

---

# Eine empirisch fundierte Innovationspotenzialanalyse als Werkzeug im touristischen Innovationsmanagement

Hinterholzer, Thomas <sup>a</sup>, Lassnig, Markus <sup>b</sup>, Eckhoff, Robert <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Fachhochschule Salzburg GmbH, Urstein Süd 1, A-5412 Puch/Urstein, AUSTRIA

<sup>b, c</sup> Salzburg Research Forschungsgesellschaft mbH, Jakob-Haringer-Strasse 5/3, A-5020 Salzburg, AUSTRIA

---

## KURZFASSUNG/ABSTRACT:

Das vorliegende Paper beschreibt es eine empirisch fundierte wissenschaftlichen Methode, die Innovationspotenzialanalyse, sowie deren erfolgte Anwendung und erste Ergebnisse im Rahmen eines durch die EU finanzierten F&E-Projektes, das u.a. auf die destinationsweite überbetriebliche Innovationsförderung von Tourismusdestinationen abzielt. Die Innovationspotenzialanalyse soll es den Innovationsbeteiligten ermöglichen, die Gästebedürfnisse fernab von Produkt- oder Prozesslösungen zu erfahren und aufbauend auf diesen Bedürfnissen neue Lösungen zu entwickeln. Es ist anzunehmen, dass die Innovationspotenzialanalyse, richtig eingesetzt, derart das Innovationsrisiko minimiert, da die auf ihr aufbauenden Innovationen optimaler Weise auf die Befriedigung der in der Analyse identifizierten Bedürfnisse abzielen und so die Wahrscheinlichkeit von an den Gästen vorbei entwickelten Push-Innovationen verringert wird. Abschließend werden die Limitationen der Methode, die Learnings aus der erstmaligen großflächigen Anwendung im touristischen Destinationskontext, Implikationen für die Praxis und künftige Forschungsfragen dargestellt und besprochen.

## 1 EINLEITUNG

Innovation benötigt bewusste Gestaltung, also Innovationsmanagement und dieses gestaltet im Kern den Innovationsprozess (Hauschild & Sören Salomo 2011, S. 29f.), der den Weg von der Ideenfindung bis hin zur erfolgreichen Realisation und Verbreitung der Idee beschreibt. In diesem Prozess ist die in diesem Artikel diskutierte Innovationspotenzialanalyse, ein Marktforschungsinstrument, ganz zu Beginn einzuordnen, da ihr wesentlicher Beitrag darin besteht, Bedürfnisfelder zu analysieren, die aus Nachfragersicht<sup>1</sup> neue Ideen und Lösungen benötigen ohne diese jedoch schon zu prädeterninieren.

Innovationspotenzialanalysen sind als Importance-Performance-Analyses (IPA) seit Ende der 70iger Jahre (vgl. Martilla & James 1977) als Marktforschungsinstrument im Innovationsprozess bekannt. Auch im Tourismus finden sich zahlreiche empirische Anwendungsbeispiele, im konkreten Tourismusdestinationskontext jedoch nur zehn (vgl. Crompton & Duray 1985; Joppe, Martin & Waalen 2001; O'Leary & Deegan 2005; Fallon & Schofield 2006; Aktas et al. 2007; Caber, Al-Bayrak, & Matzier 2012; Moyle, Weiler & Croy 2012; Murdy & Pike 2012; Lee, Choi & Breiter 2013; Sorensson & von Friedrichs 2013). Alle der erfolgten Anwendungen liegen im Stichprobengrößenbereich zwischen n=289 und n=696, meist wurden um die 500 Personen befragt. Keine der Studien weißt daher eine derart gute Datenbasis wie die Vorliegende mit n=1.800 auf. Des weiteren wurden bei keiner der zitierten Studien gleichzeitig auch die Anbieter<sup>2</sup> zu deren Einschätzungen hinsichtlich des Grades der Bedürfnisbefriedigung, welche durch ihre Angebote erzielt werden sollte, befragt. Der bis dato daher fehlende Touristiker-/Gästabgleich ist eine der beiden zentralen Forschungslücken, deren Schließung mit der vorliegenden Arbeit adressiert wird. Die zweite ist die, dass in den oben zitierten Arbeiten die abzufragenden Bedürfnisse jeweils aus Sekundärquellen abgeleitet wurden und nicht primär erhoben

---

<sup>1</sup> Der „Nachfrager“ wird im Folgenden als „Gast“ bezeichnet.

<sup>2</sup> Der „Anbieter“ wird im Folgenden als „Touristiker“ bezeichnet.

wurden. In der vorliegenden Arbeit wurden die möglichen Gästebedürfnisse daher vorab primär mittels eines qualitativen Verfahrens festgestellt.

Zur unmittelbaren praktischen Relevanz ist zu sagen, dass die Erhebungen 2013 und 2014 im Rahmen des grenzüberschreitenden EU-Interreg-Projektes „Innovationen in Destinationen“ in Teilregionen der Destinationen Oberbayern und Salzburg stattfanden. Denn während die einzelnen Tourismusbetriebe innerhalb einer Destination um die vorhandene Nachfrage konkurrieren, besteht für sie die Notwendigkeit, nach außen als zusammengehörige Geschäftseinheit, die alle für den Touristen notwendigen Teilleistungen bequem anbieten kann, mit konkurrenzfähigem Marketingbudget auf diese Leistungen aufmerksam zu machen und bei der Angebotskonsommation durch den Gast zusammenzuarbeiten, um so im internationalen Wettbewerb bestehen zu können (Hinterholzer 2014, S. 46ff). Und um dieses Dilemma, gleichzeitig Konkurrent und (Innovations-)Netzwerkpartner sein zu müssen, ist ursächlich für eines der größten Innovationshemmnisse im Tourismus auf Destinationsebene, nämlich die mangelnde Kooperationsbereitschaft (Pikkemaat 2008, S. 91). Diese wurde nun im Projektrahmen zu verbessern versucht, indem die Akteure gemeinsam in den Erstellungs- und Erhebungsprozess der Innovationspotenzialanalyse mit einbezogen wurden und ihnen gemeinschaftlich relevante Marktforschungsergebnisse zur Verfügung gestellt wurden. Diese wurden moderiert gemeinschaftlich diskutiert, erste gemeinsame Ziele formuliert und Umsetzungsmaßnahmen initiiert.

## **2 INNOVATIONSPOTENZIALANALYSE IM TOURISMUS: DESKRIPTION EINER ERSTMALIGEN ANWENDUNG**

### **2.1 Methodenvorstellung**

Das vorrangige Ziel der Innovationspotenzialanalyse ist die Identifikation und quantitativ validierte Priorisierung von Kunden- bzw. Gästebedürfnissen für die gesamte Wertekette von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen bzw. alle Phasen des Urlaubserlebnisses – kurz Reisesphasen.

Die Methode der Innovationspotenzialanalyse basiert auf der Annahme, dass Gästebedürfnisse unabhängig von deren Lösungsansätzen bewertet werden können. Das bedeutet, dass die Bedürfnisse der Gäste im Fokus stehen und auch ohne Wissen der Gäste um mögliche technische Lösungen erhoben werden können bzw. sogar sollen.

Beispielsweise das Bedürfnis „Urlaubsfotos mit Freunden teilen“ kann von verschiedenen Tourismusunternehmen auf unterschiedliche Art adressiert werden. Gäste sind zwar keine Experten, um die bestmögliche Lösung zu finden oder umzusetzen, sie können allerdings gut beurteilen, in welchem Maße dieses Bedürfnis für sie von Bedeutung ist. Das Erarbeiten einer Lösung fällt im vorliegenden Fall dann den Unternehmen in der Tourismusdestination zu. Sie können ihren Gästen Postkarten aus der Destination zur Verfügung stellen, ein Fotoservice anbieten oder WLAN Hotspots bereit stellen, von denen aus Gäste ihre Urlaubsfotos direkt mit dem Mobiltelefon an Freunde schicken können. Diese Trennung von Bedürfnis und Lösung ist eine wichtige Grundlage für die Innovationspotenzialanalyse.

#### **2.1.1 Identifikation von Gästebedürfnissen**

Im ersten Schritt der Innovationspotenzialanalyse gilt es die vorhandenen Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Dienstleistung – in diesem Fall dem Aufenthalt in einer alpenländischen Urlaubsdestination – qualitativ zu erheben, zu ordnen und gegebenenfalls eine Vorauswahl zu treffen.

- (1) Phasen des Produktlebenszyklus bzw. des gesamten Urlaubserlebnisses definieren: Bei der Anwendung der Innovationspotenzialanalyse werden zunächst die Reisesphasen aus der Sicht des Gastes definiert. Für die meisten Produkte oder Dienstleistungen können normalerweise acht generelle Phasen abgeleitet werden (Ulwick 2009, S.9): definieren, lokalisieren, vorbereiten, bestätigen, ausführen, überprüfen, verändern, abschließen. Hierbei ist es erfahrungsgemäß sinnvoll mit jener Phase zu beginnen, in der der Kunde/Gast erst noch sein späteres (Urlaubs-)Ziel definiert. Somit wird vermieden sich nur

auf den Kernprozess, also den Aufenthalt in der Urlaubsdestination an sich, zu beschränken und die ebenfalls wichtigen anderen angrenzenden Phasen zu vernachlässigen oder gar zu ignorieren.

- (2) Bedürfnisse zu allen Reisephasen identifizieren und sammeln: Zur Identifikation möglichst aller Gästebedürfnisse werden durch qualitative Methoden wie Interviews, Workshops, Internet-Recherche und Beobachtung Bedürfnisaussagen in den verschiedenen Reisephasen gesammelt. Hierbei liegt ein Fokus auf Dingen, die für die Gäste möglicherweise unangenehm, „nervend“ oder aufwändig sein können. Häufig werden Bedürfnisse in Form von Problemen oder auch gewünschten Lösungen geäußert. Gerade letzteren gilt es beispielsweise in Interviews oder Workshops auf den Grund zu gehen und herauszufinden welches Bedürfnis durch die vorgeschlagene Lösung erfüllt werden soll. Idealerweise liegen am Ende dieses methodischen Schrittes alle Bedürfnisse in Form von ähnlich formulierten, lösungsfreien Aussagen vor.
- (3) Bedürfnisse den jeweiligen Reisephasen zuordnen: Die im vorherigen Schritt identifizierten Bedürfnisse werden zwar mit Bezug auf die Reisephasen gesammelt, müssen jedoch erfahrungsgemäß noch einmal überprüft und den am besten passenden Reisephasen zugeordnet werden, nachdem man eine Übersicht über alle vorhandenen Bedürfnisse erlangt hat.
- (4) Erste Auswahl von Bedürfnissen für die weitere Analyse treffen: Da die Anzahl der identifizierten Bedürfnisse die Zahl der in einem Fragebogen abfragbaren Bedürfnisaussagen mitunter übersteigt, müssen in einem letzten Schritt vor der quantitativen Bedürfniserhebung jene Bedürfnisse ausgewählt werden, die das größte Innovationspotenzial versprechen. Bedürfnisse, die in keinem Fall erfüllt werden können, die bereits ein unbestrittener Mindeststandard sind oder Bedürfnisse, die in ähnlicher Form schon abgefragt werden, werden in diesem Schritt ausgeschlossen. Die verbleibenden Bedürfnisaussagen bilden dann die Grundlage für die quantitative Erhebung.

### **2.1.2 Priorisierung bedürfnisbasierter Innovationspotenziale**

- (1) Online-Fragebogen: Die qualitativ identifizierten Bedürfnisaussagen werden in einem Online-Fragebogen von den Gästen auf zwei Ebenen bewertet: Wichtigkeit und Erfüllungsgrad. Hierbei eignen sich je nach Ziel Skalen mit (z.B. 5er Skala) und ohne (6er Skala) Mittelpunkt, wobei die Skalen ohne Mittelpunkt den Vorteil haben, dass Teilnehmer nicht neutral bewerten können und dadurch die Varianz etwas zunimmt. Zusätzlich zur Bewertung der Bedürfnisaussagen werden demografische Variablen wie Alter, Geschlecht, Nationalität usw. abgefragt, die möglicherweise die Bewertung der Aussagen durch die Teilnehmer beeinflussen könnten.
- (2) Bedürfnis-Priorisierung und Innovationspotenzial (Wichtigkeit – Erfüllungsgrad): Grundsätzlich berechnen die Autoren zur Feststellung des Innovationspotenzials die Differenz zwischen der durchschnittlichen Wichtigkeit eines Bedürfnisses und dem durchschnittlichen Erfüllungsgrad eben dieses Bedürfnisses. Je größer die Differenz, wie beispielsweise bei einem Bedürfnis, das den Gästen sehr wichtig ist und das zur Zeit nur sehr unzureichend erfüllt ist, desto höher das Potenzial, das sich aus einer Innovation ergibt, die dieses Bedürfnis in Zukunft erfüllen kann. Die erhobenen Bedürfnisse lassen sich so eindeutig priorisieren, so dass Unternehmen für die Planung von Innovationsvorhaben die wichtigsten fünf oder zehn Bedürfnisse herausgreifen können. Des Weiteren lassen sich verschiedene Gästegruppen, zum Beispiel verschiedene Nationalitäten, in Bezug auf ihre Innovationspotenziale miteinander vergleichen. Diese Herangehensweise erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Innovation um ein Vielfaches und minimiert zugleich die dafür benötigten Ressourcen.
- (3) Grafische Darstellung: Um die quantitativen Ergebnisse besser überschaubar zu machen, visualisieren die Autoren die Werte mit Hilfe eines Streudiagramms, mit Wichtigkeit als x-

Achse und Erfüllungsgrad als y-Achse (siehe Abb. 1). Zusätzlich wird das Diagramm durch horizontale bzw. vertikale Linien durch den globalen Durchschnittswert der jeweiligen Achse in vier Quadranten geteilt. Im Quadrant rechts unten befinden sich so jene Werte, die sowohl überdurchschnittlich wichtig sind, als auch unterdurchschnittlich erfüllt sind. Mit anderen Worten, in diesem Quadranten befinden sich die Gäste-Bedürfnisse mit dem höchsten Innovationspotenzial.

## **2.2 Empirische Erhebung und Analyse der Innovationspotenziale für Oberbayern und Salzburg**

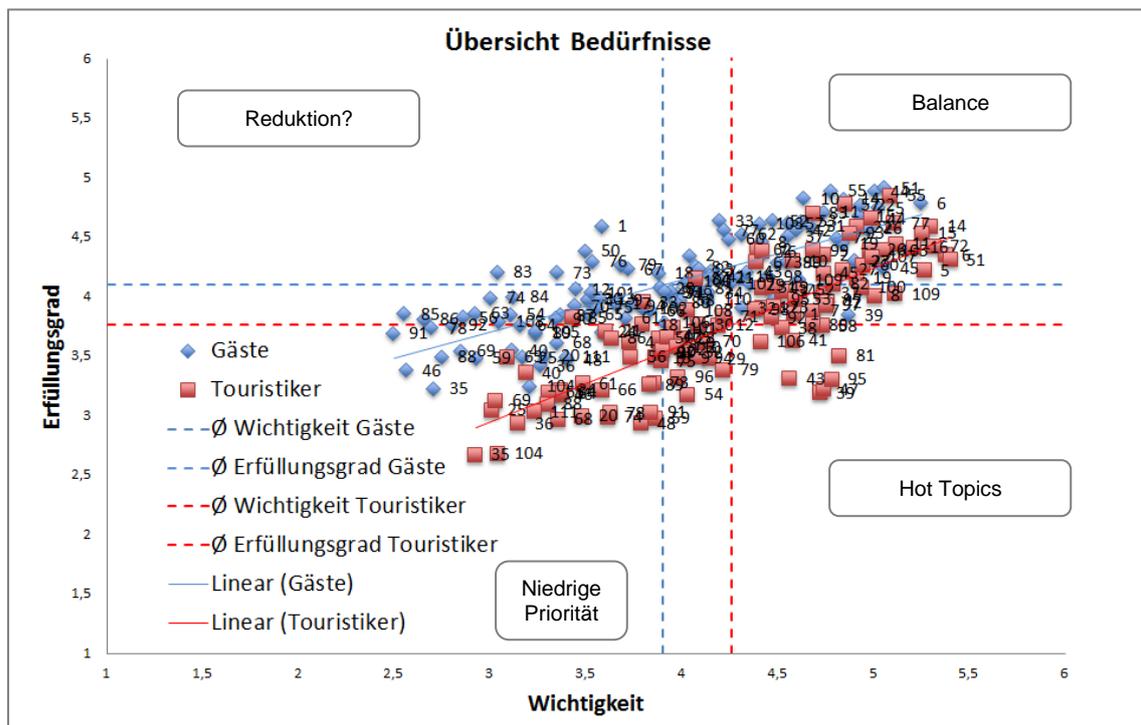
Startpunkt in diesem praktischen Fallbeispiel waren ein Workshop in Oberbayern und einer in Salzburg mit der Teilnahme von jeweils ca. 35 Touristikern im Frühjahr 2013. Dabei wurden verschiedene Kreativitätstechniken angewandt: Zuerst nahmen die Touristiker an einem Destinationssimulations-Planspiel teil, einerseits um ihnen die Notwendigkeit der destinationsweiten Zusammenarbeit aller Stakeholder anschaulich vor Augen zu führen und andererseits, um sie mit einem Rollenspiel vertraut zu machen, in dem sie ihre Alltagsrolle verlassen sollten. Im folgenden Workshop-Teil waren die Touristiker dann gefordert, sich in die Rolle der Gäste in ihrer Region zu versetzen.

Unter Einsatz der Kreativitätstechnik Brainwriting generierten die Teilnehmer in den Workshops Bedürfnisaussagen für insgesamt acht Reisephasen (1. Inspiration für eine Destination, 2. Information, 3. Auswahl & Buchung, 4. Vorfreude, 5. Transport, 6. Unterkunft & Verpflegung, 7. Aktivitäten in der Destination, 8. Nachbereitung), die sie nach einer jeweils kurzen Themeneinführung durch den Moderator auf Kärtchen verschriftlichten und an große Pinnwände hefteten. Im Folgenden bekam jeder Teilnehmer eine beschränkte Zahl an farbigen Punkten zum Aufkleben, mit denen er die seiner Meinung nach relevantesten Kärtchen bzw. Bedürfnisse markieren sollte ebenso wie die seiner Meinung nach Unbedeutendsten. Mit umfangreichen Fotoprotokollen von den derart kollektiv gestalteten Pinnwänden als Basis konnten dann die Wissenschaftler in der Folge insgesamt 307 Bedürfnisaussagen identifizieren bzw. zusammenfassen.

Da diese riesige Menge an Bedürfnisaussagen für die geplante folgende Online-Umfrage nicht praktikabel ist, musste die Zahl der Bedürfnisaussagen mittels Experten-Priorisierungssystem auf am Ende 112 Bedürfnisaussagen reduziert werden. Eine weitere Reduktion wäre nicht mehr möglich gewesen, ohne massiv Inhalte zu verlieren. Deshalb beließen die Autoren es bei den 112 Bedürfnisaussagen und spalteten die Online-Umfrage in zwei Teile auf, sodass die eine Hälfte an Respondenten jeweils den ersten Umfrageteil als Fragestellung erhielt und die zweite Hälfte an Respondenten den zweiten Umfrageteil. Auf diese Art und Weise konnte ein essentieller Verlust von inhaltlicher Präzision vermieden und die Praktikabilität für die Methode der Online-Erhebung gesichert werden.

Nun wurde die Online-Umfrage bei den (potenziellen) Gästen der sechs teilnehmenden Regionen in Oberbayern und Salzburg über ein Inserat mit dem Aufruf zur Beteiligung an der Online-Erhebung im E-Mail-Newsletter der jeweiligen Region beworben. Somit gab es auf Gäste-Seite sechs regionale Variationen der Umfrage in jeweils zwei Umfrage-Teilen – technisch gesprochen somit also zwölf parallel laufende Online-Umfragen bei (potenziellen) Gästen der Tourismusregionen.

Da auch ein Abgleich der Bewertungen der Bedürfnisse aus Gäste- und aus Touristikersicht geplant war, wurden entsprechend auch Adaptionen der Online-Umfragen für die Erhebung aus Touristikersicht gebaut. Somit entstanden parallel zu den zwölf laufenden Online-Umfragen bei Gästen auch zwölf Online-Umfragen bei Touristikern – also insgesamt 24 parallel laufende Umfragen. Diese Umfragen wurden mit der Professional Edition des Software-Tools SurveyGizmo programmiert und gemanagt. Für die Touristiker-Umfrage wurden von den sechs Destinations-Management-Organisationen jeweils alle Tourismusbetriebe in der jeweiligen Region per e-Mail angeschrieben (also Unterkunftgeber, Seilbahnen, Freizeiteinrichtungen, Tourismusverbände etc.) und zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Die Online-Umfragen liefen (zeitlich leicht gestaffelt aufgrund der unterschiedlichen Erscheinungstermine der e-Mail-Newsletter in den verschiedenen Regionen) im Zeitraum Dezember 2013 bis April 2014.



**Abbildung 1.** Bedürfnisbewertungen in den zwei Dimensionen Wichtigkeit und Erfüllungsgrad aus Gäste- und aus Touristiker-Sicht

Der Rücklauf der Online-Erhebung umfasste (grob bereinigt) knapp 1.800 beantwortete Gäste-Fragebögen sowie über 750 beantwortete Touristiker-Fragebögen. Die Abbildung 1 zeigt das Streudiagramm mit den jeweils 112 bewerteten Bedürfnisaussagen aus Gäste-Sicht (blaue Rauten) sowie aus Touristiker-Sicht (rote Quadrate). Die x-Achse bezeichnet die Wichtigkeit, mit der das jeweilige Bedürfnis bewertet wurde, und die y-Achse den Erfüllungsgrad des Bedürfnisses, wie er in der jeweiligen Region eingeschätzt wurde. Da die Ergebnisse aus Touristiker-Sicht meist weiter rechts und weiter unten liegen (also Touristiker die Wichtigkeit durchschnittlich höher, den Erfüllungsgrad jedoch niedriger einschätzten), kann man schlussfolgern, dass die Touristiker in den sechs untersuchten Regionen tendenziell (selbst-)kritischer sind als ihre (potenziellen) Gäste. Generell war ein zentrales Ergebnis, dass die Touristiker in den sechs Tourismusregionen nur wenige blinde Flecken in ihrer Sicht der Gästebedürfnisse haben, d.h. sie sind recht offen und grundsätzlich recht gut an den Gästebedürfnissen orientiert.

Ein paar weitere zentrale Ergebnisse sollen hier beispielhaft genannt werden: Die größten Innovationspotenziale schlummern in den Rahmenprozessen (also in den Reisephasen Vorfreude, Anreise und Nachbetreuung). Tendenziell möchten die Gäste mehr Freiheit bei der Hotelbu-

chung, z.B. die Möglichkeit zur Reservierung ohne Anzahlung, kulante Stornobedingungen, keine Terminvorgaben seitens der Hotels (z.B. nicht nur Buchungen von Samstag bis Samstag möglich etc.). Daneben konnten zahlreiche Gästebedürfnisse auf einem sehr detaillierten Grad analysiert werden (z.B. die Notwendigkeit der Verfügbarkeit von ausreichenden kostenfreien sauberen WC-Anlagen und die entsprechende Ausweisung/Beschilderung/Auffindbarkeit). Die teilnehmenden Tourismusregionen bekamen somit einen empirisch fundierten Katalog an Handlungsfeldern, in denen die für sie jeweils größten Innovationspotenziale stecken – wo sie also idealerweise künftige Innovationen lancieren sollten.

### **3 PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN UND METHODENDISKUSSION**

#### **3.1 Implikationen für die Praxis**

Die im Projekt umgesetzte Variante der Innovationspotenzialanalyse hat sich als vergleichsweise schlanke und ressourceneffiziente Methode bewährt. Klassische Methoden der Marktforschung wie beispielsweise Gästebefragungen vor Ort oder per Telefon hätten ungleich mehr Ressourcen für die reine Datenerhebung verschlungen. Zudem werden durch die direkte Erhebung der Daten online mögliche Fehlerquellen, die beispielsweise bei der Übertragung der Daten von Papierfragebögen oder Audio-Aufzeichnungen in digitale Form für die Auswertung in SPSS auftreten können, von vornherein vermieden. Datenerhebung, Datenkontrolle und Datenauswertung erfolgen in einem durchgehend digitalen Prozess.

Außerdem ist die Analyse im Gegensatz zu weichen qualitativen Verfahren, wie sie z.B. in der Trendforschung häufig angewandt werden, empirisch validiert und mit der Samplegröße von  $n=1.800$  auch absolut repräsentativ. Dasselbe gilt auch für die Erhebung bei den Touristikern, die ebenfalls repräsentative Ergebnisse geliefert hat. Der empirisch abgesicherte Abgleich von Touristiker- und Gästesicht erscheint insgesamt als einer der großen Vorteile der Methode.

Eine weiterführende Analyse der Unterschiede zwischen der von Gästen bewerteten Wichtigkeit und dem Erfüllungsgrad kann darüber hinaus wertvolle Hinweise zur Fokussierung der Marketingkonzepte einer Destination liefern. Bei Bedürfnissen, die ein negatives Innovationspotenzial (niedrige Wichtigkeit, aber hoher Erfüllungsgrad) haben können Destinationen über zwei alternative Möglichkeiten nachdenken. Sie können entweder das Marketing im Bezug auf diese Bedürfnisse reduzieren und Ressourcen sparen, da es den vorhandenen Gästen nicht sehr wichtig ist oder sie fokussieren das Marketing auf Zielgruppen, die diese offensichtlichen Stärken und den hohen Erfüllungsgrad in der Destination wertschätzen. Bei positiven Innovationspotenzial (hohe Wichtigkeit, aber niedriger Erfüllungsgrad) kann es sein, dass neue innovative Lösungen einen echten Mehrwert bieten können oder dass das Marketing Gäste mit Bedürfnissen in die Destination gelockt hat, die aber nicht entsprechend befriedigt werden können. In allen oben genannten Fällen ergeben sich relativ klare Handlungsempfehlungen um das Angebot zu fokussieren und zu verbessern.

#### **3.2 Learnings und Limitationen der Innovationspotenzialanalyse**

Die vorliegende Studie hat verschiedene Limitationen, die neue Möglichkeiten für weitere Forschung eröffnen. Eine der Stärken der Innovationspotenzialanalyse ist die direkte Erhebung von Gästebedürfnissen bei den Gästen, um den Touristikern bisher verborgene Innovationspotenziale zu erschließen und im quantitativen Teil von Gästen bewerten zu lassen. In der vorliegenden Studie war dieser Ansatz nicht praktikabel und anstatt mehrerer Workshops mit Gästen, wurden die Bedürfnisse in einen Workshop mit den Touristikern erarbeitet.

Ein Bedürfniserhebungs-Workshop mit Gästen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum hätte den Rahmen des Projektes schlicht gesprengt. Erstens wäre der finanzielle und zeitliche Aufwand nicht tragbar gewesen, um eine ausreichende Anzahl an Gästen aus ihren jeweiligen Herkunftsregionen zu einem solchen Workshop vor Ort zu transportieren, zu beherbergen und zu verköstigen. Zweitens ist das Konzept von Lead Usern, die üblicherweise optimal geeignet sind für die Teilnahme an solchen Workshops, im touristischen Kontext nicht so einfach anwendbar. Während Lead User von Konsumgütern (z.B. Tennisspieler) eine vergleichsweise

homogene Nutzerschaft repräsentieren, stellen Touristen eine sehr heterogene Kundschaft dar. Konkret sind beispielsweise die Bedürfnisse von Familien mit (kleinen) Kindern, von Paaren ohne Kindern, von Singles ohne Begleitung, von älteren Reisenden etc. sehr unterschiedlich und es wäre nur schwer möglich, Lead User zu rekrutieren, die in einem solchen Workshop die Bedürfnisse aller (potenziellen) Gäste einbringen können. Gleichzeitig ist der Tourismus als Serviceindustrie viel näher in Kontakt mit seinen Gästen als etwa das produzierende Gewerbe oder andere Industrien mit seinen Kunden. Dadurch sind Touristiker relativ gut aufgestellt, sich in die Rolle ihrer Gäste zu versetzen und Bedürfnisse ihrer mannigfachen Kunden- bzw. Gästegruppen festzumachen. Diese These wurde auch durch die Ergebnisse der quantitativen Studie unterstützt, in der die Touristiker die Bedürfnisse ihrer Gäste insgesamt sehr gut einschätzen konnten. Hinzu kommt der praktische Aspekt, dass die Touristiker mit vergleichsweise geringen Anfahrtswegen aber hoher Motivation an den Bedürfniserhebungs-Workshops teilnehmen konnten, was einen sinnvollen Ressourceneinsatz im Projekt ermöglichte.

Um mit der quantitativen Umfrage die wirklich wichtigsten Gästebedürfnisse zu identifizieren, ist es wünschenswert eine umfassende Vollabdeckung aller Bedürfnisse zu erlangen. Diese Ziel ist für einzelne Produkte, wie beispielsweise Skischuhe, möglich, im vorliegenden Fall der Tourismusdestinationen allerdings unrealistisch, da die Dienstleistungen und Produkte zu breit gefächert sind. Allein die Vollerhebung aller Bedürfnisse rund um das Buchen hätten die den Respondenten zumutbare Anzahl der Fragen übertroffen. Die Auswahl der letztendlich 112 Bedürfnisaussagen durch Touristiker und Experten stellt somit eine weitere Limitation dieser Studie dar. Um die hierdurch möglicherweise entstehenden Verzerrungen abzuschwächen, haben die Autoren eine Bewertungsmatrix durch Experten genutzt, die darauf ausgelegt war sowohl wichtige Basisbedürfnisse, als auch überraschende und innovative Bedürfnisse in gleichen Maßen zu berücksichtigen.

Aufgrund der großen Datenbasis, bot sich des Weiteren an einzelne Gästegruppen mit ähnlichen Bedürfnissen zu identifizieren. Hierfür haben die Autoren den Datensatz in SPSS einer Clusteranalyse unterzogen, um eventuelle Cluster bilden zu können. Diese Clusteranalyse hat sich jedoch als nicht zielführend erwiesen, v.a. weil der entstandene Datensatz grundsätzlich in Bedürfnisse, die auf alle Gäste gleichermaßen zutreffen, sowie in Bedürfnisse, die nur für spezielle Gästegruppen relevant sind (z.B. Skifahrer, Touristen mit Kindern etc.), eingeteilt werden kann. Dabei brachte eine mit statischen Verfahren umgesetzte Clusteranalyse schlicht keine neuen Erkenntnisse bzw. keine sinnvollen bisher nicht bekannten Cluster.

Das die Ergebnisse der Studie auf den ersten Blick zu keinen radikalen Innovationen geführt haben ist aus Autorensicht der Normalfall. Einerseits liegt dies möglicherweise an der fehlenden direkten Befragung von Gästen, andererseits ist es der Autorenerfahrung nach selten, dass die in der Umfrage als am wichtigsten eingestuftene Gästebedürfnisse für Unternehmen wirklich überraschend sind, schließlich würden sie in einem solchen Fall ihre Gäste nur sehr schlecht kennen. Allerdings führt die Bestätigung von kleinen Unterschieden einerseits zu einer Neugewichtung bisheriger Perspektiven auf die Gäste und ihrer Bedürfnisse. Richtig verstanden, kann eine solche Verschiebung von Prioritäten somit zu durchaus innovativen Ansätzen führen. Andererseits hilft die Methode wie in der vorliegenden Studie Versäumnisse der Vergangenheit zu erkennen (hier: die bisher noch zu kleine Freiheit bei der Hotelbuchung).

### **3.3 Künftige Forschungsfragen**

Künftig ergibt sich aus der vorliegenden Untersuchung eine profunde Datenbasis für viele denkbare Vergleichsanalysen. Bspw. könnten Vergleiche mit den Bedürfnissen von Gästen anderer Destinationen, die zu alpinen Destinationen differente Urlaubsprodukte anbieten (All-In-Strandurlaub, Bildungsreisen etc.) angestellt werden, um Herauszufinden, welche spezifischen Bedürfnisse der Gast durch die Konsumation von spezifischen Urlaubsprodukten zu befriedigen versucht und welche der Bedürfnisse für alle Urlaubsarten generisch sind.

Zukünftige Forschung könnte noch weitere Methoden entwickeln, die dabei helfen etwaige Verzerrungen zu vermeiden wenn es, wie in dieser Studie, nicht möglich ist die Gäste direkt zu befragen. Beispielsweise könnte die von uns nur sehr rudimentär genutzte Methode der Exper-

tenbewertung weiter verfeinert werden und durch Methoden erweitert werden, die explizit die Perspektive der Gäste stärkt.

Die Suche nach Unterschieden in der Gewichtung der Bedürfnisse zwischen den potenziellen Gästen der Regionen und den tatsächlich angereisten und eine Analyse, ob diese Unterschiede kausal für die (Nicht-)Buchung waren ist eine weitere aus Sicht der Autoren, aber auch sicherlich der Praktiker, interessante Fragestellung.

Schließlich sehen die Autoren die Möglichkeit der explizit empirisch validierte Hinterfragung der a priori Annahme, die durch die vorliegenden Ergebnisse auch bestätigt scheint aber nicht extra geprüft wurde, dass Lead User-Befragungen im Tourismus zu keinen wesentlich differenter Erkenntnissen führen würden. Und die darin anschließende Frage warum dies so sein könnte.

## LITERATURVERWEISE

- [1] Aktas, A., Aksu, A. A., & Cizel, B. (2007). Destination choice: an importancesatisfaction analysis. *Quality & Quantity*, 41(2), 265-273.
- [2] Caber, M., Albayrak, T., & Matzier, K. (2012). Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importanceperformance analysis). *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 43-56.
- [3] Crompton, J. L., & Duray, N. A. (1985). An investigation of the relative efficacy of four alternative approaches to importanceperformance analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(4), 69-80.
- [4] Fallon, P., & Schofield, P. (2006). The dynamics of destination attribute importance. *Journal of Business Research*, 59(6), 709-713.
- [5] Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement* (5. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- [6] Hinterholzer, T. (2014): *Social-Media-Marketing und –Management im Tourismus*. Berlin: Springer Verlag.
- [7] Joppe, M., Martin, D. W., & Waalen, J. (2001). Toronto's image as a destination: a comparative importancesatisfaction analysis by origin of visitor. *Journal of Travel Research*, 39(3), 252-260.
- [8] Lee, J., Choi, Y., & Breiter, D. (2013). An exploratory study of convention destination competitiveness from the attendees' perspective: importanceperformance analysis and repeated measures of Manova. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Online publiziert am 23 Dez. 2013 also doi:10.1177/1096348013515913
- [9] Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importanceperformance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- [10] Moyle, B. D., Weiler, B., & Croy, G. (2012). Visitors' perceptions of tourism impacts: Bruny and Magnetic islands, Australia. *Journal of Travel Research*, 52(3), 392-406.
- [11] Murdy, S., & Pike, S. (2012). Perceptions of visitor relationship marketing opportunities by destination marketers: an importanceperformance analysis. *Tourism Management*, 33(5), 1281-1285.
- [12] O'Leary, S., & Deegan, J. (2005). Ireland's image as a tourism destination in France: attribute importance and performance. *Journal of Travel Research*, 43(3), 247-256.
- [13] Pikkemaat, B. & Peters, M. (2006). Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 89-112.
- [14] Sorensson, A., & von Friedrichs, Y. (2013). An importanceperformance analysis of sustainable tourism: a comparison between international and national tourists. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 14-21.
- [15] Ulwick, A. (2009). What Is Outcome-Driven Innovation® (ODI)? Online abrufbar unter: <http://strategy.com/white-papers/what-is-outcome-driven-innovation/>