

Schriften zu Tourismus und Freizeit  
Band 10

# Strategisches Management alpiner Destinationen

Kultur als Wettbewerbsvorteil  
für nachhaltigen Erfolg

Von

Dr. Lukas Siller

---

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 12692 7](http://ESV.info/978_3_503_12692_7)

ISBN 978 3 503 12692 7

ISSN 1612-8672

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch  
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht  
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso  
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen  
Satz: Andreas Burkhardt

*Für meine Eltern  
Elisabeth und Paul*

## Geleitwort

Nachhaltigkeit, Authentizität, Regionalität: dies sind die Begriffe, die vor allem in der Diskussion rund um touristische Angebote eine Renaissance feiern. Doch welche Rolle spielen authentische und regionaltypische Angebote, die zugleich auch als Basis nachhaltigen Wirtschaftens hoch gehalten werden, für den Tourismus wirklich? Welche Implikationen ergeben sich für Tourismusregionen aus der konsequenten Verfolgung dieser Werte? Und welche Strategien sollten Destinationen in ländlichen bzw. alpinen Regionen verfolgen, um langfristig erfolgreich zu sein?

Auf diese und auf ähnlich spezifische Fragen beziehen sich die Erkenntnisse, die sich aus der Forschungsarbeit von Lukas Siller ergeben. Dabei folgt die Studie einem interdisziplinären Ansatz: als Positionierungskordinaten der Arbeit lassen sich zum einen das Strategische Management mit der ressourcenbasierten Sichtweise und der Netzwerktheorie anführen, zum anderen ist es die Tourismuswissenschaft, die mit dem Fokus auf die kulturtouristischen Angebote ein ideales Forschungsfeld darstellt. Bezugspunkte der Arbeit stellen somit Kultur und Tourismus im Alpenraum dar und das zentrale Anliegen der Arbeit ist es, die Auswirkungen unterschiedlicher strategischer Sichtweisen auf die Wettbewerbsfähigkeit kultureller Destinationen im Alpenraum zu untersuchen.

Die Arbeit ist aber nicht nur aufgrund der gegenwärtigen Trends im Tourismus von hoher Aktualität und besonderer Relevanz, sondern zeichnet sich auch durch die minutiöse Weiterentwicklung der bestehenden Theorie sowie durch die wissenschaftlich exakte Durchführung einer äußerst komplexen empirischen Untersuchung aus. Ursprünglich als Grundlagenforschung konzipiert sind die Studie und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sowohl für die Theorie als auch für die Praxis von Interesse. Durch die Analyse von Experteninterviews konnte der Verfasser bspw. aufzeigen, welcher Arten von Netzwerke es in einer Region bedarf, um die Attraktivität im Kulturtourismus zu steigern. Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen für Kultureinrichtungen, Tourismusinstitutionen sowie für die Kultur- und Tourismuspolitik können somit entscheidend zur Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beitragen.

Erwähnenswert ist insbesondere der Aufwand, der sich bei der Analyse einer beeindruckenden Datenmenge ergeben hat: von den 38 mündlichen Interviews wurden 500 Seiten an transkribierten Texten erzeugt, die in 4000 Sinneinheiten getrennt und mit 6000 Begriffen von Hand indexiert wurden. Dennoch ist die Darstellung der Empirie bestens gelungen, so dass im abschließenden Kapitel neue wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Durch diese Vorgehensweise war es dem Autor möglich, wichtige Forschungslücken zu schließen und neue Empfehlungen für weiterführende Studien abzugeben. Fundiert und selbstkritisch hat Lukas Siller so eine Arbeit verfasst, die einen wichtigen Mehrwert einerseits für die Forschung im Strategischen Management und andererseits für die Tourismusforschung generiert. Aus diesem Grund ist es mein Wunsch, dass dem vorliegenden Buch eine breite Anerkennung aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften wie auch aus der Praxis zuteil wird; diese hat es sich meiner Einschätzung nach verdient.

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans Hinterhuber

## Danksagung

Die Verfassung der vorliegenden Arbeit glich einem Prozess, bei dem sich anfänglich unscharfe Zielvorstellungen und noch wage Ideen im Laufe der Zeit immer mehr konkretisierten und obwohl sich bei der Verwirklichung des Vorhabens die Rahmenbedingungen oftmals änderten, gab es stets Personen an meiner Seite, die mich in meinem Vorhaben bestärkt und mich durch gute Ratschläge und in Gesprächen inspiriert und motiviert haben – ohne sie würde es diese Arbeit nicht in dieser Form geben.

In erster Linie bedanke ich mich bei Hans H. Hinterhuber und Mike Peters, die durch ihre Erfahrung, den fachlichen Impulsen sowie konstruktiver Kritik wesentlich zur Erstellung dieser Arbeit beigetragen haben.

Des weiteren danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen am Bereich ›Strategische Unternehmensführung und Leadership‹, die mich unterstützt und in der Endphase der Arbeit entlastet haben. Im Speziellen bedanke ich mich bei Andrea Mayr für jegliche Art der Hilfeleistung, bei Kurt Matzler für seine fachlichen Anregungen, bei Julia Müller für die motivierenden Gespräche sowie bei Dagmar Abfalter, Margit Raich und Christian Stadler für ihre wertvollen Hinweise.

Durch die Unterstützung des ›Verein zur Förderung der wissenschaftlichen Ausbildung und Tätigkeit von Südtirolern an der Landesuniversität Innsbruck‹ konnte das Forschungsvorhaben durchgeführt werden, wofür ich den Vereinsmitgliedern meinen aufrichtigen Dank aussprechen möchte.

Die Drucklegung der Arbeit wurde durch das Amt für Kultur der Autonomen Provinz Bozen-Südtirol und das Vizerektorat für Forschung der Universität Innsbruck gefördert, ihre Veröffentlichung verdanke ich somit auch dem Beitrag dieser beiden Institutionen.

Auch will ich Andreas Burkhardt für die gute Zusammenarbeit bei der Fertigstellung des Buches danken und möchte ihm aufgrund seiner Kenntnisse in der ›Kunst des Druckens‹ meine Wertschätzung aussprechen.

Allen InterviewpartnerInnen sei schließlich für ihr Erfahrungswissen gedankt, das die Basis für die Ergebnisse der Arbeit darstellt.

Großer Dank gebührt meiner Familie, meinen Eltern Elisabeth und Paul, meinen Geschwistern David und Sarah sowie meiner Frau Ingrid. Die erfolgreiche Fertigstellung der Arbeit verdanke ich nicht zuletzt Eurem Interesse an meinem Vorhaben, dem Verständnis für mich und den unzähligen kleinen und großen Hilfestellungen, die ich durch Euch erfahren durfte.

Innsbruck, im August 2010

Lukas Siller

# Inhalt

Geleitwort	VII
Danksagung	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzungen . . . . .	1
1.1.1 Theoretischer Hintergrund . . . . .	1
1.1.2 Wissenschaftliche Relevanz und theoretischer Beitrag . . . . .	3
1.2 Methodologie und Methodik . . . . .	4
1.2.1 Erkenntnistheoretischer Zugang zum Forschungsobjekt . . . . .	4
1.2.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit . . . . .	7
<b>Teil I Theoretische Grundlagen</b>	
<b>2 Perspektiven im Strategischen Management</b>	<b>11</b>
2.1 Ursprünge und Inhalt der Strategielehre . . . . .	11
2.2 Strategieperspektiven und ihre Entwicklungslinien . . . . .	17
2.2.1 Marktorientierte Sichtweise . . . . .	17
2.2.2 Ressourcenorientierte Sichtweisen . . . . .	21
2.2.3 Entwicklungslinien der Strategiesichtweisen . . . . .	31
2.2.4 Die relationale Sichtweise . . . . .	34
2.2.5 Stellenwert der Strategiesichtweisen und Ausblick . . . . .	48
<b>3 Management von Destinationen</b>	<b>51</b>
3.1 Einführung in die Tourismuslehre . . . . .	51
3.1.1 Nachfrageseite im Tourismus . . . . .	52
3.1.2 Angebotsseite im Tourismus . . . . .	55
3.1.3 Tourismustrends und Prognosen . . . . .	61
3.2 Strategisches Management von Destinationen . . . . .	64
3.2.1 Marktorientierung im Tourismus . . . . .	67
3.2.2 Ressourcenorientierung im Tourismus . . . . .	71
3.2.3 Netzwerkgedanke im Destinationsmanagement . . . . .	76
3.2.4 Zusammenfassende Übersicht und Anmerkungen . . . . .	93

<b>4</b>	<b>Kulturtourismus</b>	97
4.1	Grundlagen und Begriffsbestimmungen . . . . .	97
4.1.1	Kultur und Kulturverständnis . . . . .	97
4.1.2	Versuch einer Kulturtourismus-Definition . . . . .	101
4.2	Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit im Kulturtourismus . . .	104
4.2.1	Nachfragebedingungen: Die Kulturtouristen . . . . .	104
4.2.2	Faktorbedingungen: Die Ressourcen . . . . .	113
4.2.3	Marktstruktur, Strategien und Ziele . . . . .	119
4.2.4	Verwandte und unterstützende Branchen . . . . .	127
4.3	Zentrale Konzepte und Aspekte . . . . .	131
4.3.1	Paradigma im Management von kulturellem Erbe . . . . .	131
4.3.2	Authentizität und Inszenierung . . . . .	134
4.3.3	Nachhaltigkeit und sanfter Tourismus . . . . .	141
4.3.4	Qualitätskonzepte . . . . .	151
4.4	Abschließende Zusammenschau und Bemerkungen . . . . .	157
<b>5</b>	<b>Kultur und Tourismus im Alpenraum</b>	163
5.1	Alpine Destinationen . . . . .	163
5.1.1	Rahmenbedingungen für Regionen im Alpenraum . . . . .	163
5.1.2	Alpine Kultur und ihre Spannweite . . . . .	166
5.1.3	Bedeutung des Tourismus für Bergregionen . . . . .	168
5.2	Exkurs: Die alpine Destination Südtirol . . . . .	169
5.2.1	Tourismus in Südtirol . . . . .	169
5.2.2	Bestandsaufnahme: Kultur und Tourismus in Südtirol . . .	172
 <b>Teil II Empirische Studie</b>		
<b>6</b>	<b>Vorgehensweise und Methodik</b>	181
6.1	Qualitative Sozialforschung . . . . .	181
6.1.1	Grounded-Theory-Ansatz . . . . .	182
6.1.2	GABEK als Methode . . . . .	184
6.2	Forschungsdesign . . . . .	188
6.2.1	Gegenstand der Untersuchung . . . . .	188
6.2.2	Auswahl der Experten . . . . .	189
6.2.3	Durchführung der Leitfadenterviews . . . . .	192
<b>7</b>	<b>Ergebnisse der qualitativen Analyse</b>	195
7.1	Statistik und terminologische Assoziationen . . . . .	195
7.1.1	Statistische Angaben zum Datenmaterial . . . . .	195
7.1.2	Kulturbegriff . . . . .	201
7.1.3	Kulturtourismus . . . . .	206

---

7.2	Nachfrage- und marktrelevante Faktoren . . . . .	208
7.2.1	Kulturtouristen . . . . .	209
7.2.2	Vermarktung und Anziehungskraft . . . . .	210
7.2.3	Marktorientierte Verknüpfungen . . . . .	213
7.3	Angebotsseitige Analyse der Ressourcen . . . . .	215
7.3.1	Destinationsressourcen . . . . .	215
7.3.2	Kulturtouristische Ressourcen . . . . .	219
7.3.3	Ressourcenorientierte Assoziationen . . . . .	229
7.4	Zusammenarbeit und Netzwerke . . . . .	230
7.4.1	Netzwerkgedanke . . . . .	231
7.4.2	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge . . . . .	238
7.5	Kulturtouristische Aspekte und Problemfelder . . . . .	243
7.5.1	Qualität im Kulturtourismus . . . . .	244
7.5.2	Authentizität des Angebotes . . . . .	245
7.5.3	Inszenierung und Erlebnisfaktor . . . . .	249
7.5.4	Nachhaltigkeit und Regionalentwicklung . . . . .	251
7.5.5	Probleme und Herausforderungen . . . . .	254

### Teil III Schlussbetrachtung

<b>8</b>	<b>Implikationen und Ausblick</b>	267
8.1	Rückschlüsse für die Theorie . . . . .	267
8.1.1	Markt- und Nachfrageorientierung . . . . .	267
8.1.2	Ressourcen- und Angebotsorientierung . . . . .	270
8.1.3	Relationale Sichtweise im Kulturtourismus . . . . .	272
8.1.4	Gesamtmodell des Kulturtourismus in alpinen Destinationen	285
8.2	Praxisrelevante Handlungsempfehlungen . . . . .	288
8.2.1	Tourismusinstitutionen . . . . .	289
8.2.2	Kultureinrichtungen . . . . .	291
8.2.3	Tourismus- und Kulturpolitik . . . . .	292
8.3	Resümee, Limitierungen und Forschungsempfehlungen . . . . .	293
<b>Anhang</b>		295
<b>Literatur</b>		303
<b>Index</b>		329