalten das Klangbild, stimmen ihre Angebote aufeinander ab und erzeugen jene Vielfalt, die das Toggenburg lebendig macht. Sie sind für die Marktbearbeitung verantwortlich und können das Publikum vor der Bühne bzw. ausserhalb der Destination gezielt auf die Bühne holen. Ergänzt wird das Orchester durch die Einheimischen, die je nach Situation als Musikanthinnen und Musikanten oder Sängerinnen und Sänger auftreten, aber mindestens einfach Statistinnen und Statisten auf der Bühne sind. Sie sind integraler Bestandteil des Erlebnisses, prägen die Atmosphäre des Lebensraums und nehmen zugleich die Rolle lokaler Freizeitnutzenden ein – mit eigenen Interessen und Ansprüchen. Die Gäste wiederum treten nicht als passives Publikum auf, sondern als Mitwirkende: Sie gestalten ihren Aufenthalt aktiv mit, bewerten, teilen, reflektieren und beeinflussen dadurch die Wirkung der Bühne über den Aufenthalt hinaus.

Abseits des Rampenlichts agieren die politischen und administrativen Institutionen – Gemeinden, regionale Körperschaften und Kanton –, die als Bühnenmitarbeitende zentrale Rahmenbedingungen schaffen: Raumplanung, Infrastruktur, Mobilität und Bewilligungen werden hier gestaltet. Toggenburg Tourismus fungiert in diesem Gefüge als Vermittlerin, Dolmetscherin und Koordinatorin – insbesondere an den Schnittstellen zwischen Lebensrealität und politischem System. Die eigene Rolle versteht die Tourismusorganisation als «Verstärker»: Sie bringt die unterschiedlichen Stimmen zum Klingen, vernetzt Akteure, vermittelt zwischen Interessen, kuratiert Werte und öffnet Türen für Projekte, die aus der Region heraus entstehen. Indem Toggenburg Tourismus nicht selbst ins Rampenlicht tritt, sondern vorhandene Impulse aufgreift, verstärkt und in Beziehung setzt, leistet sie einen wesentlichen Beitrag zur Entstehung eines nachhaltigen, resonanzfähigen Tourismus, in dem alle Beteiligten gehört werden – Gäste, Einheimische und Leistungsträger gleichermaßen. Dabei agiert Toggenburg Tourismus entlang ihrer drei operativen Arbeitsbereiche:

1. **Dialog & Haltung:** Diese Abteilung fördert Begegnung auf Augenhöhe – durch Zuhören, Aushandlung, Beziehungspflege. Sie ersetzt klassische Marketingaufgaben und Zielgruppenarbeit durch wertebasierten Dialog mit Bevölkerung und Gästen. Haltung wird dabei zur Strategie. Toggenburg Tourismus zeigt sich an lokalen Märkten und fragt Schlüsselpartner periodisch nach touristischen Verbesserungen. Zudem erzeugt die Unterteilung der Destination in vier Subregionen mit je einer dafür zuständigen Tourismus-Koordinatorin eine geschätzte Nähe.
2. **Impuls & Projekte:** Hier werden Impulse aus der Region aufgenommen, gestärkt und weiterentwickelt. Die Organisation tritt nicht als Produzentin touristischer Produkte auf, sondern als Ermöglicherin überbetrieblich getragener Projekte. Toggenburg Tourismus baut stimmige Netzwerke auf und bringt Trends und Best-Practices ein. Die aus den Netzwerken entstehenden (Pilot-)Projekte werden unterstützt, u.a. auch finanziell oder bei der Abklärung geeigneter Förderinstrumente.

3. **Information & Services:** Diese Abteilung sorgt für Sichtbarkeit, Klarheit und Orientierung – für Gäste, aber auch für Leistungsträger. Sie macht touristische Substanz zugänglich, verständlich und anschlussfähig.

Toggenburg Tourismus bündelt resonanten Content und spielt diesen über passende Kanäle aus. Beispielsweise besteht die Gästekarte nicht aus schnelllebigen Rabatten, sondern aus einer Vielzahl von Erfahrungen, die bei Einheimischen gebucht werden können, sei es ein Besuch im Laufstall, ein Klangkurs oder ein Themenspaziergang mit einem Wanderleiter. Ein wöchentlicher Gäste-Apéro, bei dem die Gäste auf Mitarbeitende von Toggenburg Tourismus stossen, verkörpert das im Tourismus entscheidende Gastgeberum und den Beziehungsaufbau.

So wird der Dialog zum Resonanzinstrument. An die Stelle klassischer Werbung tritt wechselseitiges Zuhören und Verständnisaufbau. Statt Produktvermarktung steht die gemeinsame Wertevermittlung im Zentrum. Dies ermöglicht es, nicht per se «mehr» Gäste zu gewinnen, sondern die «richtigen» zu adressieren – jene, die mit dem Lebensraum in Einklang treten und zudem als passende Botschafter in der eigenen Community auftreten.

## 5 Strategische Implikationen und Herausforderungen

Die Umsetzung eines resonanzorientierten Rollenverständnisses ist anspruchsvoll:

- Sie erfordert Verzicht auf Steuerungshoheit – was Kontrollverlust suggerieren kann.
- Sie setzt Vertrauen in lokale Akteure voraus – nicht immer selbstverständlich.
- Sie baut auf Kommunikationsfähigkeit und Moderationskompetenz der Tourismusorganisation – dies verlangt neue Qualifikationsprofile.
- Sie benötigt flexible, atmende Leitformate – klassische Zielvorgaben greifen zu kurz.

Gleichzeitig entstehen erhebliche Chancen:

- Mehr Sinnorientierung für Mitarbeitende und Bevölkerung,
- Glaubwürdige Positionierung durch gelebte Werte,
- Stärkere Identifikation im Lebensraum,
- Höhere Resilienz gegenüber Krisen durch eine robustere Verankerung in der Region.

Zudem zeigt sich: Der Resonanzansatz ist kein «weiches Konzept», sondern eine anspruchsvolle Führungslogik – ethisch begründet, aber strategisch umsetzbar.

## 6 Fazit

Tourismusorganisationen wie Toggenburg Tourismus zeigen exemplarisch, wie ein neues Rollenverständnis jenseits klassischer Marketing- und Managementlogik aussehen kann. Der Resonanztourismus liefert dafür nicht nur einen theoretischen, sondern auch operativen Rahmen: Indem Tourismusorganisationen als Verstärker,

Unterstützer und Plattform agieren, fördern sie nicht nur nachhaltige Entwicklung – sie ermöglichen eine geteilte Zukunft zwischen Gästen, Einheimischen und Lebensraum. Nicht Steuerung, sondern Stimmigkeit wird zum Ziel. Nicht Kontrolle, sondern Beziehung wird zum Massstab.

### Literaturverzeichnis

- Beritelli, P., Reinhold, S. & Laesser, C. (2014). Prozessorientierung im Destinationsmanagement. *Marketing Review* St. Gallen, 31(6), 34–47.  
<https://doi.org/10.1365/s11621-014-0423-2>
- Bieger, T., Laesser, C. & Beritelli, P. (2025). *Das Ende des Tourismus? Tourismuslehre neu gedacht* (1. Auflage). UTB Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Tourismus: Bd. 6369. Haupt Verlag.
- Fischer, D. & Bergamin, C. (2023). Die Rolle der DMO auf dem Prüfstand – Denkangebote in Zeiten der Transformation. In T. Bieger, P. Beritelli & C. Laesser (Hrsg.), *Schweizer Jahrbuch für Tourismus: 2022/2023. Alpiner Tourismus in disruptiven Zeiten* (S. 88–107). Erich Schmidt Verlag.
- Frick, K. (2025). GDI Major Shifts.
- Fullagar, S. (Hrsg.). (2012). *Aspects of Tourism. Slow tourism: Experiences and mobilities*. Channel View Publ.
- Gressbach, C. & Anderegg, R. (2021). Resonanztourismus während und nach der Corona-Pandemie – Am Beispiel der Klangangebote im Toggenburg. In C. Laesser, P. Beritelli & T. Bieger (Hrsg.), *Schweizer Jahrbuch für Tourismus: 2020/2021. Krisenmanagement und Zukunftsstrategien für den alpinen Tourismus* (S. 14–29). Erich Schmidt Verlag.
- Kuhn, F. (2020). Conspicuous souvenirs: Analysing touristic self-presentation through souvenir display. *Tourist Studies*, 20(4), 485–504.  
<https://doi.org/10.1177/1468797620956935>
- Minca, C. (2007). The tourist landscape paradox. *Social & Cultural Geography*, 8(3), 433–453. <https://doi.org/10.1080/14649360701488906>
- Muntschick, V., Kirig, A., Seitz, J., Pfuderer, N. & Varga, C. (2019). *Der neue Resonanz-Tourismus: Herzlich willkommen!* (1. Auflage). Zukunftsinstitut. <https://permalink.obvsg.at/AC15494933>
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: Work is theatre & every business a stage ; [goods & services are no longer enough] (19 [print.]. Harvard Business School Press.
- Rosa, H. (2016). Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung. Suhrkamp. <http://www.onleihe.de/goethe-institut/frontend/mediaInfo,51-0-408146080-100-0-0-0-0-0-0-0-0-0.html>
- Stettler, J. & Müller, H. (2024). Die hohe Kunst des Destinationsmanagements 4.0: Wettbewerbsfähigkeit, Destinationsentwicklung, Nachhaltigkeit, Stakeholdermanagement. Hochschule Luzern – Wirtschaft. [https://files.stv-fst.ch/staging/assets/downloads/kona\\_stettler-muller\\_publikation\\_destinationsmanagement-4.0\\_hochschule-luzern\\_de.pdf](https://files.stv-fst.ch/staging/assets/downloads/kona_stettler-muller_publikation_destinationsmanagement-4.0_hochschule-luzern_de.pdf)

Verein Toggenburg Tourismus. (2025). Rolle ab Sommer 2025.

[https://partner.toggenburg.swiss/files/partner.toggenburg/media/Dokumente/TT\\_Rollendefinition\\_2025\\_Booklet\\_Ansicht\\_WEB.pdf](https://partner.toggenburg.swiss/files/partner.toggenburg/media/Dokumente/TT_Rollendefinition_2025_Booklet_Ansicht_WEB.pdf)

Zukunftsinstitut. (o.D.). Megatrend-Map. Zugriff am 25. August 2025, verfügbar unter

<https://www.zukunftsinstitut.de/megatrends>

# Führungsnetzwerke als Wegbereiter für nachhaltige Entwicklung alpiner Destinationen

Stefanie Haselwanter, Frieda Raich, Anita Zehrer, Hubert J. Siller,  
Marina Porenta

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.08>

## Abstract

Alpine Destinationen stehen vor tiefgreifenden Veränderungsprozessen, die durch Klimawandel, sozioökonomische Umbrüche und steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit verstärkt werden. Vor diesem Hintergrund untersucht der Beitrag am Beispiel des Stubaitals die Rolle von Führungsnetzwerken in nachhaltigen Entwicklungsprozessen. Auf Basis leitfadengestützter Interviews mit zwölf Schlüsselakteur:innen werden zentrale Strukturen und Mechanismen herausgearbeitet, die für die Umsetzung nachhaltiger Initiativen für die nachhaltige Destinationsentwicklung bedeutsam sind. Insgesamt wird deutlich, dass Führungsnetzwerke als Wegbereiter nachhaltiger Transformation wirken und die Zukunftsfähigkeit von Destinationen massgeblich mitbestimmen.

**Keywords:** Destination Leadership, Destination Governance, Führungsnetzwerke, nachhaltige Destinationsentwicklung

## 1 Ausgangslage & Fragestellung

Tourismusdestinationen im Alpenraum stehen angesichts von Klimawandel, sozioökonomischen Umbrüchen und steigenden Anforderungen an nachhaltiges Handeln vor tiefgreifenden Transformationsprozessen (Bonzanigo et al., 2016; Olefs et al., 2021; Pechlaner et al., 2025). Für die Bewältigung dieser Herausforderungen, sind tragfähige Lösungsansätze erforderlich, die ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gleichermaßen berücksichtigen (Byrd, 2007; Gajdošik et al., 2018; Mihalič, 2016). Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit hängt somit massgeblich davon ab, ob es gelingt, die drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung integrativ und zukunftsfähig umzusetzen (Baumgartner, 2010; Olefs et al., 2021).

Die aktive Einbindung von Schlüsselakteur:innen ist dabei ebenso zentral wie die Etablierung effektiver Governance-Strukturen in der Destination (Franzoni, 2015). Erforderlich sind Steuerungsmodelle, die auf langfristige Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet sind und gleichzeitig kontinuierliche Anpassungs- und Lernprozesse er-

möglichen (Franzoni, 2015; Nguyen et al., 2022). Es wird davon ausgegangen, dass nachhaltige Entwicklungsprozesse vor allem in Destinationen gelingen, wo enge, strukturierte Kooperationen zwischen den relevanten Akteur:innen bestehen (Heslinga et al., 2019; Nguyen et al., 2022). Ebenso sind effektive Governance-Mechanismen und klare Entscheidungsstrukturen für die Umsetzung nachhaltiger Tourismusstrategien von zentraler Bedeutung (Bramwell & Lane, 2011).

Während die Relevanz von Netzwerken und Governance-Strukturen in der Literatur betont wird, bleibt bislang unzureichend geklärt, welche Rolle Schlüsselakteur:innen im Prozess der nachhaltigen Destinationsentwicklung spielen. Daher geht dieser Beitrag der Fragestellung nach: *„Welche Rolle übernehmen Führungsnetzwerke in der nachhaltigen Entwicklung alpiner Destinationen?“* und zielt darauf ab, die Bedeutung von Führungsnetzwerken und die Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Transformation alpiner Destinationen am Beispiel der Destination Stubaital aufzuarbeiten.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Destinationsentwicklung

Das Bewusstsein und die Nachfrage nach nachhaltig produzierten Waren und Dienstleistungen ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Für Unternehmen bedeutet dies „nicht Gewinne zu erwirtschaften, die dann in Umwelt- und Sozialprojekte fließen, sondern Gewinne bereits umwelt- und sozialverträglich zu erwirtschaften“ (Pufé, 2014, S. 16). Somit bedeutet Nachhaltigkeit „Eingriffe in die Natur auf ein Mass zu begrenzen, das Regeneration erlaubt; sie bedeutet, mit Ressourcen nicht nur sparsamer umzugehen, sondern sie auch in Kreisläufen zu denken. [...] Nachhaltigkeit heisst letztendlich, in vernetzten Systemen zu denken und zu handeln, wie auch die Erde an sich ein solches ist“ (Bauchmüller, 2014, S. 6)

Im Tourismus spielt Nachhaltigkeit eine besondere Rolle. Diese Bedeutung ist auf verschiedene Ursachen zurückzuführen: dem Umfang/Wachstum und den Auswirkungen (Effekten) des Tourismus sowie dem Wertewandel in der Gesellschaft (Kirstges, 2020). Wie kaum eine andere Branche ist Tourismus auf intakte natürliche Ressourcen, Authentizität und das Wohlwollen der einheimischen Bevölkerung angewiesen. Nachhaltiger Tourismus will die Bedürfnisse der Gäste befriedigen und dabei die Zukunftschancen der Reiseziele wahren bzw. diese sogar erhöhen. Dazu ist es notwendig, dass, „wirtschaftliche, soziale und ästhetische Erfordernisse erfüllt werden [...] während gleichzeitig kulturelle Integrität, grundlegende ökologische Prozesse, die biologische Vielfalt und die Lebensgrundlagen erhalten bleiben“ (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015).

Die Entscheidung für eine nachhaltige Destinationsentwicklung eröffnet Potentiale und Handlungsmöglichkeiten: Differenzierungs- und somit Wettbewerbsvorteile durch Imagevorteile, Steigerung einzigartiger Kompetenzen und Eigenschaften, Berücksichtigung gesellschaftlicher und ökologischer Anforderungen, Schaffung von Mitarbeitendencommitment oder auch langfristige Ressourcensicherung (Klein, 2011; Gerlach et al., 2013). Das Wissen um die Bedeutung und die Potentiale ist eine wesentliche, jedoch keine hinreichende Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung von touristischen Destinationen. Damit Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann, ist es notwendig, klare Ziele und darauf aufbauend Kriterien und Indikatoren zu definieren, die die Umsetzung ermöglichen, lenken, nachvollziehbar und messbar machen (Gerlach et al., 2013). Dafür braucht es die Akzeptanz und Motivation der Akteur:innen in der Destination. Die Herausforderung ist, dass nachhaltige Entwicklung oft als aufwendig und kostenintensiv wahrgenommen wird, da sich viele Vorteile erst mittel- bis langfristig zeigen. Die Balance von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen ist vielfach schwierig und mit Konflikten verbunden (Baumgartner, 2010).

In community-based Destinationen ist die Entscheidung für eine nachhaltige Entwicklung besonders komplex. Aufgrund der Vielzahl eigenständiger, rechtlich autonomer Akteur:innen mit teils unterschiedlichen Interessen, das Fehlen der Weisungsbefugnis von Seiten des Destinationsmanagements oder die Gefahr von Trittbrettfahrern machen die Festlegung gemeinsamer Grundsätze und Nachhaltigkeitsziele vielfach schwierig. Die Leistungsträger:innen müssen motiviert und befähigt werden, Nachhaltigkeitskriterien bei ihren Angeboten zu integrieren, damit die Destination betriebsübergreifende und umfassende nachhaltige Leistungsbündel anbieten kann. Es braucht Vielfalt, Vollständigkeit und qualitative Koordination (Bieger et al, 2025). Voraussetzung ist die Auseinandersetzung mit den Steuerungsmechanismen touristischer Destinationen, um Nachhaltigkeit in die Destinationsentwicklung zu integrieren.

### **2.2 Integration von Nachhaltigkeit in die Destinationsentwicklung**

Die Integration von Nachhaltigkeit in die Destinationsentwicklung ergibt sich nicht durch Zufall. Notwendig sind die Entwicklung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsverständnisses sowie die Integration von Nachhaltigkeit in die Grundsätze und Strategien. Dies kann in traditionellen alpinen Destinationen nicht verordnet, sondern muss durch Governanceprozesse ermöglicht werden: „Governance ist die Gesamtheit der zahlreichen Wege, auf denen Individuen sowie öffentliche und private Institutionen ihre gemeinsamen Angelegenheiten regeln. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, durch den kontroverse oder unterschiedliche Interessen ausgeglichen werden und kooperatives Handeln initiiert werden kann. Der Begriff umfasst sowohl formelle Institutionen und mit Durchsetzungsmacht versehene Herrschaftssysteme als auch informelle Regelungen, die von Menschen und Insti-

tutionen vereinbart oder als im eigenen Interesse angesehen werden.“ (Stiftung Entwicklung und Frieden, 1995, S. 4)

In traditionellen touristischen Destinationen finden sich verschiedene Steuerungsebenen: institutioneller Kontext, Netzwerke und Managementeinheiten. Es gilt diese so zu verknüpfen, dass das Beziehungsgeflecht gepflegt wird, die Akteur:innen sich austauschen können, gemeinsame Grundsätze und Strategien definiert werden können und kollektive Handlungsfähigkeit möglich wird (Raich, 2006). Es braucht formelle und informelle Prozesse, den Einsatz verschiedener Steuerungsmedien, wie Information, Konsens, Verhandlungen, Verträge, finanzielle Anreize, Anordnungen etc., um eine Destination gezielt in eine bestimmte Richtung – z. B. Nachhaltigkeit – zu entwickeln (Glückler & Németh, 2012; Raich, 2006). Es braucht Leadership, um Nachhaltigkeit zu integrieren und diese gezielt voranzutreiben. Führungsnetzwerke in Destinationen können hier eine zentrale Rolle einnehmen.

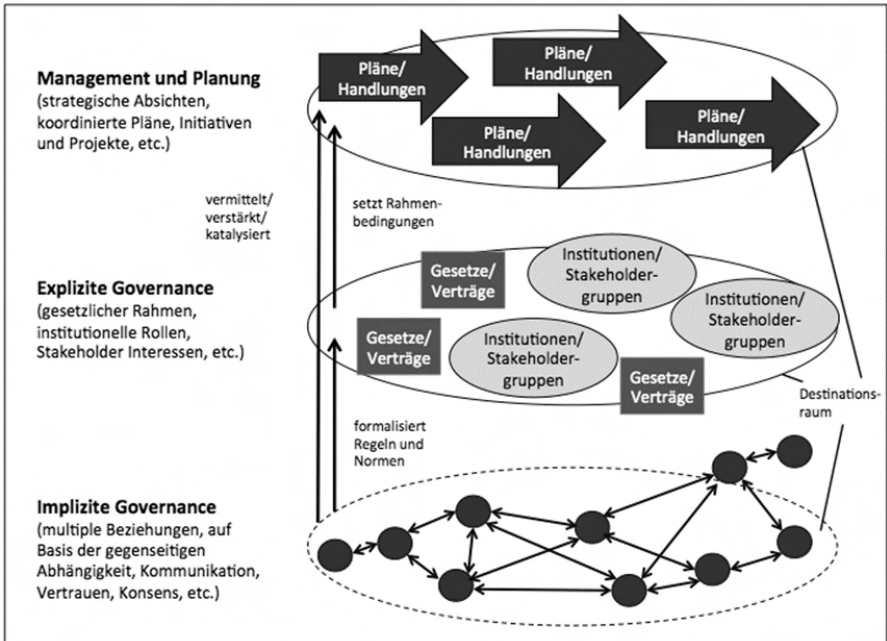
### **2.3 Nachhaltige Destinationsentwicklung aus einer Netzwerkperspektive**

Führungsnetzwerke spielen in der Entwicklung und Steuerung alpiner Destinationen eine Schlüsselrolle (Beritelli, 2011; Hristov & Zehrer, 2015; Siller & Haselwanter, 2025; Raich & Zehrer, 2013; Zehrer et al., 2014). Als intermediäre Strukturen zwischen politischen Entscheidungsträger:innen, autonomen Unternehmen und der einheimischen Bevölkerung (Beritelli, 2011; Beritelli et al., 2007; Raich, 2006; Zehrer et al., 2014) koordinieren sie nicht nur die strategische Zielrichtung, sondern agieren als Wegbreiter für transformative Veränderungen (Heslinga et al., 2019; Raich & Zehrer, 2013). Sie können daher dazu beitragen, Nachhaltigkeitsmassnahmen auf Destinationsebene in kohärente Strategien zu überführen, indem sie andere Stakeholder mobilisieren, Synergien zu schaffen sowie zukunftsfähige Visionen zu entwickeln und umzusetzen (Laesser et al., 2023; Wagenseil et al., 2022). Führungsnetzwerke können hinsichtlich ihrer Funktion folgend definiert werden: „ein Netzwerk, das Führungspersönlichkeiten verbindet, die gemeinsame Interessen haben und sich dafür einsetzen, einen Bereich der Praxis oder Politik zu beeinflussen. Diese Netzwerke versuchen, das Umfeld zu gestalten (z. B. den Rahmen eines Themas, die zugrundeliegenden Annahmen und die Standards für das, was erwartet wird)“ (Hoppe & Reinelt, 2010, S. 601). Die Führung von Destinationen erfolgt meist in Form von „distributed leadership“ (verteilte Führung) da diese in Umgebungen mit unklaren Befehlsstrukturen, vielen verschiedenen Stakeholdern und systemischer Vielschichtigkeit vorherrscht (Hristov & Zehrer, 2017; 2015; Valente et al., 2014)

Im Zusammenhang von partizipativen Planungsprozessen in Destinationen werden allerdings nicht nur formell Entscheidungen getroffen (Ruhanen, 2004). Auch informelle Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen sind von entscheidender Bedeutung (Beritelli & Bieger, 2012). Informelle Netzwerke stellen das unsichtbare Band dar, das die Entscheidungen und Strategien in touristischen Zielre-

gionen häufig massgeblich beeinflusst. Ihre Bedeutung wird besonders deutlich, wenn man die Schwierigkeiten bei der Umsetzung kooperativer Entscheidungen betrachtet, die trotz formaler Zustimmung oft an fehlender informeller Unterstützung scheitern (Beritelli, 2011). Dabei sind es Vorreiter:innen, die eine implizite Befehls- und Kommunikationsstruktur schaffen, die über die offiziellen Rollen und Titel hinausgeht. Diese verborgene Struktur, häufig als implizite Governance oder informelles Netzwerk bezeichnet, verdeutlicht, wie tiefgreifend informelle Beziehungen und ungeschriebene Regeln die Entscheidungsprozesse in Destinationen prägen können (siehe Abbildung 1). Informelle Netzwerke basieren auf persönlichen Beziehungen, Bekanntschaften und Vertrauen, was Flexibilität, Innovation und Transformation ermöglicht (Beritelli, 2011; Bieger & Beritelli, 2012; Hoppe & Reinelt, 2010).

**Abbildung 1: Die Auswirkung von impliziter Governance**



Quelle: In Anlehnung an Beritelli, 2011, S. 35

### 3 Empirische Erhebung

#### 3.1 Forschungsdesign

Für die empirische Untersuchung wurde das Stubaital als alpine Beispieldestination gewählt. Mit rund 1,8 Mio. Nächtigungen in 2024 stellt das Stubai eine wirtschaftlich bedeutende Tourismusregion Tirols dar (Amt der Tiroler Landesregierung, 2025) und gilt als klassische community-based Destination (Flagestad & Hope, 2004), die durch enge Zusammenarbeit zahlreicher Akteur:innen geprägt ist. Gleichzeitig rückt das Thema Nachhaltigkeit in der Destination zunehmend in den Fokus der strategischen Weiterentwicklung, sodass die Analyse der Rolle von Führungsnetzwerken für nachhaltige Entwicklungsprozesse von besonderer Relevanz ist.

Ziel der Untersuchung war es, die Rolle von Führungsnetzwerken in nachhaltigen Entwicklungsprozessen im Stubaital zu erfassen. Dafür wurden leitfadengestützte Interviews eingesetzt (Baur & Blasius, 2014; Döring & Bortz, 2016; Helfferich,

2011), die eine strukturierte, zugleich flexible Datenerhebung erlauben und individuelle Perspektiven sowie Netzwerkdynamiken sichtbar machen (Helfferrich, 2011). Auf Grundlage der theoretischen Fundierung wurde ein Leitfaden entwickelt, der formelle und informelle Einflussfaktoren sowie strukturelle Bedingungen und individuelle Handlungslogiken der nachhaltigen Entwicklung erfasste.

### **3.2 Datenerhebung**

Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte auf Basis des Interessenssystems einer Destination nach Bieger & Beritelli (2012), um zentrale Akteursgruppen abzubilden. Befragt wurden Führungskräfte der Tourismusorganisation, Vertreter:innen der Bergbahnen und Gemeinde, Hotellerie, Gastronomie sowie weitere touristische Leistungsträger:innen. Ergänzend wurden Akteur:innen aus dem informellen Netzwerk (lokale Bevölkerung, Landwirtschaft, Behörden) einbezogen. Zusätzlich kam das Schneeballprinzip zur Anwendung, wodurch kontinuierlich neue relevante Interviewpartner:innen identifiziert werden konnten. Zwischen April und Juni 2024 wurden elf Interviews mit zwölf Schlüsselakteur:innen geführt (siehe Tabelle 1), die im Durchschnitt 52 Minuten dauerten. Zur Sicherung der Anonymität erfolgte die Kennzeichnung der Teilnehmenden über Codes (z. B. B-01, B-02).

**Tabelle 1: Überblick über die Interviewpartner:innen**

Interview	Code	Stakeholdergruppe
I01	B-01	Externe Beratung   Bevölkerung
I02	B-02	Leitende Funktion   Gemeinde/Talmanagement
I03	B-03	Leitende Funktion   Bergbahnen
I04	B-04	Unternehmer:in   Hotellerie/Gastronomie
I05	B-05	Leitende Funktion   Gemeinde/Talmanagement
I06	B-06	Unternehmer:in   Hotellerie/Gastronomie
I07	B-07	Unternehmer:in   Hotellerie/Gastronomie
I08	B-08	Leitende Funktion   Tourismusorganisation
I09	B-09	Unternehmer:in   Hotellerie/Gastronomie
I10	B-10	Leitende Funktion   Gemeinde/Talmanagement
I10	B-11	Externe Beratung   Bevölkerung
I11	B-12	Leitende Funktion   Tourismusorganisation

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3 Datenanalyse

Die Interviews wurden wörtlich transkribiert, vom Dialekt ins Schriftdeutsche übertragen und sprachlich geglättet (Dresing & Pehl, 2018; Kuckartz et al., 2009). Anschließend erfolgte die Analyse nach der kategoriebildenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018), unterstützt durch die Auswertungssoftware MaxQDA. Die Auswertung folgte einem mehrstufigen Codierprozess, bei dem deduktiv-theoriegeleitete und ergänzend induktiv entwickelte Kategorien in einem Kodierleitfaden festgehalten wurden (Rädiker & Kuckartz, 2018). Daraus entstand ein finales Kategoriensystem mit fünf Über-, 18 Haupt- und mehreren Subkategorien, welches die Grundlage für die nachstehende Ergebnisdiskussion bildet.

## 4 Ergebnisdiskussion

### 4.1 Stellenwert Nachhaltigkeit innerhalb des Führungsnetzwerkes

Die Mehrheit der befragten Schlüsselakteur:innen betont die zentrale Bedeutung von Nachhaltigkeit, da die Wettbewerbsfähigkeit der Destination untrennbar mit einer intakten Natur verbunden ist. Besonders die ökologische Dimension gilt als Grundvoraussetzung für funktionierenden Tourismus: „(...) *der Gast kommt zu uns wegen der intakten Natur. Und der Gletscherrückgang, der leider durch den Klimawandel verursacht ist, ist sicher (...) eine Herausforderung und eine unerfreuliche Entwicklung*“ (I03: 47). Die Ergebnisse knüpfen damit unmittelbar an theoretische Grundlagen nachhaltiger Destinationsentwicklung an, die sowohl die Verflechtung ökologischer, ökonomischer und sozialer Dimensionen als auch die Abhängigkeit des Tourismus von intakten Ressourcen hervorheben (Pufé, 2014; Bauchmüller, 2014; Kirstges, 2020). Mehrere Interviewpartner:innen betonen explizit die enge

Interdependenz der sozialen und ökonomischen Dimension: *„Wir leben alle hier, und wir brauchen uns gegenseitig. Tourismus funktioniert nur miteinander“* (108: 85). Dies unterstreicht die Bedeutung von Destinationen als Lebensraum der Bevölkerung, als Erholungsraum der Gäste und als Wirtschaftsräume der Leistungsersteller:innen (Pechlaner, 2019; Haselwanter, 2025).

## 4.2 Rolle von Führungsnetzwerken in der nachhaltigen Destinationentwicklung

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungsnetzwerke eine tragende Rolle bei der Umsetzung nachhaltiger Praktiken und in der zukunftsfähigen Transformation von Destinationen spielen. Dabei wird deutlich, dass zwischen *formellen* und *informellen Strukturen* zu differenzieren ist, die unterschiedliche, zugleich komplementäre Funktionen erfüllen (Beritelli, 2011; Beritelli & Bieger, 2012; Raich, 2006).

### 4.2.1. Formelle Netzwerke

Formelle Führungsnetzwerke prägen die Umsetzung nachhaltiger Entscheidungen in Destinationen massgeblich, da sie über institutionelle Strukturen, Entscheidungsbefugnisse und Ressourcen verfügen, um Massnahmen strategisch zu planen und verbindlich umzusetzen: *„(...) die formellen Gremien sind am Ende immer die, die es entscheiden“* (101: 65). Diese Gremien gewährleisten nicht nur Stabilität durch klare Entscheidungsprozesse, sondern verfügen auch über die legitime Entscheidungsmacht in Fragen der Nachhaltigkeit (Bramwell & Lane, 2011).

Formelle Netzwerke übernehmen eine koordinierende Rolle, indem sie Nachhaltigkeitsmassnahmen in die Gesamtstrategie der Destination einbinden und deren Umsetzung durch Beschlüsse und Ressourcenzuteilung absichern (Presenza & Cipollina, 2010): *„Die formellen Gruppen haben einen gewaltigen Einfluss, weil es bei Nachhaltigkeit oft auch um Geld geht, um finanzielle Ressourcen“* (105: 45). Es wird deutlich, dass die formellen Gremien nicht nur Initiativen anstossen, sondern auch die Bereitstellung notwendiger Mittel gewährleisten (Raich & Zehrer, 2013; Zehrer et al., 2014).

Gleichzeitig zeigt sich, dass Entscheidungen nicht isoliert in Gremien entstehen, sondern häufig in informellen Kreisen vorbereitet und erst anschliessend formal beschlossen werden (Bieger & Beritelli, 2012; Zehrer et al., 2014): *„Bevor eine Entscheidung getroffen wird, speziell bei grösseren Sachen, gehen wir immer informell (...) in Gruppen, wo wir das besprechen und uns die Meinungen einholen“* (111: 28). Formelle Strukturen sichern damit Legitimität und Durchsetzungskraft, sind jedoch auf die Vorarbeit informeller Netzwerke angewiesen – ein Zusammenspiel, das die Grundlage für eine effektive Steuerung community-basierter Destinationen bildet (Beritelli, 2011).

#### 4.2.2. Informelle Netzwerke

Wie bereits evident wurde, üben die informellen Netzwerke erheblichen Einfluss auf nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen aus. Sie wirken insbesondere über persönliche Beziehungen, Vertrauen und implizite Regeln, die massgeblich die Meinungsbildung bestimmen (Beritelli, 2011; Bieger & Beritelli, 2012; Hoppe & Reinelt, 2010): *„Informelle Netzwerke sind wichtig für Meinungsbildung, wichtig, dass man in die Breite kommt (...) dass man eine relevante Anzahl an Mitgliedern erreicht und mit ins Boot holt“* (103: 33). Es zeigt sich, dass die aktive Einbindung zentraler Akteur:innen für die breite Akzeptanz nachhaltiger Entwicklungen unabdingbar ist (Hardy & Pearson, 2018).

Informelle Netzwerke fördern den Austausch, schaffen Motivation und fungieren als Impulsgeber für neue Ideen: *„Ja diese informellen Netzwerke sind wichtig, weil man sich da neue Gedanken und viel Motivation herholen kann“* (105: 21). Zugleich können informelle Strukturen Entwicklungen vorantreiben aber auch blockieren: *„Das Schlimmste ist immer, wenn Machtpromotoren, die nicht im formellen Gremium sitzen, übersehen bzw. nicht informiert werden (...) da kann dann relativ schnell ein Projekt scheitern“* (101: 65). Sie beschleunigen die Umsetzung nachhaltiger Projekte, können diese jedoch ohne Einbindung einflussreicher Akteur:innen blockieren.

Zudem werden informelle Treffen als niederschwellige und vertrauensvolle Kontexte beschrieben, in denen Lösungsansätze entwickelt werden: *„Informelle Treffen sind oft ungezwungen, man redet lockerer, und nachher entstehen gute Sachen und Gedanken (...) durch eine gute zwischenmenschliche Beziehung, oder durch einen guten Austausch“* (106: 59–61). Dies verdeutlicht, dass informelle Netzwerke entscheidend für die Kommunikation, die Innovationsfähigkeit und die Akzeptanz nachhaltiger Entscheidungen in Destinationen sind.

#### 4.2.3. Erfolgsfaktoren für nachhaltige Destinationsentwicklung

Es wurde ersichtlich, dass die Effektivität von Führungsnetzwerken in der nachhaltigen Entwicklung alpiner Destinationen massgeblich von bestimmten Erfolgsfaktoren abhängt. Eine Übersicht dieser findet sich in Abbildung 2.

**Abbildung 2: Erfolgsfaktoren von Führungsarbeit im Destinationsnetzwerk**

Relationale Faktoren	Strukturelle Rahmenbedingungen	Prozessuale Mechanismen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Kooperationsbereitschaft</li> <li>• Konsensfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macht/Einfluss</li> <li>• Klare Entscheidungsbefugnisse</li> <li>• Klare Verantwortlichkeiten</li> <li>• Ressourcen (finanzieller/immaterieller Natur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemlösungsorientierung</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Aktive Netzwerkpflge</li> <li>• Offenheit des Netzwerks</li> </ul>

**Quelle: Eigene Darstellung**

Die meisten Schlüsselakteur:innen nannten Vertrauen und Kommunikation als Grundpfeiler für eine funktionierende Zusammenarbeit und für Konsensfindung: *„Es muss kommuniziert werden, ansonsten funktioniert das Tourismusnetzwerk nicht. Ein regelmässiger Austausch mit Mitgliedern ist sehr wichtig“* (I11: 18–20). Damit wird deutlich, dass Netzwerke vor allem durch kontinuierlichen Austausch und gegenseitiges Vertrauen, Stabilität und Handlungskraft gewinnen (Beritelli, 2011; Hristov & Zehrer, 2015; Volgger & Pechlaner, 2015): *„Grosse Herausforderung gibt es, wenn zu wenig kommuniziert wird. Da bauen sich dann diese Widerstände in den Gruppen auf“* (I01: 71–72).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Kooperationsbereitschaft, die in Destinationen als Grundvoraussetzung für nachhaltige Entwicklung gilt (Pechlaner et al., 2025; Presenza & Cipollina, 2010). Es wird hervorgehoben, dass Zusammenarbeit insbesondere dort notwendig ist, wo unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen und gemeinsame Lösungen erarbeitet werden müssen. Daran knüpft die Problemlösungsorientierung an, die wesentlich für die Weiterentwicklung von Netzwerken ist (Maak & Plees, 2006). Ebenso sind klare Verantwortlichkeiten entscheidend, um Prozesse nachvollziehbar zu machen und Legitimität zu sichern (Beritelli et al., 2007; Beritelli, 2011). Zugleich wird deutlich, dass die relationale Qualität der Beziehungen eine ebenso grosse Rolle für den Erfolg der Netzwerke spielt: *„(...) mit Gleichgesinnten können tiefere Beziehungen entstehen“* (I05: 23) oder *„Wenn die Beziehung gut ist, dann gehen Sachen leichter“* (I06: 37). Es zeigt sich, dass erfolgreiche Führungsnetzwerke stark auf vertrauensvollen Beziehungen und kontinuierlichem Austausch basieren (Siller & Haselwanter, 2025; Zehrer et al., 2014).

Neben den sozialen und strukturellen Aspekten spielt auch die Verfügbarkeit von Ressourcen – sowohl finanziell als auch immateriell wie Wissen, Know-How und Erfahrung – eine zentrale Rolle (Franzoni, 2015; Haugland et al., 2011). Ressourcen sichern die Umsetzungskraft nachhaltiger Praktiken und ermöglichen es, diese langfristig zu verankern. Schliesslich wurde die Anpassungsfähigkeit an externe

Veränderungen als Erfolgsfaktor identifiziert. Angesichts der Auswirkungen des Klimawandels ist es für Destinationen unverzichtbar, Netzwerke so auszurichten, dass sie flexibel auf neue Entwicklungen reagieren können (Nguyen et al., 2022).

## 5 Schlussfolgerungen & Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungsnetzwerke als Wegbereiter nachhaltiger Transformation in Destinationen wirken (Pechlaner et al., 2025). Sie verbinden formelle Strukturen, die Ressourcen und Legitimität sichern, mit informellen Beziehungen, die Vertrauen schaffen, Innovation ermöglichen und Akzeptanz an einer breiteren Basis fördern (Franzoni, 2015; Nguyen et al., 2022). Insgesamt wird deutlich, dass erfolgreiche und effektive Führungsarbeit im Destinationsnetzwerk von *relationalen Faktoren*, *strukturellen Rahmenbedingungen* sowie *prozessualen Mechanismen* beruhen. Diese Faktoren bilden gemeinsam die Grundlage dafür, dass Netzwerke in alpinen Destinationen nachhaltigkeitsfördernde Entscheidungen treffen und tragfähige Entwicklungsstrategien verfolgen können. Das Zusammenspiel der Faktoren erweist sich als ausschlaggebend, um Nachhaltigkeitsinitiativen von der Planung in die Umsetzung zu überführen.

Der Beitrag zeigt ebenso auf, dass Schlüsselakteur:innen nachhaltige Entwicklungen in der Destination sowohl vorantreiben als auch hemmen können. Vor diesem Hintergrund gewinnen die identifizierten Erfolgsfaktoren an Bedeutung, da sie als wirksame Kommunikations- und Kooperationsmechanismen sowie durch die aktive Einbindung aller relevanten Stakeholder die Umsetzung nachhaltiger Initiativen unterstützen (Bonzanigo et al., 2016; Wagenseil et al., 2022). Damit wird deutlich, dass die Zukunftsfähigkeit alpiner Destinationen massgeblich davon abhängt, ob es gelingt, Führungsnetzwerke als transformative Kräfte zu stärken und sie auf gemeinsame Werte, Kooperation und langfristige Nachhaltigkeitsziele auszurichten.

## Literaturverzeichnis

- Amt der Tiroler Landesregierung (2025). *Regionsprofil Statistik 2024 Stubai Tirol*. Verfügbar unter: [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/Regionsprofile/Stat\\_profile/tourismusverbaende/rp\\_tvb\\_2801.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/Regionsprofile/Stat_profile/tourismusverbaende/rp_tvb_2801.pdf) (22.08.2025)
- Bauchmüller, M. (2014). Schönen Gruß aus der Zukunft. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, 64, 31-32, 3–6.
- Baumgartner, R. J. (2010). *Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Modell, Strategien und Managementinstrumente*. Rainer Hampp Verlag.
- Baur, N., & Blasius, J. (2014). Methoden der empirischen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 41–62). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_1)

- Beritelli, P. (2011). *Tourist destination governance through local elites: Looking beyond the stakeholder level*. Universität St. Gallen.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2012). *Management von Destinationen*. De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486721188.201>
- Bieger, T., Laesser, C., & Beritelli, P. (2025). *Das Ende des Tourismus? Tourismuslehre neu gedacht*. Haupt Verlag.
- Bonzanigo, L., Giupponi, C., & Balbi, S. (2016). Sustainable tourism planning and climate change adaptation in the Alps: A case study of winter tourism in mountain communities in the Dolomites. *Journal of Sustainable Tourism*, 24, 1–16. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1122013>
- Bonzanigo, L., Giupponi, C., & Balbi, S. (2016). Sustainable tourism planning and climate change adaptation in the Alps: A case study of winter tourism in mountain communities in the Dolomites. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(4), 637–652. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1122013>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4&5), 411-421.
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62(2), 6–13. <https://doi.org/10.1108/16605370780000309>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Eigenverlag.
- Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22(5), 445–461. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00010-3)
- Franzoni, S. (2015). Destination governance for sustainable tourism: A proposal. *Social and Behavioral Sciences*, 175, 221–228. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1191>
- Gajdošík, T., Maráková, V., & Novacká, L. (2018). Residents' perception of sustainable tourism destination development. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 19(1), 25–34.
- Gerlach, A., Stomporowski, S., & Tecklenburg, M. E. (2013). *Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement in Hotellerie und Gastronomie*. Verlag Handwerk und Technik.
- Glückler, J., & Németh, S. (2012). Legitime Steuerungsinstanzen in lateralen Netzwerken. In J. Glückler, W. Dehning, M. Janneck & T. Armbrüster (Hrsg.). *Unternehmensnetzwerke. Architekturen, Strukturen und Strategien* (S. 95-120). Springer Gabler.

- Hardy, A., & Pearson, L. J. (2018). Examining stakeholder group specificity: An innovative sustainable tourism approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 247–258. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.001>
- Haselwanter, S. (2025). *Entrepreneurial Leadership im räumlichen Handlungskontext: Charakterisierung von entrepreneurial Leadern als Akteure in touristisch-sozialen Feldern*. Springer.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44)
- Heslinga, J. H., Hillebrand, H., & Emonts, T. (2019). How to improve innovation in sustainable tourism? Five lessons learned from the Austrian Alps. *Journal of Tourism Futures*, 5(1), 35–42. <https://doi.org/10.1108/JTF-09-2018-0054>
- Hoppe, B., & Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 600–619. <https://doi.org/10.1016/j.leafaqua.2010.06.004>
- Hristov, D. & Zehrer, A. (2017). Does distributed leadership have a place in destination management organisations? A policy-makers perspective. *Current Issues in Tourism*, 22(9), 1095–1115. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1364715>
- Hristov, D., & Zehrer, A. (2015). The destination paradigm continuum revisited: DMOs serving as leadership networks. *Tourism Review*, 70(2), 116–131. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2014-0050>
- Kirstges, T. (2020). *Tourismus in der Kritik. Klimaschädigender Overtourism statt sauberer Industrie?* UVK Verlag.
- Klein, S. (2011) *Die Bedeutung nachhaltigen Verhaltens von Unternehmen. Ein interdisziplinärer Ansatz*. Zürich, Kaleidos-Fachhochschule, Masterarbeit, 2011, Zürich.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., Ebert, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (Hrsg.). (2009). Vertiefende Analyse: Kategorienbasierte Auswertung der qualitativen Daten. In Evaluation online: *Internetgestützte Befragung in der Praxis* (S. 76–87). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91317-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91317-9_8)
- Laesser, C., Küng, B., Beritelli, P., Boetsch, T., & Weilenmann, T. (2023). *Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23674989>

- Lexikon der Nachhaltigkeit (2015). *Nachhaltiger (sanfter) Tourismus*. Verfügbar unter [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltiger\\_tourismus\\_1756.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltiger_tourismus_1756.htm) (26.08.2025).
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mihalič, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – Towards ‘responsible’ tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111, 461–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.062>
- Nguyen, T. Q. T., Johnson, P., & Young, T. (2022). Networking, coopetition and sustainability of tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 400–411. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.003>
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Olefs, M., Formayer, H., Gobiet, A., Marke, T., Schöner, W., & Revesz, M. (2021). Past and future changes of the Austrian climate – Importance for tourism. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 34, 100395.
- Pechlaner, H. (2019). Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung. 20 Jahre Tourismusforschung von Eurac Research. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung* (S. 1–21). Springer Gabler.
- Pechlaner, H., Innerhofer, E., Erschbamer, G., & Thees, H. (2025). Destination governance: The new role of destination management, stakeholder networks and sustainability. In J. Saarinen, & M.C. Hall (Hrsg.), *Handbook on Tourism Governance* (S. 93–110). Edward Elgar.
- Presenza, A., & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders network. *Tourism Review*, 65, 17–30. <https://doi.org/10.1108/16605371011093845>
- Pufé, I. (2014). Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, 64, 31-32, 15–21.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Raich, F. (2006). Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten. Ein Ansatz für die Tourismus-Destination. DUV.
- Raich, F., & Zehrer, A. (2013). Einfluss der Besonderheiten und Ausprägungen touristischer Netzwerke auf die Produktentwicklung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 5, 5–21. <https://doi.org/10.1515/tw-2013-0103>
- Siller, H. J., & Haselwanter, S. (2025). Leadership. In J. Schmude, T. Freytag, & M. Bandi Tanner (Hrsg.), *Tourismusforschung: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 517-525). Nomos.
- Stiftung Entwicklung und Frieden (1995). *Nachbarn in Einer Welt. Der Bericht der Kommission für Weltordnungspolitik*. Dietz-Verlag.

- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2015). Governing networks in tourism: What have we achieved, what is still to be done and learned? *Tourism Review*, 70(4), 298–312. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2015-0013>
- Zehrer, A., Raich, F., Siller, H., & Tschiderer, F. (2014). Leadership networks in destinations. *Tourism Review*, 69(1), 59–73.

# Zwischen Kultur und Tourismus

## Chancen, Herausforderungen und die strategische Rolle von DMOs in der kulturtouristischen Entwicklung einer alpinen Kleindestination

Jasmin Herger, Carolin Geyer

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.09>

### Abstract

Kulturtourismus gewinnt zunehmend an Bedeutung und bietet somit neue Möglichkeiten für Destinationen in der Angebotsentwicklung und Positionierung. In einem qualitativen Forschungsdesign untersucht die vorliegende Studie die sozialen und wirtschaftlichen Chancen sowie die Herausforderungen des Kulturtourismus für kulturelle, touristische und öffentliche Stakeholder einer kleinen Bergdestination in der Zentralschweiz. Im Fokus steht die strategische Rolle einer Destinationsmanagementorganisation (DMO) in der Kommunikation, Konzeptionalisierung und Finanzierung von Kulturtourismus.

Die Ergebnisse zeigen, dass Chancen im Kulturtourismus von den verschiedenen Stakeholdern erkannt werden und ein Bedarf an verstärkter Kooperation besteht. Jedoch werden signifikante Herausforderungen in den finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen deutlich gemacht. Die DMO wird daher als Kompetenzzentrum für die Kommunikation kulturtouristischer Angebote gesehen. Basierend auf einem partizipativen Modell des Tourismusmanagements kommt die Studie zum Schluss, dass die DMO als koordinierende Instanz handeln soll, um das kulturtouristische Potenzial der Region nachhaltig auszuschöpfen.

**Keywords:** Kulturtourismus, Bergdestination, Zentralschweiz, Destinationsmanagement, Partizipatives Tourismusmanagement

### 1 Ausgangslage

Kulturtourismus gewinnt zunehmend an Bedeutung für Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) in der Schweiz und macht bereits weltweit 39% aller internationalen Tourismusankünfte aus (Kay Smith, Pinke-Sziva, Berezvai & Buczkowska-Gołabek, 2022). Im Jahr 2024 wuchs der globale Kulturtourismusmarkt auf 6,97 Milliarden US-Dollar und wird voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter

zunehmen (Business Research Insights, 2024a). Der Tourismussektor wird auf 273,8 Milliarden US-Dollar im Jahr 2024 geschätzt, 2,5% des Sektors fallen somit auf Kulturtourismus (Business Research Insights, 2024b). Entsprechend erkennen DMOs eine Notwendigkeit, kulturelle Angebote zu integrieren, um die Bedürfnisse der Reisenden zu adressieren. In diesem Kontext setzen sich kleinere Bergdestinationen in der Zentralschweiz mit Kulturtourismus auseinander und ergänzen ihr Outdoor-Angebot um kulturelle Aktivitäten, von geschichtsträchtigen Stätten über zeitgenössische Kulturevents bis hin zu gelebten Traditionen. Dennoch erfährt die kulturelle Vielfalt bislang geringe Beachtung in Schweizer Bergdestinationen. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Fallstudie einer zentralschweizer Bergdestination, welche Chancen ein stärkerer Fokus auf Kulturtourismus für die Region bietet. Zunächst werden die Begriffe *Kultur* und *Kulturtourismus* definiert, um anschliessend den erwarteten sozialen und wirtschaftlichen Mehrwert sowie wahrgenommene Herausforderungen kultureller, touristischer und öffentlicher Interessengruppen zu analysieren. Schliesslich geht dieser Beitrag der Frage nach, wie die künftige Zusammenarbeit zwischen den Sektoren gestaltet werden kann. Die Rollen und Zuständigkeiten der Akteur:innen werden dabei anhand des partizipativen Modells des Tourismusmanagements (Borseková, Vitálišová & Bitušíková, 2023) mit Fokus auf der strategischen Funktion einer DMO, bestimmt.

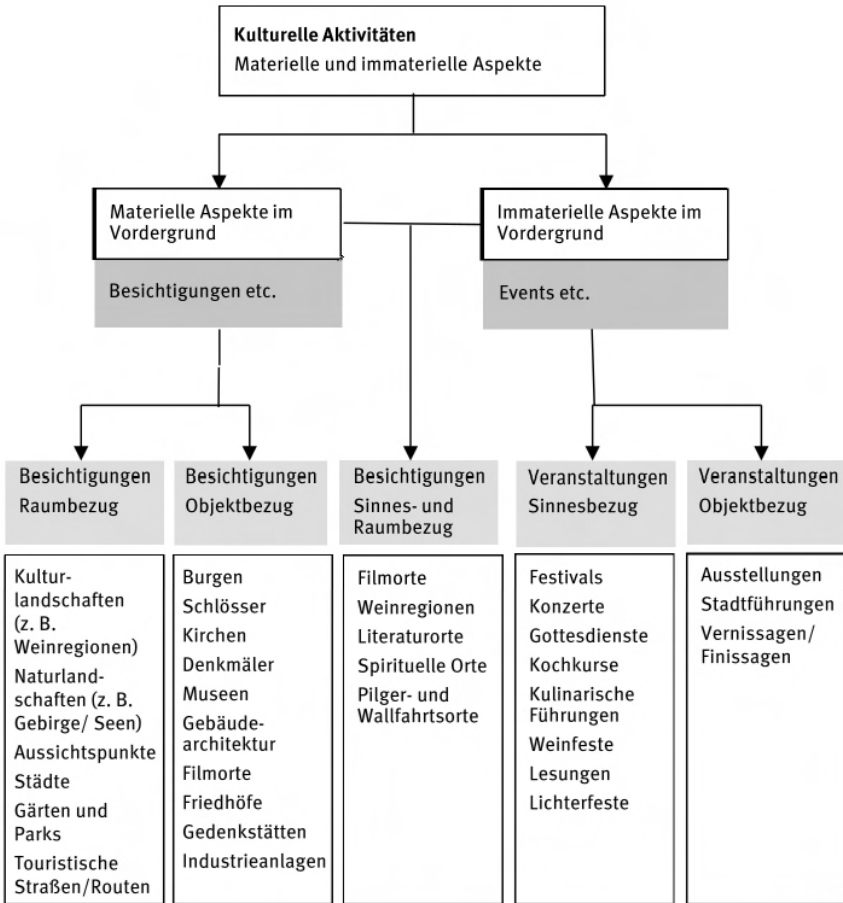
## 2 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel gibt eine Einführung in den Kulturtourismus sowie seine wirtschaftliche und soziale Bedeutung. Das Modell des partizipativen Tourismusmanagements bildet die theoretische Grundlage für die weitere Analyse des Kulturtourismuskonzepts für Bergdestinationen, wobei spezifisch die Rolle von DMOs untersucht wird.

### 2.1. Kulturtourismus und seine Bedeutung

Der Begriff Kultur wird in dieser Arbeit aus einer touristischen Perspektive gefasst. Kultur wird dabei nicht abstrakt, sondern in Bezug auf regionale, für Reisende relevante Ausdrucksformen verstanden (Dreyer, 2020). Kulturtourismus bezeichnet touristische Aktivitäten, bei denen eine Auseinandersetzung mit Kulturangeboten ein zentrales Reisemotiv ist (UN Tourism, 2017; Borseková et al., 2023). Kulturelle Produkte lassen sich als materielle und immaterielle Kulturgüter (UN Tourism, 2017; Dreyer, 2020, Abb. 1) unterscheiden.

**Abbildung 1: Kulturelle Aktivitäten – Ein Überblick**



**Quelle: Dreyer, 2020, S. 31**

Darüber hinaus prägen Traditionen und Rituale, die von der lokalen Gemeinschaft praktiziert werden, deren Kultur (Richards, 2018; Kay Smith et al., 2022). Hinzu kommt, dass zwischen materieller, immaterieller und zeitgenössischer Kultur, beispielsweise Filme und Mode (Su, Aaron, McDowell und Lu, 2019) unterschieden werden kann. Entsprechend wird in dieser Studie Kulturtourismus als touristische Aktivitäten verstanden, bei denen das Erleben materieller, immaterieller oder zeitgenössischer Kulturgüter im Mittelpunkt steht.

Kulturtourismus ist aufgrund seiner spezifischen sozioökonomischen Zielgruppe für Destinationen wirtschaftlich attraktiv (Hoppe & Heinze, 2016), da er direkte, indirekte und induzierte Effekte erzeugt (Zadel & Bogdan, 2013; Dreyer, 2020). Er steigert Umsätze in Kulturbetrieben sowie in Beherbergung und Gastronomie und stärkt lokale Kulturangebote. Gleichzeitig erhöht ein vielfältiges Kulturangebot die touristische Attraktivität und sichert eine nachhaltige Wettbewerbsposition (Zadel & Bogdan, 2013, Hoppe & Heinze, 2016; Dreyer, 2020; Du Cros, 2012; Su et al., 2019).

## **2.2. Partizipatives Tourismusmanagement**

In diesem Zusammenhang wird die strategische Rolle einer DMO in der Entwicklung des Kulturtourismus untersucht. Hierfür wird das partizipative Modell von Borseková et al. (2023) herangezogen. Partizipation bedeutet demnach das Vermeiden von «top-down one-way decision making» und strebt stattdessen die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder an (Borseková et al., 2023, S. 34). Ausserdem charakterisiert das Modell die Kooperation bezüglich Erfahrungs- und Ideenaustauschs zwischen Akteur:innen sowie die Bündelung personeller und finanzieller Ressourcen (Borseková et al., 2023).

Ein partizipativer Managementansatz ist von Bedeutung, da durch das Einbeziehen der Kulturgemeinschaft in die Entscheidungsfindung Fairness und Transparenz gefördert werden (Coutinho & Nóbrega, 2019). Ableiten lässt sich, dass ein partizipativer Ansatz zu einem nachhaltigen Kulturtourismus beiträgt, welcher ein Machtgleichgewicht zwischen den Interessengruppen schafft (Borseková et al., 2023). Parallel existieren Herausforderungen, um faire Entscheidungsfindungen zu gewährleisten. Darunter (1) Informations- und Wissensbarrieren, die durch unzureichenden Austausch entstehen, (2) praktische Hindernisse, resultieren aus operativen Einschränkungen, (3) finanzielle Hindernisse, verweisen auf fehlende Ressourcen zur Professionalisierung und (4) soziale Hindernisse, beziehen sich auf eine eingeschränkte Teilhabe (Javorská, 2018; in Borseková et al., 2023). In Anbetracht dieser Aspekte lässt sich folgern, dass ein partizipativer Ansatz notwendig ist, um nachhaltigen Kulturtourismus sicherzustellen. Gleichzeitig müssen die genannten Hindernisse berücksichtigt werden, um die Teilhabe aller Interessensgruppen zu gewährleisten.

## **2.3. Rollen im Kulturtourismus**

DMOs sind zentral in den touristischen Entscheidungsprozessen einer Destination. Als «Netzwerkorganisation[en]» koordinieren sie die «vielschichtigen touristischen Interessen und [...] projektbezogenen Prozesse» (Stettler & Müller, 2024, S. 55). Zusätzlich haben DMOs eine wesentliche Rolle in der Tourismusentwicklung mit unterstützender und koordinierender Funktion (Tab. 1; Gretzel, 2022).

**Tabelle 1: Rollen und Aufgaben der DMOs**

Gretzel (2022)	Stettler & Müller (2024)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisierung:</li> <li>• Ressourcen/Kapazitäten</li> <li>• Stakeholder</li> <li>• Finanzielle Mittel</li> <li>• Markenentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung, Governance und Finanzierung:</li> <li>• Destinationsstrategie</li> <li>• Finanzierung</li> <li>• Monitoring und Controlling</li> </ul>
<p>Match-Making:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder miteinander verbinden</li> </ul>	<p>Stakeholder Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• News und Informationen für Stakeholder zugänglich machen</li> <li>• Stakeholder bei Projekten unterstützen</li> </ul>
<p>Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Touristische Aktivitäten im Interesse der gesamten Destination koordinieren</li> </ul>	<p>Interessen vertreten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourismusakzeptanz und in der Destination stärken</li> <li>• Touristische Interessen vertreten</li> </ul>
<p>Sensing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungen und Trends beobachten, um die Destination resilient zu halten</li> </ul>	<p>Angebotsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung, Begleitung und Koordination von touristischen Projekten</li> <li>• Aufgrund Gästeverhalten</li> </ul>
<p>Shapeshifting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder in verschiedenen Rollen unterstützen</li> <li>• Destination agil halten</li> </ul>	<p>Daten und Monitoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KPIs setzen</li> <li>• Informationssysteme in Destination einbringen</li> </ul>
	<p>Information und Gästeservice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buchungsplattformen und Zugang zu Informationen für Gäste sicherstellen</li> </ul>
	<p>Marketing und Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingaktivitäten koordinieren und durchführen</li> </ul>
	<p>Infrastruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität und Unterhalt touristischer Orte sicherstellen</li> <li>• Qualität entlang der Customer Journey sicherstellen</li> </ul>

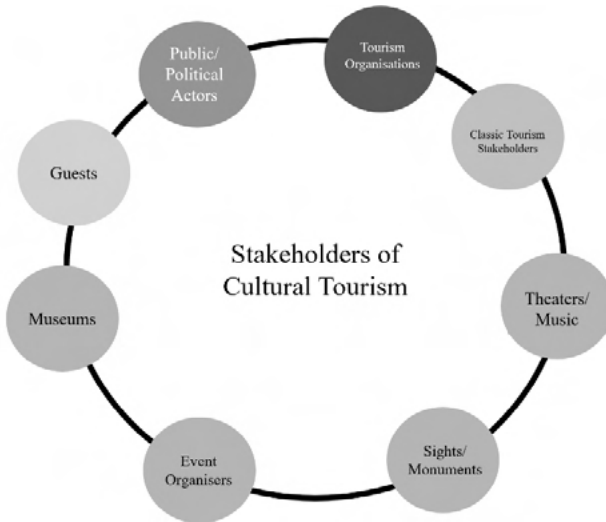
Quellen: Gretzel, 2022; Stettler & Müller, 2024

Während Kulturschaffende durch den traditionellen, historischen oder künstlerischen Hintergrund ihrer Arbeit motiviert sind, fällt die ganzheitliche Sichtweise, kulturelle Erlebnisse mit anderen touristischen Aktivitäten zu verbinden, in den Aufgabenbereich der DMO (Hoppe & Heinze, 2016; Stettler & Müller, 2024). Aus diesem Grund unterliegt die Koordination der Angebote der DMO und die Schaffung kultureller Artefakte den Kulturakteur:innen. Neben diesen trägt die Politik und der öffentliche Sektor zur Förderung sowie zur Bewahrung der lokalen Kultur bei (Hoppe & Heinze, 2016). Für eine nachhaltige touristische Entwicklung ist daher die Einbindung sämtlicher Stakeholder relevant (Coutinho & Nóbrega, 2019). Das partizipative Modell fördert diesen Prozess durch koordinierte Zusammenarbeit (Coutinho & Nóbrega, 2019; Borseková et al., 2023).

### **3 Methode und qualitatives Sampling**

Diese Studie konzentriert sich auf individuelle Perspektiven verschiedener Stakeholder zu Potenzialen, Herausforderungen und wahrgenommenen Verantwortlichkeiten im Kulturtourismus (Bell, Bryman und Harley, 2019; Gill, 2020). Die Datenerhebung erfolgte mittels gezielter, nicht-probabilistischer Stichprobe (Bell et al., 2019) auf Basis einer Stakeholderanalyse. Herausgearbeitet wurden drei Interessengruppen: (a) Kulturschaffende, (b) touristische Akteur:innen und (c) Personen aus dem öffentlichen Sektor (Abb. 2). Die in der Abbildung verwendeten Farben dienen ausschliesslich der besseren Lesbarkeit. Die Perspektive der Gäste wurde in dieser Studie nicht untersucht.

**Abbildung 2: Stakeholder im Kulturtourismus**



**Quelle:** Eigene Darstellung angelehnt an Dreyer (2020)

Aus jeder Stakeholdergruppen wurden vier Personen interviewt (Tab. 2). Kultur- und öffentliche Akteur:innen stammten aus der Bergdestination, externe Tourismus-expert:innen lieferten Vergleichseinblicke von anderen Destinationen.

**Tabelle 2: Stichprobenplan**

		Region		Total
		Destination	Extern	
Stakeholder Gruppe	Kultur (K)	4		4
	Öffentlicher Sektor (P)	4		4
	Tourismus(T)		4	4
	Total	8	4	12

Die semi-strukturierten Interviews folgten einem leitfadenbasierten Fragekonzept (Flick, 2018), das auf der Theorie des partizipativen Tourismus- (Borseková et al., 2023) und Destinationsmanagements (Stettler & Müller, 2024; Gretzel, 2022) basiert und gruppenspezifisch angepasst wurde.

Es erfolgte eine inhaltliche Kategorisierung und Verdichtung (Saldaña, 2013; Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Das zweistufige Verfahren begann mit dem Einsatz deskriptiver Codes, um Textpassagen beschreibend zusammenfassen (Miles et al., 2014). Aus 471 Textsegmente ergaben sich 127 Codes. Diese wurden anschliessend extrahiert und in einem zweiten Kodierzyklus thematisch zusammengefasst (Miles et al., 2014). Auf dieser Grundlage entstanden 19 Mustercodes (Miles et al., 2014), die in vier Hauptthemen gegliedert sind: Definitionen, Potenziale, Herausforderungen und Verantwortlichkeiten (Tab. 3).

**Tabelle 3: Übersicht der Kodierungsergebnisse**

<b>Topics and Pattern Codes</b>	<b>Segments</b>
<b>Challenge</b>	<b>82</b>
Challenge	2
Challenge (financial resources)	14
Challenge (heterogeneity)	13
Challenge (image)	7
Challenge (infrastructure)	11
Challenge (know-how)	25
Challenge (resources)	7
Challenge (Target Group)	3
<b>Definition</b>	<b>14</b>
Definition	14
<b>Potential</b>	<b>122</b>
Potential	23
Potential (economic)	71
Potential (image)	26
Potential (social)	2
<b>Role</b>	<b>253</b>
Role	8
Role (Communication)	52
Role (concept)	76
Role (connect)	71
Role (Education)	5
Role (financing)	41
<b>Total</b>	<b>471</b>

**Quelle: Eigene Darstellung**

## 4 Resultate und Diskussion

Das folgende Kapitel präsentiert die Interviewergebnisse, diskutiert sie im Hinblick auf die Forschungsfrage und gliedert sie nach Themenbereichen. Die Aussagen sind nach touristischen (T), kulturellen (K) und öffentlichen (P) Stakeholdern gekennzeichnet.

### 4.1. Definition von Kultur und Kulturtourismus

Im Rahmen der Untersuchung wurde das Verständnis von Kultur aus der Perspektive der Befragten erfasst. Kultur spielt eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit der Identität der Region. Die Ausführungen zeigen, dass Kultur einem Zusammenspiel materieller, immaterieller und zeitgenössischer Aspekte entspricht, und bestätigen die aus der Literatur herausgearbeitete Definition (Dreyer, 2020; Su et al., 2019). Ebenso verhält es sich mit der Definition von Kulturtourismus, welchen die Befragten als die aktive Teilnahme an oder Auseinandersetzung mit Kultur sehen, jedoch nicht als primäres Reisemotiv einstufen (UN Tourism, 2017; Ardelean & Badulescu, 2022). Dies weist auf ein gemeinsames Verständnis der Begriffe hin, das theoretische und praktische Relevanz hat.

### 4.2. Potenzial

Die Ergebnisse innerhalb des Themenbereiches Potenzial lassen sich weiter in wirtschaftliches, soziales und Image-Potenzial differenzieren.

Alle Stakeholdergruppen beobachten ein steigendes Interesse an Kulturtourismus. Die Ergebnisse zeigen, dass grössere Theaterproduktionen und Events Übernachtungen in der Region generieren. Somit wird ein indirekter wirtschaftlicher Mehrwert geschaffen (Zadel & Bogdan, 2013). T3 und T4 berichten aus ihrer touristischen Erfahrung heraus, dass Kulturtourist:innen tendenziell eine höhere Ausgabebereitschaft zeigen und längere Aufenthalte in der Nebensaison planen. Dies unterstreicht das direkte und indirekte wirtschaftliche Potenzial (Zadel & Bogdan, 2013; Hoppe & Heinze, 2016).

T1 und K4 hinterfragen, ob die Nachfrage und die Wertschöpfung des Kulturtourismus ausreichen, um ihn strategisch in der DMO zu verankern, was Bedenken zum wirtschaftlichen Mehrwert aufzeigt.

Abseits ökonomischer Aspekte bietet Kulturtourismus ein Imagepotenzial. Politische und kulturelle Akteur:innen betonen, dass vielfältige Kulturangebote in alpinen Outdoor-Destinationen Reisende positiv überraschen. Daher kann eine aktivere Positionierung kultureller Angebote die Attraktivität erhöhen, wobei Kulturtourismus laut K3 keine Kernkompetenz, sondern ein Mittel zur Differenzierung der Gesamtdestination ist. Dies ist ein induzierter Effekt (Zadel & Bogdan, 2013), der veranschaulicht, dass Kulturtourismus weiterhin ein sekundäres Reisemotiv bleibt (UN Tourism, 2017; Ardelean & Badulescu, 2022). Kulturelle Angebote können zur Positionierung der Destination genutzt werden, sollten aber den Charakter der Region authentisch widerspiegeln (P2, T4). Die Positionierung sollte im Einklang mit

der partizipativen Governance partizipativ, nicht top-down erfolgen, um eine nachhaltige Zusammenarbeit aller Beteiligten zu gewährleisten (Borseková et al., 2023). Kulturakteur:innen betonen, dass ein stärkerer Fokus auf kulturelle Angebote zu einem grösseren Publikum führt, was langfristig das Image stärkt sowie zur Erhaltung des kulturellen Erbes beiträgt (Du Cros, 2012; Su et al., 2019).

Ergänzend zu den genannten Potenzialen stärkt Kulturtourismus die Zusammenarbeit zwischen kulturellen und touristischen Akteur:innen (T4, T2). Dieses soziale Potenzial fördert Gemeinschaft und Stakeholder-Partizipation im Tourismusmanagement (Borseková et al., 2023; Coutinho & Nóbrega, 2019), was zu einer nachhaltigeren und integrativeren Entwicklung beiträgt, die sowohl Reisenden als auch der lokalen Gemeinschaft zugutekommt.

### 4.3. Herausforderungen

Neben den Potenzialen des Kulturtourismus wurden vier Herausforderungen identifiziert: soziale, finanzielle und praktische Herausforderungen sowie Wissensbarrieren. Kulturakteur:innen berichten, dass ihre Institutionen als elitär wahrgenommen werden, was als soziales Hindernis, die Nachfrage nach kulturellen Angeboten verringert (Javorská, 2018; in Borseková et al., 2023). Partizipative Governance kann diese Wahrnehmung verändern. Die Einbeziehung unterschiedlicher Gruppen in Planung und Umsetzung kultureller Angebote stärkt das Zugehörigkeitsgefühl und schafft die Identifikation mit den kulturellen Produkten.

Eine zentrale Herausforderung ist die Finanzierung. Semiprofessionellen Institutionen fehlen Mittel, um die Angebote oder das Marketing zu verbessern. In anderen Bergdestinationen erfolgt die Finanzierung kultureller Tourismusprojekte durch kantonale und kommunale Investitionen sowie lokale DMOs, die jedoch oft auf zusätzliche Unterstützung vom Bund angewiesen sind. Finanzielle Barrieren erschweren somit eine effiziente Umsetzung des Kulturtourismus (Javorská, 2018; in Borseková et al., 2023).

Neben finanziellen Einschränkungen wirken sich geringe personelle Ressourcen hinderlich aus. Kleine Kulturorganisationen verfügen nur begrenzt über Ressourcen, um kulturtouristische Angebote über das Tagesgeschäft hinaus zu entwickeln, ähnlich wie die DMOs. Selbst bei ausreichenden personellen und finanziellen Ressourcen bleibt die fehlende Infrastruktur ein Problem. Weder Kultureinrichtungen noch touristische Infrastruktur der untersuchten Region, sind auf grössere Publikumszahlen ausgelegt. Kulturveranstaltungen stossen auf Schwierigkeiten, ausreichend Unterkünfte für Kunstschaffende und Publikum bereitzustellen, was ein weiteres praktisches Hindernis für den Kulturtourismus darstellt (Javorská, 2018; in Borseková et al., 2023).

Zudem bestehen Wissensbarrieren. Kulturakteur:innen in ländlichen Regionen zeigen geringe Affinität zu Digitalisierung und Marketing. Die Heterogenität der Einrichtungen hinsichtlich Grösse und Professionalitätsgrad erschwert eine einheitliche touristische Steuerung (Javorská, 2018; in Borseková et al., 2023). Eine übergreifende Schnittstelle wird empfohlen zu etablieren, um die Beteiligung aller Ein-

richtungen an der touristischen Steuerung der Destination sicherzustellen (Borseková et al., 2023).

Zusammenfassend begegnen Kultur- und Tourismusakteur:innen soziale, finanzielle und praktische Hindernisse sowie Wissensbarrieren, die die Umsetzung kulturtouristischer Projekte erschweren. Dennoch bestehen Potenziale, die durch gezielte Investitionen und Kooperationen genutzt werden können (Kapitel 4.2).

#### 4.4. Rollen

Die Befragten identifizieren Konzeption, Finanzierung und Kommunikation als zentrale Aufgaben in der Entwicklung von Kulturtourismus. Einigkeit herrscht darüber, dass kulturelle Akteur:innen die Projektleitung für kulturtouristische Aktivitäten innehaben sollten, da sie umfassende Kenntnis über das Publikum und die Nachfrage haben. DMOs übernehmen eine unterstützende Rolle als Bindeglied zwischen verschiedenen kulturellen und touristischen Akteur:innen und fungieren als koordinierendes Netzwerk (Stettler & Müller, 2024). Dieser Austausch im Sinne der partizipativen Governance (Borseková et al., 2023) fördert das gegenseitige Verständnis und verringert die Heterogenität (Gretzel, 2022). Dadurch werden Informationsbarrieren abgebaut (Javorská, 2018; in Borseková et al., 2023) und begrenzte Ressourcen effizienter genutzt (Gretzel, 2022).

Ergänzend kann die DMO zur Sensibilisierung für Kulturtourismus beitragen. Wie bereits dargelegt, mangelt es an Fachwissen und Affinität für touristische Denkweisen. Die Ergebnisse zeigen, dass die DMO diese Wissensbarrieren mindern kann (Javorská, 2018; in Borseková et al., 2023), indem sie Akteur:innen touristische Potenziale aufzeigen, Vorteile von Werbung und Zusammenarbeit vermitteln und die Interessen des Tourismus vertreten (P3). Dafür muss Kulturtourismus integraler Bestandteil der Strategie sein, um organisatorische Kontinuität zu gewährleisten (Stettler & Müller, 2024).

Die Finanzierung bleibt aufgrund fehlender Mittel eine Herausforderung (Kapitel 4.3). Touristische Vertreter:innen betonen diesbezüglich, dass DMOs nicht die finanzielle Verantwortung für kulturelle Angebote übernehmen können. Gleichzeitig wird dies relativiert, denn eine finanzielle Unterstützung kann gesprochen werden, wenn sie langfristig dem gesamten touristischen Angebot der Destination zugutekommen (T1, T3). Dieses Ergebnis entspricht auch dem Rollenbild von Stettler und Müller (2024).

Aus dem öffentlichen Sektor hingegen wird argumentiert, dass Kulturakteur:innen, die direkt profitieren, auch für die Finanzierung der kulturtouristischen Projekte Verantwortung tragen sollten. Fördermittel von Kanton oder Bund sind möglich, unterliegen jedoch Auflagen und schränken die Autonomie der Kultur- und Tourismusakteur:innen ein (P1).

Die Kommunikation und Bündelung der Kulturangebote stellt eine Aufgabe der DMOs dar (T4). In der untersuchten Destination fehlt derzeit ein umfassender Überblick über diese Angebote (P4). Ein Überblick erleichtert Positionierung, redu-

ziert Arbeitsaufwand, unterstützt Digitalisierungsprozesse (T3) und mindert dadurch Wissensbarrieren im Hinblick auf marketingbezogenes Fachwissen (Javorská, 2018; in Borseková et al., 2023). Durch ihre Reichweite können DMOs kulturelle Zielgruppen besser adressieren und Angebote zugänglich machen. Somit sind DMOs wichtige Partner für kulturelle Dienstleistende, um die Angebote für Informationen und Buchungen zugänglich zu machen (Stettler & Müller, 2024). Sichtbarkeit hängt jedoch nicht nur von der DMO ab. Kulturakteur:innen müssen ihre Angebote aktiv einbringen (P2), sodass Kooperation und Engagement aller Beteiligten die Effektivität von Sichtbarkeitsstrategien bestimmen.

## 5 Limitationen

Eine Einschränkung der vorliegenden Studie besteht in der fehlenden Berücksichtigung der Gästeperspektive. Folglich können die Handlungsempfehlungen, obwohl sie aus Sicht der Akteur:innen valide sind, nur eingeschränkt Rückschlüsse auf die tatsächliche Nachfrage und Akzeptanz bei den Gästen erlauben. Darüber hinaus ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse begrenzt, da es sich um eine Fallstudie einer einzelnen Bergdestination handelt. Die Ergebnisse können jedoch als Ausgangspunkt dienen und auf spezifischen regionalen Gegebenheiten andere Bergdestinationen angepasst werden.

## 6 Fazit

In dieser Studie wurden Potenziale, Herausforderungen und Erwartungen im Kulturtourismus einer zentralschweizer Bergdestination untersucht. Die Ergebnisse zeigen ein erhebliches wirtschaftliches, imagebezogenes und soziales Potenzial, das jedoch einen aktiven, strategischen Ansatz der DMO erfordert.

Die Wahrnehmung von Kultur als elitär sowie die Heterogenität der Kulturschaffenden erschweren die Kommunikation kultureller Angebote. Hinzu kommen begrenzte finanzielle, personelle und infrastrukturelle Ressourcen. Effektivere Vermarktung erfordert zudem einen intensiveren Wissensaustausch.

Kulturtouristische Angebote sollten partizipativ konzipiert werden. Kulturschaffende tragen die Projektverantwortung, während die DMOs unterstützend in den Bereichen Kommunikation, Werbung und Sensibilisierung für touristisches Potenzial wirken.

Während die Literaturanalyse den DMOs die Aufgabe der Aufwertung und Finanzierung zuweist, zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass die DMO nicht die primäre Finanzierungsquelle für Kulturtourismus darstellt. Stattdessen sollten vorrangig Fördermittel von Bund und Kantonen eingeholt werden. DMOs sichern über ihre Netzwerke und Reichweite jedoch die Sichtbarkeit der Angebote.

Basierend auf den Resultaten wird DMOs als Handlungsempfehlung vorgeschlagen, Kulturtourismus in der Unternehmensstrategie zu institutionalisieren, um zentrale Ansprechpersonen vorweisen zu können. Ein regelmässiger Austausch zwischen

kulturellen Akteur:innen und der DMO mittels Fokusgruppen sollte gefördert werden, um Vernetzung, Projektplanung und Wissensaustausch zu stärken. Aufgrund der Heterogenität der Kulturakteur:innen sollten individuelle *Leuchtturmprojekte* entwickelt werden, die auf die Bedürfnisse und Ressourcen der Beteiligten zugeschnitten sind, wodurch strategische Planung, effiziente Ressourcennutzung und eine stärkere Positionierung des Kulturtourismus ermöglicht werden.

### Literaturverzeichnis

- Ardelean, S. V., & Badulescu, A. (2022). Considerations on the Cultural Tourism Market and Cultural Tourist Profile. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 31(1), 13-23.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Borseková, K., Vitálišová, K., & Bitušíková, A. (2023). Participatory governance and models in culture and cultural tourism. Matej Bel University. <https://doi.org/10.24040/2023.9788055720838>
- Business Research Insights. (2024a). Cultural tourism market report overview. Retrieved from <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/cultural-tourism-market-107478#:~:text=The%20global%20cultural%20tourism%20market,globe%20is%20through%20cultural%20tourism>
- Business Research Insights. (2024b). Travel Activities Market Overview. Retrieved from <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/travel-activities-market-118665>
- Coutinho, A. C. A., & Nóbrega, W. R. D. M. (2019). Governance in tourist destinations: challenges in modern Society. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 13(03), 55-70.
- Dreyer, A. (2020). Kulturtourismus—eine Einführung. *Kulturtourismus*, 29-52.
- Du Cros, H. (2012). *Tourism and intangible cultural heritage*. Madrid: UNWTO.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). Sage.
- Gill, S. (2020). Qualitative Sampling Methods. In: *Journal of Human Lactation* 00(0), 1-3.
- Gretzel, U. (2022). The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3002-3002.
- Hoppe, B. M., Heinze, T., Hoppe, B. M., & Heinze, T. (2016). Kulturtourismus. *Einführung in das Kulturmanagement: Themen—Kooperationen—Gesellschaftliche Bezüge*, 173-195.
- Javorská, J. (2018). The degree of availability and engagement of cultural consumers in the Slovak cultural offer. In: *Handle of Cultural Policy I. – III. Via Cultura*. Institute for Cultural Policy. 62 p.

- Kay Smith, M., Pinke-Sziva, I., Berezvai, Z., & Buczkowska-Gołąbek, K. (2022). The changing nature of the cultural tourist: motivations, profiles and experiences of cultural tourists in Budapest. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(1-2), 1-19.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2<sup>nd</sup> ed.). Sage.
- Stettler, J. & Müller, H. (2024). *The fine art of destination management 4.0. Competitiveness, destination development, sustainability, stakeholder management*. Lucerne: Lucerne School of Business. DOI 10.5281.
- Su, Z., Aaron, J. R., McDowell, W. C., & Lu, D. D. (2019). Sustainable synergies between the cultural and tourism industries: An efficiency evaluation perspective. *Sustainability*, 11(23), 6607.
- UN Tourism. (2017). About Cultural Tourism. In *Tourism and Culture*. Retrieved November 03, 2024, from <https://www.unwto.org/tourism-and-culture>.
- Zadel, Z., & Bogdan, S. (2013). Economic impact of cultural tourism. *UTMS Journal of Economics*, 4(3), 355-366.



# Community Building in Bergdestinationen: Ein praxisorientierter Leitfaden

Lena Pescia, Onna Rageth, Lynn Suter, Frieder Voll

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.10>

## Abstract

Schweizer (Berg-)Destinationen stehen zunehmend vor der Herausforderung, ganzjährig belebt und sowohl für Einheimische als auch Gäste attraktiv zu sein. Lokale Communities können dabei eine zentrale Rolle spielen.

Im Projekt „Entwicklung nachhaltiger Communities in Destinationen in Bergregionen“ wurde ein praxisorientierter Leitfaden zur Entwicklung solcher Gemeinschaften erarbeitet. Aufbauend auf theoretischen Grundlagen und praktischen Erfahrungen zeigt dieser in 7 Schritten auf, wie Communities gezielt gestärkt oder neu aufgebaut werden können. Die Ergebnisse verdeutlichen: Erfolgreiches Community Building basiert auf lokalen Bedürfnissen, engagierten Personen und einer langfristigen Prozessbegleitung – und ist ein strategischer Schlüssel für resiliente und lebendige Bergregionen.

**Keywords:** Community Building, Bergdestinationen, lokale Gemeinschaften, Tourismus

## 1 Ausgangslage

Schweizer (Berg-)Destinationen stehen zunehmend vor der Herausforderung, ihre Gemeinden ganzjährig zu beleben und gleichzeitig eine ausgewogene Verbindung zwischen Tourismus- und Lebensraum herzustellen.

Ein Ansatz, um dies zu fördern, ist das «Community Building». «Communities» werden hier als lokale Gemeinschaften verstanden, die sich zu verschiedenen Interessen und Aktivitäten in (Berg-)Destinationen in unterschiedlichen Konstellationen mit Mitgliedern aus Einheimischen, Zweitheimischen, Gästen, Arbeitnehmenden und/oder Arbeitgebenden zusammensetzen.

Durch die Begegnungen und Interaktionen der verschiedenen Personengruppen lebt eine Destination resp. eine Gemeinde und ihre Communities haben die Möglichkeit, über Aktivitäten die Entwicklung ihres Lebens- und Tourismusraumes aktiv mitzugestalten – mit entsprechenden Auswirkungen auf dessen Attraktivität (Pechlaner, 2019).

Bereits widmen sich einige Destinationen dem Aufbau von Communities (z.B. Lenzerheide mit Bikenden / Bike Kingdom oder Laax mit der Freestyle-Community),

zudem gibt es Beispiele ausserhalb des Tourismus zum Community-Building (z.B. Harley Davidson) (vgl. Arnezeder et al., 2008). Bisher liegen jedoch noch wenig praxisorientierte Erkenntnisse vor, wie (Berg-)Destinationen Communities gezielt aufbauen und bewusst zur Belebung ihrer Destinationen nutzen können.

Hier setzte das von Innotour (SECO) geförderte Projekt „Entwicklung nachhaltiger Communities in Destinationen in Bergregionen“ an, das unter Zusammenarbeit von Bregaglia Engadin Turismo, Andermatt Swiss Alps und dem Institut für Tourismus und Freizeit der Fachhochschule Graubünden von 2023-2025 umgesetzt wurde. Ziel war es, die Entstehung und Entwicklung von Communities in Bergdestinationen zu verstehen sowie zu begleiten und aus den Erkenntnissen einen praxisorientierten Leitfaden abzuleiten.

## 2 Grundlagen des Community Buildings

Der Begriff „Community“ liegt im Trend – besonders im Social-Media-Bereich erlebt das „Community Building“ eine regelrechte Hochkonjunktur. Die Vielzahl an Auslegungen des Begriffs ist darauf zurückzuführen, dass es bislang keine allgemeingültige Definition gibt. Grundsätzlich werden Communities als organisierte, soziale Netzwerke von Individuen verstanden, die miteinander in Interaktion stehen (Algesheimer & Herrmann, 2005). In der Literatur gelten gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Interessen, geteilte Identitäten sowie gemeinsame Ziele als zentrale Merkmale von Communities, wodurch ein Gefühl der Zugehörigkeit entsteht (Algesheimer & Herrmann, 2005; Flint, 2023; Roth, 2020; Zacher, 2022). Communities basieren auf freiwilligem, kooperativem und wechselseitigem Engagement – ihre Mitglieder sind aktiv beteiligt, nicht bloss passiv verbunden. Die Interaktion unter den Beteiligten ist dabei das verbindende Element.

Die erfolgreiche Bildung von sozialen Strukturen und Gemeinschaften hängt von verschiedensten Faktoren ab. Traditionell spielt dabei räumliche Nähe eine wichtige Rolle (Boschma, 2015).

Im „Community Canvas“ von Pfortmüller et al. (2017) fliessen die obigen Aspekte ein. Es zeigt zudem auf, wie erfolgreiche Communities strukturiert und aufgebaut werden können. Es gliedert sich in die drei Bereiche Identität, Erfahrungen und Struktur: Im Mittelpunkt steht ein gemeinsames Verständnis von Identität, das sich durch geteilte Ziele und Werte auszeichnet. Gemeinsame Erfahrungen unterstreichen die Bedeutung von Ritualen und Traditionen, während die Struktur die organisatorischen Grundlagen und Abläufe definiert.

Die Relevanz des Community Buildings für Destinationen zeigt sich darin, dass Mitglieder einer Community häufig ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl zu einer Region entwickeln, als Einheimische, Zweitheimische oder Gäste, die keiner Community angehören. Dies kann so weit gehen, dass das Gemeinschaftsgefühl einen grösseren Einfluss auf die Loyalität hat als die Zufriedenheit mit dem (touristischen)

Angebot vor Ort. Damit wird Community Building zu einem strategischen Hebel für Destinationen, um nicht nur die Aufenthaltsqualität zu steigern, sondern auch echte Bindung zu erzeugen (Drengner et al., 2012).

Auf Grundlage dieser Ansätze aus der Literatur, wurden Communities in Bergdestinationen für das vorliegende Projekt als soziale Gemeinschaften mit kollektiver Identität verstanden, die sich in Bergdestinationen in unterschiedlicher Konstellation aus Einheimischen, Zweitheimischen, Gästen, Arbeitnehmenden und/oder Arbeitgebenden zusammensetzen. Kennzeichnend für dieses Verständnis sind eine starke intrinsische Motivation, eine aktive Mitgestaltung und eine dynamische Weiterentwicklung der Gemeinschaft. Zentrale Bedeutung kommt dabei der physischen Begegnung und dem persönlichen Austausch zu – sie werden als wesentlich für das Entstehen und die Pflege echter Verbindung angesehen.

Damit wird das hier zugrunde gelegte Verständnis von Communities in Bergdestinationen auch deutlich von klassischen Marken-Communities oder rein digitalen Social-Media-Gemeinschaften abgegrenzt. Marken-Communities, wie sie beispielsweise um Produkte wie Starbucks, Lego oder Harley Davidson entstanden sind, konzentrieren sich auf die Beziehung zwischen Kundschaft und Marke (Arnezeder et al., 2008). Im Mittelpunkt steht dabei ein kommerzielles Produkt oder Serviceangebot (Muniz & O’Guinn, 2001). Social-Media-Communities hingegen bilden sich im digitalen Raum um ein gemeinsames Interesse – oft ohne physische Begegnung.

### **3 Vorgehen**

Zu Beginn des Projekts wurden mittels Literaturanalyse, Desk Research und Experteninterviews die konzeptionellen Grundlagen des Community Buildings aufgearbeitet – darunter Good Practice Beispiele, das Community-Canvas-Modell von Pfortmüller et al. (2017) sowie weitere theoretische Ansätze zur Entstehung und Dynamik sozialer Gemeinschaften.

Anschließend erfolgten IST-Analysen der Pilotregionen Bregaglia und Andermatt mit dem Ziel, thematische Herausforderungen, potenzielle Handlungsfelder sowie relevante Akteursgruppen zu identifizieren. Die Analysen umfassten sowohl Dokumentenstudien als auch Fokusgruppengespräche und Interviews mit lokalen Akteuren. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden Workshops mit relevanten Stakeholdern vor Ort durchgeführt, in denen geeignete Massnahmen zur Community-Aktivierung entwickelt wurden. Diese Massnahmen wurden dann unter wissenschaftlicher Begleitung in den beiden Regionen umgesetzt – etwa im Rahmen von Veranstaltungen, Aktivitäten oder anderen spezifischen Begegnungsformaten, die ein erstes Zusammenkommen potenzieller Communities ermöglichten.

Diese Projektphasen dienten sowohl der Analyse bestehender sozialer Strukturen als auch der Beobachtung von Community-Prozessen und waren Grundlage für die Entwicklung des Leitfadens.

#### 4 Community Building in der Praxis

Die beiden Pilotregionen Bregaglia und Andermatt sind sehr unterschiedlich. In der eher kleinen kulturgeprägten Destination Bregaglia stand von Anfang an vor allem das «Marketing nach innen» und die Aktivierung von Einheimischen im Kontext von Tourismusangeboten im Vordergrund. Dagegen handelte es sich mit Andermatt um eine international bekannte und stark entwickelte Destination, bei der der Fokus zunächst stark auf die grosse Anzahl von neuen Zweitheimischen gerichtet war. Die Unterschiedlichkeit der Pilotregionen war entscheidend dafür, dass ein Leitfaden entstehen konnte, der für alle Schweizer Bergdestinationen nutzbar ist – unabhängig davon, ob es sich um kleine, kulturgeprägte Täler oder touristisch stark entwickelte Destinationen handelt.

In beiden Destinationen wurden Community Aktivierungs-Massnahmen entwickelt und umgesetzt – siehe Kapitel 3. Daraufhin entstanden z.B. geführte Spaziergänge, eine Malschule, regelmässig stattfindende Aperos oder Volunteer-Netzwerke.

Besonders aufschlussreich im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Community-Entwicklungsprozesse waren die Beobachtungen zu Faktoren, die den Prozess sowohl auf Seiten der potenziellen Community-Mitglieder als auch bei der initiiierenden Instanz hemmten. Dazu zählten ein geringes Engagement oder Desinteresse an Community-Aktivitäten, Unklarheiten bezüglich Zuständigkeiten und Rollen, unterschiedliche Vorstellungen über die Ausgestaltung des Prozesses sowie abweichende Auffassungen darüber, was unter dem Begriff „Community“ überhaupt verstanden wird.

Bemerkenswert war zudem, dass sich trotz der strukturellen und kulturellen Unterschiede der beiden Pilotregionen Muster und Erfolgsfaktoren abzeichneten, die in beiden Kontexten in ähnlicher Weise wirksam waren. Dies verdeutlicht, dass bestimmte Grundprinzipien des Community Buildings übertragbar und damit nicht unbedingt von unterschiedlichen oder spezifischen regionalen Ausgangslagen abhängig sind.

Die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung der Community Building Prozesse in Bregaglia und Andermatt bestätigen und ergänzen somit viele Annahmen aus der Literatur und können wie folgt zusammengefasst werden:

- Personen als treibende Kräfte sind unverzichtbar: Ohne engagierte Individuen, die initiieren, andere motivieren und „ziehen“, bleiben viele gute Ideen wirkungslos. Motivation entsteht oft aus persönlichem Anliegen oder gemeinsam empfundenem Problemdruck.
- Vermeintliche Schwächen oder Herausforderungen einer Region können als Ausgangspunkt für kreative Lösungen dienen. So wird Problemzentrierung – wie auch in der Literatur beschrieben – zu einem verbindenden Thema.
- Komplexität kann lähmen: Wird Community Building zu gross oder abstrakt gedacht, entsteht Unsicherheit über Zuständigkeiten und Startpunkte. Hilfreich sind daher klar strukturierte, machbare Schritte sowie eine verbindliche Aufgaben- und Ressourcenzuordnung.

- Einfach anfangen: In günstigen Momenten kann es zielführender sein, pragmatisch zu handeln, statt lange zu analysieren. Gerade spontane Initiativen in Verbindung mit passenden Ressourcen schaffen oft erste Impulse.
- Niederschwellige Beteiligungsformate und konkrete „Ja-Momente“ fördern Mitwirkung und Identifikation. Persönliche Begegnung bleibt dabei essenziell – sie setzt Bewegung in Gang und ermöglicht gemeinsames Tun.
- Klare Rollen- und Aufgabenverteilung (z. B. Enabler, Umsetzende, Unterstützende) erhöht Verbindlichkeit und Effizienz.
- Der Aufbau einer Community lässt sich nicht „verordnen“, sondern muss aus echten Bedürfnissen und gemeinschaftlichen Themen heraus wachsen.
- Communities entstehen oft nicht geplant, sondern durch einen „gelenkten Zufall“ – durch das bewusste Schaffen von Situationen, in denen Menschen ins Gespräch und ins Tun kommen.
- Die initiiierende Instanz (z.B. Destinationsorganisation), muss ihr eigenes Rollenverständnis klären: ermöglichende Rolle als Impulsgeber, Plattformanbieter und/oder Moderatoren versus einer aktiven, steuernden Rolle.

## 5 Leitfaden: 7 Schritte zum Aufbau von Communities in Bergdestinationen

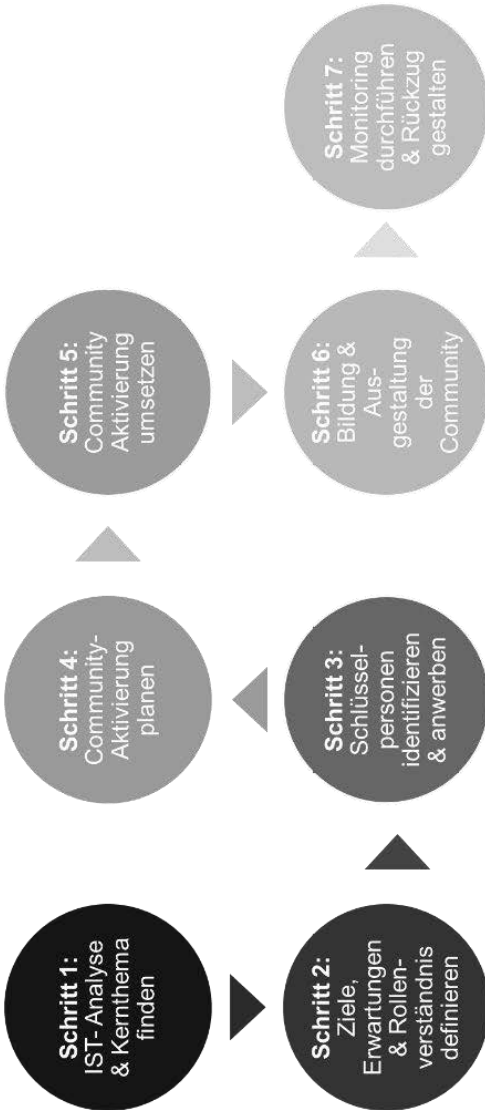
Auf Basis der Erkenntnisse aus der Literatur sowie den Erfahrungen in den Pilotregionen wurde ein praxisorientierter Leitfaden entwickelt. Er richtet sich an DMOs, Gemeinden sowie weitere interessierte Akteure in Bergregionen, die bestehende Communities stärken oder neue Gemeinschaften aufbauen möchten.

Der Leitfaden setzt für eine erfolgreiche Anwendung voraus, dass Community Building nicht als kurzfristiges Projekt zur raschen Realisation von wirtschaftlichen Zielen verstanden wird, sondern als ein Entwicklungsprozess, der Zeit, Geduld, Commitment und Ressourcen erfordert. Der Verlauf lässt sich kaum im Voraus planen – er entwickelt sich mit den Menschen, die ihn gestalten.

Zudem gilt es zu beachten, dass Communities in ihrer Art, Grösse und Organisation hochindividuell sind. Ihre Entstehung und Funktionsweisen sind komplex und sehr unterschiedlich. Zwischen den verschiedenen Communities zeichnen sich jedoch Muster ab, die für deren gezielte Initiierung oder Weiterentwicklung genutzt werden können. Der Leitfaden stellt daher keine universelle Lösung dar, sondern greift diese Muster auf und bietet einen praxisorientierten Ansatz, wie Communities in einer Bergdestination gestärkt und/oder aufgebaut werden können.

Nachfolgend werden die 7 Schritte des Leitfadens zum Aufbau von Communities in Bergdestinationen sowie zugehörige Verantwortlichkeiten in Kurzform vorgestellt.

**Abbildung 1: Leitfaden: 7 Schritte zum Aufbau von Communities in Bergdestinationen**



Quelle: eigene Darstellung

### **Schritt 1: IST-Analyse und Kernthema identifizieren**

Verantwortung: Initiierende Organisation (DMO, Gemeinde o.ä.)

Der erste Schritt im Community-Building-Prozess ist eine gründliche IST-Analyse der Bergdestination. Ziel ist es, vorhandene Strukturen, zentrale Akteure und bestehende Gemeinschaften zu identifizieren. Dafür eignen sich Datenanalysen (z. B. Webseiten, Gästesegmente, Vereinsregister, Strategiepapiere) ebenso wie Gespräche mit Einheimischen, Zweitheimischen und weiteren relevanten Personen. Communities entstehen oft rund um bestimmte Themen, Interessen oder Herausforderungen und müssen im Kontext der Besonderheiten einer Destination gedacht werden. Daher geht es in diesem Schritt auch darum, herauszufinden, was die Menschen vor Ort bewegt – und woran sich das Community Building anknüpfen lässt. Im besten Fall kann auf Bestehendem aufgebaut werden. Denn der vollständige Neuaufbau einer Community ist oft langfristiger und ressourcenintensiver. Häufig ist es bereits ausreichend, bestehende Gemeinschaften zu stärken oder Räume für niederschwellige Begegnungen rund um gemeinsame Themen zu schaffen.

Das sogenannte „Kernthema“ der Community ist zentral: Es verbindet, stiftet Sinn und legt den Grundstein für Zugehörigkeit und Identität.

Eine sorgfältige IST-Analyse legt somit nicht nur den inhaltlichen Ausgangspunkt fest, sondern schafft die Voraussetzungen für eine lebendige und nachhaltige Gemeinschaftsentwicklung – entsprechend sollte ihr ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet werden.

### **Schritt 2: Ziele, Erwartungen und Rollenverständnis definieren**

Verantwortung: Initiierende Organisation (DMO, Gemeinde o.ä.)

Im zweiten Schritt werden die übergeordneten Ziele und Erwartungen an das Community Building definiert. Dabei steht die Frage im Fokus: Welcher Mehrwert soll durch die Community entstehen? Mögliche Zielsetzungen sind etwa die Förderung des sozialen Zusammenhalts oder die Belebung der Destination.

Abhängig vom Ziel wird entschieden, ob eine bestehende Community gestärkt oder eine neue aufgebaut werden soll – diese Weichenstellung beeinflusst den weiteren Prozess. Ebenso wichtig ist eine frühzeitige Klärung der Rolle der initiierenden Organisation: Agiert sie als aktiver Teil der Community oder als begleitende Instanz im Hintergrund? Diese Rollenklärung schafft Transparenz und hilft auch bei der Definition der Verantwortlichkeiten.

### **Schritt 3: Schlüsselpersonen identifizieren und anwerben**

Verantwortung: Initiierende Organisation (DMO, Gemeinde o.ä.)

In der frühen Phase des Community-Buildings ist es entscheidend, engagierte Schlüsselpersonen zu identifizieren und aktiv in den Prozess einzubinden. Diese Personen übernehmen tragende Rollen: Sie motivieren, vernetzen, treiben Entwicklungen voran und halten die Dynamik der Community aufrecht. Idealerweise

sind sie stark mit dem gewählten Kernthema verbunden und bereit, Zeit und Energie zu investieren.

Wichtig ist, dass sich nicht alle Community-Mitglieder in gleicher Weise engagieren müssen – unterschiedliche Rollen sind normal und gewünscht. Entscheidend ist jedoch, dass der Kern der Community nicht auf einer Einzelperson beruht. Eine kleine Gruppe aktiver Schlüsselpersonen hilft, Abhängigkeiten zu vermeiden und eine tragfähige, langfristige Struktur aufzubauen.

Je nach Situation, kann die initiiierende Organisation auch die Schlüsselperson sein resp. stellen.

#### **Schritt 4: Community-Aktivierung planen**

Verantwortung: Initiierende Organisation (DMO, Gemeinde o.ä.) zusammen mit Schlüsselperson(en)

Nach der Zieldefinition und Identifikation zentraler Akteure folgt die aktive Planung erster Massnahmen, um die Community aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Ziel ist es, Austausch und Vernetzung gezielt zu fördern – je nach Ausgangslage mit unterschiedlichem Fokus: Während bei bestehenden Communities die Weiterentwicklung im Vordergrund steht, geht es bei neuen Gemeinschaften zunächst um Vertrauensaufbau und erste Kontakte.

Die Schlüsselpersonen spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie bringen ihre Perspektiven in die Planung ein und sorgen für Praxisnähe und Anschlussfähigkeit. Die initiierende Organisation agiert unterstützend, stellt Ressourcen bereit und schafft nötige Rahmenbedingungen. Wichtig ist zudem die frühzeitige Reflexion möglicher Risiken oder Stolpersteine.

Achtung: In diesem Schritt geht es nicht um die späteren Aktivitäten der Community (z.B. gemeinsame Wanderungen, Bike-Touren, Backen). Es geht hier darum, Massnahmen zu entwickeln, damit sich eine Community überhaupt formt oder weiterentwickelt (z.B. Begegnungsmöglichkeiten der potenziellen Community-Mitglieder schaffen, Workshops zur gemeinsamen Zieldefinition arrangieren).

Je nach Community-Typ sind unterschiedliche Aktivierungsformate geeignet:

- Für bestehende Communities: Workshops zur Standortbestimmung, gemeinsame Strategieprozesse, Umfragen zur Bedarfsklärung
- Für neue Communities: Auftaktveranstaltungen, Projektwerkstätten, partizipative Formate wie thematische Austauschforen oder Netzwerktreffen

#### **Schritt 5: Community-Aktivierung umsetzen**

Verantwortung: Schlüsselperson(en), je nach Bedarf mit initiierender Organisation (DMO, Gemeinde o.ä.) im Hintergrund

In diesem Schritt werden die zuvor geplanten Massnahmen zur Community-Aktivierung umgesetzt. Ziel ist es, den Austausch, das Engagement und die Beziehungspflege innerhalb der Community zu fördern – insbesondere durch Formate, die Vernetzung, Zusammenhalt und Vertrauen stärken.

Die Verantwortung für die Umsetzung liegt nun primär bei den Schlüsselpersonen, während sich die initiiierende Organisation zunehmend zurückzieht. Sie kann jedoch weiterhin unterstützend tätig sein – etwa durch Moderation, Bereitstellung von Ressourcen (z. B. Räumlichkeiten) oder kommunikative Begleitung, wenn dies von der Community gewünscht wird.

### **Schritt 6: Bildung und Ausgestaltung der Community**

Verantwortung: Schlüsselperson(en) und Community, je nach Bedarf mit initiiender Organisation (DMO, Gemeinde o.ä.) im Hintergrund

In dieser Phase hat sich idealerweise eine gemeinschaftlich verbundene Gruppe rund um ein Kernthema formiert. Die Verantwortung für die weitere Entwicklung liegt nun zunehmend bei der Community selbst – insbesondere bei den Schlüsselpersonen und aktiven Mitgliedern. Die initiiierende Organisation tritt bewusst in den Hintergrund und unterstützt nur noch punktuell, etwa durch die Bereitstellung von Ressourcen, Infrastruktur oder kommunikativer Begleitung.

Ziel ist es, dass die Community eigenständig agiert, eigene Aktivitäten plant und sich schrittweise strukturiert. Dazu gehört auch ein regelmässiger Austausch, der das Gemeinschaftsgefühl stärkt und langfristige Bindung ermöglicht. Damit die Community auf Dauer tragfähig bleibt, braucht es nicht nur persönliches Engagement, sondern auch die langfristige Sicherung notwendiger Ressourcen.

Ein aktives Monitoring ist in dieser Phase zentral: Wie entwickelt sich die Beteiligung? Welche Bedürfnisse bestehen? Wie können Rückmeldungen in konkrete Weiterentwicklungen überführt werden? Methoden wie Feedbackrunden oder kurze Umfragen helfen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.

Zur Orientierung kann in dieser Phase das Community Canvas von Pfortmüller et al. (2017) herangezogen werden.

### **Schritt 7: Monitoring durchführen und Rückzug gestalten**

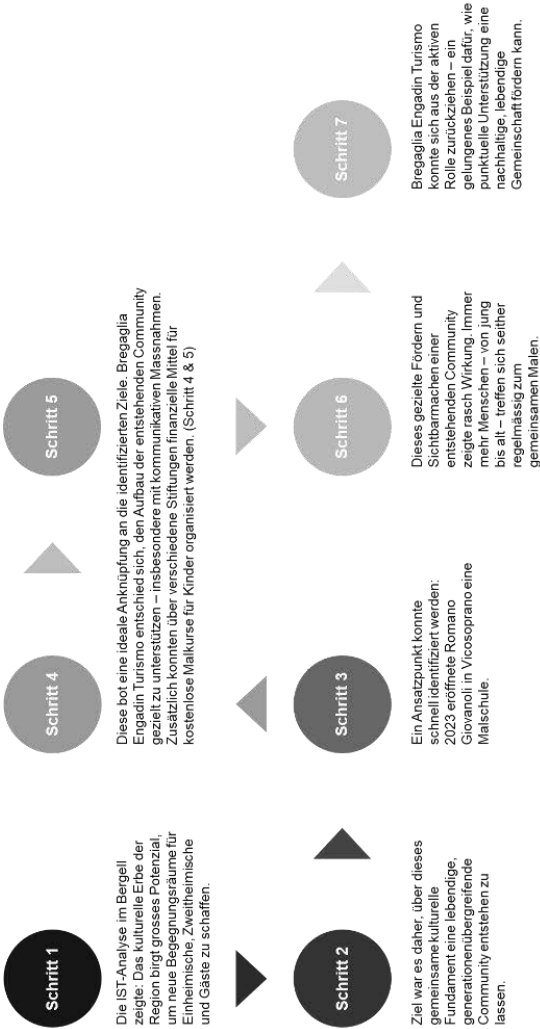
Verantwortung: Initiiierende Organisation (DMO, Gemeinde o.ä.) in Zusammenarbeit mit Schlüsselperson(en)

Im letzten Schritt wird geprüft, ob die in Schritt 2 gesetzten Ziele erreicht wurden: Hat sich eine Community gebildet? Sind die gewünschten Wirkungen eingetreten? Dafür ist ein strukturiertes Monitoring erforderlich, das idealerweise gemeinsam mit der Community erarbeitet wird. Zentrale Elemente sind qualitative und quantitative Rückmeldungen – etwa zur Anzahl aktiver Mitglieder, zur Vielfalt der Aktivitäten, zum Vertrauensaufbau oder zur Zufriedenheit der Beteiligten.

Parallel dazu stellt sich die Frage, wie die Rolle der initiiierenden Organisation künftig aussehen soll: Bleibt sie punktuell unterstützend tätig, oder erfolgt ein vollständiger Rückzug? Ein geplanter und gut begleiteter Übergabeprozess ist entscheidend – inklusive der Klärung von Zuständigkeiten, Kontakten und gegebenenfalls Ressourcen. So kann die Community nachhaltig eigenständig weiterwirken.

Zur Veranschaulichung des Leitfadens findet sich in Abbildung 2 ein Praxisbeispiel aus der Pilotregion Bregaglia.

**Abbildung 2: Praxisbeispiel Malschul-Community**



Quelle: eigene Darstellung

## 6 Fazit

Das Projekt zeigte, dass Community Building in Bergdestinationen ein wirkungsvolles Instrument zur Verbindung von Lebens- und Tourismusraum sein kann. Es fördert auf lokaler Ebene soziale Vernetzung, Identifikation mit der Region und langfristiges Engagement vor Ort.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass Communities keine Selbstläufer sind. Erfolgreiches Community Building erfordert mehr als methodisches Wissen – es lebt von individuellen Beziehungen, lokalem Kontext und geeigneten Rahmenbedingungen. Communities durchlaufen dabei Phasen – vom anfänglichen Feuer für ein Thema bis hin zu wachsender Komplexität und der Notwendigkeit klarer Strukturen. Ob eine Community Bestand hat, hängt stark davon ab, ob die initierende Instanz in der Lage ist, diese Entwicklung schrittweise zu gestalten. Neben der Themensetzung und der Rolle des Menschen ist dabei auch der Faktor Zeit zentral: Community Building braucht Geduld und langfristige Ressourcen.

Der Schlüssel zum erfolgreichen Community Building liegt aber vor allem in der Aktivierung und Befähigung engagierter Personen sowie im Schaffen von niederschweligen Begegnungsräumen, die Identifikation und Austausch ermöglichen. Wie in der Praxis mehrfach beobachtet, braucht es dafür Menschen, die „ziehen“ – also Persönlichkeiten, die eine Community initiieren, vorantreiben und mit Leben füllen. Idealerweise sind es mehrere engagierte Schlüsselpersonen, um Abhängigkeiten von Einzelpersonen zu vermeiden. Das Vorhandensein solcher Schlüsselpersonen in Destinationen hat einen höheren Einfluss auf den Erfolg von Communities als spezifische regionale Unterschiede zwischen Destinationen.

Wie sich weiter zeigte, sind Communities keine homogenen Gebilde. Die Unterschiedlichkeit der untersuchten Pilotregionen – von der kleinstrukturierten, kultur geprägten Destination bis zur grossen, infrastrukturell ausgebauten Region – war für die Erkenntnisgewinnung besonders wertvoll. Trotz ihrer Unterschiede zeigten sich übergreifende Erfolgsfaktoren, die für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Communities zentral sind. Der entwickelte Leitfaden basiert auf diesen Erfahrungen in Bregaglia und Andermatt, ist jedoch bewusst so gestaltet, dass er auch in Regionen ausserhalb des Berggebiets anwendbar ist.

Gleichzeitig werfen die Projektergebnisse Anschlussfragen auf: Wie kann die Wirkung von Communities systematisch sowie langfristig erfasst werden – jenseits klassischer Tourismuskennzahlen? Wie gelingt es, Community Building als Querschnittsaufgabe in kommunalen und touristischen Entwicklungsstrategien zu verankern?

Communities entstehen dort, wo Menschen sich begegnen, etwas gemeinsam gestalten und sich zugehörig fühlen. Destinationen, die solche sozialen Räume fördern, werden zu lebendigen Treffpunkten zwischen Gästen, Einheimischen und Zweitheimischen. Community Building ist deshalb kein Zusatzangebot – sondern ein strategischer Ansatz, um Bergdestinationen lebendig, resilient und zukunftsfähig zu gestalten.

### Literaturverzeichnis

- Algesheimer, R. & Herrmann, A. (2005). Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (S. 747–761). Gabler.
- Arnezeder, C., Esch, F. R. & Winter, K. (2008). Brand Community-Building bei Harley-Davidson. In F.-R. Esch & W. Armbrecht (Hrsg.), *Best Practice der Markenführung* (S. 333–351). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8092-2\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8092-2_16)
- Boschma, R. (2015). Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience, *Regional Studies*, 49(5), S. 733–751.
- Drengner, J., Jahn, S. & Gaus, H. (2012). Creating Loyalty in Collective Hedonic Services: The Role of Satisfaction and Psychological Sense of Community. *Schmalenbach Business Review*, 64(1), 2012, S. 59–76.
- Flint, R. W. (2013). *Practice of Sustainable Community Development. A Participatory Framework for Change*, New York, NY: Springer.
- Muniz, A. M. & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- Pechlaner, H. (2019). Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung. 20 Jahre Tourismusforschung von Eurac Research. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung* (S. 1-21). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pfortmüller, F., Luchsinger, N. & Mombartz, S. (2017). *Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys*. <https://raw.githubusercontent.com/communitycanvas/documents/master/translations/german/Community%20Canvas%20Guidebook%20-%20German.pdf>
- Roth, N. (2020). *Was bringt Communitys zum Fliegen? Erfolgsfaktoren von Communitys [Masterarbeit]*, ZHAW Zürich.
- Zacher, D. (2022). *Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen*, Wiesbaden: Springer VS <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38034-2>

# Wohnraum für Einheimische und Personal in alpinen Tourismusgemeinden

## Situation und Lösungsstrategien in ausgewählten touristischen Regionen des Alpenraums

Gian-Reto Trepp, Sindy Kalberer, Bianca Schenk, Frieder Voll

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24345-7.11>

### Abstract

Die Sicherung von leistbarem Wohnraum für Einheimische und touristische Arbeitskräfte stellt eine zentrale Herausforderung für viele Gemeinden im Alpenraum dar. Zahlreiche Tourismusorte sind zunehmend mit angespannten Wohnungsmärkten, steigenden Preisen und einer wachsenden Konkurrenz zwischen verschiedenen Wohn- und Nutzungsansprüchen konfrontiert. Neben einem Mangel an leistbarem Wohnraum herrscht auch ein Mangel an Fach- und Arbeitskräften vor: Um Mitarbeitende anwerben und halten zu können, ist leistbarer Wohnraum in der Nähe des Arbeitsortes ein entscheidender Faktor für gute Anstellungsbedingungen. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen wurde von den Autoren die Situation im Schweizer Alpenraum am Beispiel des Kantons Graubünden untersucht und basierend darauf ein vergleichender Blick über die Landesgrenze hinausgeworfen.

In diesem Beitrag werden die empirisch gewonnenen Erkenntnisse für sechs ausgewählte alpine Tourismusgemeinden in Österreich, Deutschland, Südtirol und dem Fürstentum Liechtenstein vorgestellt. Basierend darauf werden Vergleiche hinsichtlich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Sicherstellung und Förderung von leistbarem Wohnraum für Einheimische und Personal in alpinen Tourismusgemeinden im Ausland und der Schweiz gezogen. Insbesondere werden Unterschiede aufgezeigt und darauf eingegangen, in welchen Bereichen die Adaption von Lösungen aus dem Ausland auch in der Schweiz möglich ist, wo aber auch die Grenzen einer solchen Adaption liegen.

Ziel ist es, die Wohnraumsituation im Schweizer Alpenraum mit ausgewählten alpinen Tourismusgemeinden zu vergleichen und daraus Erkenntnisse für die Wohn- und Tourismuspolitik im Schweizer Alpenraum abzuleiten. Mit diesem Artikel soll daher ein Beitrag zur laufenden Debatte über die Förderung von leistbarem Wohnraum in touristischen Gebieten geliefert und aufgezeigt werden, welche zusätzlichen Massnahmen auch im Alpenraum der Schweiz zur Sicherung von Wohnraum denkbar sind.

**Keywords:** Wohnraumförderung, Wohnraumpolitik, alpine Tourismusgemeinden, Erstwohnungen, Zweitwohnungen

## 1 Ausgangslage

In den Tourismusregionen Graubündens herrscht ein deutlicher Mangel an Wohnraum für Einheimische<sup>1</sup> und touristische Arbeitskräfte. Analysen zeigen, dass sich in den letzten zehn Jahren ein Wohnungsfehlbetrag von 5-8% aufgebaut hat, was rund 1'000 bis 2'500 fehlenden Wohnungen entspricht (Plaz & Marti, 2023). Parallel dazu besteht ein Fachkräftemangel, wobei bezahlbarer Wohnraum ein entscheidender Faktor für die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden ist (Küng, Kuster & Weilenmann, 2022; Voll et al., 2023).

Der Leerwohnungsstand lag im Juni 2024 bei nur 0.57% und damit weit unter dem für einen funktionierenden Markt empfohlenen Wert von 1.5% (Bundesamt für Statistik, 2024; Departement für Volkswirtschaft und Soziales, 2024). In Regionen wie Chur, Davos oder der Surselva ist die Lage besonders angespannt, während im Misox ein Überangebot besteht (Avobis Advisory AG, 2023). Die hohe Nachfrage nach Immobilien, verstärkt durch die COVID-19-Pandemie und das Tiefzinsumfeld, traf auf eine rückläufige Bautätigkeit und führte zu steigenden Preisen (Küng, Kuster & Weilenmann, 2022).

Zu den Ursachen des Mangels zählen neben der geringen Bautätigkeit und hohen Baukosten auch der demografische Wandel: Die Zahl kleinerer Haushalte wächst, da die Bevölkerung altert und mehr Menschen allein oder zu zweit wohnen (Avobis Advisory AG, 2023; Bundesamt für Statistik, 2023). Ältere Menschen bleiben zudem oft in grossen Wohnungen, da Alternativen fehlen, was den Markt zusätzlich blockiert (Fleury, Schwartz & Arapovic, 2024).

Ein weiterer Faktor ist die Umwandlung von Erst- in Zweitwohnungen. Erstaunlich ist, dass in 24 von 101 Gemeinden die Zahl der Erstwohnungen seit 2017 abnahm, während die Zahl der Zweitwohnungen zunahm (Plaz & Marti, 2023). Der Anreiz zur Umwandlung ist hoch, da beim Verkauf von Zweitwohnungen Mehrwerte von 15-20% gegenüber Erstwohnungen erzielt werden können (Skoczek, Holzhey & Saputelli, 2023). Dies macht Wohnraum für Einheimische und Angestellte vielerorts unerschwinglich (Völksen, 2022). Gleichzeitig ist der Arbeitsmarkt zwischen 2011 und 2019 um fast 7'700 Stellen gewachsen, was rund 4'000 zusätzliche Wohnungen nötig gemacht hätte (Plaz & Marti, 2023). Da diese fehlen, steigt die Zahl der Pendler deutlich. Dies schlägt sich auch in der Entwicklung der Bevölkerungszahl mancher Gemeinden nieder. Diese Stagnation oder sogar der Rückgang der ständigen Wohnbevölkerung hat zur Folge, dass Gemeinden aufgrund der Vorgaben des Raumplanungsgesetzes Rückzonungen von Bauland vornehmen müssen (Küng, Kuster & Weilenmann, 2022).

---

<sup>1</sup> Personen, die mit Erstwohnsitz in der jeweiligen Gemeinde gemeldet sind

Insgesamt zeigt sich, dass der Wohnraumangel in Graubünden sowohl quantitative als auch qualitative Ursachen hat. Er ist eng mit der Fachkräftesicherung verbunden und erfordert ein abgestimmtes Vorgehen von Gemeinden, Wirtschaft und Politik, um attraktiven und bezahlbaren Wohnraum für die Bevölkerung und Arbeitskräfte zu schaffen. Auch in anderen touristischen Gebieten im Schweizer Alpenraum zeigt sich ein ähnliches Bild (bspw. Egger, Ambühl & Fahrni, 2025).

Um die Thematik zu bearbeiten, haben die Autoren zunächst eine auf die Schweiz konzentrierte und für das Projekt spezifische Literaturrecherche durchgeführt. Anschliessend wurden semistrukturierte Leitfadeninterviews (Einzel- und Gruppeninterviews) im Kanton Graubünden durchgeführt (Atteslander, 2023). In einem nächsten Schritt wurden für den Abgleich mit der Situation im deutschsprachigen Alpenraum in ausgewählten touristischen Gemeinden semistrukturierte Leitfadeninterviews mit 10 Vertretenden jeweils aus der Bauverwaltung und dem Tourismus der jeweiligen Gemeinde online durchgeführt. Diese wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse in Bezug auf die Herausforderungen ausgewertet. Darauf aufbauend wurden Unterschiede zwischen der Schweiz und dem Ausland aufgezeigt und es wurde darauf eingegangen, in welchen Bereichen die Adaption von Lösungen aus dem Ausland auch in der Schweiz möglich ist resp. wo die Grenzen liegen.

## **2 Situation in der Schweiz: Das Beispiel Graubünden**

Die Untersuchungen zeigen, dass die Schaffung von Wohnraum in touristischen Gemeinden im Kanton Graubünden durch verschiedene Faktoren erschwert ist: Demografische Entwicklungen wie das Bevölkerungswachstum, kleinere Haushaltgrössen, ein steigender Flächenverbrauch pro Kopf sowie der Zuzug neuer Arbeitskräfte erhöhen die Nachfrage. Gleichzeitig verhindern der hohe Anteil an Eigentumswohnungen und die Umwandlung von Erst- in Zweitwohnungen den Zugang zu leistbarem Wohnraum. Besonders Arbeitskräfte im Niedriglohnsektor sind auf günstige Wohnungen angewiesen, finden diese jedoch kaum.

Hinzu kommen Einschränkungen durch die Raumplanung und ein Rückgang der Neubautätigkeit. Im Rahmen der Revision der Ortsplanungen, welche vor dem Hintergrund der Annahme des Raumplanungsgesetzes im Jahre 2013 durchgeführt werden, soll insbesondere auch die Thematik der Hortung von Bauland angegangen werden. Eine Baulandmobilisierung soll dabei helfen, geeignete Flächen zur Schaffung von neuem Wohnraum zur Verfügung zu stellen.

Im Weiteren ergeben sich Schwierigkeiten aus einer unvollständigen statistischen Erfassung des tatsächlichen Bedarfs, sowie insgesamt höheren Ansprüchen an zeitgemässen Wohnraum. Saisonale Spitzen, Widerstände der Bevölkerung gegen Bauprojekte, was vermehrt auch zu Einsprachen und Verzögerungen führt, sowie komplexe rechtliche Rahmenbedingungen verschärfen die Situation zusätzlich.

In den untersuchten Gemeinden existieren bereits unterschiedliche Ansätze zur Linderung des Wohnraumangels. Dazu gehören genossenschaftliche Projekte, generationenübergreifende Wohnformen, Wohngemeinschaften, gemeindeeigene

Bauvorhaben sowie Stiftungsinitiativen. Auch die Umnutzung bestehender Liegenschaften spielt eine Rolle. Die öffentliche Hand schafft Anreize durch Steuervorteile, Fördergelder oder Informationsangebote. Weitere Ansätze sind Wohnraumaustausch zur Reduktion des Flächenverbrauchs, die Bereitstellung von Personalwohnungen durch Arbeitgebende oder deren Unterstützung bei der Wohnungssuche. Zudem gibt es gesetzliche Vorgaben zur Förderung von Erstwohnungen, etwa in Form von Quoten.

Eine Bewertung der bisherigen Massnahmen ist aktuell jedoch kaum möglich. Viele Projekte wurden erst kürzlich gestartet oder befinden sich noch in der Planungsphase, weshalb belastbare Erfahrungswerte derzeit fehlen.

### **3 Situation im Ausland: Einfluss des Tourismus auf untersuchte Gemeinden**

Die Analyse der sechs alpinen Tourismusgemeinden Bruneck (I), Sölden (A), Kitzbühel (A), Garmisch-Partenkirchen (D), Oberstdorf (D) und Malbun (FL) zeigt eine deutliche Verschärfung der Wohnraumsituation. Preissteigerungen, eine zunehmende Zahl von Zweitwohnungen, Umnutzungen (Erst- zu Zweitwohnungen) und ein hoher Bedarf an Personalunterkünften prägen die Entwicklung. Externe Faktoren wie die COVID-19-Pandemie verstärkten diese Dynamik, da einerseits ländliche Räume stärker nachgefragt und andererseits Zweitwohnungen vermehrt ganzjährig genutzt werden.

Der Tourismus bildet in allen Gemeinden die zentrale Wirtschaftsgrundlage, wirkt jedoch zugleich als Haupttreiber des Wohnraummangels. Die Wechselwirkungen zeigen sich in direkter Konkurrenz um Flächen, steigender Nachfrage nach Arbeitskräften und Unterkünften sowie in indirekten Effekten wie einem Preisanstieg, Nutzungsumwandlungen und wachsendem Bedarf an saisonalem Wohnraum.

Ein zentrales Muster ist die Umwandlung dauerhaft bewohnbaren Wohnraums für eine touristische Nutzung. Kurzzeitvermietungen oder die Schaffung von Zweitwohnsitzen sind für Eigentümerinnen und Eigentümer meist rentabler als langfristige Vermietungen an Einheimische. Besonders während der COVID-19-Pandemie nahm die Zahl der Ferienwohnungen stark zu, was das Wohnraumangebot nachhaltig reduzierte.

Auch der Personalbedarf der Tourismuswirtschaft beeinflusst die Wohnraumsituation erheblich. Viele Betriebe schaffen eigene Unterkünfte oder mieten Objekte an. In Sölden bestehen teils verbindliche Vorgaben zur Bereitstellung von Personalwohnungen, während sich auch Unternehmen in Bruneck, Kitzbühel und Garmisch-Partenkirchen aktiv engagieren. Kleinere Betriebe geraten dadurch zunehmend unter Druck.

Der wirtschaftliche Erfolg des Tourismus führt insgesamt zu steigenden Immobilienpreisen und verdrängt einkommensschwächere Haushalte. Besonders junge Erwachsene und mittlere Einkommen sind betroffen. Zuzüge und externe Nachfrage verstärken den Preisdruck – insbesondere dort, wo hohe touristische Attraktivität auf begrenztes Wohnraumangebot trifft.

#### 4 Situation im Ausland: Handlungsansätze der untersuchten Gemeinden im Vergleich

Die untersuchten Gemeinden setzen auf eine breite Palette von Massnahmen – mit deutlichen Unterschieden in Intensität und Wirkung:

- **Sölden** kombiniert klare Vorgaben für Betriebe (Pflicht zu Personalwohnungen) mit einer aktiven Baulandpolitik und Zweckbindungen.
- **Bruneck** steuert über Preisdeckelungen, Hauptwohnsitzpflichten und einen Bettenstopp seit 2022.
- **Kitzbühel** setzt auf baurechtliche Einschränkungen, Erbbaurechtsmodelle und eine enge Verzahnung mit der Landespolitik.
- **Garmisch-Partenkirchen** und **Oberstdorf** verfügen über erste regulatorische Instrumente (z.B. Zweitwohnungssteuer, Teilungssatzung<sup>2</sup>), haben aber Umsetzungsprobleme.
- **Malbun** zeigt die begrenzten Eingriffsmöglichkeiten kleiner Gemeinden; neue Personalwohnprojekte entstehen nur in Partnerschaft mit privaten Investoren.

##### 4.1 Aktive Steuerung durch Gemeinde und klare Vorgaben in Sölden und Bruneck

In Sölden wird die Wohnraumpolitik seit Jahren aktiv gesteuert. Die Gemeinde verpflichtet tourismusnahe Betriebe zur Bereitstellung von Unterkünften für Mitarbeitende und schützt diese über eine Vertragsraumordnung. Diese verhindert spekulative Verkäufe durch ein Verkaufsverbot am freien Markt und sichert der Gemeinde ein Vorkaufsrecht zum Errichtungspreis. So bleibt der Wohnraum langfristig zweckgebunden erhalten. Zudem fördert Sölden den Bau von Wohnungen für Einheimische durch Kooperationen mit gemeinnützigen Bauträgern. Die Gemeinde stellt vergünstigtes Bauland bereit und behält das Vergaberecht für die entstehenden Einheiten. Ein transparentes Punktesystem – basierend auf Wohnsitzdauer, Einkommen und sozialen Kriterien – regelt die Zuteilung. Schätzungen zufolge fallen rund 98% der aktuell verfügbaren Mietwohnungen in den öffentlich geförderten Bereich. Auch im Bereich Ferienwohnungen verfolgt Sölden klare Ziele: Neue Einheiten werden nur genehmigt, wenn eine Mindestnutzung von 100 Tagen pro Jahr gewährleistet ist. Bei Nichterfüllung drohen Sanktionen oder ein Rückkauf durch die Gemeinde zum ursprünglichen Baupreis. Damit soll eine nachhaltige Nutzung gesichert und die Vermehrung ungenutzter «kalter Betten» verhindert werden. Die integrierte Kombination aus baurechtlicher Steuerung, sozialer Zweckbindung und Regulierung touristischer Nutzung macht Sölden zu einem Modell für proaktive

---

2 Eine Teilungssatzung untersagt in ausgewiesenen Gebieten die Aufteilung von Immobilien in rechtlich selbstständiges Wohnungs- oder Teileigentum ohne Genehmigung. Ziel ist es, die Nutzung als Wohnraum für einheimische Personen und den Charakter dieser Gebiete zu erhalten, indem beispielsweise verhindert wird, dass ein Mehrfamilienhaus in einzelne Wohnungen aufgeteilt und separat verkauft wird (konkret: Umwandlung in Zweit- oder Ferienwohnungen).

Wohnraumpolitik – auch wenn der Flächendruck die Entwicklung weiterhin begrenzt.

Bruneck verfolgt einen ähnlich aktiven wohnpolitischen Kurs. Auf einem ehemaligen Militärareal entsteht eine neue Wohnsiedlung mit einem Mix aus Sozial-, Miet- und Eigentumswohnungen zu gedeckelten Preisen. Ziel ist es, bezahlbaren Wohnraum für Einheimische und Beschäftigte verschiedener Branchen zu schaffen. Zur Regulierung der touristischen Nutzung gelten klare gesetzliche Vorgaben: Bei Neu- oder Umbauten ist die Nutzung als Hauptwohnsitz verpflichtend, und Kurzzeitvermietungen – etwa über Plattformen wie Airbnb – sind bewilligungspflichtig und nur eingeschränkt möglich. Zusätzlich wurde im Jahr 2022 ein «Bettenstopp» eingeführt, der die weitere Ausweitung touristischer Gästebetten untersagt und damit den Wohnungsmarkt entlasten soll. Bei Neubauten kann die Gemeinde darüber hinaus festlegen, dass neue Wohneinheiten ausschliesslich an ortsansässige Haushalte mit Hauptwohnsitz oder lokale Arbeitskräfte vergeben werden. Diese restriktiven Vorgaben zur Wohnnutzung, kombiniert mit aktiver Neubautätigkeit und Preisregulierung, machen Bruneck zu einer der engagiertesten Gemeinden im Untersuchungsfeld.

**Tabelle 1: Übersicht wohnraumpolitische Aktivitäten in Sölden und Bruneck**

	Sölden	Bruneck
Regularien	Vertragsraumordnung (Verkaufsschutz Mitarbeiterwohnungen), Vorverkaufsrecht Gemeinde	Hauptwohnsitzbindung, Kurzzeitvermietung reguliert
Gemeindliche Wohnbauprojekte	Ja (mit gemeinnützigen Bauträgern)	Ja (z.B. Konversionsareal)
Personalwohnungen	Pflicht für Betriebe	teils über Betriebe
Kontingente Ferienwohnungen	Ja (bei neuen Ferienwohnungen: mind. 100 Tage Nutzung im Jahr)	Ja (Bettenstopp seit 2022)
Baulandpolitik/Baurecht	Ja (gemeindeeigenes Bauland)	Teilweise aktive Bodenpolitik (ohne umfassendes Baurechtssystem)
Weitere Massnahmen	Vergabe wohnbaugeförderter Einheiten über Punktesystem	Vergabevorgaben bei Neubauprojekten möglich

**Quelle: Eigene Untersuchungen**

## 4.2 Begrenzte Massnahmen und Umsetzungsprobleme in Garmisch-Partenkirchen und Oberstdorf

In Garmisch-Partenkirchen gibt es erste Instrumente wie eine Zweitwohnungssteuer und private Projekte mit Erstwohnsitzpflicht, doch auf Gemeindeebene fehlen bisher verbindliche Regelungen. Die Umwandlung von Erst- in Zweitwohnungen bleibt erlaubt. Neue Ansätze, etwa verpflichtende Wohnanteile bei Bauprojekten, werden zwar diskutiert, sind aber noch nicht umgesetzt. Während grössere Betriebe zunehmend eigene Personalwohnungen erstellen, tun sich kleinere Unternehmen deutlich schwerer.

Oberstdorf setzt auf eine Teilungssatzung und eine Tourismusverordnung, um Zweckentfremdung einzudämmen. Die Teilungssatzung verhindert die Aufteilung grösserer Objekte in kleinere Einheiten und deren Überführung ins Teileigentum, um das Wachstum von Ferien- und Zweitwohnungen zu begrenzen. Für Ferienwohnungen gilt gemäss Tourismusverordnung eine Mindestbelegung von 50%. Die Durchsetzung dieser Regelungen gestaltet sich jedoch schwierig, trotz einer eigens zur Kontrolle eingesetzten Stelle. Kleine gemeindeeigene Bauprojekte mit acht bis neun Wohneinheiten wurden bereits realisiert, während grössere Vorhaben oft an hohen Kosten oder fehlendem Bauland scheitern. Aktuell arbeitet die Gemeinde an einem Visionsprozess, um neue Lösungsansätze zu entwickeln.

**Tabelle 2: Übersicht wohnraumpolitische Aktivitäten in Garmisch-Partenkirchen und Oberstdorf**

	Garmisch-Partenkirchen	Oberstdorf
Regularien	Keine flächendeckende Regulierung	Teilungssatzung (Verhinderung von Umwandlung in Ferienwohnungen), Tourismusverordnung
Gemeindliche Wohnbauprojekte	punktueller Projekte	Kleinprojekte (8–9 Einheiten)
Personalwohnungen	Vereinzelt durch Betriebe	Begrenzt
Kontingente Ferienwohnungen	Nein	Nutzungsvorgaben für Ferienwohnungen (Belegungspflicht mind. 50%)
Baulandpolitik/Baurecht	Nein	Nein
Weitere Massnahmen	Diskussion über Erstwohnungsquote	Visionsprozess für neue Ansätze

Quelle: Eigene Untersuchungen

### **4.3 Kombination aus Regulierung und Baulandpolitik in Kitzbühel**

In Kitzbühel sind wohnraumpolitische Instrumente sowohl auf Landes- als auch auf Gemeindeebene verankert. Die Tiroler Landesregierung hat eine Obergrenze von 12% für Ferienwohnungen festgelegt, die Kitzbühel mit einem geschätzten Anteil von 20-24 % aufgrund bestehender Bestände deutlich überschreitet. Als Gegenmassnahme nutzt die Gemeinde Sonderwidmungen und baurechtliche Zweckbindungen, insbesondere bei Projekten mit Personalwohnungen. Diese werden zweckgebunden genehmigt und dürfen weder frei verkauft noch für andere Nutzungen umgewandelt werden. Zudem ist in Tirol die nachträgliche Umwandlung von Hauptwohnsitzen in Ferienwohnungen verboten. Aktuell wird auf Landesebene über die Einführung einer 300-Betten-Grenze für neue Hotelentwicklungen diskutiert, um die touristische Expansion stärker zu steuern.

Kitzbühel verfügt theoretisch über rund 23 Hektar Bauland mit rechtlich abgesicherten Baurechten, das gezielt für sozialen Wohnbau oder Personalunterkünfte genutzt werden kann. Allerdings ist dieses Bauland aufgrund von Spekulation, Anlageentscheidungen und Baulandhortung nicht immer verfügbar. Zudem arbeitet die Gemeinde mit privaten Partnern an Erbbaurechtsmodellen, um ehemalige Einwohner durch passende Wohnangebote zurückzugewinnen.

### **4.4 Begrenzte Steuerungsmöglichkeiten und zurückhaltende Eingriffe in Malbun**

Malbun unterscheidet sich in mehreren Punkten deutlich von den anderen untersuchten Gemeinden. Die Zahl der dauerhaft dort lebenden Personen ist sehr gering, während rund 800 Zweitwohnungen, überwiegend im Besitz von Liechtensteiner Haushalten, vorhanden sind. Viele dieser Wohnungen bleiben über weite Teile des Jahres ungenutzt. Politische Massnahmen zur besseren Aktivierung dieser Bestände – etwa eine Zweitwohnungsabgabe oder verpflichtende touristische Nutzung – wurden zwar diskutiert, konnten sich jedoch aufgrund des Widerstands von Eigentümerkreisen nicht durchsetzen.

Ein konkretes wohnpolitisches Projekt ist derzeit in Planung: Am Ortseingang von Malbun soll mit dem Bau neuer Personalwohnungen begonnen werden, die gemeinsam von einer privaten Investorengruppe und der Gemeinde realisiert werden. Basis ist eine Erbbaurechtsvereinbarung, die eine langfristige Nutzung sichert. Die Wohnungen sind vorwiegend für Saisonpersonal vorgesehen, wobei bei Leerstand eine wochenweise touristische Vermietung erlaubt ist.

Im Gegensatz zu anderen alpinen Destinationen steht Malbun nicht unter starkem Verdrängungsdruck durch den Tourismus. Die lokale Gemeinschaft ist weniger direkt betroffen, was sich auch in einer deutlich anderen politischen Dynamik rund um das Thema Wohnraum widerspiegelt.

**Tabelle 3: Übersicht wohnraumpolitische Aktivitäten in Kitzbühel und Malbun**

	Kitzbühel	Malbun
Regularien	Zweckbindung bei Personalwohnungen, Umnutzungsverbot	Keine
Gemeindliche Wohnbauprojekte	Geplant über Erbbaurechtsmodelle	Neues Projekt für 2025
Personalwohnungen	Ja (zweckgebunden)	Ja (im Aufbau)
Kontingente Ferienwohnungen	Tiroler Obergrenze von 12% für Ferienwohnungen (lokal überschritten)	Nein
Baulandpolitik/Baurecht	23 ha gemeindeeigenes Bauland	Erbbaurechtsvereinbarung
Weitere Massnahmen	Rückgewinnung Weggezogener	Politisch geringe Eingriffsmöglichkeiten

Quelle: Eigene Untersuchungen

## 5 Zentrale Erkenntnisse

In mehreren Gemeinden gerät die Akzeptanz des Tourismus unter Druck, wenn dessen Auswirkungen – wie Wohnraummangel, steigende Lebenshaltungskosten oder belastete Infrastruktur – zunehmend den Alltag der Bevölkerung beeinträchtigen. Trotz der Anerkennung wirtschaftlicher Vorteile entstehen soziale Spannungen, wenn wirksame Gegenmassnahmen ausbleiben.

Entscheidend für die Wirksamkeit der Massnahmen in den untersuchten Gemeinden sind weniger einzelne Instrumente als vielmehr das Zusammenspiel verschiedener Faktoren: Rechtliche Rahmenbedingungen auf Landesebene, gemeindepolitische Gestaltungsspielräume, finanzielle Ressourcen sowie der politische Wille, auch restriktive Vorgaben umzusetzen. Gemeinden mit langfristig etablierten Steuerungsinstrumenten – wie etwa Zweckbindungen, Vorkaufsrechten oder Vergabekriterien – können das Wohnraumangebot deutlich gezielter beeinflussen.

Besonders erfolgreich sind Ansätze, die regulatorische Vorgaben mit baulichen Massnahmen kombinieren. Gemeinden wie Sölden, Bruneck oder Kitzbühel setzen auf geförderten Wohnbau, aktive Bodenpolitik und steuerlich attraktive Erbbaurechtsmodelle, um Wohnraum gezielt für Einheimische und touristische Arbeitskräfte zu sichern und dem Druck durch Zweitwohnungs- oder Anlageinteressen entgegenzuwirken.

Gleichzeitig wird deutlich, dass bauliche Massnahmen allein nicht ausreichen. Auch regulatorische Instrumente wie Nutzungsaufgaben, Bettenobergrenzen oder Umnutzungsverbote sind zentral, erfordern jedoch eine konsequente Umsetzung und Kontrolle – was gerade in kleineren oder strukturell schwächeren Gemeinden oft an rechtlichen Mitteln oder politischer Durchsetzbarkeit scheitert.

## 6 Implikationen für die Schweiz

Auch in den alpinen Tourismusregionen der Schweiz bestehen Herausforderungen im Bereich Wohnraumverfügbarkeit und Zweckentfremdung. Beispiele aus Österreich und Südtirol zeigen, wie Gemeinden mit zweckgebundenen Projekten, klaren Vergabekriterien und baurechtlich verankerten Steuerungsmechanismen erfolgreich gegensteuern können. Entscheidend ist die konsequente Verknüpfung von baulichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Ansätzen.

Die öffentliche Hand – auf Gemeinde-, Kantons- oder Bundesebene – hat grundsätzlich die Möglichkeit, durch Regulierungen wie Umnutzungsverbote oder Lenkungsabgaben steuernd einzugreifen. Auch die Mobilisierung von Bauland ist ein zentraler Hebel, da vielerorts ungenutzte Flächen vorhanden, aber nicht aktiviert sind.

Allerdings zeigt der internationale Vergleich, dass regulatorische Eingriffe wie Zweckbindungen oder Vorkaufsrechte in der Schweiz rechtlich und politisch schwerer umsetzbar sind. Der Eingriff ins Privateigentum ist besonders sensibel und steht im Spannungsfeld zwischen Marktmechanismen und Gemeinwohlinteressen. Das föderale System und die politische Kultur erschweren flächendeckende Eingriffe.

Neben staatlichen Massnahmen können auch Unternehmen und Privatpersonen einen Beitrag leisten, etwa durch die Überbauung von Landreserven oder die gezielte Förderung von Erstwohnungen bei Neu- und Umbauten – insbesondere im Interesse der Gewinnung und Bindung von Personal. Solche Entscheidungen sind jedoch stark von individuellen Lebenslagen und Prioritäten abhängig und bedeuten oft eine bewusste finanzielle Einbusse.

Insgesamt zeigt sich, dass es keine universelle Lösung, aber zahlreiche übertragbare Ansätze gibt. Besonders erfolgreich sind jene Gemeinden, die wohnraumpolitische Steuerung gezielt mit baulichen Massnahmen kombinieren und dabei soziale sowie planerische Kriterien berücksichtigen.

### Literaturverzeichnis

- Atteslander, P., Ulrich, G. S., & HADJAR, A. (2023). Methoden der empirischen Sozialforschung.
- Avobis Advisory AG, Belart, D. & Schönbächler, R. (Mitarbeiter). (2023). Knapper Wohnraum im Kanton Graubünden: Grundlagenanalyse.
- Bundesamt für Statistik. (2023). Belegungsdichte nach Altersklassen der Haushaltsmitglieder, nach Kanton. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bau-wohnungswesen/wohnungen/wohnverhaeltnisse/belegungsdichte.assetdetail.27585280.html>
- Bundesamt für Statistik. (2024). Leer stehende Wohnungen nach Kantonen. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bau-wohnungswesen/wohnungen/leerwohnungen.assetdetail.32406435.html>
- Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden. (2024). Grundlagenanalyse zum Thema «knapper Wohnraum im Kanton Graubünden». Ver-

- füßbar unter: <https://www.gr.ch/de/medien/mitteilungen/mmstaka/2024/seiten/2024020702.aspx#mmarticle=1>
- Egger, T., Ambühl, V. & Fahmi, N. (2025). Lösungsansätze für Angestelltenwohnungen in Tourismusgemeinden (Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, SAB, HotellerieSuisse & Konferenz der GemeindepräsidentInnen von Ferienorten im Berggebiet, Hrsg.). Verfügbar unter: [https://www.sab.ch/wp-content/uploads/2025/04/Leitfaden\\_Angestelltenwohnungen\\_DE.pdf](https://www.sab.ch/wp-content/uploads/2025/04/Leitfaden_Angestelltenwohnungen_DE.pdf)
- Flury, M., Schwartz, F. & Arapovic, D. (2024). Immobilien Schweiz – 1Q 2024. Folgenschwere Nebenwirkungen des Mietrechts (Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Hrsg.).
- Küng, B., Kuster, J. & Weilenmann, T. (2022). Personal- und Fachkräftemangel in Graubünden: Perspektiven 2040 und Massnahmenvorschläge (Wirtschaftsforum Graubünden, Hrsg.). Verfügbar unter: <https://www.wirtschaftsforum-gr.ch/uploads/files/personal-und-fachkraeftemangel-in-graubuenden-perspektiven-2040-und-massnahmenvorschlaege.pdf>
- Plaz, P. & Marti, N. (2023). Wohnungsmangel in GR?! Kurze Analyse des Erstwohnungsbedarfs und dessen Treiber (Wirtschaftsforum Graubünden, Hrsg.).
- Skoczek, M., Holzhey, M. & Saputelli, C. (2023). Alpine Property Focus 2023 (UBS Switzerland AG, Hrsg.). Verfügbar unter: <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/insights/chief-investment-office/life-goals/real-estate/ubs-alpine-property-focus.html>
- Völkens, S. (2022). Die Region Engiadina Bassa/Val Müstair als Lebens- und Arbeitsraum für junge Erwachsene. Eine qualitative Bestandsaufnahme der Chancen und Herausforderungen in der Region mit Handlungsempfehlungen zur Förderung der Standortattraktivität. (Region Engiadina Bassa / Val Müstair, Hrsg.). Verfügbar unter: [https://www.cdvm.ch/fileadmin/user\\_upload/studie\\_standortattraktivitaet-region-ebvm-06-2022.pdf](https://www.cdvm.ch/fileadmin/user_upload/studie_standortattraktivitaet-region-ebvm-06-2022.pdf)
- Voll, F., Pescia, L., Schenk, B., & Tamborini, M. (2023). Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden der touristischen Leitbranchen in Graubünden. Verfügbar unter: <https://www.fhgr.ch/fh-graubuenden/entwicklung-im-alpinenraum/institut-fuer-tourismus-und-freizeit-itf/projekte/arbeitsbeduerfnisse-im-buendner-tourismus/>



## Autorenverzeichnis

Anna Tessa **Aul**  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
annatessa.aul@gmail.com

Jan-Erik **Baars**, Prof. Dr.  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Zentralstrasse 9  
6002 Luzern  
jan-erik.baars@hslu.ch

Monika **Bandi Tanner**, Dr.  
Universität Bern  
Schanzeneckstrasse 1  
3001 Bern  
monika.bandit@unibe.ch

Dominic **Beutler**  
Universität Bern  
CRED, Forschungsstelle Tourismus  
Schanzeneckstrasse 1  
3001 Bern  
dominic.beutler@unibe.ch

Lisa **Fickel**, MA  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismus und Mobilität – ITM  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
lisa.fickel@hslu.ch

Carolin **Geyer**  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismus und Mobilität – ITM  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
carolin.geyer@hslu.ch

Christian **Gressbach**, Prof. (FH)  
Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
christian.gressbach@fhgr.ch

Kirstin **Hallmann**, PD Dr.  
Deutsche Sporthochschule Köln  
Institut für Sportökonomie und Sportmanagement  
Am Sportpark Müngersdorf 6  
D-50933 Köln  
k.hallmann@dshs-koeln.de

Stefanie **Haselwanter**, Dr.  
MCI | Die Unternehmerische Hochschule ®  
MCI Tourismus  
Weiherburggasse 8  
A-6020 Innsbruck  
stefanie.haselwanter@mci.edu

Jasmin **Herger**  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismus und Mobilität – ITM  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
jasmin.herger@gmx.ch

Leonie **Jonasson**, M.Sc.  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismus und Mobilität – ITM  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
leonie.jonasson@hslu.ch

Sindy **Kalberer**, BSc  
Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur

Anna-Katharina **Kilp**, MA  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismus und Mobilität – ITM  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
anna-katharina.kilp@hslu.ch

Lena **Pescia**, Dr.  
Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
lena.pescia@fhgr.ch

Marina **Porenta**, MA  
MCI | Die Unternehmerische Hochschule ®  
MCI Tourismus  
Weiherburggasse 8  
A-6020 Innsbruck  
marina.porenta@mci-edu

Onna **Rageth**, MA  
Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
onna.rageth@fhgr.ch

Frieda **Raich**, Dr.  
SRH Fernhochschule – The Mobile University  
Kirchstrasse 26  
D-88499 Riedlingen  
frieda.raich@mobile-university.de

Franziska **Reichl**  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
franziskareichl@gmx.at

**Natalie Riesen-Sanabria**

Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstr. 22  
7000 Chur  
Natalie.Riesen-Sanabria@fhgr.ch

**Lilian Roten**

Design-Journey  
Räbmatt 39  
6317 Oberwil  
lilian.roten@design-journey.com

**Bianca Schenk, MSc**

Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
bianca.schenk@fhgr.ch

**Nicolai Scherle, Prof. Dr.**

Hochschule für Oekonomie und Management  
Hopfenstr. 6  
D-80335 München  
nicolai.scherle@fom.de

**Marcus Schwedhelm**

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismus und Mobilität – ITM  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
marcus.schwedhelm@hslu.ch

**Hubert J. Siller, Prof. Mag.**

MCI | Die Unternehmerische Hochschule®  
MCI Tourismus  
Weiherburggasse 8  
A-6020 Innsbruck  
hubert.siller@mci-edu

Nicole **Stuber-Berries**, Prof. Dr,  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Tourismus und Mobilität – ITM  
Walter-von-Moos-Promenade 1  
6005 Luzern  
nicole.stuber-berries@hslu.ch

Lynn **Suter**, BSc  
Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
lynn.suter@fhgr.ch

Gian-Reto **Trepp**, MSc  
Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
gian-reto.trepp@fhgr.ch

Pascal **Troxler**, Dr.  
SBB – Hochrechnung Personenverkehr  
Trüsselstrasse 2  
3000 Bern  
pascal.troxler@sbb.ch

Frieder **Voll**, Dr.  
Fachhochschule Graubünden  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
frieder.voll@fhgr.ch

Eva **Wirtz**  
Deutsche Sporthochschule Köln  
Institut für Sportökonomie und Sportmanagement  
Am Sportpark Müngersdorf 6  
D-50933 Köln  
evawirtz@hotmail.de

Anita **Zehrer**, Prof. Dr.  
Zentrum Familienunternehmen  
MCI | Die Unternehmerische Hochschule ®  
Universitätsstrasse 15  
A-6020 Innsbruck  
anita.zehrer@mci.edu

Transformation im alpinen Tourismus steht für tiefgreifende strukturelle, ökologische und gesellschaftliche Umbrüche und die Frage, wie sich die **Wettbewerbsfähigkeit alpiner Regionen** nachhaltig erhalten und stärken lässt. Das von Thomas Bieger, Pietro Beritelli und Christian Laesser herausgegebene Jahrbuch beleuchtet diese Herausforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven und zeigt strategische Weichenstellungen für Destinationen, Unternehmen und Politik auf.

- **Trends und Angebote:** Wandel der traditionellen Kur, LGBTQ+-Tourismus als Wachstumssegment, Angebotsanalyse der Berner Bergbahnen im Kontext des Klimawandels, naturnaher Wassertourismus, Akzeptanz blockchainbasierter Angebote, kundenzentrierte Gestaltungskompetenz in der Hotellerie.
- **Destinationen und Gemeinden:** Neues Rollenverständnis von Tourismusorganisationen, Führungsnetzwerke für nachhaltige Entwicklung, strategische Rollen von DMOs in der kulturtouristischen Entwicklung, Community Building, Fragen des Wohnraums für Einheimische und touristisches Personal.

Mit wissenschaftlicher Fundierung und klarer Praxisorientierung liefert das Jahrbuch **aktuelle Impulse für Entscheidungsträger** in der alpinen Tourismuswirtschaft.