

KLEIN- UND KLEINST- SKIGEBIETE IN TIROL: POSITIONIERUNG IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN EXISTENZBERECHTIGUNG UND NACHHALTIGER ANGEBOTSENTWICKLUNG

ENDBERICHT AN DEN FÖRDERGEBER: TOURISMUSFORSCHUNGSZENTRUM TIROL

PROJEKTTEAM:

BIRGIT PIKKEMAAT & SARAH EICHELBERGER

KMU & Tourismus / Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus,
Universität Innsbruck

Februar 2022

INHALT

1. Executive Summary	1
2. Einleitung	1
2.1. Problemstellung und Zielsetzung	1
2.2. Forschungsfrage, Vorgehensweise und Inhalte	2
3. Theoretischer Hintergrund	5
3.1. Zu den Skigebieten	5
3.2. Zu großen und kleinen Skigebieten	7
3.3. Wettbewerbsfähigkeit	10
4. Empirische Studie	12
4.1. Qualitative Interviews mit Stakeholdern	12
4.2. Auswertung qualitative Interviews mit Stakeholdern	14
4.3. Quantitative Befragungen der Gäste	26
4.4. Auswertung quantitative Befragung der Gäste	28
5. Conclusio	36
5.1. Diskussion der Ergebnisse	36
5.2. Beantwortung der Forschungsfrage	38
5.3. Entwicklung eines Evaluierungstools	40
5.4. Fazit	42

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Bericht darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer und Frauen in gleicher Weise.

1. Executive Summary

Die Skibranche nimmt in Österreich einen hohen Stellenwert ein, die Zahl an Skigebieten wird jedoch immer weniger. Insbesondere Klein- und Kleinstskigebiete verschwinden vom Markt, da diese oft die notwendigen Investitionen nicht mehr tragen können, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Kleine Skigebiete nehmen jedoch wichtige Funktionen ein, welche von großen Skigebieten nicht im gleichen Maße erfüllt werden können, wie bspw. Anfängerschulungen von Kindern. Erklärtes Ziel dieser Studie ist es daher, die Chancen und Herausforderungen kleiner Skigebiete zu analysieren, um daraus strategische Positionierungsmöglichkeiten für eine nachhaltige, erfolgreiche Wettbewerbsposition im Markt ableiten zu können.

In den fünf Skigebieten Bergbahnen Oberperfuss Rangger Köpfl, Bergbahnen See Paznaun, Buchensteinwand Bergbahn Pillersee, Elferbahnen Neustift Stubai und der Karwendel Bergbahn am Zwölferkopf wurden sowohl die Betreiber der Bergbahnen als auch ihre wichtigsten Stakeholder mittels qualitativer Interviews nach den Herausforderungen und Chancen von kleinen Skigebieten befragt. Zusätzlich wurde die Zufriedenheit, aber auch die Wünsche der Gäste in diesen Skigebieten mittels einem quantitativen Fragebogen erhoben. Im Winter 2020/21 konnten insgesamt 26 qualitative Experteninterviews durchgeführt und 544 Gäste in kleinen Skigebieten befragt werden.

Die Gästebefragungen zeigen eine positive Resonanz in Bezug auf die kleinen Skigebiete: sie sind sehr zufrieden und wollen auch gerne wieder das Skigebiet besuchen. Als Verbesserungsvorschläge wird häufig der Ausbau sowohl von Beschneiungsanlagen als auch von spezifischen Liftanlagen genannt. Auch die Experten sehen die größte Herausforderung für die kleinen Skigebiete in Beschneiungsanlagen, da sich hier bedingt durch den Klimawandel und die niedrige Höhenlage der kleinen Skigebiete ein großer Investitionsbedarf ergibt. Als Chance für eine nachhaltige Positionierung am Markt wird vor allem die Fokussierung auf (a) Familienorientierung, (b) Anfängerangebote, (c) alternative Angebote, (d) Preisdifferenzierung und (e) Verbesserung der Erreichbarkeit und Zugänglichkeit empfohlen.

2. Einleitung

2.1. Problemstellung und Zielsetzung

Tirol ist ein begehrter Lebensraum für mehr als 700.000 Menschen und zugleich Gastgeber für mehr als 10 Millionen Gäste pro Jahr (Tiroler Weg, 2021). Die hohe Lebensqualität des Lebensraums ist auch auf die erfolgreiche Entwicklung als Tourismusregion zurückzuführen. Klein- und Kleinstskigebiete sind in dieser Landschaft gemeinsam mit den großen Skigebieten ein wichtiger Bestandteil. Nachfolgend werden Klein- und Kleinstskigebiete im Rahmen dieses Berichts unter dem Begriff „kleine Skigebiete“ zusammengefasst.

Die Seilbahnindustrie und der Tourismus in Tirol sind insbesondere aufgrund der starken Wintersaison untrennbar miteinander verknüpft. Im österreichischen Vergleich nimmt Tirol eine Sonderrolle ein, da knapp 50 % der Beförderungen in Österreich auf Tirol entfallen (WKO, 2019a). Laut aktuellen Daten hat die Seilbahnindustrie vor COVID-19 im Jahr 2018/19 rund 281 Millionen Euro in den Ausbau von Sicherheit/Komfort der Anlagen, Beschneiungsanlagen und Skiinfrastruktur investiert (WKO, 2019b). Ohne Zweifel steht die Branche in Österreich gut da: sie generiert jährlich eine indirekte Brutto-Wertschöpfung von 1,2 Milliarden Euro (MANOVA, 2016). Somit stellen Skigebiete eine wichtige Einkommensquelle in den alpinen Destinationen dar. Aufgrund von Sättigungstendenzen am Skimarkt (Vanat, 2018) ergibt sich aber ein immer stärkerer Wettbewerb zwischen den verschiedenen

Skigebieten, nicht zuletzt auch aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen und Reisegewohnheiten (Dolnicar & Leisch, 2003; Steiger & Abegg, 2018).

Am Markt existieren neben den großen Skigebieten auch unzählige kleine Skigebiete. Diese übernehmen wichtige Aufgaben, wie bspw. die Ausbildung von Kindern und Jugendlichen oder die Erleichterung des Wiedereinstiegs in den alpinen Wintersport. Kleinere Skigebiete implizieren sowohl für Touristen als auch Einheimische weniger Hektik und mehr Ruhe sowie Natur und sind oftmals, aufgrund weniger Pistenkilometer und damit geringeren anfallenden Kosten, auch preislich günstiger. In diesem Kontext können die kleineren Skigebiete oft auch mit dem Angebot von alternativen Wintersportarten punkten, die jüngst verstärkt nachgefragt werden (Bausch & Unseld, 2018; Dolnicar & Leisch, 2003). Diese Funktionen können von größeren Skigebieten weniger gut wahrgenommen werden.

Jedoch kämpfen kleine Skigebiete oftmals mit wirtschaftlichen Problemen und haben Schwierigkeiten, notwendige Investitionen zu tätigen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben (Porter, 2008). Das Spannungsfeld ‚kleine Skigebiete‘ wurde bereits im Jahr 2005 von der Tiroler Landesregierung erkannt, die dazu „spezifische Strategien für kleine und kleinste Skigebiete“ definierte (Amt der Tiroler Landesregierung, 2005, S. 74). Forciert werden hierbei die Stärkung im eigenen Unternehmensbereich, die wirtschaftliche Kooperation auf lokaler und regionaler Ebene, Kooperation und Verbund zwischen Seilbahnunternehmen, aber auch die Unterstützung durch Gemeinden, Tourismusverbände und das Land Tirol. Viele kleine Skigebiete sind stark von den Förderungen des Landes, der Gemeinden und der Tourismusverbände abhängig und können bspw. beim Land Tirol eine Investitionsförderung in der Höhe von 50 % beantragen – diese Möglichkeit wurde auch im Rahmen der letzten Novelle beibehalten (Land Tirol, 2019). Im Zeitraum von 2007 bis 2017 wurden kleine Skigebiete mit über 13 Millionen Euro gefördert (Amt der Tiroler Landesregierung, 2018).

In den letzten Jahren haben sich einige Studien mit der Thematik von Skigebieten beschäftigt (bspw. Matzler, Füller, Renzl, Herting & Späth, 2008; Steiger & Abegg, 2018), bisher gibt es aber kaum fundierte empirische Erkenntnis zu möglichen Positionierungsstrategien von kleinen Skigebieten, die sich aufgrund anderer Rahmen- und Managementbedingungen signifikant von den größeren Skigebieten unterscheiden. Ziel dieses Projektes ist daher die sozio-ökonomische Analyse von kleinen Skigebieten in Tirol, um strategische Positionierungsmöglichkeiten abzuleiten. Insbesondere soll aufgezeigt werden, welche Rolle den kleinen Skigebieten in den jeweiligen Destinationen zukommt und wie diese von wichtigen Stakeholdern wahrgenommen werden. Eine erste Fallstudien-sichtung hat gezeigt, dass insbesondere kleine Skigebiete bisher wenig strategisch am Markt positioniert sind. Eine Betrachtung der Stärken und Schwächen der jeweiligen Skigebiete soll dazu genutzt werden, marktorientierte Positionierungen – auch in der Nische – abzuleiten. Die Ergebnisse dieses Projektes sollen aktiv Hilfestellung für das Management von kleinen Skigebieten, aber auch für alpine Destinationen bieten. Somit trägt das Projekt wesentlich zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Tiroler Tourismus bei.

2.2. Forschungsfrage, Vorgehensweise und Inhalte

Nachdem es bislang kaum Erkenntnis zu möglichen Positionierungsstrategien von kleinen Skigebieten gibt, lässt sich für dieses Projekt folgende Forschungsfrage ableiten:

Wie können sich kleine Skigebiete in alpinen Destinationen nachhaltig positionieren?

Diese Frage impliziert die Beantwortung folgender Unterfragen:

Welche Rolle und Anforderungen werden kleinen Skigebieten in der Destination von anderen Stakeholdern zugeschrieben?

Wie werden sie von ihren Stakeholdern, insbesondere ihren Gästen, wahrgenommen?

Das Forschungsdesign beinhaltet sowohl qualitative (Creswell, 2009) als auch quantitative Forschungsmethoden (Hair, 2010). Durch diesen ‚Mixed-Methods‘ Ansatz (Kuckartz, 2016) kann die Bedeutung von kleinen Skigebieten in Destinationen erfasst, sowie die Wahrnehmung von kleinen Skigebieten auf der Nachfrageseite erhoben werden.

Letztlich soll ein Evaluierungstool entstehen, anhand dessen in Zukunft der Status quo von kleinen Skigebieten evaluiert und Positionierungsstrategien abgeleitet werden können. Dieses Evaluierungstool bezieht die soziale Rolle der kleinen Skigebiete für die lokale Bevölkerung und Unternehmen mit ein.

Um obige Fragen zu beantworten und fundierte Ergebnisse zu erhalten, wurden die in Abbildung 1 dargestellten Arbeitsschritte und Methoden durchgeführt.

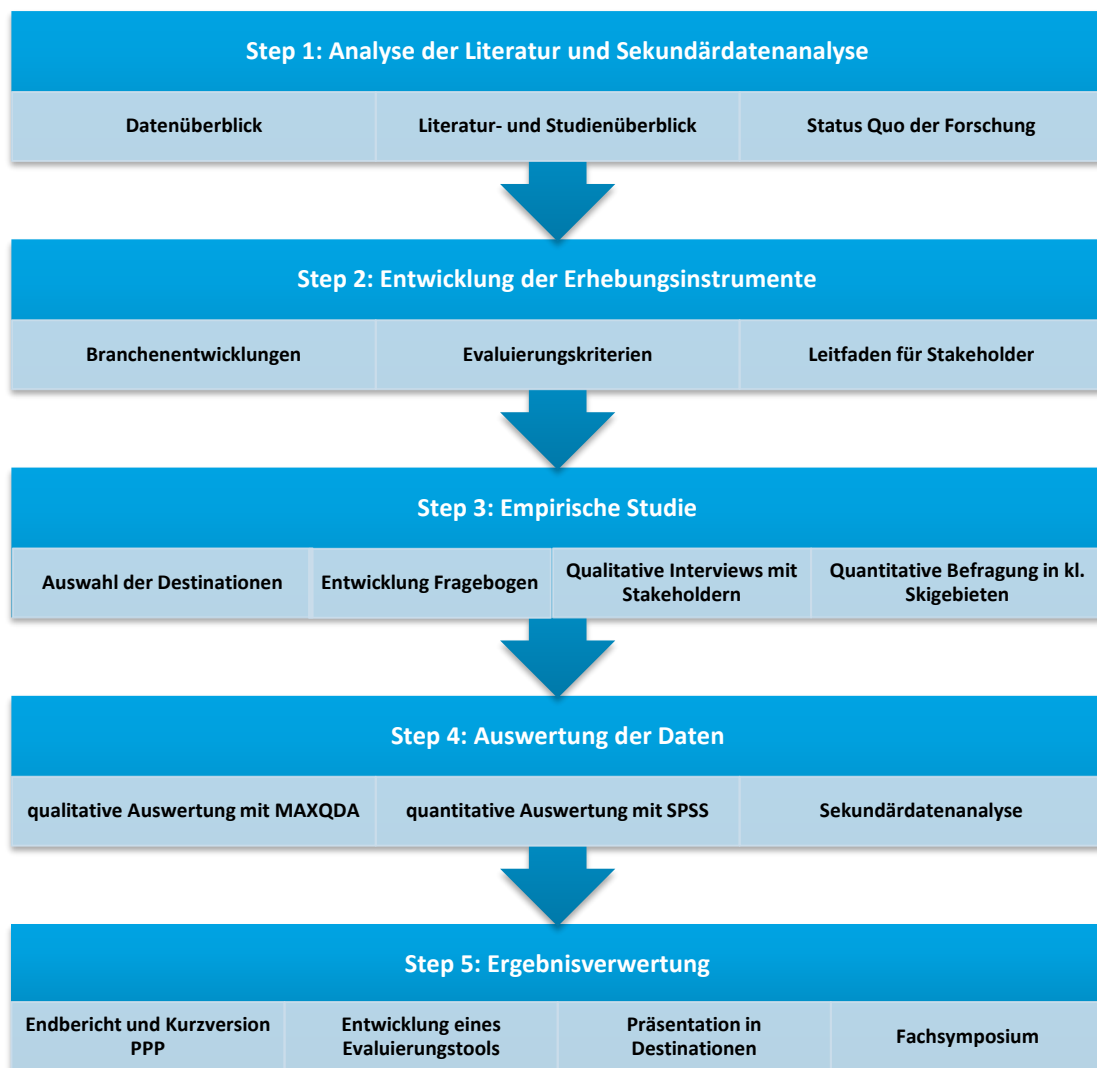


Abbildung 1: Vorgehensweise und Inhalte des Projekts

STEP 1: Analyse der Literatur und Sekundärdatenanalyse

Zu Beginn des Projekts war eine umfassende Analyse der bestehenden Literatur zur strategischen Positionierung und dem Status quo der Forschung zu Skigebieten notwendig. Dafür standen einerseits wissenschaftliche Studien und andererseits Branchenliteratur und Fachzeitschriften zur Verfügung. Ziel dieses Arbeitsschritts war es, eine fundierte Ausgangslage und einen Überblick über die Forschungslandschaft zu geben.

STEP 2: Entwicklung der Erhebungsinstrumente

Dieser Arbeitsschritt diente der Herleitung und Definition von Evaluierungskriterien. Als Basis wurden bestehende Evaluierungskriterien aus der Literatur adaptiert und für den Forschungskontext spezifiziert. Auf Basis des vorherigen Arbeitsschritts wurde der qualitative Interviewleitfaden als auch der quantitative Fragebogen erstellt. D.h., Fragenbogen und Leitfaden wurden in Abstimmung mit der vorhandenen Literatur entwickelt. Mit diesen Erhebungsinstrumenten wurden die Stakeholder in den Destinationen (qualitative Erhebung) und die Gäste von kleinen Skigebieten (quantitative Erhebung) befragt.

STEP 3: Empirische Studie

Die Auswahl der fünf Skigebiete erfolgte anhand der Tirol Atlas (2019) Karte, wobei eine repräsentative Konstellation für die spezifische Situation der kleinen Skigebiete im Oberland, Außerfern, Raum Innsbruck, Unterland und Osttirol angestrebt wurde. Nach der Abklärung der Bereitschaft der Skigebiete zur Teilnahme konnten die folgenden fünf Skigebiete untersucht werden: **Rangger Köpfl** (Bergbahnen Oberperfuss Rangger Köpfl), **See** (Bergbahnen See Paznaun), **Buchensteinwand** (Buchensteinwand Bergbahn Pillersee), **Elferbahnen** (Elferbahnen Neustift Stubai) sowie **Zwölferkopf** (Karwendel Bergbahn am Zwölferkopf). Die qualitativen Interviews in den Regionen der ausgewählten kleinen Skigebiete konnten während der Herbstmonate geführt werden – aufgrund von COVID-19 vorrangig per Videokonferenz oder Telefon. In jeder Destination wurden fünf bis sechs relevante Key-Stakeholder (bspw. Liftbetreiber, Bürgermeister, größere Hoteliers, Investoren, Skischulbetreiber, TVB Obmann, u.ä.) befragt. Insgesamt wurden im Rahmen der qualitativen Datenerhebung 26 Einzelinterviews mit Key-Stakeholdern durchgeführt. Die quantitative Gästebefragung sollte direkt vor Ort in den kleinen Skigebieten in der Wintersaison 2020/2021 erfolgen. Dabei wurden pro Skigebiet 100 Gäste angestrebt, tatsächlich wurden dann in den Skigebieten Elferbahnen 98, im Skigebiet Buchensteinwand 110, im Skigebiet Rangger Köpfl 122, im Skigebiet See 119 sowie im Skigebiet Zwölferkopf 95 Personen befragt. Die Gesamtanzahl an befragten Gästen belief sich somit auf 544 Personen. Es fanden also zuerst die qualitativen Interviews mit den Stakeholdern (n=26) und im Anschluss die quantitative Gästebefragung (n=544) statt.

STEP 4: Auswertung der Daten

In diesem Schritt wurde die qualitative Auswertung der Interviewdaten mittels MAXQDA (Kuckartz, 2016) und der quantitativen Daten mittels SPSS vorgenommen. Aus den qualitativen Interviews wurde ein System aus Kategorien und Codes erstellt, das zu einem besseren Verständnis der Sichtweise der Stakeholder beitragen sollte. Mittels der quantitativen Analyse ließen sich neben Zufriedenheitsfaktoren auch Motive bestimmen, warum Gäste das jeweilige kleine Skigebiet besuchen.

STEP 5: Ergebnisverwertung

Der Fokus bei diesem Arbeitsschritt lag auf der Diskussion der Forschungsergebnisse und zielte darauf ab, Implikationen für die Positionierung von kleinen Skigebieten abzuleiten. Ebenfalls wurden die Ergebnisse genutzt, um ein erstes Evaluierungstool für kleine Skigebiete zu erstellen. Die Ergebnisse wurden sowohl in einer Präsentation als auch einem Endbericht zusammengefasst. Zusätzlich wurden fünf weitere Berichte für die einzelnen Skigebiete erstellt und den Key-Stakeholdern übermittelt, mit dem Angebot, die Ergebnisse auch gerne zu präsentieren und zu diskutieren. Erste Zwischenergebnisse wurden bereits im Februar 2021 auf der Konferenz „CAUTHE Conference 2021“ präsentiert. Weitere Disseminationen der Forschungsergebnisse sind für das Jahr 2022 geplant.

3. Theoretischer Hintergrund

Nachfolgend wird zunächst der theoretische Hintergrund in Bezug auf kleine Skigebiete dargestellt.

3.1. Zu den Skigebieten

Die Skigebiete spielen in Österreich eine wichtige Rolle für den Tourismus und für die Wertschöpfung, insbesondere in Tirol. Im Folgenden wird zunächst die Relevanz der Skigebiete erläutert, ehe die Motive der Skifahrer für die Wahl eines Skigebiets diskutiert werden.

Relevanz der Skigebiete in Österreich

Österreich ist bekannt für seine vielfältigen Schneesportarten und seine Skikultur, sei es im Freizeit- oder Sportbereich. So liegt Österreich bei den weltweiten Skibesuchen hinter der USA und Frankreich auf Platz drei (Vanat, 2019). Aufgrund seiner vergleichsweise geringen Größe und Bevölkerung gegenüber anderen Ländern, unterstreicht dies den hohen Stellenwert der Skigebiete in Österreich im globalen Kontext. Gleichzeitig ist Österreich aber auch von der Skibranche und den erwirtschafteten Umsätzen in der Sport-, Freizeit- und Tourismusbranche wirtschaftlich stark abhängig. Insgesamt gibt es in Österreich rund 244 Skigebiete, zählt man nur jene mit mehr als drei Skiliften bzw. einer Gesamtpistenlänge von mehr als vier Kilometern dazu. Seit Mitte der 90er Jahre ist kein neues Skiliftunternehmen mehr entstanden, im Gegenteil – mehrere Skiliftunternehmen mussten den Markt verlassen (Falk, 2013). Österreich hat weltweit die höchste Anzahl an großen Skigebieten mit jeweils mehr als einer Million Skifahrer pro Saison (Vanat, 2019). Jedoch gibt es auch sehr viele kleine Skigebiete, welche den Wettbewerb mit den großen Skigebieten oft verlieren.

Innerhalb Österreichs spiegelt Tirol die Region mit der höchsten Konzentration an Skigebieten wider (Falk, 2013): in Tirol gibt es rund 80 Skigebiete (Tirol Werbung, 2020) und rund 7.300 Hektar Platz zum Skifahren, was einer Gesamtlänge von 2.400 Pistenkilometern entspricht (WKO, 2020).

Das Land Tirol verfügt nicht nur über die meisten Skigebiete, sondern zeichnet sich auch durch eine große Anzahl kleiner und sehr kleiner Skigebiete aus. Skigebiete werden nach ihrer Kapazität an Skifahrern klassifiziert, die sie mit ihren Liften pro Stunde transportieren können. Skigebiete mit einer Kapazität von weniger als 5.000 Personen pro Stunde werden als Kleinstskigebiete und Skigebiete mit einer Kapazität von weniger als 10.000 Personen pro Stunde als Kleinskigebiete bezeichnet (Land Tirol, 2019).

Im Winter wird Tirol deutlich häufiger von den Gästen besucht als im Sommer. Die Mehrheit der Wintertouristen kommt aus Deutschland (50,5 %), gefolgt von den Niederlanden (12,7 %) und Österreich als einheimische Touristen (6,6 %). Rund 80 % aller Wintertouristen kommen nach Tirol, um Ski zu fahren. Es handelt sich dabei bei rund einem Drittel der Gäste um Familien mit Kindern oder Jugendlichen (32 %), gefolgt von Paaren (25 %) oder Gruppen von Freunden (16 %) (Tirol Werbung, 2019). Hier werden bewusst die Daten vor COVID-19 verwendet, da es im Laufe der Pandemie in der Wintersaison 2019/2020 zu vorzeitigen Schließungen von Skigebieten kam und auch im Winter 2020/2021 Reisebeschränkungen den Hauptmarkt Deutschland beeinflussten.

Motive für die Wahl des Skigebiets

Welches Gebiet von den Skifahrern gewählt wird, hängt von persönlichen Motiven, Bedürfnissen und Werten der Gäste ab, aber auch von den Angebotsfaktoren und der Lage des Skigebiets. Die Ergebnisse von Klenosky, Gengler und Mulvey (1993) zeigen für Kanada, dass bei der Skigebietsauswahl vor allem die Vielzahl an Pisten, die Bindung der Gäste zum Skigebiet sowie die Zeit- und Geldersparnis am meisten geschätzt werden, gefolgt von der Wartezeit am Lift, der Zugänglichkeit und der Anzahl der Skifahrer auf den Pisten. Die Studie von Hudson und Shephard (1998) zeigt, dass neben den Skipisten auch die Touristeninformation bzw. die Reiseveranstalter und die Skigeschäfte als wichtige Faktoren in der Schweiz wahrgenommen werden. In Griechenland erscheinen der einfache Zugang zum Skigebiet, die Preise sowie die Schneeverhältnisse ausschlaggebend für die Wahl des Skigebiets (Siomkos, Vasiliadis & Lathiras, 2006). Auch in Österreich wurden in der Vergangenheit einige Studien durchgeführt, wobei hier aufgrund des Klimawandels vor allem der Schneesicherheit eine hohe Wichtigkeit zugeschrieben wurde und somit die Skigebiete in höheren Lagen in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen werden (Steiger & Abbegg, 2018; Steiger & Posch, 2017). Die Größe des Skigebiets, die Wartezeiten an den Liften und die Pisten werden meist als wichtige Auswahlkriterien genannt (Unbehaun, Pröbstl & Haider, 2008). Ähnlich zu vorhergehenden Arbeiten kommen auch Won, Bang und Shonk (2008) in den USA sowie Won und Hwang (2009) in Südkorea zu der Erkenntnis, dass großen Wert auf die Schneequalität gelegt wird und eine gute Zugänglichkeit zum Skigebiet von Bedeutung ist. Auch die Kosten für den Skipass sowie für das Mittagessen und die Anzahl bzw. Abwechslung der Pisten spielen bei der Wahl des Skigebiets eine Rolle.

Zusammenfassend zeigt sich also, dass vor allem die folgenden Faktoren bei der Auswahl des Skigebiets von Bedeutung sind:

- die Größe des Skigebietes,
- die Pistenverhältnisse,
- die Liftwartezeiten,
- die Kosten,
- die Zugänglichkeit und
- die Gastronomie und Serviceleistungen.

Abbildung 2 fasst die wichtigsten Erkenntnisse dieses Kapitels zusammen.

Fact Box I: **Zu den Skigebieten**

- Österreich hat eine hohe Bedeutung für die globale Skibranche, ist aber gleichzeitig von der Skibranche ökonomisch abhängig.
- Österreich liegt bei den weltweiten Skibesuchen auf Platz drei und bietet weltweit die größte Anzahl an großen Skigebieten.
- Innerhalb Österreichs hat Tirol die höchste Konzentration an Skigebieten. Tirol zeichnet sich dabei auch durch eine hohe Anzahl von Kleinst- und Kleinstskigebieten aus.
- Bei der Auswahl für ein Skigebiet sind vor allem die Größe des Skigebietes, die Pistenverhältnisse, die Liftwartezeiten, die Kosten, die Zugänglichkeit und die Gastronomie sowie Serviceleistungen wichtig.

Abbildung 2: Fact Box I Zu den Skigebieten

3.2. Zu großen und kleinen Skigebieten

Im vorherigen Kapitel hat sich gezeigt, dass die Größe der Skigebiete neben anderen Faktoren bei der Wahl des Skigebiets für die Gäste ausschlaggebend ist. Im Folgenden wird explizit auf die Rolle der Größe des Skigebiets eingegangen, ehe im Anschluss die Merkmale kleiner Skigebiete diskutiert werden und die Motivationsfaktoren zum Besuch von kleinen Skigebieten erläutert werden.

Rolle der Skigebietsgröße

Studienergebnisse zum Einfluss der Skigebietsgröße auf die Skigebietsauswahl fallen unterschiedlich aus. Während sich frühere Studien wie bspw. Klenosky et al. (1993), Won et al. (2008) und Unbehaun et al. (2008) darüber einig sind, dass größere Skigebiete mit längeren Pisten attraktiver für Skifahrer sind, kommen aktuellere Studien, welche zwischen Tagesgästen und Urlaubsgästen unterscheiden, zu einem anderen Ergebnis.

Eine Umfrage von Pröbstl-Haider, Mostegl und Haider (2017) zeigt, dass die Größe eines Skigebiets nur ein Faktor unter vielen ist. Tagesgäste schätzen Preise, öffentliche Anreize und die Natur oft mehr als die Größe eines Skigebiets. Auch die Urlaubsgäste bewerten die Preise, die Sicherheit und die Erreichbarkeit als essenziell, jedoch werden von diesen mögliche Zusammenlegung von Skigebieten als positiv angesehen. Auch Steiger und Posch (2017) erkennen, dass die Größe des Skigebiets für Skifahrer weniger wichtig ist und vor allem die Schneebedingungen im Mittelpunkt stehen. Die kleinen Skigebiete sollen deshalb gute Schneebedingungen vermarkten, um mit großen Skigebieten konkurrieren zu können. Steiger, Scott, Abegg, Pons und Aall (2019) kommen zu dem Ergebnis, dass die Größe des Skigebiets ein kritischer Faktor für Urlaubsgäste ist, während Tagesgäste die Skigebietsgröße als weniger wichtig ansehen. Kleine Skigebiete haben aber daher Potenzial, Tagesgäste zu gewinnen, falls der Preis und die Kapazitäten als fair angesehen werden.

Charakteristika kleiner Skigebiete

Die Frage nach den Vorteilen von kleinen Skigebieten und den Faktoren, aufgrund welcher sie besucht werden, wurden bisher wenig untersucht, weder wissenschaftlich noch in Branchenstudien.

Kleine Skigebiete richten sich größtenteils an die Zielgruppe Tagesgäste und Familien mit Kindern oder Großeltern, da die Gebiete meist überschaubarer und sicherer sind als große Skigebiete. Zusätzlich sprechen die kleinen Skigebiete oft Vergnügungs- und Genussskifahrer an, aber auch Experten unter den Skifahrern nutzen die Pisten gerne für sich allein (Gurschler, 2016; Krause, 2017).

Viele kleine Skigebiete bieten den großen Vorteil von hochwertig präparierten Skipisten und Naturschnee. Außerdem schätzen die Gäste vor allem die einfache Erreichbarkeit, die fairen Preise und die Nähe zu den Städten (Gurschler, 2016). Weiters können sich kleine Skigebiete sehr gut spezialisieren und stellen auch des Öfteren Insider Tipps für Skifahrer dar. Generell bieten kleine Skigebiete folgende Vorteile: sie haben eine beträchtliche Anzahl von Pisten, angemessene Preise für Liftkarten und Unterkünfte sowie eine ländliche Atmosphäre (Krause, 2017).

Gurschler (2016) zufolge hat es für kleine Skigebiete keine negativen Auswirkungen, wenn größere Skigebiete durch Zusammenschlüsse entstehen, da die Größe des Skigebiets zwar eine wichtige Rolle spielt, jedoch die Schneesicherheit und die Qualität der Pisten eine größere Bedeutung für die Skigebietsgäste haben.

Auch Pfeil (2017) analysiert verschiedene Vorteile für die Gäste von kleinen Skigebieten. Demnach können diese vor allem die Stille und Schönheit der unberührten Natur genießen. Positiv werden auch die geringeren Ausgaben für Parkgebühr, Liftkarten und Mittagessen gesehen. Weiters gibt es

innerhalb des Skigebiets meist kürzere Wege und einen ganz besonderen Charme und des Öfteren kennen die Mitarbeiter in kleinen Skigebieten auch die Stammgäste, wodurch es zu einer persönlichen Atmosphäre kommt.

Letztlich unterstützt auch ein Blogeintrag von Maria (2020) auf der Website *Snowplaza* diese Erkenntnisse: die kleinen Skigebiete bieten Vorteile wie niedrige Preise, leicht verständliche Skipisten-Netzwerke und moderne Skipisten.

Zusammengefasst können kleine Skigebiete demnach durch folgende Merkmale charakterisiert werden:

- hohe Familienorientierung,
- hoher Anteil an Naturschnee,
- gute Pistenpräparierung,
- Pistenvielfalt,
- faire Preise,
- gute Zugänglichkeit,
- kurze Wege in der Skiregion,
- guter Überblick über das Skinetz und
- eine ländliche, persönliche Atmosphäre.

Bedürfnisse und Motive für den Besuch kleiner Skigebiete

Bedürfnisse

Es gibt unterschiedliche Bedürfnisse, welche die Skifahrer dazu veranlassen, ein kleines Skigebiet zu besuchen. Bspw. spiegelt sich das Bedürfnis nach sozialen Kontakten beim Skifahren wider, denn die Skifahrer verbringen gerne Zeit mit ihren Familien und Freunden auf der Piste. Aber auch die Sicherheit auf den Pisten ist wichtig und diese hängt davon ab, wie gut man ein Skigebiet kennt und wie vertraut man damit ist. Vor allem für Eltern mit Kindern ist die Sicherheit essenziell, damit sich die Kinder beim Skifahren nicht verletzen. Diese Familien mit Kindern und andere Anfänger besuchen eher kleinere Skigebiete, um das Skifahren zu lernen, denn kleine Skigebiete sind ideal, um die ersten Versuche auf den Skiern zu machen. Das Skifahren kann aber auch eine herausfordernde Freizeitbeschäftigung für Fortgeschrittene sein und deshalb sollten kleine Skigebiete auch anspruchsvolle Pisten anbieten können. Auch Mittagspausen in Skihütten werden als wesentlicher Bestandteil eines Skitages gesehen, wobei großen Wert auf ein gutes Essen in hoher Qualität gelegt wird (Stemmler, 2020).

Motivation

Die Motivation unterteilt sich in Push- und Pull-Faktoren. Push-Faktoren bringen den Einzelnen dazu, ein Skigebiet zu besuchen, während sich Pull-Faktoren auf die bereitgestellten Attraktionen oder Faktoren im Skigebiet beziehen. Während also Push-Faktoren die Gäste in ein Skigebiet „stoßen“, werden sie von den Pull-Faktoren des Skigebiets „angezogen“ (Uysal et al., 2009).

Zu den Push-Faktoren in kleinen Skigebieten gehören bspw. die körperliche Erholung und die geistige Entspannung (He & Luo, 2020). Dazu trägt auch bspw. die geringe Anzahl an Skifahrern auf der Piste bei. Weiters wird das Skifahren als soziale Aktivität empfunden, vor allem das Skifahren mit Familienmitgliedern (He & Luo, 2020). Ein weiterer Grund, wieso Skifahrer kleine Skigebiete besuchen, ist die soziale Interaktion mit den Mitarbeitern des Skigebiets - in kleinen Skigebieten kann es nämlich zu einer sozialen Bindung mit dem Personal kommen, was die Skifahrer bevorzugen. Die Motivation,

Skifahren zu lernen, ist ein weiterer Faktor, der die Skifahrer in ein kleines Skigebiet lockt, denn kleine Skigebiete sind eine ideale Umgebung für Anfänger und Kinder (Cocolas et al., 2016). Für die Skifahrer wird das Skifahren auch als Spaß und körperliche Aktivität empfunden (He & Luo, 2020). Viele Skifahrer verbinden dabei körperliche Aktivität mit Entspannung, jedoch muss es dazu ein ausreichendes Angebot an Skipisten geben. Viele Skifahrer besuchen kleine Skigebiete bevorzugt, wenn sie nur begrenzte Zeit haben - denn für ein paar Stunden benötigen sie nicht viele Pistenkilometer, sondern ein Skigebiet in der Nähe ihres Wohnortes (Stemmler, 2020; He & Luo, 2020).

Zu den Pull-Faktoren zählt erstens das familienorientierte Umfeld, denn Skifahrer mit Kindern genießen die warme, vertraute und sichere Atmosphäre, in der auch Rücksicht auf Kinder genommen wird. In kleinen Skigebieten halten sich meist auch weniger Skifahrer auf, wodurch die Gäste einen besseren Überblick und mehr Sicherheit haben. In großen Skigebieten werden Skifahrer eher als rücksichtslos und gefährlich wahrgenommen (Wang et al., 2020). Auch die unpersönliche und touristische Atmosphäre in großen Skigebieten, die oft mit Massentourismus assoziiert wird, nehmen Skifahrer in kleinen Skigebieten negativ wahr. Die Skihütten mit authentischem Charme und traditionellen Speisen sind ein zusätzlicher wichtiger Faktor für den Besuch kleiner Skigebiete. Ein weiterer Pull-Faktor ist die kürzere Wartezeit am Lift, wodurch die Skifahrer mehr Zeit mit dem Skifahren verbringen können (Hall et al., 2017). Außerdem ist auch der Zugang essenziell, denn die kleinen Skigebiete werden oft nur für einige Stunden oder einen Tag besucht. Eine Vielzahl unterschiedlicher Pisten, welche gut präpariert sind und bevorzugt aus Naturschnee bestehen, sowie die Möglichkeit des Skifahrens abseits der Piste wird ebenfalls als Vorteil von kleinen Skigebieten gesehen (Konu et al., 2011). Außerdem sollen die Preise für Skipässe, Unterkunft und Essen angemessen und fair sein, damit die Gäste in kleine Skigebiete kommen (Cocolas et al., 2016; Kuno et al., 2011; Stemmler, 2020).

Abbildung 3 stellt zusammenfassend die Ergebnisse des vorangegangenen Kapitels dar:

Fact Box II: ***Zu großen und kleinen Skigebieten***

- Frühere Studien kommen zu dem Ergebnis, dass größere Skigebiete mit mehr und längeren Pisten attraktiver für Skifahrer sind. Aktuellere Studien zeigen jedoch, dass nicht nur die Größe des Skigebietes entscheidend für den Besuch ist.
- Kleine Skigebiete richten sich an Tagesgäste und Familien.
- Kleine Skigebiete bieten viele Vorteile, bspw. gute Überschaubarkeit, gute Pistenverhältnisse, faire Preise, persönliche und ländliche Atmosphäre.
- Bedürfnisse kleine Skigebiete zu besuchen sind: sozialer Kontakt, Sicherheit, Skifahren lernen, Skihütten besuchen.
- Motive für den Besuch kleiner Skigebiete sind als Push-Faktoren die körperliche Erholung und geistige Entspannung, soziale Aktivität, soziale Interaktion, Skifahren lernen, Spaß und körperliche Aktivität, begrenzte Zeit und als Pull-Faktoren Familienorientierung, persönliche Atmosphäre, gute Überschaubarkeit, authentischer Charme, kürzere Liftwartezeiten, gute Präparierung, Neuschnee, Skifahren abseits der Piste, günstige Preise.

Abbildung 3: Fact Box II Zu großen und kleinen Skigebieten

3.3. Wettbewerbsfähigkeit

Große und kleine Skigebiete stehen im Wettbewerb, oft mit finanziellen Vorteilen für die großen Betriebe. Im Folgenden werden die Faktoren diskutiert, welche generell die Wettbewerbsfähigkeit in Skigebieten bestimmen. Insbesondere wird aber darauf eingegangen, welche Faktoren die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen Skigebieten positiv beeinflussen und welche Wettbewerbsstrategien somit für kleine Skigebiete denkbar sind, um auch zukünftig zu bestehen.

Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit

Da kleine Skigebiete aufgrund ihrer Größe auch über weniger Ressourcen als große Skigebiete verfügen, ist es umso wichtiger zu wissen, wie man im Markt wettbewerbsfähig bleiben kann. Der Erfolg oder Misserfolg eines Skiliftbetreibers in einem kleinen Skigebiet beeinflusst oft auch stark das finanzielle Ergebnis anderer Dienstleistungs- und Produktanbieter vor Ort und somit die Wertschöpfung in der Region (Pikkemaat, Peters & Chan, 2018).

Es zeigt sich, dass die Größe des Skigebietes der wichtigste Faktor für das finanzielle Langzeitüberleben ist, was zu einem großen Nachteil für kleine Skigebiete führt. So trägt bspw. die Einführung von Beschneigungstechnologien dazu bei, langfristig erfolgreich zu sein, was sich aber viele kleine Skigebiete nicht leisten können. Weiters scheint die Höhe des Skigebiets ein signifikantes Merkmal zu sein, um langfristig erfolgreich zu sein – laut Falk (2013) gibt es ein geringeres Ausfallrisiko, wenn ein Skigebiet über einer durchschnittlichen Höhe von 1.700 Metern liegt. Ein weiterer Risikofaktor ist die Nähe zu einem anderen Skigebiet, was bei kleinen Skigebieten oft der Fall ist. Auch die makroökonomische Situation wie der Konjunkturzyklus oder Wetterfaktoren haben einen Einfluss auf die Ausfallrate kleiner Skigebiete (Falk, 2013).

Allerdings scheint der Zeitpunkt des Markteintritts vom Unternehmen in den Markt oder die Entfernung zu bevölkerungsreichen Gebieten keinen Einfluss auf den ökonomischen Erfolg zu haben. Auch ein Zusammenhang zwischen dem Ausfallrisiko eines Skiliftunternehmens und der durchschnittlichen Schneehöhe wurde von Falk (2013) nicht festgehalten.

Auch Moreno-Gené, Sánchez-Pulido, Cristobal-Fransi und Daries (2018) haben sich mit der Wettbewerbsfähigkeit von Skigebieten befasst und sehen einen Zusammenhang zwischen der Größe des Skigebiets und der wirtschaftlichen und finanziellen Rentabilität: Je größer das Skigebiet ist, desto höhere Gewinne werden erzielt.

Wettbewerbsstrategien

Prinzipiell gibt es nach Porter (1980) die Kostenführerschaft und die Differenzierungsstrategie, um im Markt erfolgreich zu sein. Für Skigebiete zeigen Begic und Duman (2013), dass meist ein Skigebiet in der Region der Kostenführer ist und andere Skigebiete ihre Angebote differenzieren. Bspw. positionieren sich einige als Familienresorts, indem sie eine große Anzahl von Unterkünften und Infrastrukturen für Anfänger anbieten, als auch ihren Schwerpunkt auf Unterhaltung und Spaß für Familien legen. Andere richten sich wiederum an professionelle oder fortgeschrittene Skifahrer, indem sie eine Infrastruktur bieten, welche diese anspricht (Begic & Duman, 2013). Vor allem kleine Skigebiete sollten laut Moreno-Gené et al. (2018) Strategien zur Diversifizierung ihres Angebotes umsetzen, um die Gäste zu behalten und auch Umsätze aus anderen Einnahmequellen zu erzielen, damit sie nicht nur vom Verkauf der Skitickets und schneebezogenen Angeboten abhängig sind.

Studienergebnisse von BAK Basel Economics (2005) empfehlen die Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment, um als kleines Skigebiet langfristig erfolgreich zu sein. Dafür ist eine strategische Differenzierung erforderlich, um sich langfristig von den Angeboten anderer Skigebiete zu

unterscheiden. Auch nach Frochot und Kreziak (2008) sollen sich kleine Skigebiete differenzieren und nicht an die größeren Skigebiete anpassen. Macchiavelli (2015) sieht die Differenzierung als eine Chance, sich an veränderte Trends und Konsumentenverhalten anzupassen, da die Anforderungen der Gäste auch in kleinen Skigebieten immer vielfältiger und breiter werden. So wollen bspw. Touristen nicht mehr „nur Skifahren“ im Winter und „nur Wandern“ im Sommer, sondern wünschen eine Vielzahl von Erlebnis- und Erholungskomponenten. Diese sich ständig wandelnden Bedürfnisse und ein neues Konsumentenverhalten, wie bspw. eine stärkere Einbeziehung nachhaltiger Aspekte, bieten den kleinen Skigebieten unzählige Chancen, ihr Angebot zu diversifizieren und sich gezielt von Mitbewerbern zu differenzieren.

Abbildung 4 stellt zusammenfassend die Ergebnisse dieses Kapitels dar.

Fact Box III: Wettbewerbsfähigkeit

- Die Größe eines Skigebietes und die ökonomische Rentabilität korrelieren: Je größer ein Skigebiet, desto wirtschaftlich erfolgreicher ist es.
- Kleine Skigebiete müssen sich gezielt von Mitbewerbern differenzieren und ihr Angebot klar diversifizieren.
- Faktoren, die das wirtschaftliche Überleben kleiner Skigebiete beeinflussen: Skigebietsgröße, Einführung von Beschneigungstechnologien, Skigebietshöhe, Nähe zu anderen Skigebieten, makroökonomische Situation.
- Der Erfolg eines kleinen Skiliftunternehmens beeinflusst das Überleben anderer Dienstleistungs- und Produktanbieter vor Ort.
-

Abbildung 4: Fact Box III Wettbewerbsfähigkeit

4. Empirische Studie

Um zu untersuchen, wie sich kleine Skigebiete in alpinen Destinationen nachhaltig positionieren können, wurde sowohl eine qualitative Befragung der relevanten Stakeholder als auch eine quantitative Befragung von Gästen in den Skigebieten durchgeführt. Nachfolgend werden zuerst die Methode und Ergebnisse der qualitativen Erhebung beschrieben, ehe die quantitative Forschung folgt. Die Auswahl der Skigebiete wurde mittels der Tirol Atlas (2019) Karte getroffen, auf der alle Skigebiete Tirols nach ihrer Größe aufgelistet sind. Bei der Auswahl des Sample wurde auf eine regionale Verteilung abgezielt, da kleine Skigebiete im Oberland, Außerfern, Raum Innsbruck, Unterland und Osttirol dabei sein sollten. Abhängig von der Bereitschaft der Skigebiete zur Teilnahme wurde diese Studie letztlich in den Skigebieten

Rangger Köpfl <https://www.rangger-koepfl.at>,

See <https://www.see.at/de/Active/Active-Winter/Skifahren-in-See>,

Buchensteinwand <https://www.bergbahn-pillersee.com/de/>,

Elferbahnen <https://www.stubai.at/skigebiete/elferbahnen/> und

Zwölferkopf <https://www.karwendel-bergbahn.at/winter/ski-snowboard-zwoelferkopf.html> durchgeführt.

4.1. Qualitative Interviews mit Stakeholdern

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde im Zeitraum vom 04.11.2020 bis 27.05.2021 eine qualitative, explorative Erhebung mit insgesamt 26 Einzelinterviews durchgeführt. Zum Einsatz kam dabei ein teilstandardisierter Leitfaden. Befragt wurden in jeder Destination fünf bis sechs Key-Stakeholder, meist Liftbetreiber, Bürgermeister, Hoteliers, Skischulbetreiber, Tourismusverbände und Sportgeschäfte (siehe Tabelle 1 für die Details der Interviewpartner). Ausgewählt wurden die Interviewpartner durch eine gezielte Stichprobenziehung. Dies ist dadurch gerechtfertigt, dass bei Interviews keine statistische Repräsentativität angestrebt wird, sondern charakteristische Inhalte in Bezug auf das vorliegende Forschungsproblem herausgefiltert werden sollen (Fantapié Altobelli, 2017).

Interview	Code	Stakeholder	Geschlecht
1	Rangger_Köpfl_Bergbahn	Bergbahn	Männlich
2	Rangger_Köpfl_TV	Tourismusverband	Weiblich
3	Rangger_Köpfl_Skischule	Skischule/ Skiverleih	Männlich
4	Rangger_Köpfl_Bürgermeisterin	Bürgermeisterin	Weiblich
5	Rangger_Köpfl_Hotel1	Hotel	Weiblich
6	Rangger_Köpfl_Hotel2	Hotel	Weiblich
7	Buchensteinwand_Bergbahn	Bergbahn	Männlich
8	Buchensteinwand_Bürgermeister	Bürgermeisterin	Weiblich
9	Buchensteinwand_Hotel	Hotel	Männlich
10	Buchensteinwand_Sportgeschäft	Sportgeschäft	Männlich
11	Buchensteinwand_TV	Tourismusverband	Männlich
12	See_Bergbahn	Bergbahn	Männlich
13	See_Bürgermeister	Bürgermeister	Männlich
14	See_Skischule	Skischule	Männlich
15	See_TV	Tourismusverband	Männlich
16	See_Hotel	Hotel	Männlich
17	Elferbahnen_Bergbahn	Bergbahn	Männlich
18	Elferbahnen_Bürgermeister	Bürgermeister	Männlich
19	Elferbahnen_Hotel	Hotel	Weiblich
20	Elferbahnen_Paragleitschule	Paragleitschule	Weiblich
21	Elferbahnen_TV	Tourismusverband	Männlich
22	Zwölferkopf_Bergbahn	Bergbahn	Männlich
23	Zwölferkopf_Bürgermeister	Bürgermeister	Männlich
24	Zwölferkopf_Hotel	Hotel	Männlich
25	Zwölferkopf_Skischule	Skischule/Skiverleih	Männlich
26	Zwölferkopf_TV	Tourismusverband	Männlich

Tabelle 1: Interviewpartner

Die Interviews basierten auf einer offenen Gesprächsführung. Dies ermöglichte es den Befragten, eigene Schwerpunkte zu setzen und sich mit eigenen Worten zu äußern. Gewählt wurden offene Fragen ohne strikte Vorgabe einer festen Reihenfolge. Aufgrund der COVID-19-Pandemie und aus Zeit- sowie Kostengründen wurden einige Gespräche telefonisch oder online (via Zoom, Skype oder Teams) geführt, aufgezeichnet und anschließend für die Auswertung transkribiert.

4.2. Auswertung qualitative Interviews mit Stakeholdern

Die qualitativen Interviews wurden methodisch mithilfe der Templateanalyse ausgewertet (Crabtree & Miller, 1992; King, 2017). Nachdem die Interviewdaten transkribiert waren, wurden sie anschließend mit MAXQDA als qualitative Datenanalysesoftware analysiert. Entsprechend dem Template-Analyse-Ansatz wurde eine erste Kodiervorlage entwickelt, wobei sich die a priori Codes auf die a priori Themen rund um Angebote, Wettbewerbsvorteile, Nachteile, Bewerbung und Zusammenarbeit mit den Key-Stakeholdern konzentrierten. Der flexible, aber strukturierte Datenanalyseansatz führte zu einer Überarbeitung der Kodiervorlage mit induktiven Codes als nächstem Schritt (King, 2017). Dieser Kodierungsprozess wurde im Projektteam durchgeführt, um die Qualität der Datenanalyse zu verbessern. Darüber hinaus wurden nach diesen individuellen Überarbeitungen des Kodierens die Ergebnisse besprochen, was zu einer Umformulierung und Zusammenlegung von Kategorien führte, um die endgültige Kodiervorlage zu entwickeln. Das unabhängige Kodieren sowie der kritische Vergleich zwischen den Forschern führte zu einer Qualitätsverbesserung dieser qualitativen Forschung (King, 2017).

Die Auswertung ergibt folgendes finale Template, dessen Kategorien im Anschluss beschrieben werden:

Kategorie	Code	Beispielzitat
Wettbewerbs-situation	Wettbewerbsnachteile - Anzahl Pistenkilometer - Niedrige Höhenlage - Auslastung - Kostenstruktur - Beschneigung - Große Skigebiete im Umkreis	"Es ist ein kleineres Skigebiet: Es hat weniger Pistenkilometer und weniger Angebot. Es hat eine schwierigere Infrastruktur. Es ist uns allen bewusst, dass diese schwieriger zu finanzieren ist. Ein Pistengerät kostet prozentual am Umsatz auch mehr. Die Beschneigung ist auch eine Herausforderung." (Buchensteinwand_Hotel)
	Wettbewerbsvorteile - Keine Wartezeiten - Persönliche, familiäre Atmosphäre - Schneesicherheit - Vielseitigkeit - Aussicht - Ruhe - Gute Erreichbarkeit - Naturschnee - Überschaubarkeit und Sicherheit - Vermeidung von Überfüllung	"Der größte Wettbewerbsvorteil ist sicher, dass es günstiger ist, dort Urlaub zu machen und Ski zu fahren. Es ist die Skikarte günstiger und es ist die Verpflegung im Skigebiet günstiger." (See_TV8)

	- Anfängergeeignet - Pistenqualität - Familienfreundlichkeit - Preislich günstig	
Umwelt	Beschneigung	"Da wir eine sehr kleine Beschneiungsanlage haben, leben wir hauptsächlich von Naturschnee." (Elferbahnen_Bergbahn)
Covid-19	Herausforderungen	"Momentan geht es uns, so glaube ich, allen gleich. Wir haben sehr viele Sorgen, ob sich der Wintertourismus heuer überhaupt noch ausgehen wird oder ob die Weihnachtsgäste ausbleiben. Das sind dann natürlich wahnsinnige Einbußen. Gerade die Weihnachtszeit und der ganze Dezember ist der Monat, der auch zählt. Für die Wintergäste ist das dann auch die Werbung für den restlichen Winter. Wenn das heuer ausbleibt, dann werden wir da alle Probleme kriegen, also sämtliche Tourismusbetriebe." (Buchensteinwand_Bürgermeister)
	Chancen	"Ich sehe insofern eine Chance, weil ich für uns als Kleinstskigebiet große Vorteile heuer sehe. Viele werden vielleicht sagen, dass es bei uns nicht so überlaufen ist. Gerade eben in Bezug auf Familien mit Kindern sehe ich da gute Chancen, dass sie sich dafür entscheiden, bei uns Skifahren zu gehen. Ebenso werden auch die Einheimischen sagen, dass sie lieber hier im Ort bleiben wollen, weil sie da kein Risiko eingehen." (Buchensteinwand_Bürgermeister)
	Innovationen	"Vielleicht wird der regionale Gedanke ein bisschen mehr wahrgenommen, weil vom Kunden ein bisschen mehr verlangt wird. Das wäre vielleicht schon irgendwo eine Innovation, dass man das auch mehr anspricht und mehr wahrnimmt bei den Produkten und so weiter. Aber sonst, schwierig." (See_Bergbahn)
Zukunft	Herausforderungen	"Der Klimawandel ist sicher ein Thema und wie gesagt, da hoffen wir, dass es jetzt nicht so enorm schnell geht, dass auch wir mit Schneesicherheitsproblemen zu rechnen haben. Und ansonsten ist es wahrscheinlich auch, dass die Anzahl an Skifahrern stagniert, das ist sicherlich ein Thema." (See_Bergbahn)
	Chancen	"Kulinarik am Berg wäre sicher auch eine Chance, momentan ist es einfach ein Angebot am Berg." (Zwölferkopf_TV8)
Organisationsstruktur	Investitionen	"Aus einer Bergbahn kann man kein Geld herausnehmen, sondern da muss man immer wieder Geld investieren. Daher haben wir schon Pläne. Diese richten sich aber nach den Einnahmen. Man ist froh über das, was man erwirtschaftet, weil man das immer wieder sofort investieren kann. Alles, was erwirtschaftet wird, wird gleich wieder investiert." (Buchensteinwand_Bergbahn)
	Struktur	"Bei uns ist das so: Ich bin der Geschäftsführer, sprich ich habe die Geschäftsführung inne, aber eigentlich nicht operativ, sondern ich bin nur im Hintergrund. Ich habe drüben auch noch einen

		anderen Geschäftsführer eingesetzt. Dann übernimmt der dort die Betriebsleitung. Wir sind zwei Betriebsleiter. Das ist dann das Team. Ich bin eigentlich mehr im Hintergrund und gib Direktiven. Ich bin unter der Woche vielleicht einmal drin. Ich habe aber sehr viel Kontakt. Vieles macht hauptsächlich der geschäftsführende Gesellschafter. Der Geschäftsführer ist damit unter Führungszeichen auch der Betriebsleiter. Wir sind ein sehr enges Team, was zusammengeschweißt ist. Ansonsten funktioniert das nicht." (Buchensteinwand_Bergbahn)
Arten von Gästen	Alter der Gäste - Pensionisten und ältere Personen - Jugendliche und Erwachsene	"Also der typische Kunde ist bei uns zwischen 40 und 50 Jahre alt." (Elferbahnen_Paragleitschule)
	Stammgäste	"Und Sie haben recht, wir haben auch sehr viele Stammgäste." (See_TV8)
	Begleitung - Paare - Gruppe von Freunden - Einzelpersonen - Familien	"Familiäre Gäste – also die Gästegruppen sind eigentlich Familien. Das sind wenig Partner, sondern hauptsächlich Familien bei uns." (See_Bergbahn)
	Herkunft der Gäste - Einheimische - Touristen	"Wir haben sowohl Tagestouristen - vom Inntal rauf als auch vom Bayrischen rein, natürlich von Pertisau, brauche ich glaube ich nicht zu beschreiben, haben aber natürlich auch einen großen Anteil der Gäste im Ort, je nach Feriensituation." (Zwölferkopf_Skischule)
	Eigenschaften der Gäste - Ruhe - Sportfokus	"Ich glaube, das ist derjenige, der in Tirol nicht große Skigebiete will, sondern relativ sicher, relaxed und mit der Ruhe seinen Skitag oder ein paar Stunden verbringen will mit anschließendem Sonnenbad. Das ist jetzt nicht so der sportliche Skifahrer, der nur Skifahren will, sondern auch mal ein Gläschen trinken und ein bisschen relaxen will. Das ist auch nicht unbedingt der Kilometerfresser, sondern der Ruhe und Erholung will, wo einfach nicht so ein Andrang ist wie in einem Großgebiet." (Zwölferkopf_Bürgermeister)
Zusammenarbeit mit den Stakeholdern	Unterstützung des Skigebiets	"Organisatorisch, finanziell, aber auch durch Maßnahmen, die wir im Sinne der Bergbahn in See setzen. D.h., wenn wir spezifische Werbekampagnen machen, die gezielt auf das Skigebiet abzielen, unterstützen wir damit auch das Skigebiet." (See_TV8)
	Kooperationen	"Wir profitieren von der Bergbahn genauso, wie sie aber auch von uns profitieren. Wir haben ja im Sommer einen Radverleih und im Winter einen Skiverleih. Wenn es uns nicht gäbe, dann würde der Bergbahn sicher auch etwas fehlen. Man profitiert sicher gegenseitig voneinander. Es ist so, wie es im Tourismus eigentlich generell oft ist: Man muss eigentlich miteinander wachsen." (Buchensteinwand_Sportgeschäft)

Aktivitäten und Unterhaltung im Skigebiet	Skifahren	"Wichtig ist nur, dass die Kinder Skifahren. Und sobald Kinder Skifahren, gehen auch die Eltern Skifahren. Das ist das Maßgebliche. Das muss einfach das Augenmerk sein, dass die Kinder das Wichtigste in so einem Skigebiet sind. Und sobald die Kinder da sind, läuft das Skigebiet." (Rangger_Köpfel_Skischule)
	Langlaufen	"Wir haben ein riesiges Angebot. Ich sage immer, man kann auch Skifahren bei uns, aber das ist nicht unser Hauptthema. Wir haben viele Nebenthemen oder auch Hauptthemen, Langlaufen ist eigentlich das, wo wir stark sind." (Zwölferkopf_Bürgermeister)
	Skitouren	"Es lässt sich gut mit den Tourenskiern rauf gehen, ohne dass man in Konflikt mit den Skifahrern ist." (Zwölferkopf_Skischule)
	Schneeschuh- und Winterwandern	"Wir machen Schneeschuhwanderungen oben auf dem Berg, also von der Bergstation weg und wir machen Schneeschuhwanderungen von der Talstation weg." (Zwölferkopf_Skischule)
	Rodeln	"Dass man mit der Gondel einfach sehr schnell oben an der Bergstation ist, dass man ganz viele verschiedene Sachen machen kann, dass eben nicht nur das Skigebiet im Vordergrund steht, sondern dass man auch Rodeln gehen kann, denn wir haben sehr tolle Rodelbahnen." (Elferbahnen_Paragleitschule)
	Aktivitäten im Sommer - Flugsport - Mountainbiken - Wandern	"Ja, weil es im Sommer wahnsinnig viele Wanderwege gibt." (Elferbahnen_Hotel)
	Events	"Wir haben einmal den Stubai-Cup, dann haben wir einmal das Dirndl- und Lederhosenfliegen, da kommen alle in Tracht und da fliegen alle in Tracht runter. Dann haben wir meistens noch ein Saison-Ending, wo wir zum Beispiel einen Schnäppchenmarkt machen." (Elferbahnen_Paragleitschule)
Bewerbung des Skigebiets		"Wir machen schon Werbung. Wir haben auch Kartenvorverkäufe und wir bieten günstige Preise im Vorverkauf. So versuchen wir, den Kunden an uns zu binden. Wir machen natürlich auch Werbungen, wie Nebenwerbungen mit Aussendungen usw. Da machen wir aber nicht sehr viel. Wir setzen mehr auf Unterreklame und aufs Weitersagen." (Buchensteinwand_Bergbahn)

Tabelle 2: Template

Nachfolgend werden diese Ergebnisse beschrieben:

Wettbewerbssituation

Die Kategorie Wettbewerbssituation ist unterteilt in Wettbewerbsnachteile und Wettbewerbsvorteile. Die **Wettbewerbsnachteile** konzentrieren sich auf die Schwächen kleiner Skigebiete. Hierbei werden vor allem die geringe Anzahl an Pistenkilometern, die niedrige Höhenlage und die fehlende Grundausrüstung genannt, wie das nachfolgende Zitat zeigt: „Du kannst hier natürlich nicht den Kilometerfresser ansprechen, weil mit den 12 Kilometern Skipisten gewinnst du keinen Krieg.“ (Zwölferkopf_TV) Auch die oft zu schwierigen Pisten, die lokalen Gegebenheiten sowie die fehlende Beschneigung werden als Nachteile in kleinen Skigebieten gesehen. Weiters stellt die Kostenstruktur mit den geringen Umsätzen sowie die Konkurrenz größerer Skigebiete im Umkreis für die kleinen Skigebiete einen Nachteil dar.

Die **Wettbewerbsvorteile** resultieren unter anderem aus der Tatsache, dass es keine **Wartezeiten** in den kleinen Skigebieten gibt. Hierbei geht es darum, dass sich der Skifahrer in kleinen Skigebieten kaum bei der Kasse oder den Liften anstellen muss: „Für die Skifahrer ist attraktiv, dass es eigentlich keine Wartezeiten bei den Liften gibt, das ist eigentlich der Hauptvorteil.“ (Zwölferkopf_Bergbahn)

Außerdem wird die **persönliche, familiäre Atmosphäre** als Wettbewerbsvorteil gesehen. Grund dafür ist die geringe Größe in den kleinen Skigebieten. Stammgäste kennen oft das Personal, da diese in kleinen Skigebieten häufig langjährig im Betrieb bleiben, wodurch sich die Gäste sehr heimatverbunden fühlen. Ausschlaggebende Kriterien bei der persönlichen und familiären Atmosphäre sind dabei die Gastfreundschaft und die Freundlichkeit in den kleinen Skigebieten, die von den Interviewpartnern des Öfteren herausgehoben werden: „Alles was man hat, findet man vor, natürlich wird man die Pistenkilometer hier nicht finden, aber dafür hat es sonst so viel mehr Vorteile, eben vor allem, dass man mit allem ein bisschen familiär ist und es einfach fein ist.“ (Elferbahnen_Paragleitschule)

Auch die **Schneesicherheit** wird in den kleinen Skigebieten teilweise als Vorteil gesehen, da es in den Skigebieten See und Elferbahnen manchmal bis ins Frühjahr genug Schnee gibt. Dies ist vor allem der geographischen Lage dieser zwei Skigebiete geschuldet, weil bspw. der Berg richtig ausgerichtet ist. „...wir können aber auch punkten mit einer sehr guten Schneesicherheit aufgrund der Nord-Lage, die wir persönlich haben.“ (See_Hotel) und „die größte Stärke ist zum einen einmal die Lage im Tal, ist die Exposition, sprich der Berg ist nach Norden ausgerichtet und hat dadurch eine sehr hohe Schneesicherheit, hat ein einzigartiges Rodelangebot, bei Tag und auch bei Nacht. Die Aussicht habe ich schon erwähnt, die direkte Anbindung an die Ortschaft, an den öffentlichen Verkehr, also das sind schon einmal ganz einzigartige Punkte, die da von Haus aus gegeben sind.“ (Elferbahnen_TV)

Als weiteren Wettbewerbsvorteil wird von den Interviewten die **Vielseitigkeit** der kleinen Skigebiete erwähnt. Es steht nicht nur das Skifahren im Mittelpunkt, sondern es gibt viele verschiedene abwechslungsreiche Angebote wie Rodeln, Wandern oder Skitouren, wodurch unterschiedlichste Zielgruppen angesprochen werden können. Weiters befinden sich in kleinen Skigebieten oftmals verschiedene Lifte und unterschiedliche Pisten. „Und dass nicht nur Skifahren möglich ist, sondern dass auch Rodeln und Winterwandern, also ein Rundumprogramm auch noch geboten wird.“ (Zwölferkopf_Bergbahn)

Die **Aussicht** vom Berg auf andere Berge, auf Seen oder über das gesamte Panorama wird ebenfalls als Vorteil gesehen, wie dieses Zitat zeigt „Die wunderschöne Aussicht oben am Zwölferkopf mit dem See unten vor den Füßen, also das ist sicher eine einmalige Aussicht.“ (Zwölferkopf_Bürgermeister)

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil resultiert aus der **Ruhe und Gemütlichkeit**, wobei sich dies sowohl auf die Umgebung als auch auf die Menschen in der Region bezieht. „Ich genieße einfach die Ruhe, die wir dahaben. Dass man wirklich Skifahren kann, auch einmal ganz lässig abseits, wo man coole Gebiete hat, wo nicht jeder fährt, wo nicht innerhalb von zwei Stunden alles verspurt ist, ein Geheimtipp einfach.“ (See_Skischule)

Auch die **gute Erreichbarkeit und Zugänglichkeit** der kleinen Skigebiete wird als Wettbewerbsvorteil gesehen. Dabei geht es darum, dass das Skigebiet gut und schnell erreichbar ist – in Fußgehweite von der Unterkunft, nicht weit von der Autobahn, mit den Skibussen oder anderen öffentlichen Verkehrsmitteln und dass es auch sehr zentral für die Nachbargemeinden ist. Bei der Erreichbarkeit und Zugänglichkeit ist aber auch gemeint, dass die Pisten und Lifte nicht weit vom Parkplatz entfernt sind bzw. der Gipfel mit bequemen Gondeln erreichbar ist, wie das nachfolgende Zitat zeigt: *"Ja, irgendwie schon die kurzen Wege, die man auch als Kunde hat. Man kann eigentlich schon direkt vom Parkplatz aus fast sofort mit den Skiern auf die Piste fahren."* (Buchensteinwand_Sportgeschäft)

Auch der **Naturschnee**, der laut den Interviewpartnern mehr und länger zur Verfügung steht als in großen Skigebieten, wird als sehr positiv zum Skifahren wahrgenommen. *"Naturschnee - es ist bis auf einen Ziehweg bei einer Talabfahrt sonst keine Beschneigung, wobei wir immer wieder wahrnehmen, wie viel angenehmer das zum Skifahren ist."* (Zwölferkopf_Skischule)

Die **Überschaubarkeit und die Sicherheit** werden von den Stakeholdern sehr oft als Wettbewerbsvorteil in kleinen Skigebieten angesehen. Darunter wird verstanden, dass kleine Skigebiete sehr überschaubar und dadurch ungefährlicher sind, weil auf den Pisten weniger Skifahrer unterwegs sind. Von Groß bis Klein kann jeder Skifahren und im Gegensatz zu großen Skigebieten stellt es kaum eine Gefahr dar, dass Kinder zusammengefahren werden. Die Skifahrer fühlen sich sicherer als in großen Skigebieten und haben alles ein bisschen im Auge, wie dieses Zitat zeigt: *"Ich glaube, die Übersichtlichkeit spielt eine wichtige Rolle. In einem großen Skigebiet muss man sich erst einmal zurechtfinden."* (Buchensteinwand_Sportgeschäft) Die Befragten ergänzen, dass man auch mal die Kinder alleine fahren lassen kann, weil man sich in einem kleinen Skigebiet immer wieder trifft und sich nicht so leicht verirrt.

Auch die **Vermeidung von Überfüllung** wird von den interviewten Personen in kleinen Skigebieten als großer Vorteil wahrgenommen. Es bleibt insgesamt mehr Pistenfläche pro Person, da es keinen Massenansturm gibt und dadurch steht mehr freier Skiraum zur Verfügung. Kleine Skigebiete sind generell nicht so überlaufen als große und die Skifahrer verteilen sich auch sehr gut. Man muss als Skifahrer weniger auf andere Leute aufpassen und kann die Abfahrt mehr genießen. *"Zudem hat man einfach genügend Platz gegenüber anderen mehr bevölkerten Skigebieten. Der Mehr-Platz an Skiraum sticht auch vielleicht noch einmal heraus gegenüber anderen Skigebieten."* (Buchensteinwand_Sportgeschäft)

Außerdem zeigen die Interviews, dass die kleinen Skigebiete bestens für **Skianfänger geeignet** sind, da es passende Pisten gibt, d.h. breite Skipisten mit einer geringen Steigung und oftmals steht auch ein eigenes Übungsareal mit entsprechenden Beförderungsmöglichkeiten zur Verfügung. Diese Angebote und generell die Kleinheit eines Skigebiets eignen sich laut den Stakeholdern perfekt, um Skifahren zu erlernen oder es nach längerer Zeit wiederaufzufrischen, wie das folgende Zitat verdeutlicht: *"Die größte Stärke ist, (...), dass es für die Anfänger super ideal ist. Also für die wirklichen Anfänger, weil da ist teilweise die Muttereralp auch schon zu stark. Also für Anfänger, für Volksschulkinder und Kinder super ideal."* (Rangger_Köpfl_TV)B)

Die **Pistenqualität** stellt laut den Interviewpartnern einen weiteren Wettbewerbsvorteil kleiner Skigebiete dar und charakterisiert sich durch breite und weite Pisten, welche laut den Befragten bestens präpariert sind. Die Pisten weisen sehr gute Verhältnisse mit sehr hoher Qualität auf. *"Wir vermitteln auch noch beste Pistenverhältnisse. Das gehört eigentlich dazu. Das ist ganz logisch. Es geht nichts ohne gute Pistenverhältnisse und Schneequalität. Diese Qualität ist sehr wichtig. Die Pisten müssen immer bestens präpariert sein."* (Buchensteinwand_Bergbahn)

Die **Familienfreundlichkeit** wird am öftesten als Wettbewerbsvorteil in den Interviews genannt, da es in kleinen Skigebieten meist vielseitige und optimale Angebote für Familien mit Kindern gibt, bspw. sind die Pisten für das Lernen von Skifahren geeignet und auch ohne großes Können befahrbar. *"Ich glaube, dass unser großer Vorteil einfach der ist, dass es für Familien ein optimales Angebot gibt."* (Rangger_Köpfl_Bürgermeisterin) Außerdem gibt es oft eigene Angebote für Kinder, wie

Kinderanimationen oder Kinderskischulen. Kleine Skigebiete sind auch überschaubarer als große, wodurch es ungefährlicher wird und sich vor allem Familien mit Kindern sicherer fühlen können.

Kleine Skigebiete haben laut den Interviews auch den Wettbewerbsvorteil von **günstigen Preisen**. Dies bezieht sich auf den Skipass selbst, aber auch auf die Verpflegung in den Skigebieten. Für Familien ist laut den Stakeholdern damit das Skifahren mit Kindern leistbar und für Anfänger ist die Eintrittsbarriere geringer, wie dieses Zitat zeigt: *„Unter unsere Werte fällt, dass wir schon einmal günstiger sind als die großen Skigebiete. Wir sind preislich also wesentlich günstiger und auch leistbarer. Ich würde sagen, wir sind familienfreundlich und leistbarer. Wir haben auch Angebote fürs gratis Skifahren für Kinder usw.“* (Buchensteinwand_Bergbahn) Das Preis-Leistungs-Verhältnis der kleinen Skigebiete wird in den Interviews sehr positiv erwähnt. Einige kleine Skigebiete bieten sogar eine bestimmte Flexibilität im Preistarif, wenn es um die Uhrzeit geht, oder Gäste haben noch die Möglichkeit, nach Fahrten abzurechnen.

Umwelt

Die Kategorie Umwelt behandelt die **Beschneigung** in den kleinen Skigebieten. Dabei geht es einerseits darum, ob es in den kleinen Skigebieten bereits eine künstliche Beschneigung gibt: *„Wir haben eine Vollbeschneigung - das gibt es in so einem kleinen Skigebiet mit solchen Umsätzen nicht überall.“* (See_Bergbahn), andererseits, ob kleine Skigebiete eine Beschneiungsanlage benötigen würde. Die Befragten sehen aufgrund der Klimaerwärmung und der Tatsache, dass kleine Skigebiete meist sehr niedrig liegen, immer mehr die Herausforderung, dass es zu mildereren Wintern kommt und somit manche Abfahrten ohne Beschneiungsanlage gesperrt werden müssten, wie dieses Zitat zeigt: *„Weil das sehe ich auch noch als wichtigen Punkt, (...) nämlich die geografische Lage oder Höhe eines Skigebiets. Wenn man jetzt so ein bisschen die letzten Winter hernimmt, glaube ich schon, dass sich die Skigebiete unter 1.000 Metern wahnsinnig schwertun werden, dass es noch schneit, da muss ich ehrlich sein.“* (Zwölferkopf_Hotel)

Die Notwendigkeit in eine Vollbeschneigung zu investieren, um den Berg weiß zu halten, wird auch als großes Potenzial für kleine Skigebiete gesehen: *„Der Sommer ist immer erfolgreich, egal wie das Wetter ist. Und beim Winter kommt es darauf an, durch das, dass die Beschneigung noch in den Kinderschuhen ist – deshalb habe ich auch gesagt, dass es ein großes Potenzial gibt.“* (Elferbahnen_Bürgermeister)

Covid-19

In Hinblick auf Covid-19 wurden die Interviewten nach den Herausforderungen, Chancen und Innovationen befragt. Bei den **Herausforderungen** beziehen sich die Interviewpartner vor allem auf die Unsicherheiten in der Zukunft und auf das Ausbleiben von Gästen aufgrund von Reisewarnungen und der Quarantänepflicht, wie der nachfolgende Auszug aus einem Interview zeigt: *„Wir haben null Buchungen. Kein Betrieb hat irgendwelche Buchungen, das ist ja ein Wahnsinn momentan. Solange das jetzt mit der Reisewarnung nicht aufgehoben wird, weiß halt kein Mensch irgendwas - es bucht niemand und fertig. Diejenigen, die gebucht haben, haben alle storniert.“* (Zwölferkopf_Bürgermeister) Auch finanzielle Einbußen sowie kurz- und mittelfristige Nachwehen werden als Herausforderungen in Covid-19-Zeiten angesehen: *„Man hat Tilgungen zu zahlen, man hat Zinsen zu zahlen - das ist natürlich sehr schwierig, wenn ein Jahr ausfällt. Ein Jahr überlebt man schon noch, das wird man überbrücken, dann wird halt nichts investiert und möglichst wenig gemacht, was nicht unbedingt sein muss. Und wenn die Saison drauf wieder passt, dann läuft es schon, aber wenn sich das über drei bis vier Jahre hinzieht und ein Jahr vielleicht umsatzmäßig komplett ausfällt und dann ein Jahr 25 Prozent und ein Jahr 50 Prozent und dann erst wieder irgendwo 75 bis 100 Prozent, dann wird es sicher sehr schwierig.“* (See_Bergbahn)

Chancen aufgrund von Covid-19 werden vor allem durch das Ausbleiben der Massen in einem geringeren Covid-19-Risiko gesehen, da kleine Skigebiete weniger Gäste haben und es dadurch auch weniger Kontakte, bspw. in Warteschlangen oder der Gastronomie gibt. Außerdem werden mehr Einheimische die Skigebiete zu Hause besuchen, da weniger in die Ferne gereist wird. Des Weiteren unterstützt die Covid-19-Pandemie laut den Befragten die Wichtigkeit des Tourismus für die Orte in Tirol, was zu einem Umdenken in der Bevölkerung führt. Auch neue kontaktfreie Aktivitäten wie Skitouren oder Wandern werden von den Interviewpartnern als Chance in Hinblick auf Covid-19 gesehen, wie dieses Zitat zeigt: *„Ja, gewisse Chancen können sich da durchaus ergeben. Wie gesagt, wenn die Großskigebiete da und dort gemieden werden, was ich fast befürchte, weil die Leute eben diese Massen nicht mehr wollen und der ein oder andere vielleicht in ein kleines, bescheidenes, überschaubares Gebiet will, dann kann ich mir das durchaus vorstellen.“* (Zwölferkopf_Bürgermeister)

Bei den **Innovationen** die durch Covid-19 entstanden sind, sehen die Interviewten vor allem die Beschleunigung, den Zusammenhalt des Ortes und Verhaltensveränderungen bei den Kunden: *„Gewisse Dinge wie Digitalisierung werden beschleunigt werden. Wenn in größeren Skigebieten gewisse Dingen umgesetzt werden, kommen diese Dinge auch schneller zu uns, was sonst einfach noch ein paar Jahre länger gedauert hätte. Im Moment habe ich auch das Gefühl, dass unsere Talgemeinschaft besser zusammenrückt.“* (See_Hotel) Außerdem beziehen sich die Stakeholder hier auf die Entwicklung von Präventionsmaßnahmen mit neuen Sicherheitskonzepten, Teststraßen und einzelnen Maßnahmen wie Masken, Abstandsregelungen und Desinfektionsmittel. *„In Bezug auf Innovationen ist es so: Wir sind dabei, das Ganze mit Testen und weiteren Maßnahmen miteinzubauen, was wir sonst im normalen Betrieb nicht brauchen. Wir sind dann eher froh, wenn wir das nicht mehr brauchen, also wenn wir keine Masken, keine Abstände und kein Desinfektionsmittel mehr brauchen. Corona ist meiner Meinung nach eher ein zusätzliches Gewicht. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das innovativ sein soll.“* (Buchensteinwand_Bergbahn)

Zukunft

Auch in Bezug auf die Zukunft - wobei Covid-19 in dieser Kategorie nicht berücksichtigt wurde - konnten sowohl allgemeine Herausforderungen als auch Chancen herausgearbeitet werden. Die **Herausforderungen** beziehen sich vor allem auf die notwendige Aktualisierung der Angebote, neue Investitionen und auch auf die Klimaerwärmung, wie dieses Zitat zeigt: *„Das Gebiet hat natürlich den Vorteil, dass es auf der Nordseite sehr schattig ist und es dadurch fast immer geht, aber wenn die Erwärmung so weitergeht, dann ist das sicher die größte Herausforderung. Da wird in Zukunft auch sicher etwas passieren müssen, auch hinsichtlich der Beschneigung.“* (Zwölferkopf_Bürgermeister)

Als **Chancen** für kleine Skigebiete nennen die Interviewpartner vor allem das vermehrte Lernen von Skifahren: *„Alle Kinder müssen bei so einem kleinen Skigebiet einmal anfangen, Skifahren zu lernen. Das ist wichtig. Wenn wir das nicht mehr haben, dann müssen sie wegfahren. Wir brauchen Skigebiete im Ort, damit sie nicht mehr als zehn Kilometer wegfahren müssen. Nach der Schule sollte das Kind Skifahren gehen. Meiner Meinung nach haben die Kleinstskigebiete da eine große Zukunft.“* (Buchensteinwand_Bergbahn) Neben der Chance in Zukunft vermehrt Skianfänger anzusprechen, werden auch zukünftige Investitionen wie bspw. Beschneiungsanlagen, die Vielseitigkeit des Angebots und der Kulinarik sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis in den kleinen Skigebieten als Potenzial gesehen.

Organisationsstruktur

Die kleinen Skigebiete als Organisation wurden in den Interviews besonders hinsichtlich ihres Investitionsbedarfs als auch der Struktur diskutiert. Die **Investitionen** beschreiben sowohl den Investitionsbedarf, bspw. bei den Skiliften als auch die verschiedenen Investitionsmöglichkeiten in

kleinen Skigebieten, wie dieses Zitat zeigt: „*Infrastrukturerweiterungen in Hinblick auf den Sommer – Bike, sonstige Erlebnisse, Familienwanderwege, Themenwege - solche Sachen haben da eine größere Priorität.*“ (Zwölferkopf_TV) Hierbei wird auch von Reinvestitionen, also der Verwendung von Investitionsauszahlungen für weitere Investitionen, gesprochen.

Bezüglich der **Struktur** ging es um Eigentümerverhältnisse, d.h. wer die Entscheidungen trifft, wie das Team aufgebaut ist und wie die Aufgaben verteilt werden. Da die Strukturen und Eigentumsanteile in den untersuchten Skigebieten sehr unterschiedliche sind, ergeben sich hier auch verschiedene Ergebnisse. Die Skigebiete Zwölferkopf oder Buchensteinwand befinden sich bspw. in Privatbesitz und weisen dementsprechend unterschiedliche Strukturen im Vergleich mit den anderen Skigebieten auf, wie das folgende Zitat zeigt: „*Wir sind eine GmbH und die Gesellschafter sind fast ausschließlich Gemeindebürger, aber es ist nicht so, dass irgendjemand über 50 Prozent hat. (...) Von der Struktur her gibt es einen Geschäftsführer und dann gibt es im Wesentlichen drei Bereiche: Verwaltung, Betriebsleitung und Berggastronomie. Unter der Verwaltung wird noch die Kassa betreut, also die Ticketkassa und stellenweise auch ein bisschen die Marketingsicht, die wir selbst machen. Die Betriebsleitung ist eigentlich die ganze Seilbahn, das Kraftwerk, was wir selbst haben, die Beschneigung und die Pistenpräparierung und ja die Berggastronomie.*“ (See_Bergbahn)

Arten von Gästen

In Bezug auf das **Alter** der Gäste unterschieden die befragten Stakeholder der kleinen Skigebiete zwischen Pensionisten bzw. älteren Personen und Jugendlichen bzw. Erwachsenen. Die Pensionisten und älteren Personen werden dabei auch in Verbindung mit Leerzeiten, also in der Nebensaison bzw. außerhalb der Ferienzeit, genannt. „*Ja, also in den Ferienzeiten hauptsächlich Familien und sonst einfach ältere Leute.*“ (Elferbahnen_Hotel) Die Erwachsenen werden meist als Hauptzielgruppe der kleinen Skigebiete beschrieben, wie dieses Zitat zeigt: „*Unser typischer Gast ist idealerweise Anfang bis Mitte 40.*“ (Zwölferkopf_Hotel)

Die Interviewten erwähnen auch öfters wiederkehrende Gäste, welche als **Stammgäste** genannt werden. Dabei wird davon gesprochen, dass ein gewisser Anteil der Gäste in den kleinen Skigebieten immer wieder kommt, wobei je nach Skigebiet Teils der Stammgästeanteil höher, Teils geringer ist. „*Wir haben ja eine große Klientel an Stammgästen.*“ (Buchensteinwand_Bürgermeister)

Für die **Begleitung** der Gäste unterscheiden die Interviewpartner zwischen Personen, welche mit ihrem Partner das Skigebiet besuchen, Gruppen von Freunden, Einzelpersonen und Familien. Dabei fällt auf, dass nicht nur Familien kleine Skigebiete besuchen, sondern bspw. auch vermehrt Paare, wie dieses Zitat zeigt: „*Es sind Individualreisende, meist Pärchen.*“ (Zwölferkopf_Hotel) Gruppen von Freunden kommen meist nicht nur ausschließlich zum Skifahren in das Skigebiet, sondern nutzen auch andere Möglichkeiten, wie Rodeln oder Paragleiten: „*Wir haben ganz oft Freunde, die es (Anm.: Paragleiten) zusammen machen.*“ (Elferbahnen_Paragleitschule) Zudem wurden bspw. auch in den Interviews Geschäftsreisende als Gäste genannt: „*Vor Corona haben wir auch sehr viele Geschäftsreisende gehabt, die auf der Durchreise sind oder geschäftlich in Innsbruck zu tun haben. Ganz viele haben wir auch von der Universität Innsbruck, von der Klinik, wenn Tagungen oder Ärztekongresse sind.*“ (Rangger_Köpfl_Hotel2)

Den Großteil der Gäste bilden laut den Stakeholdern jedoch die **Familien**. Meist wird dabei von dem typischen Familienbild gesprochen, indem die Eltern mit den Kindern im Urlaub Skifahren gehen. Es werden aber auch Mehrgenerationenfamilien in den kleinen Skigebieten beobachtet, wo die Großeltern mit den Kindern den Tag im Skigebiet verbringen bzw. die Großeltern mit den Eltern und den Kindern gemeinsam Skifahren, wie dieses Zitat zeigt: „*Mehrgenerationenurlaub, den wir bei uns in der Region haben - also klassisch Eltern, Kinder plus Großeltern, die entweder den Urlaub finanzieren oder die Enkel zur Skischule bringen.*“ (Zwölferkopf_TV) Vor allem bei den einheimischen Personen wird meist von der klassischen Zweigenerationenfamilie gesprochen, bei der die Kinder das Skifahren mit den

Eltern erlernen: „Also bei den Einheimischen sind es ganz klar die Familien, die mit ihren kleinen Kindern kommen.“ (Buchensteinwand_TV) Abhängig von der Beschaffenheit und dem Angebot des Skigebiets konnten beim Alter der Kinder in den Skigebieten Unterschiede festgestellt werden. In den meisten Skigebieten fahren äußerst junge Kinder Ski, die das Skifahren gerade erst lernen. Andere berichten jedoch von Kindern im Alter von mindestens zehn Jahren, da das Skigebiet nicht für Anfänger geeignet sei, wie dieses Zitat des Skigebiets Elferbahnen zeigt: „Familien mit Kindern 10+, also schon eher im Teenageralter. Für Kleinkinder ist das Gebiet einfach zu anspruchsvoll.“ (Elferbahnen_TV)

Weiters unterscheiden die Stakeholder zwischen **einheimischen Personen** und Touristen aus anderen Ländern bzw. anderen Regionen. Als Einheimische werden hierbei Personen, die im Ort oder der näheren Umgebung des Skigebiets leben, bezeichnet. Als Richtwert wird in den Interviews oft der Bezirk des Skigebiets verwendet. Zu den **Touristen** zählen die Interviewpartner Gäste aus anderen Teilen Tirols bzw. Österreichs, aber auch aus den Ländern wie Deutschland, Niederlande, Polen, Japan, Benelux, etc. „Grundsätzlich teilen sich die Gäste 50:50, sprich 50 Prozent Einheimische und 50 Prozent Gäste - wobei das das Gesamtangebot als solches widerspiegelt. Bei den Rodlern sind es deutlich mehr Gäste, es wird von den Gästen natürlich auch viel stärker angenommen - wir haben 12.000 Gästebetten, die wir auch häufig gut gefüllt haben. Und bei den Skifahrern würde ich sagen ist es derzeit sicherlich so, dass es 80 Prozent Einheimische und 20 Prozent Gäste sind, auch aus unseren Studien ergibt sich das so.“ (Elferbahnen_TV)

Außerdem wurden in den Interviews die **Charakterbeschreibungen** der Gäste diskutiert. Ein Teil der Gäste sucht laut den Stakeholdern Ruhe und Entspannung im Skigebiet, wobei der Sport nicht im Mittelpunkt des Besuchs steht, wie dieses Zitat zeigt: „Unsere Zielgruppen sind so gesetzt, dass nicht viel mit Halligalli ist, da sind eher qualitativ hochwertige Gäste in allen Bereichen, die eher aufgrund des Naturerlebnisses kommen, die eher aufgrund der guten Hotellerie und des Wellnessangebotes kommen.“ (Zwölferkopf_TV) Ein anderer Teil der Gäste erscheint sportlich sehr aktiv und ist wegen der verschiedenen Sportmöglichkeiten in der Region. „Der typische Gäste ist ein sportlicher, junger Mann – jung würde ich definieren zwischen 25 und 55 Jahre - sehr aktiv und schlank, wenn man jetzt auf die Körperstatur eingehen möchte, der sich im Gebiet rund zwei bis drei Stunden aufhält, also ein sehr guter Skifahrer, sportlich affin.“ (Elferbahnen_TV)

Zusammenarbeit mit den Stakeholdern

In den Interviews wurde außerdem für die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern die Unterstützung der Skigebiete durch die Stakeholder als auch die Kooperationen diskutiert. **Die Unterstützung des Skigebiets** bezeichnet sowohl finanzielle als auch andere Arten der Unterstützung für das Skigebiet durch verschiedenste Stakeholder. Hier wird von den Befragten häufig der Bereich finanzielle Unterstützung, bspw. durch Übernahme von Investitionskosten und Unterstützung durch Werbung genannt, wie das nachfolgende Kommentar zeigt: „Wir unterstützen die Bergbahn insofern, als dass wir alle Jahre einen Beitrag leisten. Der ist fixiert. Wir machen das mittlerweile seit vielen Jahren so. Das sollte ein kleiner Förderbeitrag sein, sodass das Skigebiet aufrechterhalten bleibt.“ (Buchensteinwand_Bürgermeister)

Im Unterschied zur Unterstützung des Skigebiets betreffen die Kooperationen gemeinsame Aktionen und die Kommunikation zwischen Skigebieten und Stakeholdern. Hierbei wird oft die Wichtigkeit einer guten Zusammenarbeit betont. „Die Geschäftsbeziehung ist eine sehr gute, freundschaftliche und kooperative. Und wir machen sehr viele Maßnahmen gemeinsam - von Veranstaltungen über Marketingaktivitäten und Werbemaßnahmen, die wir gemeinsam umsetzen und das funktioniert auch sehr gut.“ (See_TV)

Aktivitäten und Unterhaltung im Skigebiet

Die Stakeholder wurden auch hinsichtlich der möglichen Aktivitäten und Unterhaltung in den kleinen Skigebieten befragt. Hier wurde natürlich als erste Aktivität das **Skifahren** genannt. Bezüglich der Bedeutung des Skisports betonten die Befragten allerdings mehrmals, dass nicht nur das Skifahren in den kleinen Skigebieten das ausschlaggebende Kriterium sei und dies nicht als Hauptaktivität angesehen werden darf, wie das nachfolgende Zitat zeigt. *„Aber bei uns gehen wirklich 90 Prozent der Gäste im Winter zum Skifahren nicht auf den Elfer, vielleicht probieren es 10 Prozent mal aus, vor allem, wenn das Wetter nicht so gut ist.“ (Elferbahnen_Hotel)* Skifahren wird hingegen des Öfteren mit anderen Möglichkeiten im Skigebiet genannt: *„Am meisten vom Umsatz her ist sicher der Rodler, da er ja auch für jede Fahrt zahlt und auch noch eine Rodel ausleiht. Aber sonst ist auch der Wanderer und auch der Skifahrer gerne oben. Paragleiter sind im Sommer auch einige, aber das ist nicht so der typische Gast. Wir haben auch die zwei Trails für die Downhiller, welche auch gerne besucht werden.“ (Elferbahnen_Bergbahn)* Obwohl das Skifahren nicht zwangsweise als Hauptaktivität gesehen werden kann, spielen aber natürlich die Skifahrer eine bedeutende Rolle, auch in kleineren Skigebieten. Hierzu werden auch andere Aspekte angeführt, wie bspw. das Erlernen des Skifahrens oder Randgruppen wie Freeriden. *„Also so eine ideale Einstiegsmöglichkeit in den Skisport (...) ist kaum irgendwo gegeben. Ich meine, man kann jetzt bis zur Mittelstation fahren, man kann dieses flache Teil zum Lernen nützen.“ (Rangger_Köpfl_Bürgermeisterin)*

Auch der **Langlaufsport** wird von den Interviewten erwähnt, wobei hier eher auf die Möglichkeit zur Ausübung aufmerksam gemacht wird. *„Wenn ich in den Skikeller schaue, dann habe ich wenige Alpinski unter, eher ist das Langlaufen das Thema.“ (Zwölferkopf_Hotel)*

Im Gegensatz dazu wird **Skitouren** von den Stakeholdern öfters erwähnt, weil viele Gäste diesen Sport tatsächlich ausüben, wie das nachfolgende Zitat zeigt: *„D.h. von 2.000 haben wir 400 Tourenger. Die sind abseits der Piste im Wald drinnen, die hört niemand, die sieht niemand und die haben ihre Ruhe, können nebeneinander kommunikativ quatschen.“ (Rangger_Köpfl_Bergbahn)*

Eine weitere Möglichkeit in kleinen Skigebieten ist das **Schneeschuh- bzw. Winterwandern**. Diese Aktivität gewinnt laut den Interviewpartnern immer mehr an Bedeutung, wie dieses Zitat zeigt: *„Wenn der Gast nicht Skifahren geht, dann wird ihm als Alternative Langlaufen, Schneeschuhwandern oder Winterwandern angeboten. Wir haben auch ein tolles Winterwandernetz. Das ist sehr beliebt und ist auch am Wachsen.“ (Buchensteinwand_TV)*

Die interviewten Stakeholder sprechen außerdem häufig über die große Bedeutung der **Rodler** für die kleinen Skigebiete. Als Faktoren für die Bedeutung werden die wachsende Beliebtheit sowie die Umsatzstärke genannt. *„Also Rodeln hat schon ganz einen hohen Stellenwert. Rodler kommen extrem viele.“ (Rangger_Köpfl_Bürgermeisterin)*

Als **Sommersportangebote** wurden vorrangig die Aktivitäten Flugsport, Mountainbiken und Wandern in den Interviews thematisiert. Der Flugsport wird vor allem im Skigebiet Elferbahnen häufiger erwähnt, da es in diesem Skigebiet auch eine Paragleitschule gibt. Außerdem sprachen die Stakeholder von der Bedeutung des Mountainbikens, hier ging es den Interviewpartnern darum, verschiedene Möglichkeiten für das Mountainbiken zu schaffen. *„Im Sommer haben wir (...) eine Mountainbike Route mit dem Namen 'Um den Zwölferkopf'.“ (Zwölferkopf_Bergbahn)* Aus den Interviews geht hier auch hervor, dass Wandern in allen kleinen Skigebieten eine Rolle spielt: *„Ja, weil es im Sommer wahnsinnig viele Wanderwege gibt.“ (Elferbahnen_Hotel)* und *„Im Sommer haben wir oben die Blumenwege und das Jakobskreuz. Jetzt haben wir im Jakobskreuz eine Kapelle gemacht. Oben ist praktisch ein Plateau. Daher gibt es auch für die betagteren Gäste leichte Wandermöglichkeiten.“ (Buchensteinwand_Bergbahn)* Dem Wandern wurde damit von den Stakeholdern eine bedeutende Rolle für die Sommerangebote zugeschrieben.

Die **Unterhaltung** wurde von Interviewpartnern besonders hinsichtlich unterschiedlichster Veranstaltungen thematisiert, die in den kleinen Skigebieten stattfinden, wie dieses Zitat zeigt: *„Den*

Stubai-Cup haben wir jetzt zum 28. Mal durchgeführt, also den gibt es auch schon über 30 Jahre, und das lockt natürlich auch die Leute her – die kommen ganz breitgefächert her, von China, aus der Türkei, von Slowenien und Deutschland, also da kommt wirklich internationales Publikum und nach so einem Wochenende sind wir natürlich in jeder Zeitung und dadurch ist natürlich auch der Elfer in jeder Zeitung, das ist schon Werbung für das Fluggebiet oder für den Skiberg.“ (Elferbahnen_Paragleitschule)

Bewerbung des Skigebiets

Die Stakeholder der kleinen Skigebiete gaben an, dass die Skigebiete oftmals mit ihrer Einzigartigkeit, der Gemütlichkeit und der Preisdifferenzierung werben. Die Interviewten erwähnen dabei, dass die Bewerbung auch stark über Social Media oder über Gäste stattfindet, also klassisches ‚word of mouth‘: *„Es läuft, denke ich jetzt persönlich, viel über Mundpropaganda und halt über den Newsletter, da machen wir ein bisschen was, und auf unserer Homepage. Dass man sich da anmelden kann, und schicken den Leuten dann einfach ein paar Informationen, also dieses direkte Marketing schon, aber sonst tun wir nicht so viel.“ (Rangger_Köpfl_Bergbahn)*

4.3. Quantitative Befragungen der Gäste

Neben der qualitativen Befragung der Key-Stakeholder wurde auch eine quantitative Befragung der Gäste in den Skigebieten durchgeführt. Ziel dieser Umfrage war es, Informationen über die Gäste von kleinen Skigebieten samt deren Motive und Zufriedenheit zu bekommen. Die Daten wurden in den fünf ausgewählten kleinen Skigebieten erhoben, welche in Tabelle 3 mit der Anzahl der Teilnehmer ersichtlich sind.

		Anzahl der Teilnehmer	Prozent
1	Elferbahnen	98	18,0
2	Buchensteinwand	110	20,2
3	Rangger Köpfl	122	22,4
4	See	119	21,9
5	Zwölferkopf	95	17,5
Gesamt		544	100,0

Tabelle 3: Verteilung der Teilnehmer auf die Skigebiete

Um genügend Teilnehmer zu erreichen, wurden vor den Liftstationen und am Parkplatz kleine QR-Codes mit Verlinkungen zu der Onlineumfrage an die Gäste verteilt. Die Teilnehmer hatten aber auch die Möglichkeit, die Umfrage mithilfe der Paper-Pencil-Methode auszufüllen, wenn sie dies bevorzugten bzw. nicht über die Ressourcen oder das Wissen für eine Online-Umfrage verfügten.

Die vor dem Datenerhebungsprozess definierte Zielstichprobe umfasste 100 (oder mehr) Teilnehmer in jedem Skigebiet. Auch wenn dieses Ziel nicht in allen Skigebieten exakt erreicht wurde, wird die Gesamtstichprobe von 544 Teilnehmern angesichts des begrenzten Zeitplans und der schwierigen Umstände mit Öffnungen und Schließungen von Skigebieten aufgrund der Covid-19 Pandemie als sehr zufriedenstellend und ausreichend angesehen. Bei der Stichprobe handelt es sich um eine einfache Zufallsstichprobe, da alle im Skigebiet ankommenden Gäste gebeten wurden, an der Befragung teilzunehmen. Während des Datenbereinigungsprozesses wurden sechs Fälle aufgrund von fehlenden Informationen ausgeschlossen. Die Datenanalyse wurde mit dem Programm SPSS durchgeführt.

Die touristische Motivation wurde mithilfe der Push- und Pull-Faktoren gemessen. Dies hat sich als geeignet erwiesen, um Gäste im Kontext des Destinationsmanagements zu analysieren (Chul Oh, Uysal & Weaver, 1995). Für die Push- und Pull-Faktoren wurden die Items nach den verwendeten Dimensionen von He und Luo (2020) verwendet. Einige Items wurden von He und Luo (2020) übernommen und leicht angepasst, andere wurden an den spezifischen Kontext dieser Umfrage angepasst.

Die zur Messung der Bindung verwendeten Items wurden basierend auf der Studie von Alexandris, Kouthouris und Meligdis (2006) ausgewählt, da die Items bereits an den Kontext der Skigebiete angepasst wurden. Ursprünglich wurden die Items von Kyle, Graefe, Manning und Bacon (2004) etabliert, welche die Items in verschiedenen Gruppen getestet und validiert haben. Für die Zugehörigkeit wurden vier Items von Alexandris et al. (2006) und zwei zusätzliche Items verwendet. Für die persönliche Bindung wurden die vier Items von Alexandris et al. (2006) verwendet.

Die Loyalität wurde mit zwei Items gemessen, die schon von Prayag und Ryan (2012) verwendet wurden. Für alle oben genannten Items wurde eine fünfstufige Likert-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“ verwendet.

Für die Zufriedenheit wurden zwei Items von Faullant, Matzler und Füller (2008) verwendet, welche geringfügig an das Thema der Erhebung angepasst wurden. Darüber hinaus wurde ein Punkt hinzugefügt, um die Zufriedenheit mit den von den Skigebieten implizierten Covid-19-

Sicherheitsmaßnahmen zu messen. Die Zufriedenheit wurde auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 = „sehr unzufrieden“ bis 5 = „sehr zufrieden“ gemessen.

Die folgende Tabelle fasst die Items zusammen.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt.

Dimension	Item	Ursprung	Dimension	Item	Ursprung
Push-Faktoren			Verbundenheit		
Sport	um Skifahren zu lernen	Chocolat et al. (2016)	Persönliche Bindung	Ich genieße das Skifahren hier mehr als in anderen Gebieten.	Alexandris et al. (2006)
	um körperlich aktiv zu sein	He, X., Luo, J. M. (2020)		Ich bin in diesem Skigebiet zufriedener als in jedem anderen Skigebiet.	Alexandris et al. (2006)
Erholung	zur Entspannung	He, X., Luo, J. M. (2020)		Hier Ski zu fahren ist mir wichtiger als in jedem anderen Skigebiet.	Alexandris et al. (2006)
	um Spaß zu haben	He, X., Luo, J. M. (2020)		Ich würde kein anderes Skigebiet wählen für das Skifahren.	Alexandris et al. (2006)
Sozial	um mit meiner Familie Zeit zu verbringen	He, X., Luo, J. M. (2020)	Zugehörigkeit	Dieses Skigebiet bedeutet mir viel.	Alexandris et al. (2006)
	um Freunde/Bekannte zu treffen	He, X., Luo, J. M. (2020)		Ich bin sehr mit dem Skigebiet verbunden.	Alexandris et al. (2006)
Kontextspezifisch	da ich nur begrenzt Zeit habe	Kontextspez. Ergänzung		Ich identifiziere mich stark mit diesem Skigebiet.	Alexandris et al. (2006)
	aufgrund der geringen Distanz zu meinem Wohnort	Kontextspez. Ergänzung		Ich habe eine besondere Verbindung zu diesem Skigebiet.	Alexandris et al. (2006)
	verstärkt aufgrund von Covid-19	Kontextspez. Ergänzung		Ich verbinde Erinnerungen mit meiner Familie und meinen Freunden in diesem Skigebiet.	Kontextspez. Ergänzung
Pull-Faktoren				Ich verbinde Kindheitserinnerungen mit diesem Skigebiet.	Kontextspez. Ergänzung
Schnee- und Pistenbedingungen	aufgrund der Pisten und Schneeverhältnisse	Cocolas et al. (2016)	Allgemeine Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie mit diesem Skigebiet?	Faullant et al. (2008)
	aufgrund des Skifahrens abseits der Piste			Wie beurteilen Sie die Gesamtqualität des Skigebiets?	Faullant et al. (2008)
	aufgrund der Vielfalt an Pisten	Cocolas et al. (2016)		Wie zufrieden sind Sie mit dem Covid-19 Sicherheitskonzept?	Kontextspez. Ergänzung
Infrastruktur	aufgrund der geringen Lift-Wartezeiten	Cocolas et al. (2016)	Loyalität	Ich plane, dieses Skigebiet wieder zu besuchen.	Prayag & Ryan (2012)
	aufgrund der guten Pistenpräparierung	Cocolas et al. (2016)		Ich empfehle dieses Skigebiet an Andere.	Prayag & Ryan (2012)
	aufgrund des Transportkomforts der Skilifte	Cocolas et al. (2016)			
	aufgrund der Sicherheit auf den Pisten	Kontextspez. Ergänzung			
	aufgrund der Einkehrmöglichkeiten (wenn geöffnet)	Cocolas et al. (2016)			
	aufgrund des guten Covid-19 Sicherheitskonzepts				
Zugänglichkeit und Transport	aufgrund der guten Erreichbarkeit	Cocolas et al. (2016)			
Haupteigenschaften	aufgrund der Familienorientierung	Cocolas et al. (2016)			
	aufgrund der geringen Anzahl an Skifahrern	Cocolas et al. (2016)			
	aufgrund der Übersichtlichkeit	Kontextspez. Ergänzung			
	aufgrund der persönlichen Atmosphäre	Kontextspez. Ergänzung			
	aufgrund des guten Preis-Leistungsniveaus	Cocolas et al. (2016)			
	aufgrund der Nähe zur Natur	Cocolas et al. (2016)			

Tabelle 4: Item Liste

4.4. Auswertung quantitative Befragung der Gäste

Demographische Daten

Die nachfolgende deskriptive Auswertung gibt einen Überblick über die Hauptmerkmale der Besucher in den kleinen Skigebieten. Zunächst ist zu erwähnen, dass aufgrund der geltenden Covid-19 Regelungen ausschließlich Einheimische befragt werden konnten. Die Tabelle 5 gibt einen Überblick über die soziodemographischen Daten der Befragten.

Insgesamt konnten in allen Skigebieten Gäste verschiedener **Altersklassen** befragt werden, wobei die meisten Befragten zwischen 20 und 49 Jahre alt waren. Der Umfrage nach hat das Skigebiet Rangger Köpfl die ältesten Gäste, wobei 58,6 % älter als 40 Jahre und 22,3 % älter als 60 Jahre sind und das Skigebiet See die jüngsten Gäste, wobei 23,5 % zwischen 14 und 19 Jahre alt sind.

		Alter			Fähigkeit			Anzahl der Besuche		
Skigebiet		Häufigkeit		Prozent	Häufigkeit		Prozent	Häufigkeit		Prozent
1	Elferbahnen Neustift Stubai	14-19 Jahre	5	5,2	Anfänger	3	3,1	1 Besuch	7	7,2
		20-29 Jahre	24	25,0	Mittel	1	1,0	2-5 Besuche	35	36,1
		30-39 Jahre	21	21,9	Fortgeschritten	7	7,2	6-10 Besuche	27	27,8
		40-49 Jahre	28	29,2	Ausgezeichnet	42	43,3	Mehr als 10 Besuche	28	28,9
		50-59 Jahre	10	10,4	Keine Antwort	44	45,4	Gesamt	97	100,0
		60-69 Jahre	8	8,3	Gesamt	97	100,0			
		Über 70	0	0,0						
		Gesamt	96	100,0						
2	Buchensteinwand Bergbahn Pillersee	14-19 Jahre	5	4,5	Anfänger	0	0,0	1 Besuch	4	3,6
		20-29 Jahre	16	14,5	Mittel	4	3,6	2-5 Besuche	28	25,5
		30-39 Jahre	21	19,1	Fortgeschritten	13	11,8	6-10 Besuche	12	10,9
		40-49 Jahre	25	22,7	Ausgezeichnet	62	56,4	Mehr als 10 Besuche	66	60,0
		50-59 Jahre	30	27,3	Keine Antwort	31	28,2	Gesamt	110	100,0
		60-69 Jahre	10	9,1	Gesamt	110	100,0			
		Über 70	3	2,7						
		Gesamt	110	100,0						
3	Bergbahn Oberperfuss Rangger Köpfl	14-19 Jahre	3	2,5	Anfänger	4	3,3	1 Besuch	2	1,7
		20-29 Jahre	11	9,1	Mittel	0	0,0	2-5 Besuche	22	18,2
		30-39 Jahre	19	15,7	Fortgeschritten	24	19,8	6-10 Besuche	21	17,4
		40-49 Jahre	24	19,8	Ausgezeichnet	55	45,5	Mehr als 10 Besuche	76	62,8
		50-59 Jahre	20	16,5	Keine Antwort	38	31,4	Gesamt	121	100,0
		60-69 Jahre	27	22,3	Gesamt	121	100,0			
		Über 70	17	14,0						
		Gesamt	121	100,0						
4	Bergbahnen See Paznaun	14-19 Jahre	27	23,5	Anfänger	2	1,7	1 Besuch	4	3,5
		20-29 Jahre	15	13,0	Mittel	2	1,7	2-5 Besuche	17	14,8
		30-39 Jahre	25	21,7	Fortgeschritten	9	7,8	6-10 Besuche	10	8,7
		40-49 Jahre	23	20,0	Ausgezeichnet	39	33,9	Mehr als 10 Besuche	84	73,0
		50-59 Jahre	18	15,7	Keine Antwort	63	54,8	Gesamt	115	100,0
		60-69 Jahre	5	4,3	Gesamt	115	100,0			
		Über 70	2	1,7						
		Gesamt	115	100,0						
5	Karwendel Bergbahn am Zwölferkopf	14-19 Jahre	4	4,2	Anfänger	3	3,2	1 Besuch	16	16,8
		20-29 Jahre	20	21,1	Mittel	0	0,0	2-5 Besuche	26	27,4
		30-39 Jahre	19	20,0	Fortgeschritten	7	7,4	6-10 Besuche	17	17,9
		40-49 Jahre	15	15,8	Ausgezeichnet	61	64,2	Mehr als 10 Besuche	36	37,9
		50-59 Jahre	18	18,9	Keine Antwort	24	25,3	Gesamt	95	100,0
		60-69 Jahre	17	17,9	Gesamt	95	100,0			
		Über 70	2	2,1						
		Gesamt	95	100,0						

Tabelle 5: Sample Beschreibung

Bezüglich der **Fähigkeit der befragten Gäste** fällt auf, dass insgesamt rund 50 % der Teilnehmer behaupten, Skifahrer zu sein, aber nur 33 % der Besucher angeben, ausgezeichnet Ski zu fahren. 37 % der Teilnehmer haben ihre Fähigkeit zum Skifahren nicht angegeben.

Die **Anzahl der Besuche** gibt an, ob Besucher das Skigebiet wiederholt oder nur zu bestimmten Anlässen besuchen. Bei den Skigebieten Rangger Köpfl, See und Zwölferkopf geben 60 % oder mehr an, dass sie dieses Skigebiet bereits mehr als zehnmal besucht haben.

Bezüglich des **Geschlechts** ist die Aufteilung zwischen männlichen (43,7 %) und weiblichen (56,3 %) Besuchern in allen Skigebieten ausgeglichen verteilt.

Während 78,8 % der Befragten angeben, dass sie das Skigebiet zum Skifahren besuchen, geben nur 6,9 % Snowboarden als ausgeübte **Aktivität** im Skigebiet an. Überraschenderweise waren insgesamt 38,7 % der Befragten rodeln, wobei sich die Anzahl der Besucher dabei stark zwischen den Skigebieten unterscheidet – während im Skigebiet Buchensteinwand nur 4,5 % der Teilnehmer rodeln, gaben das in den Skigebieten Elferbahnen, Rangger Köpfl, See und Zwölferkopf 70,1 %, 47,1 %, 45,2 % bzw. 27,4 % an. Vor allem im Skigebiet Elferbahnen scheint diese Besuchergruppe sehr bedeutend zu sein.

Auch wenn dafür in der Befragung keine Auswahlmöglichkeit zur Verfügung stand, gaben viele Teilnehmer im Feld „**Sonstige Aktivität**“ an, Skitouren als Aktivität im Skigebiet zu betreiben, insgesamt nennen dabei 24 % der Teilnehmer das Skitourengehen. Betrachtet man aber die fünf Skigebiete separat, gibt es große Unterschiede, wenn es um das Skitourengehen geht. Während im Skigebiet Buchensteinwand und Zwölferkopf rund 35 % der Teilnehmer Skitouren gehen, sind es im Skigebiet Rangger Köpfl knapp 50 %. In den Skigebieten Elferbahnen und See nennen weniger als 5 % das Skitourengehen als Aktivität. Dies zeigt, dass es große Unterschiede in den Aktivitäten zwischen den Besuchern der Skigebiete gibt.

Ein weiterer erwähnenswerter Punkt ist, dass nur 9,1 % der Teilnehmer angeben, allein in das Skigebiet zu kommen, die restlichen 91,9 % besuchen das Skigebiet in **Begleitung** von Familienmitgliedern oder Freunden.

Persönliche Bindung

Bei der persönlichen Bindung hatten die Besucher die Möglichkeit, sich innerhalb einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“ zu entscheiden. Anhand Abbildung 5 und Tabelle 6 kann man sehen, dass alle fünf Skigebiete ähnlich gute Ergebnisse in der persönlichen Bindung zu ihren Gästen aufweisen.

Insgesamt konnte mit einem Mittelwert von 3,61 das beste Ergebnis für den Genuss des Skifahrens erzielt werden, gefolgt von der Bewertung der Aussage „Ich bin in diesem Skigebiet zufriedener“ mit einem Mittelwert von 3,61 und „Hier Ski zu fahren ist mir wichtiger“ mit 3,36. Die Wahl keines anderen Skigebiets wurde zwar mit einem Mittelwert von 2,54 noch „positiv“ bewertet, erscheint aber im Vergleich mit den anderen Bewertungen für die kleinen Skigebiete weniger relevant.

D.h., es lässt sich erkennen, dass in allen fünf Skigebieten die Aussage „Ich würde kein anderes Skigebiet wählen“ am wenigsten zutrifft, vor allem im Skigebiet Elferbahnen mit einem Mittelwert knapp über 2, gefolgt von Skigebiet Rangger Köpfl mit einem Mittelwert von 2,41. Das Skigebiet Buchensteinwand, See und Zwölferkopf kommen zu einem fast identen Ergebnis, nämlich mit einem Mittelwert von knapp unter 3. Das bedeutet, dass die meisten Besucher von kleinen Skigebieten (besonders vom Skigebiet Elferbahnen und Skigebiet Rangger Köpfl) nicht nur dieses Skigebiet, sondern auch andere Skigebiete besuchen.

„Ich genieße das Skifahren hier mehr“ wird im Skigebiet See mit einem Mittelwert von 4,09 mit Abstand am höchsten bewertet. Das Skigebiet Buchensteinwand und Rangger Köpfl weisen eine sehr ähnliche Übereinstimmung mit einem Mittelwert von 3,7 auf, gefolgt von Skigebiet Elferbahnen mit

3,44 und Zwölferkopf mit 3,38. Die Aussage „Ich bin in diesem Skigebiet zufriedener“ wird sehr ähnlich in den Skigebieten bewertet, jedoch meist mit einem leicht geringeren Mittelwert über alle Skigebiete (3,54), im Vergleich mit dem Genuss (Mittelwert 3,61). Die höchste Zustimmung erhält hierzu das Skigebiet See mit einem Mittelwert von 3,93 und das Skigebiet Buchensteinwand mit einem Mittelwert von 3,58. Die Befragten stimmen auch der Aussage „Hier Ski zu fahren ist mir wichtiger“ in allen fünf Skigebieten zu, wobei das Skigebiet Buchensteinwand mit einem Mittelwert von 3,75 die höchste Zustimmung erhält.

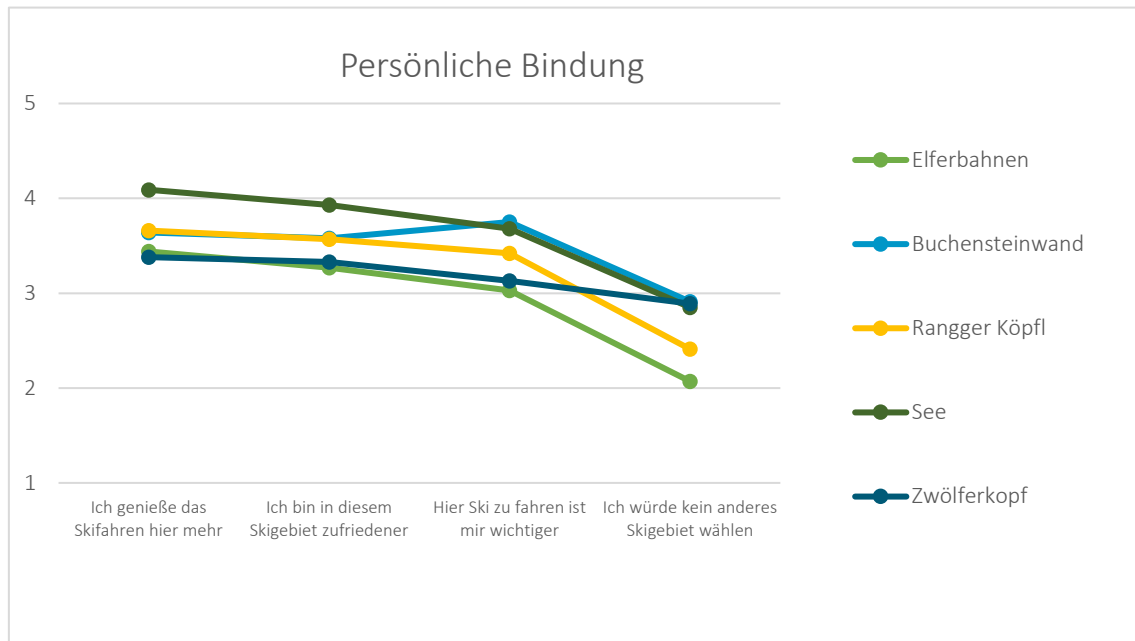


Abbildung 5: Persönliche Bindung

	Elferbahnen	Buchensteinwand	Rangger Köpfl	See	Zwölferkopf	GESAMT
Ich genieße das Skifahren hier mehr	3,44	3,64	3,66	4,09	3,38	3,61
Ich bin in diesem Skigebiet zufriedener	3,27	3,58	3,57	3,93	3,33	3,54
Hier Ski zu fahren ist mir wichtiger	3,03	3,75	3,42	3,68	3,13	3,36
Ich würde kein anderes Skigebiet wählen	2,07	2,91	2,41	2,85	2,89	2,54

Tabelle 6: Persönliche Bindung Mittelwerte

Zugehörigkeit

Auch für die Zugehörigkeit konnten die Besucher auf einer Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“ angeben, inwieweit sie sich mit dem Skigebiet verbunden fühlen. In Abbildung 6 und Tabelle 7 sind die Ergebnisse der Skigebiete dargestellt.

Insgesamt gaben die Befragten an, dass ihnen das jeweilige Skigebiet viel bedeutet, wobei das Ergebnis der Bergbahnen Rangger Köpfl mit einem Mittelwert von 4,41 als stärkstes in dieser Kategorie genannt werden kann. Über alle fünf Skigebiete konnte hierzu ein Mittelwert von 4,06 verzeichnet werden. Im Vergleich haben sich die Befragten mit einem Mittelwert von 3,72 ein Stück weit weniger mit den kleinen Skigebieten verbunden gefühlt. Für das Skigebiet Rangger Köpfl konnte

für die Aussage „Ich bin sehr mit dem Skigebiet verbunden“ der höchste Mittelwert mit 4,23 verzeichnet werden, für das Skigebiet Elferbahnen mit 3,32 der niedrigste Mittelwert.

Ziemlich ähnlich bewerteten die Gäste im Skigebiet die Aussagen „Ich identifiziere mich stark in diesem Gebiet“ und „Ich habe eine besondere Verbindung“, wobei hier die Skigebiete Buchensteinwand und Rangger Köpfl mit einem Mittelwert von jeweils knapp 4 die höchsten Zustimmungen aufweisen. Im Vergleich konnten über alle Skigebiete hier die Mittelwerte von 3,55 bzw. 3,5 erfasst werden. Das Skigebiet Elferbahnen weist auch hier die geringsten Mittelwerte mit 3,22 bzw. 3,35 auf, nur der Aussage „Ich habe eine besondere Verbindung“ wird im Skigebiet Zwölferkopf mit einem Mittelwert von 3,27 noch weniger zugestimmt.

Die Verbindung von Erinnerungen mit Familie und Freunden mit den kleinen Skigebieten wird von Befragten in den verschiedenen Skigebieten unterschiedlich bewertet, insgesamt konnte über alle Skigebiete ein Mittelwert von 3,73 verzeichnet werden. Hierzu haben die Befragten in den Skigebieten Buchensteinwand, Rangger Köpfl und See mit einem Mittelwert von knapp 4 stark zugestimmt, während in den Skigebieten Elferbahnen und Zwölferkopf geringere Mittelwerte von 3,36 bzw. 3,21 erreicht werden konnten. Im Vergleich zeigen sich auch geringere Zustimmungswerte für die Aussage „Ich verbinde Kindheitserinnerungen mit dem Skigebiet“ mit einem Mittelwert von 2,89 über alle Skigebiete, besonders aber für die Skigebiete Elferbahnen und Zwölferkopf mit einem Mittelwert von 2,77 und 2,72.

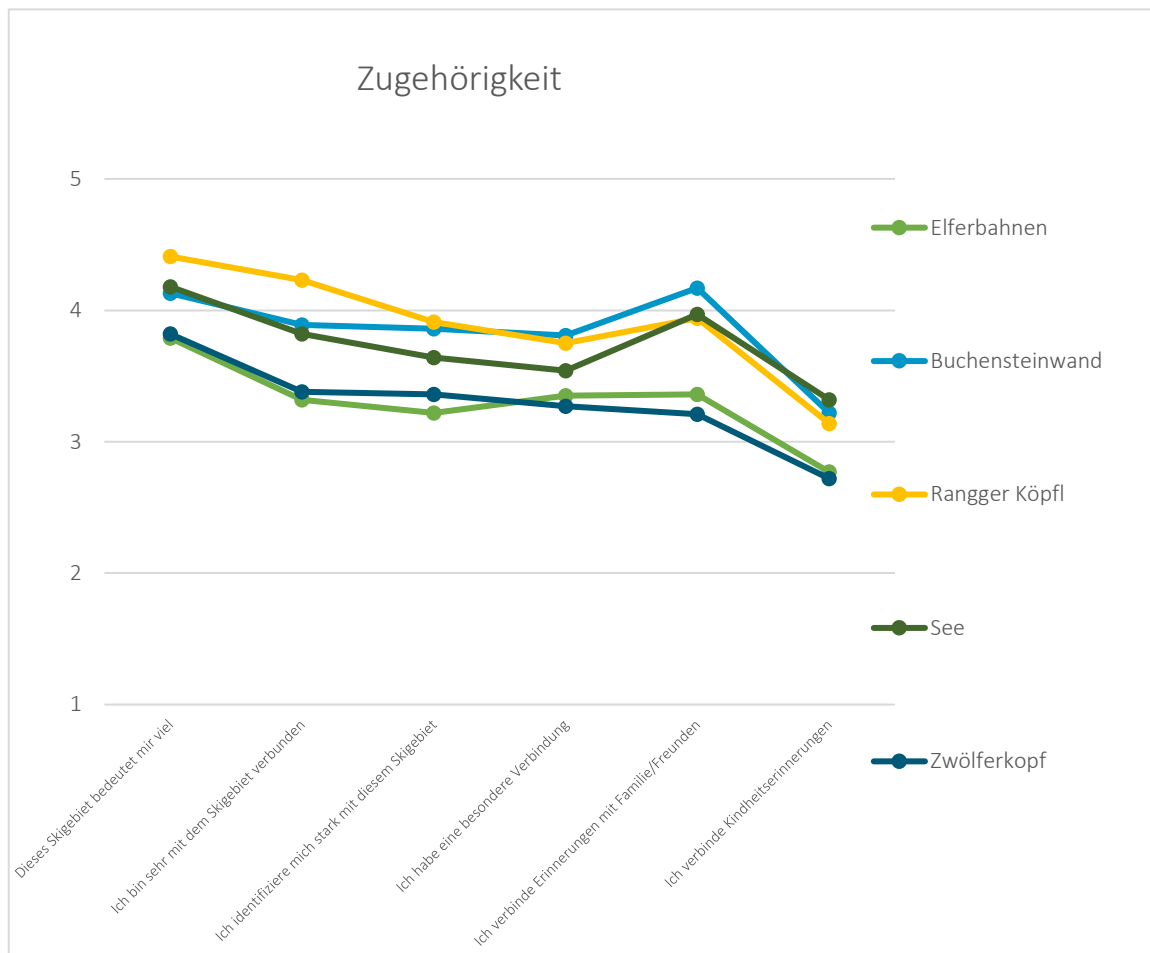


Abbildung 6: Zugehörigkeit

	Elferbahnen	Buchensteinwand	Rangger Köpfl	See	Zwölferkopf	GESAMT
Dieses Skigebiet bedeutet mir viel	3,79	4,13	4,41	4,18	3,82	4,06
Ich bin sehr mit dem Skigebiet verbunden	3,32	3,89	4,23	3,82	3,38	3,72
Ich identifiziere mich stark mit diesem Skigebiet	3,22	3,86	3,91	3,64	3,36	3,55
Ich habe eine besondere Verbindung	3,35	3,81	3,75	3,54	3,27	3,50
Ich verbinde Erinnerungen mit Familie/Freunden	3,36	4,17	3,94	3,97	3,21	3,73
Ich verbinde Kindheitserinnerungen	2,77	3,22	3,14	3,32	2,72	2,89

Tabelle 7: Zugehörigkeit Mittelwerte

Loyalität

Auch bei der Loyalität gab es die Möglichkeit, die Aussagen auf einer fünfstufigen Skala zu bewerten. Die Ergebnisse werden in Abbildung 7 bzw. Tabelle 8 dargestellt.

Die Aussage „Ich plane dieses Skigebiet wieder zu besuchen“ erreichte in allen fünf Skigebieten eine sehr hohe Zustimmung mit einem Mittelwert von 4,69. Dies lässt darauf schließen, dass die Besucher aller fünf Skigebiete das Skigebiet ziemlich sicher nochmal besuchen werden. Vor allem die Skigebiete Rangger Köpfl und See erreichen hier mit den Mittelwerten 4,76 und 4,78 sehr hohe Zustimmungswerte.

Der Behauptung „Ich empfehle dieses Skigebiet an Andere“ stimmen ebenfalls alle fünf Skigebiete mit einem Gesamtmittelwert von 4,47 stark zu. Vor allem die Skigebiete Buchensteinwand, Rangger Köpfl und See weisen hier die höchsten Mittelwerte mit 4,57, 4,55 und 4,61 auf, die Skigebiete Elferbahnen und Zwölferkopfbahn werden mit den Mittelwerten von 4,29 und 4,31 aber auch durchaus positiv bewertet. D.h., alle fünf Skigebiete werden von den Gästen an Andere empfohlen.

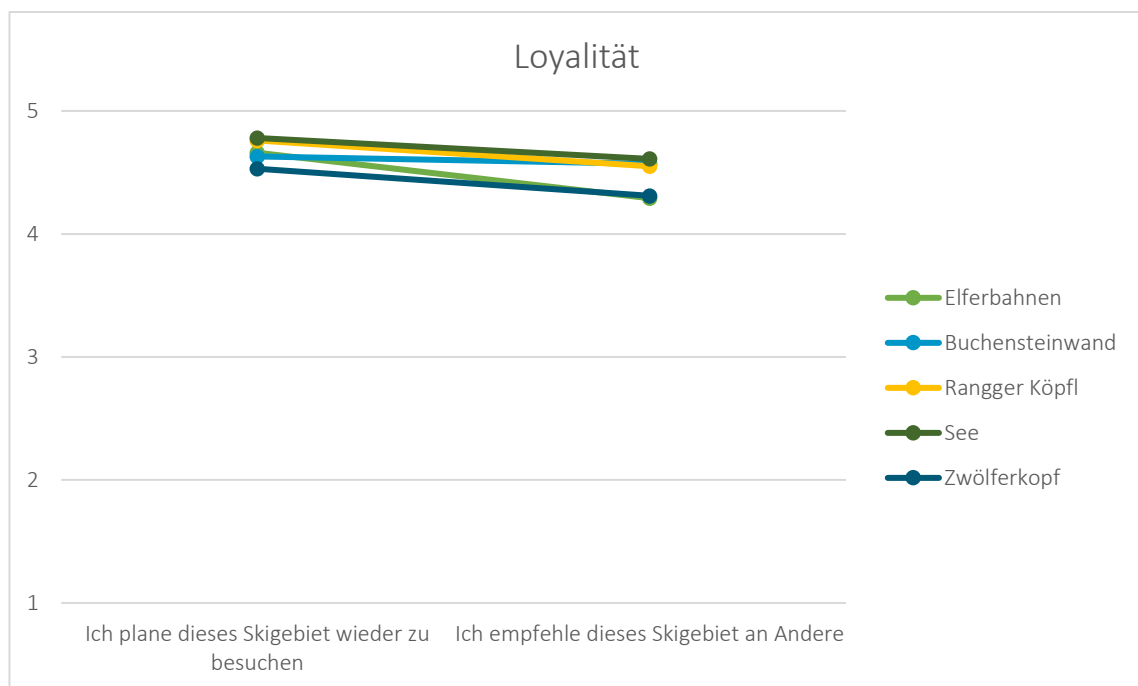


Abbildung 7: Loyalität

	Elferbahnen	Buchensteinwand	Rangger Köpfl	See	Zwölferkopf	GESAMT
Ich plane dieses Skigebiet wieder zu besuchen	4,66	4,63	4,76	4,78	4,53	4,69
Ich empfehle dieses Skigebiet an Andere	4,29	4,57	4,55	4,61	4,31	4,47

Tabelle 8: Loyalität Mittelwerte

Push- und Pull-Faktoren

Die Tabelle 9 zeigt die Push- und Pull-Faktoren der kleinen Skigebiete, d.h. wieso die Befragten die einzelnen Skigebiete besuchen, wobei hier wieder eine fünfstufige Likert-Skala zur Auswahl stand. In der Tabelle werden die Gründe für den Besuch nach der höchsten Zustimmung über alle Skigebiete gereiht.

Für die **Push-Faktoren** stechen über alle Skigebiete die Gründe „um Spaß zu haben“ und „um körperlich aktiv zu sein“ mit Mittelwerten von 4,72 bzw. 4,67 hervor. Auch die Gründe „zur Entspannung“, „aufgrund der geringen Distanz zum Wohnort“ und „um mit meiner Familie Zeit zu verbringen“ haben mit den Mittelwerten 4,23, 4,19 und 4,00 sehr hohe Zustimmungswerte erzielt. Während den Aussagen „um Freunde/Bekannte zu treffen“ und „da ich nur begrenzt Zeit habe“ von den Gästen noch zugestimmt wird, wird dem Motiv „um Skifahren zu lernen“ mit einem Mittelwert von 2,14 weniger zugestimmt. D.h., die Befragten besuchen die kleinen Skigebiete nicht, um das Skifahren erst zu erlernen, was auf die Einheimischen als Befragungsgruppe (aufgrund der Covid-19 Regelungen) zurückzuführen sein kann.

Für die **Pull-Faktoren** wird über die gesamten Skigebiete deutlich, dass die kleinen Skigebiete aufgrund der guten Erreichbarkeit, aufgrund der Nähe zur Natur und aufgrund der geringen Lift-Wartezeiten mit den Mittelwerten 4,42, 4,37 und 4,27 besucht werden. Weniger relevante Gründe sind die Vielfalt an Pisten oder aufgrund des Skifahrens abseits der Piste mit den Mittelwerten 2,68 und 2,58. Außerdem besuchen die Befragten die kleinen Skigebiete nicht verstärkt aufgrund der Covid-19 Pandemie (Mittelwert 2,62).

Das **Skigebiet Elferbahnen** wird besonders aufgrund der geringen Lift-Wartezeiten (Mittelwert 4,36), der guten Erreichbarkeit (Mittelwert 4,34) und aufgrund des guten Preis-Leistungsniveaus (Mittelwert 4,32) besucht. Die Vielfalt an Pisten weist für das Skigebiet Elferbahnen mit 2,37 den geringsten Zustimmungswert auf. Besonders deutlich ist auch, dass die Besucher des Skigebiets Elferbahnen nicht das Skigebiet besuchen, um Skifahren zu lernen (Mittelwert 1,98), den Aussagen um körperlich aktiv zu sein und um Spaß zu haben aber sehr stark zustimmen (Mittelwerte 4,63 bzw. 4,60).

Die Befragten des **Skigebiets Buchensteinwand** besuchen das Skigebiet ebenfalls, um körperlich aktiv zu sein mit einem Mittelwert von 4,67 und noch verstärkter, um Spaß zu haben mit einem Mittelwert von 4,77. Um Skifahren zu lernen erhält hier allerdings noch eine geringe Zustimmung (Mittelwert von 2,55). Die Nähe zur Natur (Mittelwert 4,63) und die gute Pistenpräparierung (Mittelwert 4,44) sind die stärksten Motive der Befragten im Skigebiet Buchensteinwand. Weniger Zustimmung erhält die Vielfalt der Pisten (Mittelwert 2,83) bzw. wird auch dieses Skigebiet nicht unbedingt verstärkt aufgrund von Covid-19 besucht (Mittelwert 2,88).

Das Skigebiet **Rangger Köpfl** wird mit einer hohen Zustimmung aufgrund der guten Erreichbarkeit (Mittelwert 4,70) und aufgrund der Nähe zur Natur (Mittelwert 4,55) besucht. Die Vielfalt der Pisten spielt hier für die Gäste eine untergeordnete Rolle mit einem Mittelwert von 2,71 bzw. auch das Fahren abseits der Piste zählt mit 2,82 nicht zu den Topgründen für einen Skigebietsbesuch. Für die Push-Faktoren zeigt sich im Skigebiet Rangger Köpfl ein ähnliches Ergebnis wie über alle Skigebiete: „um körperlich aktiv zu sein“ und „um Spaß zu haben“ werden am besten bewertet, mit den

Mittelwerten von 4,79 bzw. 4,69. Dem Motiv „um Skifahren zu lernen“ wird hier aber ein bisschen stärker zugestimmt, mit einem Mittelwert von 2,98.

Im **Skigebiet See** wird das Motiv „um Skifahren zu lernen“ zwar auch am geringsten bewertet, mit einem Mittelwert von 2,82 stimmen die Befragten aber noch zu. Auch hier sind die Beweggründe der Push-Faktoren „um körperlich aktiv zu sein“ (Mittelwert 4,74) und „um Spaß zu haben“ (4,70) am besten bewertet. Das Skigebiet See wird besonders aufgrund der Pisten und Schneeeverhältnisse mit einem Mittelwert von 4,49 und aufgrund der Pistenpräparierung mit einem Mittelwert von 4,49 besucht. Auch den Gründen aufgrund „des Skifahrens abseits der Piste“ (Mittelwert 3,40) und der Vielfalt an Pisten (Mittelwert 3,61) wird von den Gästen zugestimmt, weniger relevant sind hier die Einkehrmöglichkeiten mit einem Mittelwert von 3,30.

Das **Skigebiet Zwölferkopf** wird verstärkt aufgrund der Nähe zur Natur (Mittelwert 4,58) und der geringen Lift-Wartezeiten (Mittelwert 4,54) besucht. Auch hier werden den Gründen „Vielfalt an Pisten“ mit einem Mittelwert von 2,31 und „Fahren abseits der Piste“ mit einem Mittelwert von 2,63 nicht stark zugestimmt. Die Besucher stimmen außerdem dem Motiv um Skifahren zu lernen mit einem Mittelwert von 1,94 im Vergleich mit den anderen Skigebieten am wenigsten zu. Hier werden aber die Push-Faktoren „um körperlich aktiv zu sein“ (Mittelwert 4,80) und „um Spaß zu haben“ (Mittelwert 4,61) am höchsten bewertet.

Vergleich der Skigebiete: Ich besuche dieses Skigebiet...						
	Elferbahnen	Buchensteinwand	Rangger Köpfl	See	Zwölferkopf	GESAMT
Push-Faktoren						
...um körperlich aktiv zu sein	4,63	4,67	4,79	4,74	4,80	4,72
...um Spaß zu haben	4,60	4,77	4,69	4,70	4,61	4,67
...zur Entspannung	3,84	4,44	4,52	3,97	4,51	4,23
...aufgrund der geringen Distanz zu meinem Wohnort	3,79	4,26	4,64	4,21	4,04	4,19
...um mit meiner Familie Zeit zu verbringen	3,79	4,31	4,03	4,17	4,05	4,00
...um Freunde/Bekannte zu treffen	3,70	3,65	3,87	3,70	3,44	3,58
...da ich nur begrenzt Zeit habe	3,58	3,50	3,61	3,40	3,22	3,38
...um Skifahren zu lernen	1,98	2,55	2,98	2,82	1,94	2,14
Pull-Faktoren						
...aufgrund der guten Erreichbarkeit	4,34	4,30	4,70	4,46	4,36	4,42
...aufgrund der Nähe zur Natur	4,20	4,63	4,55	4,08	4,58	4,37
...aufgrund der geringen Lift-Wartezeiten	4,36	4,34	4,14	4,38	4,54	4,27
...aufgrund der guten Pistenpräparierung	4,07	4,44	4,32	4,47	4,24	4,25
...aufgrund der Pisten und Schneeeverhältnisse	4,07	4,35	4,11	4,49	4,08	4,20
...aufgrund der persönlichen Atmosphäre	3,89	4,28	4,21	4,18	4,16	4,11
...aufgrund der Sicherheit auf den Pisten	3,88	4,25	4,42	4,13	4,05	4,06
...aufgrund der Übersichtlichkeit	3,80	4,33	3,97	4,08	4,15	4,03
...aufgrund der geringen Anzahl an Skifahrern	4,17	4,30	3,75	3,92	4,20	4,00
...aufgrund des guten Preis-Leistungsniveaus	4,32	3,95	4,17	4,13	3,66	3,70
...aufgrund des guten COVID-19 Sicherheitskonzepts	4,12	3,98	4,01	3,71	3,84	3,52
...aufgrund des Transportkomforts der Skilifte	3,07	3,34	3,96	3,60	3,93	3,44
...aufgrund der Einkehrmöglichkeiten (wenn geöffnet)	3,76	3,11	4,01	3,30	3,63	3,26
...aufgrund der Familienorientierung	2,93	3,56	3,75	3,68	2,87	3,21
...aufgrund der Vielfalt an Pisten	2,37	2,83	2,71	3,61	2,31	2,68
...verstärkt aufgrund von COVID-19	2,97	2,88	2,80	2,92	2,66	2,62
...aufgrund des Skifahrens abseits der Piste	2,71	3,09	2,82	3,40	2,63	2,58

Tabelle 9: Push- und Pull-Faktoren

Allgemeine Zufriedenheit

Die Ergebnisse der Zufriedenheit, also wie zufrieden die Befragten mit dem Skigebiet, mit der Gesamtqualität und dem COVID-19 Konzept waren, lassen sich aus Abbildung 8 und Tabelle 10 ablesen. Bei der Zufriedenheit weisen alle fünf Skigebiete eine hohe Zustimmung mit einem Mittelwert von gesamt 4,35 auf, wobei das Skigebiet See die höchste Zufriedenheit mit einem Mittelwert von 4,53 hat, gefolgt vom Skigebiet Rangger Köpfl mit einem Mittelwert von 4,45. Das Skigebiet Buchensteinwand bildet das Mittelfeld (Mittelwert 4,33) und am Ende befinden sich die Skigebiete Zwölferkopf und Elferbahnen, mit allerdings auch immer noch sehr hohen Zustimmungswerten (Mittelwerte 4,24 bzw. 4,2).

Auch die Ergebnisse der Gesamtqualität sind sehr ähnlich, alle fünf Skigebiete haben einen hohen Mittelwert von mindestens 4 (Gesamtmittelwert 4,18), wobei das Skigebiet See den höchsten Wert mit 4,36 und die Elferbahnen mit 4 den niedrigsten Mittelwert aufweisen. D.h., die Gesamtqualität wird in allen fünf Skigebieten äußerst positiv beurteilt.

Die Zufriedenheit mit dem Covid-19-Sicherheitskonzept wird in allen Skigebieten ebenfalls sehr gut bewertet (Gesamtmittelwert 4,19), wobei hier erkennbar ist, dass es im Skigebiet Zwölferkopf am wenigsten Zustimmung gibt (Mittelwert = 4,21), das Skigebiet See sich im Mittelfeld befindet (Mittelwert = 4,34) und die Skigebiete Elferbahnen, Buchensteinwand und Rangger Köpfl einen sehr ähnlichen hohen Mittelwert von ca. 4,5 erzielen. D.h., auch mit dem Covid-19 Sicherheitskonzept sind die Gäste der kleinen Skigebiete äußerst zufrieden.

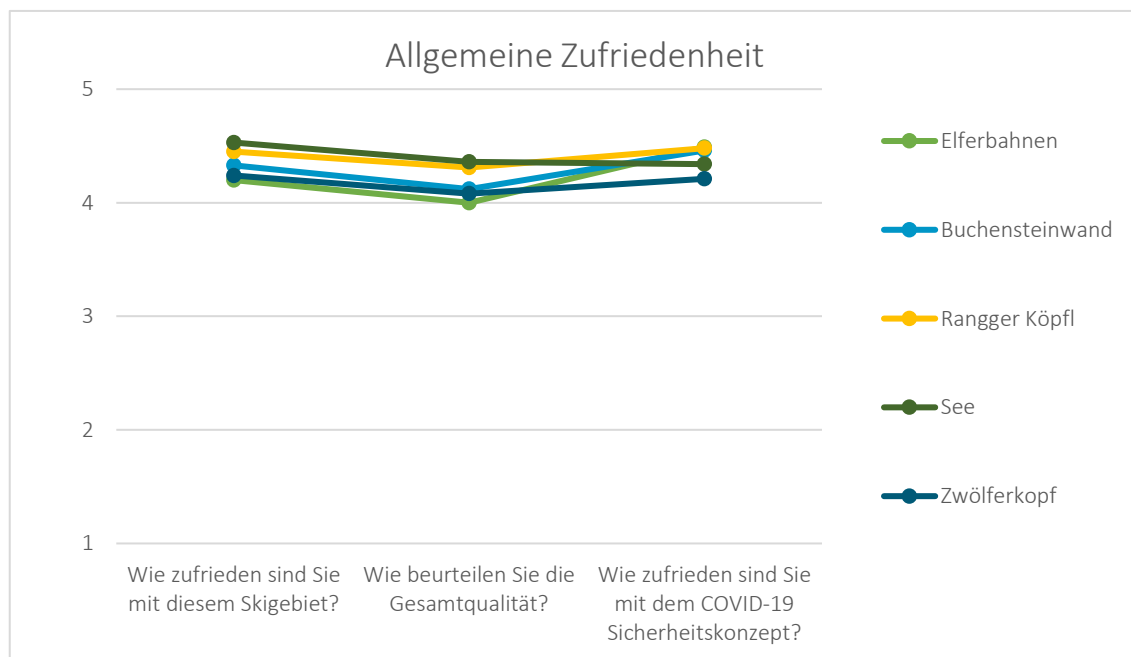


Abbildung 8: Allgemeine Zufriedenheit

	Elferbahnen	Buchensteinwand	Rangger Köpfl	See	Zwölferkopf	GESAMT
Wie zufrieden sind Sie mit diesem Skigebiet?	4,2	4,33	4,45	4,53	4,24	4,35
Wie beurteilen Sie die Gesamtqualität?	4,0	4,12	4,31	4,36	4,08	4,18
Wie zufrieden sind Sie mit dem COVID-19 Sicherheitskonzept?	4,49	4,46	4,48	4,34	4,21	4,19

Tabelle 10: Allgemeine Zufriedenheit Mittelwerte

5. Conclusio

5.1. Diskussion der Ergebnisse

Zunächst werden nachfolgend die Rollen und Anforderungen der kleinen Skigebiete aus Sicht der Stakeholder und die Wahrnehmung der Gäste diskutiert, um im nächsten Schritt Positionierungsstrategien ableiten zu können. Dementsprechend werden zuerst die zwei Unterforschungsfragen beantwortet:

Welche Rolle und Anforderungen werden kleinen Skigebieten in der Destination von anderen Stakeholdern zugeschrieben?

Wie werden sie von ihren Stakeholdern, insbesondere ihren Gästen, wahrgenommen?

Bezüglich der **Wahrnehmung der kleinen Skigebiete aus Sicht der Gäste** kann festgehalten werden, dass die kleinen Skigebiete von den Gästen gerne angenommen werden. Dies zeigt sich zum einen in der hohen *Loyalität* der Gäste, welche immer wieder in das Skigebiet kommen, zum anderen aber auch in der hohen *Zufriedenheit*. Dies bestätigt sich in der hohen Wiederbesuchsrates als auch in den Angaben der Gäste im Bereich der Anregungen. **Die befragten Stakeholder** sprachen hierzu von *Stammgästen*, die die kleinen Skigebiete immer wieder besuchen. Die Gästebefragung zeigte in diesem Zusammenhang für alle fünf Skigebiete, dass die Befragten sowohl planen, die Skigebiete wieder zu besuchen als auch die Skigebiete an Andere empfehlen. Außerdem geht aus den Gästebefragungen hervor, dass die Befragten mit der Gesamtqualität als auch mit dem COVID-19 Sicherheitskonzept sehr zufrieden sind. Alle kleinen Skigebiete erreichten hier sehr gute Zustimmungswerte. Die Gästebefragung verdeutlicht zudem, dass die Gäste eine *persönliche Bindung* zu den kleinen Skigebieten aufweisen, sie gaben an, dass sie in den Skigebieten das Skifahren mehr genießen als in anderen Skigebieten oder in dem jeweiligen Skigebiet zufriedener sind als in anderen. Die Gäste gaben zwar auch an, dass sie zusätzlich andere Skigebiete besuchen, die Ergebnisse der quantitativen Studie zeigen aber auch eine *Zugehörigkeit* der befragten Gäste zu den kleinen Skigebieten. Dazu gaben die Gäste mit hohen Zustimmungswerten an, mit dem Skigebiet verbunden zu sein, sich damit zu identifizieren als auch Erinnerungen mit dem Skigebiet zu verbinden.

Bezüglich der **Motivation der Gäste** ging aus der Literatur hervor, dass Gäste von verschiedenen Pull-Faktoren angezogen als auch von eigenen Push-Faktoren gestoßen werden, Skigebiete zu besuchen (Uysal et al., 2009). Dazu zeigt die Gästebefragung, dass die *gute Erreichbarkeit*, *die Nähe zur Natur* und *die geringen Lift-Wartezeiten* von großer Bedeutung für die Skigebiete sind. Die gute Erreichbarkeit wird bereits in der Literatur hinsichtlich der Relevanz von kleinen Skigebieten für Personen, die nicht viel Zeit haben, hervorgehoben (Stemmler, 2020; He & Luo, 2020). Hierzu zeigen auch die Interviews mit den Stakeholdern der kleinen Skigebiete, dass die gute Erreichbarkeit als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen wird. Die *Bedeutung der Natur* für Gäste in den Skigebieten wird in der Literatur als wichtiger als die Größe des Skigebietes dargestellt (Pröbstl-Haider et al., 2017), was allerdings in den Stakeholder-Befragungen weniger thematisiert wird. Bezüglich der geringen Wartezeiten am Lift wird in der Literatur erwähnt, dass sie einer der wichtigsten Gründe für den Besuch in einem Skigebiet ist (Unbehauen et al., 2008). Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der quantitativen Gästebefragung wider, wo die Wartezeit als einer der besten Pull-Faktoren bewertet wurde. Besonders das Skigebiet Zwölferkopf kann hier punkten. Auch die Stakeholder gaben in den Interviews an, dass die kurzen bis gar keine Wartezeiten in den kleinen Skigebieten einen enormen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Bei den Push-Faktoren konnten vorrangig „um körperlich aktiv zu sein“ und um „Spaß zu haben“ als **wichtigste Gründe für den Besuch** im Skigebiet identifiziert werden. Dies stimmt mit den Resultaten von He & Luo (2020) bezüglich der Bedeutung der körperlichen Aktivität als auch des Faktors Spaß in den Skigebieten überein. Die Stakeholder argumentierten in den Interviews zusätzlich bezüglich der

Vermeidung von Überfüllung als Vorteil in den kleinen Skigebieten. Dies wurde bereits vor der COVID-19 Pandemie als großen Pluspunkt von kleinen Skigebieten angesehen (Hudson & Shephard, 1998). Mit Blick auf die Zukunft wird dies laut den Stakeholdern noch mehr an Bedeutung gewinnen. Die Interviewpartner gehen davon aus, dass viele Gäste in den folgenden Jahren Überfüllungen vermeiden wollen und somit auf die Massen in großen Skigebieten verzichten werden. Dies hätte zur Folge, dass mehr Gäste in die kleineren Skigebiete ausweichen würden, da sie dort in Ruhe Skifahren können. Die Befragten gehen zudem davon aus, dass die Vermeidung von Überfüllung auch über die Pandemie hinaus von Vorteil für die kleinen Skigebiete sein wird.

Als größter **Nachteil kleiner Skigebiete** im Vergleich mit den großen Skigebieten wurde meist das *Fehlen von Pistenvielfalt* bzw. die geringe Anzahl an Pistenkilometern in der Literatur gesehen (Klenosky et al., 1993; Unbehaun et al., 2008; Won et al., 2008). Dies wird zum Teil von den Interviewpartnern bestätigt. Hierbei muss jedoch genannt werden, dass neuere Studien zeigen, dass die Pistenvielfalt nur ein Faktor von vielen ist, welche wichtig für die Gäste sind (Pröbstl-Haider et al., 2017). Bezugnehmend auf die Gästebefragung wird in diesem Zusammenhang deutlich, dass die Vielfalt an Pisten zwar keinen Pull-Faktor mit großer Zustimmung darstellt, aber immerhin von den Befragten in den Skigebieten Buchensteinwand, Rangger Köpfl und See positiv bewertet wird. In den Skigebieten Elferbahnen und Zwölferkopf wird der Pistenvielfalt zwar nicht als Motivationsgrund zugestimmt, die Gäste gaben allerdings an, aufgrund der *Pistenpräparierung und den Schneesverhältnissen* die Skigebiete zu besuchen. Dementsprechend scheint der Nachteil der geringen Anzahl an Pistenkilometern in den kleinen Skigebieten nicht so groß wie bisher angenommen. Die Interviewpartner gehen davon aus, dass die Zielgruppe kleiner Skigebiete nicht auf viele Pistenkilometer abzielt, sondern aus anderen Gründen in ein Skigebiet kommt.

Bezugnehmend auf die **Herausforderung** des Klimawandels wurde oftmals auf eine *künstliche Beschneiungsanlage* eingegangen. Hierbei verdeutlichen sowohl die befragten Stakeholder als auch die Literatur die Problematik der niedrigen Höhenlage, mit welcher vor allem kleine Skigebiete häufiger konfrontiert werden (Unbehaun et al., 2008). Um jedoch die *Pistenqualität*, welche einen wichtigen Faktor für den Besuch der Gäste in Skigebieten darstellt, garantieren zu können, kann empfohlen werden, in künstliche Beschneiungsanlagen zu investieren. Hierbei gehen die Stakeholder darauf ein, dass eine künstliche Beschneigung noch nicht oder nicht ausreichend in den kleinen Skigebieten vorhanden sind. Daher wird auch in Bezug auf zukünftige *Investitionen* meist ein Ausbau der Beschneiungsanlage erwähnt. Auch die Gäste der Skigebiete nennen bei der Frage nach Anregungen oftmals die Erweiterung der Beschneiungsanlage bzw. die Beschneigung von weiteren Pisten. Als Grund für diese Anregungen werden Pisten, welche aufgrund von mangelndem Schnee geschlossen sind, gesehen. Die Interviewpartner sehen den Ausbau der Beschneiungsanlage außerdem als *Chance* für die kleinen Skigebiete. Es sei derzeit schon häufig ein Problem, dass einige Abfahrten aufgrund des Schneemangels gesperrt werden müssen und dies wirkt sich auch auf die Gästezahlen aus. Eine künstliche Beschneigung würde laut den Stakeholdern für Schneesicherheit sorgen und somit auch die Gäste zufriedenstellen. Auch in der Literatur wird die Bedeutung des Faktors Schneesicherheit für potenzielle Kunden der Skigebiete hervorgehoben (Unbehaun et al., 2008).

5.2. Beantwortung der Forschungsfrage

Nachfolgend wird nun die Forschungsfrage:

Wie können sich kleine Skigebiete in alpinen Destinationen nachhaltig positionieren?

anhand eines Vergleichs der Ergebnisse der Stakeholder-Befragung und der Gästebefragung mit dem theoretischen Hintergrund beantwortet, indem Positionierungsstrategien für kleine Skigebiete abgeleitet werden.

Aus der Literatur zeigt sich, dass die Hauptzielgruppe von kleinen Skigebieten **Familien mit Kindern oder Großeltern** sind (Gurschler, 2016; Krause, 2017). Aus Sicht der Stakeholder bilden Familien die größte Gruppe an Gästen in den kleinen Skigebieten, wobei auch Mehrgenerationsfamilien, also Großeltern mit Kindern, in den Interviews genannt werden. Laut den Stakeholdern konzentrieren sich die kleinen Skigebiete darauf, dass die Kinder dort mit ihren Eltern Skifahren erlernen können. Dies trifft allerdings nicht auf jedes kleine Skigebiet zu, bspw. wird das Skigebiet Elferbahnen von den Stakeholdern als nicht für Kleinkinder geeignet beschrieben. Aus den Gästebefragungen geht hervor, dass ein Großteil der Gäste das Skigebiet in *Begleitung von Familienmitgliedern oder Freunden* besucht. Allerdings spiegelt sich diese Familienorientierung nicht unbedingt in den Motiven für einen Besuch der kleinen Skigebiete in der Gästebefragung wider. Hierzu erhielten die Motive „um Skifahren zu lernen“ oder „aufgrund der Familienorientierung“ keine großen Zustimmungswerte von den Gästen. Betrachtet man allerdings die Teilergebnisse für die Skigebiete, kann für das Skigebiet Buchensteinwand als auch für das Rangger Köpfl ein besseres Ergebnis für die Familienorientierung im Vergleich mit den anderen Skigebieten erzielt werden. Die geringere Zustimmung der Gäste in den anderen Skigebieten kann darauf zurück zuführen sein, dass in der Befragung nur Einheimische teilgenommen haben.

Die Gästebefragung zeigt aber auch, dass eine gegebene *Sicherheit* durch das Skigebiet von großer Bedeutung ist, was wiederum die Ergebnisse vorangegangener Studien bestätigt, die zeigen, dass die Eltern mit ihren Kindern das Skigebiet ohne großer Angst bezüglich Verletzungen ihrer Kinder besuchen wollen (Gurschler, 2016; Krause, 2017). Einen wichtigen Faktor für den Erhalt von Sicherheit stellt die *Überschaubarkeit* der kleinen Skigebiete dar (Wang et al., 2020). Diese kann zum einen dafür sorgen, dass die Eltern stets auf die Kinder achten können, zum anderen aber auch, dass andere Skifahrer genügend Platz zum Ausweichen haben. Laut Aussagen der Stakeholder wollen die Eltern oftmals die Sonne in einer Lokalität genießen, während sie stets die Kinder im Blick haben können. D.h., sowohl die Überschaubarkeit als auch die Sicherheit im Skigebiet stellen Rahmenbedingungen für die Familienorientierung dar. Für die Gäste kann die Familienorientierung der kleinen Skigebiete zudem eine besondere Bedeutung haben, da ihre Kinder in den kleinen Skigebieten das Skifahren lernen. Dabei kann eine nachhaltige Positionierung der kleinen Skigebiete stattfinden, da die Gäste in Zukunft den eigenen Kindern das Skifahren beibringen. Dies deckt sich auch mit den Angaben der Gäste, welche sowohl Kindheitserinnerungen als auch Erinnerungen mit der Familie bzw. Freunden mit dem Skigebiet verbinden und sich damit den kleinen Skigebieten zugehörig fühlen. Dementsprechend lässt sich die folgende Positionierungsmöglichkeit ableiten:

Positionierungsthese 1: Konzentration auf Familien, wenn das kleine Skigebiet die Rahmenbedingungen (Sicherheit und Überschaubarkeit) erfüllt.

Auch wenn die Gäste angaben, die kleinen Skigebiete nicht zu besuchen, um Skifahren zu lernen, zeigen die Stakeholder-Befragungen als auch vorangegangene Studien, dass die **Konzentration auf Anfänger**, besonders als Differenzierungsstrategie, für die kleinen Skigebiete von Bedeutung sein kann (Begic & Duman, 2013; Porter, 1980). Die Stakeholder einiger Skigebiete argumentierten in den Interviews, dass besonders die *breiten Skipisten mit geringen Steigungen als auch eigenes Übungsareal und Beförderungsmöglichkeiten* dazu beitragen, dass die Skigebiete für Anfänger sehr

gut geeignet sind. Bspw. wird von den Interviewpartnern angesprochen, dass die kleinen Skigebiete besonders damit punkten, dass Gäste ihre Skifähigkeiten wiederauffrischen wollen. Für die Zukunft gaben die Stakeholder außerdem an, dass kleine Skigebiete die Chance haben, vermehrt Skianfänger anzusprechen. Die Angebote für Anfänger als auch die dazugehörigen Rahmenbedingungen im Skigebiet (bspw. flache Pisten) spiegeln sich nicht in allen befragten kleinen Skigebieten wider, aber ein Fokus auf Anfänger kann den Skigebieten helfen, sich nachhaltig von anderen Skigebieten differenzieren zu können (Begic & Duman, 2013). Die Rahmenbedingungen für ein Anfängerskigebiet sind die gleichen wie für die Familienorientierung mit der *Sicherheit auf den Pisten, der Übersichtlichkeit des Skigebiets* als auch die *geringe Anzahl an Skifahren* in den kleinen Skigebieten.

Positionierungsthese 2: Fokussierung auf Anfänger für geeignete Skigebiete.

In der Literatur wird bereits darauf eingegangen, dass sich kleine Skigebiete an die veränderten Kundenwünsche wie zum Beispiel **Diversität** anpassen sollen, um langfristig Erfolg zu haben (Moreno-Gené et al., 2018). Die Ergebnisse dieser Studie unterstreichen den Wunsch nach Diversität deutlich. Vielseitigkeit bezeichnet hierbei eine Auswahl an verschiedenen Aktivitäten, welche im Skigebiet ausgeübt werden können. Anhand der Befragung der Gäste kann erkannt werden, dass in kleinen Skigebieten nicht nur das Skifahren selbst von den Gästen gut angenommen wird, sondern auch andere Aktivitäten wie Rodeln oder Skitouren gerne ausgeübt werden. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass in den einzelnen untersuchten Skigebieten große Unterschiede zwischen ausgeübten Aktivitäten zu verzeichnen waren. Jedoch wird im Durchschnitt von über einem Drittel der Gäste die Aktivität Rodeln und von ca. jedem Vierten die Aktivität *Skitouren* ausgeübt. Auch andere Aktivitäten wie *Langlauf, Winter- und Schneeschuhwandern, Wandern, Mountainbike sowie Flugsport* werden in den kleinen Skigebieten angeboten und von den Gästen angenommen. In diesem Sinne zeigten bereits Bausch und Unseld (2018) als auch Dolnicar und Leisch (2003), dass alternative Wintersportarten verstärkt nachgefragt werden.

Auch aus Sicht der Stakeholder gibt es neben dem Skifahren **andere Aktivitäten**, die in den kleinen Skigebieten relevant sind. Hier werden vorrangig die Aktivitäten *Langlaufen, Skitouren, Schnee- und Winterwandern und Rodeln* genannt. In diesem Zusammenhang sprachen die Stakeholder der kleinen Skigebiete auch die Relevanz der Sommerangebote mit *Flugsportmöglichkeiten, Mountainbiken und Wandern* an, die für die kleinen Skigebiete immer wichtiger werden. Dies unterstreicht die Bedeutung der Vielseitigkeit in kleinen Skigebieten. Für eine nachhaltige Positionierung kann daher mehr Fokus auf verschiedene Aktivitäten gelegt werden. Wichtig ist hier anzumerken, dass diese Aktivitäten auf *körperliche Aktivitäten abzielen und den Gästen Spaß* machen, da diese Push-Faktoren die Hauptbeweggründe der Gäste für einen Besuch in den kleinen Skigebieten darstellten. Auch aus den Interviews geht hervor, dass das Potential von Aktivitäten wie Rodeln oder Skitouren erkannt wird und daher in diese Richtung auch investiert wird. Die Vielseitigkeit wird bspw. bereits von Familien ausgenutzt, welche gemeinsam in das Skigebiet kommen, jedoch unterschiedliche Aktivitäten nutzen, indem der Vater mit einem der Kinder rodeln geht, während die Mutter mit dem anderen Kind das Skifahren übt. Dies kann vor allem in kleinen Skigebieten gemacht werden, da, wie bereits erwähnt, dort eine gewisse Sicherheit gegeben ist und kleine Skigebiete sich als überschaubar erweisen. Innerhalb der Literatur wird kleinen Skigebieten meist geraten, sich zu differenzieren, um sich eine nachhaltige Existenz zu sichern (Moreno-Gené et al., 2018). Eine Differenzierung mittels vieler verschiedener Aktivitäten, vor allem jener, bei welchen Pistenkilometer keine Rolle spielen, könnte kleinen Skigebieten damit einen nachhaltigen Vorteil verschaffen.

Positionierungsthese 3: Etablieren von alternativen Angeboten neben dem Skibetrieb, auch zur Verstärkung des Sommerangebots.

Laut Siomkos et al. (2006) sind die **Preise** für ein Skiticket ausschlaggebend für die Wahl eines Skigebiets, auch Pröbstl-Haider, Mostegl und Haider (2017) zeigen, dass Tagesgäste die Preise oft mehr schätzen als die Größe eines Skigebiets. In diesem Sinne werden kleine Skigebiete oft mit fairen Preisen assoziiert (Gurschler, 2016; Krause, 2017; Maria, 2020), was sich in den durchgeführten Gästebefragungen bestätigt. Dem Pull-Faktor „*aufgrund des guten Preis-Leistungsniveaus*“ wird hier

in allen Skigebieten von den Gästen zugestimmt, besonders im Skigebiet Elferbahnen stellt er einen der drei Top-Beweggründe für einen Besuch im Skigebiet dar. Auch die befragten Stakeholder der Skigebiete erachten die *günstigen Ticketpreise* als auch die *günstigeren Verpflegungsmöglichkeiten* als einen Wettbewerbsvorteil der kleinen Skigebiete. Hierzu betonen die Stakeholder vorrangig das gute Preis-Leistungsverhältnis, besonders für Familien wird laut den Interviews das Skifahren leistbar bzw. für Anfänger ist die Eintrittsbarriere damit geringer. In diesem Sinne bieten einige kleine Skigebiete verschiedene Preistarife an, um für jeden ein angemessenes Angebot zu schaffen. Daher wird basierend auf diesen Erkenntnissen empfohlen, die Ticketpreise im Zusammenhang einer Preisdifferenzierung zu fokussieren:

Positionierungsthese 4: Etablieren einer Preisdifferenzierung durch ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis für alle Kundengruppen.

Die quantitative Gästebefragung stellt außerdem die hohe Bedeutung der Zugänglichkeit für den Besuch in einem kleinen Skigebiet dar. Dies wird nicht nur in der Literatur von Hudson und Shephard (1998) und Won und Hwang (2009) verdeutlicht, sondern auch von den Interviewpartnern bestätigt. Hierbei spielen laut den Stakeholder-Befragungen die Erreichbarkeit des Skigebiets mittels öffentlicher Verkehrsmittel oder eigener PKWs als auch die Distanz zwischen den Verkehrsanbindungen und den Skiliften eine Rolle. Laut den Stakeholdern stellen die gute Erreichbarkeit und Zugänglichkeit einen enormen Wettbewerbsvorteil für kleine Skigebiete dar. Vor allem die Gästebefragung verdeutlicht aber die Wichtigkeit der Erreichbarkeit, da die gute Erreichbarkeit über alle Skigebiete den am besten bewerteten Pull-Faktor darstellt. D.h., die Gäste besuchen die kleinen Skigebiete vorrangig, weil sie so gut erreichbar sind. Besonders im Skigebiet Rangger Köpfl, See und Zwölferkopf werden dazu äußerst hohe Zustimmungswerte verzeichnet. Die interviewten Stakeholder sprachen in diesem Zusammenhang auch davon, dass die Gäste möglichst geringe Distanzen zwischen Parkplatz und Skilift zu Fuß absolvieren bzw. auch den Gipfel mit bequemen Gondeln erreichen wollen.

Positionierungsthese 5: Verbesserung der Erreichbarkeit und Zugänglichkeit durch das Schaffen von Verkehrsanbindungen.

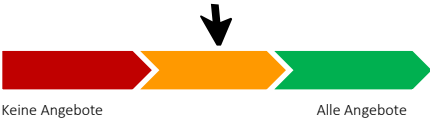
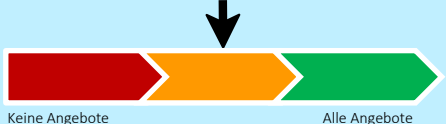
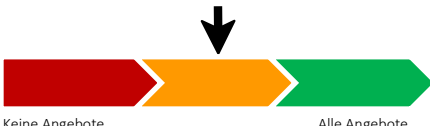
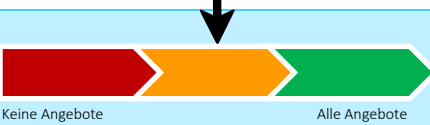
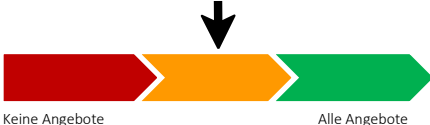
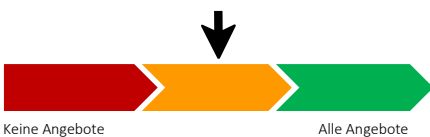
5.3. Entwicklung eines Evaluierungstools

Basierend auf dem Vergleich der qualitativen und quantitativen Ergebnisse mit der Literatur wird das folgende Evaluierungstool für kleine Skigebiete in Tirol abgeleitet (siehe Tabelle 11). Das Evaluierungstool umfasst die für die Stakeholder als auch für die Gäste relevanten Kriterien eines Skigebiets. Dementsprechend sollen jene Angebote, die für die Angebotsseite als auch für die Nachfrage relevant sind, eingeschätzt werden, um zukünftiges Potenzial für Verbesserungen als auch Anregungen für Angebote aufzeigen zu können.

Diese Studie unterstreicht die enorme Relevanz von kleinen Skigebieten für Familien. Dementsprechend werden im Evaluierungstool Angebote für Familien wie Kinderbetreuungsangebote, Kinderskikurse als auch explizite Tickets für Familien entsprechend berücksichtigt. Zusätzlich werden hier Rahmenbedingungen definiert, welche für Familienangebote notwendig sind. Auch die Bedeutung von kleinen Skigebieten für Anfänger wurde in den Gäste- und Stakeholder-Befragungen deutlich, was auch hinsichtlich der Angebote (zum Beispiel blaue Pisten) als auch Rahmenbedingungen (Überschaubarkeit des Skigebiets) im Evaluierungstool berücksichtigt wird.

Außerdem sind die kleinen Skigebiete laut den Befragungen durch ihre Angebotsvielfalt, ihre Preisgünstigkeit und ihre Erreichbarkeit charakterisiert. Dementsprechend werden im Rahmen des Evaluierungstools das Vorhandensein von verschiedenen Angeboten wie Rodelpisten, Langlaufloipen oder Wanderwegen als auch eine Vielfalt an Preisermäßigungen berücksichtigt. Zusätzlich sollen Kriterien der Erreichbarkeit wie öffentliche Verkehrsmittel die Anbindung der Skigebiete aufzeigen.

Die verschiedenen Angebote werden im Evaluierungstool auf einer dreistufigen Skala (rot = keine Angebote bis grün = alle Angebote) beurteilt und können entsprechend ihrer Häufigkeit sowohl für die Familienfreundlichkeit als auch für die Eignung für Anfänger gesamt beurteilt werden. Zur Gesamtevaluierung werden die Häufungen der Wertungen zusammengerechnet. Dementsprechend können die Skigebiete anhand dieser Evaluierung miteinander verglichen werden.

Kriterium	Angebote	Evaluierung
1. Familienfreundlichkeit		
- Tickets für Familien	☐ Tickets für Kinder ☐ Tickets für Jugendliche ☐ Familienticket ☐ Ermäßigung mit Familien-Pass	 Keine Angebote → Alle Angebote
- Angebote für Familien	☐ Babylift ☐ Förderband/Zauberteppich ☐ Skischule/Kinderskikurs ☐ Skiverleih ☐ Kinderbetreuung ☐ Kinderrestaurant/Angebot für Kinder in den Restaurants ☐ Indoorspielplätze/Indoorangebote für Kinder	 Keine Angebote → Alle Angebote
- Rahmenbedingungen für Familien	☐ Abgesicherte Skipisten ☐ Überschaubarkeit des Kinderbereichs ☐ Nähe des Familienangebotes zur Gastronomie	 Keine Angebote → Alle Angebote
Gesamtevaluierung Familienfreundlichkeit:		
2. Anfängerskigebiet		
- Angebote für Anfänger	☐ Blaue (leichte Pisten) ☐ Förderband/Zauberteppich ☐ Skischule/Anfängerskikurse ☐ Skiverleih	 Keine Angebote → Alle Angebote
- Rahmenbedingungen für Anfänger	☐ Abgesicherte Skipisten ☐ Überschaubarkeit des Skigebiets ☐ Keine Maximalauslastung des Skigebiets	 Keine Angebote → Alle Angebote
Gesamtevaluierung Anfängerskigebiet:		
3. Angebotsvielfalt	☐ Rodelpiste ☐ Angebote für Skitouren ☐ Langlaufen ☐ Winter- und Schneeschuhwandern ☐ Flugsport	 Keine Angebote → Alle Angebote

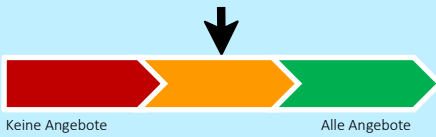
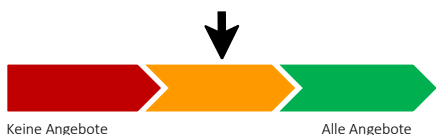
4. Preisgünstigkeit	☐ Tickets für Einheimische ☐ Zugehörigkeit Kartenverbund ☐ Sondertickets für bestimmte Wochentage/Zeiten ☐ Saisonkarten/Punktekarten für mehrmalige Besuche	
5. Erreichbarkeit	☐ Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln ☐ Geringe Distanz zwischen den Verkehrsanbindungen und Lift ☐ Skibus ☐ Geringe Distanz zwischen dem Parkplatz und Lift	
Gesamtevaluierung Skigebiet: 		

Tabelle 11: Evaluierungstool

5.4. Fazit

Kleine Skigebiete sind für Österreich von großer Bedeutung. Nicht nur werden in diesen Skigebieten von den Gästen neben Skifahren noch andere Aktivitäten wie Rodeln und Skitouren ausgeübt, in den kleinen Skigebieten erlernen auch die meisten Kinder das Skifahren. Da jedoch ein Rückgang von kleinen Skigebieten zu verzeichnen ist, wurde im Rahmen dieser Studie untersucht, welche Möglichkeiten sich für jene Skigebiete ergeben, um sich nachhaltig im Wettbewerb positionieren zu können.

Dabei wurde herausgefunden, dass die Anzahl der Pistenkilometer, welche bisher meist als größter Wettbewerbsnachteil gesehen wurde, nur einen Faktor von vielen für den Besuch in einem Skigebiet darstellt. Aus der Studie geht hervor, dass die Schneesicherheit, vor allem in Anbetracht der aktuellen Klimaerwärmung, die aktuell größte Herausforderung für kleine Skigebiete bildet. Ein Bau bzw. Ausbau der künstlichen Beschneiungsanlagen scheint daher für eine langfristige Existenz der Skigebiete essenziell. Um neben Familien und Skianfängern noch andere Zielgruppen akquirieren zu können, ergibt sich aus der Studie, dass der Fokus auf eine breitere Angebotspalette an Aktivitäten gesetzt werden sollte. Neben Skifahren werden auch andere Aktivitäten wie Rodeln, Skitouren gehen, Schneeschuh- und Winterwandern sowie die Sommeraktivitäten Mountainbiken und Wandern von den Gästen gerne angenommen.

Weiters wurde herausgefunden, dass die Sicherheit und Vermeidung von Überfüllung von hoher Bedeutung für kleine Skigebiete sind. Oberste Priorität für die Gäste hat die Sicherheit der eigenen Kinder. Diese Sicherheit kann aktuell laut Ergebnissen der Studie gewährleistet werden, sollte jedoch auch in Zukunft nicht vernachlässigt werden. Bezüglich der Zukunft geht aus der Studie auch hervor, dass sich durch die COVID-19 Pandemie eine große Chance für kleine Skigebiete ergibt, neue Kunden zu akquirieren, da die Gäste teils nicht in überfüllte Skigebiete kommen wollen. Hierbei können die kleinen Skigebiete ihren Vorteil nutzen, nicht mit Überfüllung umgehen zu müssen und sich daher nachhaltige Kundschaft sichern zu können. Dies erweist sich als große Chance für kleine Skigebiete, sich weitere loyale Kunden aufzubauen.

Diese Studie untersuchte die Positionierung kleiner Skigebiete, um zukünftige Möglichkeiten für eine nachhaltige Wettbewerbspositionierung aufzuzeigen. Dabei wurden die Stakeholder kleiner

Skigebiete als auch die Gäste zu ihrer Meinung befragt. Aufgrund der vorherrschenden Covid-19 Pandemie und den daraus resultierenden Regelungen konnten im Rahmen der quantitativen Gästebefragung nur Einheimische befragt werden. Daher wird empfohlen, die vorliegende quantitative Befragung in den Skigebieten zu wiederholen, um auch die Meinung der Touristen abbilden zu können. Die Studie zeigt außerdem Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den kleinen Skigebieten auf. Dementsprechend können zusätzliche Befragungen in anderen kleinen Skigebieten weitere Erkenntnisse bringen. Eine weitere Limitation dieser Studie besteht in der Konzentration der Datenerhebung auf einen Zeitraum. Zukünftige, langfristige Untersuchungen an verschiedenen Zeitpunkten (über verschiedene Saisonen) können außerdem Ergebnisse über mögliche Veränderungen in den kleinen Skigebieten liefern bzw. als ein Überwachungsmonitor fungieren.

Literatur

- Alexandris, K., Kouthouris, C. & Meligdis, A. (2006). Increasing customers' loyalty in a skiing resort. The contribution of place attachment and service quality. *International journal of contemporary hospitality management*, 18(5), 414–425. <https://doi.org/10.1108/09596110610673547>
- Amt der Tiroler Landesregierung (Hrsg.). (2005). *Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramm 2005. Raumordnungsprogramm betreffend Seilbahnen und skitechnische Erschließungen*. Zugriff am 14.05.2019. Verfügbar unter: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/landesentwicklung/raumordnung/ueberoertl_ro/Seilbahnkonzzept/LGBL_TI_20050124_10.pdf
- Amt der Tiroler Landesregierung (Hrsg.). (2018). *Bericht zur Evaluierung des Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramms 2005*. Zugriff am 15.05.2019. Verfügbar unter: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/landesentwicklung/raumordnung/ueberoertl_ro/Seilbahnkonzzept/Evaluierungsbericht_2018_Daten_Fakten_TSSP2005.pdf
- BAK Basel Economics (Hrsg.). (2005). *Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus*. Zugriff am 01.04.2021. Verfügbar unter: https://www.seco.admin.ch/dam/seco/it/dokumente/Standortfoerderung/Tourismus/Archiv/Erfolgsfaktoren_alpiner_Tourismus_2005.pdf
- Bausch, T. & Unsel, C. (2018). Winter tourism in Germany is much more than skiing! Consumer motives and implications to Alpine destination marketing. *Journal of Vacation Marketing*, 24(3), 203–217. <https://doi.org/10.1177/1356766717691806>
- Begic, N. & Duman, T. (2013). Strategic Marketing Management of ski-resorts in Bosnia and Herzegovina: a competitive analysis. *International journal of academic research in business and social sciences*, 3(8), 496–505. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i8/174>
- Chul Oh, H., Uysal, M. & Weaver, P. A. (1995). Product bundles and market segments based on travel motivations. A canonical correlation approach. *International journal of hospitality management*, 14(2), 123–137. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00010-A](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00010-A)
- Crabtree, B. F. & Miller, M. A. (1992). A template approach to text analysis: Developing and using codebooks. In B. F. Crabtree & W. F. Miller (Hrsg.), *Research methods for primary care: Doing qualitative research* (S. 93–109). SAGE Publications Inc.
- Creswell, J. W. (2009). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Cocolas, N., Walters, G., & Ruhanen, L. (2016). Behavioural adaptation to climate change among winter alpine tourists: an analysis of tourist motivations and leisure substitutability. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), 846–865. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1088860>
- Dolnicar, S. & Leisch, F. (2003). Winter Tourist Segments in Austria: Identifying Stable Vacation Styles Using Bagged Clustering Techniques. *Journal of Travel Research*, 41(3), 281–292. <https://doi.org/10.1177/0047287502239037>
- Falk, M. (2013). A survival analysis of ski lift companies. *Tourism Management*, 36, 377–390. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.005>
- Fantapié Altobelli, C. (2017). *Marktforschung*: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Faullant, R., Matzler, K. & Füller, J. (2008). The impact of satisfaction and image on loyalty. The case of Alpine ski resorts. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 163–178. <https://doi.org/10.1108/09604520810859210>
- Fröchet, I. & Kreziak, D. (2008). Customers' perceptions of ski resorts' images: Implications for resorts' positioning strategies. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 298–308. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.27>

- Gurschler, S. (2016). Die Größe macht's nicht allein. In *Die Zukunft des Wintersports. Eine Annäherung in neun Thesen* (S. 24–25).
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis* (7. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, J., O'Mahony, B., & Gayler, J. (2017). Modelling the relationship between attribute satisfaction, overall satisfaction, and behavioural intentions in Australian ski resorts. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(6), 764–778. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1232672>
- He, X. & Luo, J. M. (2020). Relationship among travel motivation, satisfaction and revisit intention of skiers. A case study on the tourists of urumqi silk road ski resort. *Administrative Sciences*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.3390/admsci10030056>
- Hudson, S. & Shephard, G. W. H. (1998). Measuring service quality at tourist destinations: An application of importance-performance analysis to an alpine ski resort. *Journal of travel & tourism marketing*, 7(3), 61–77. https://doi.org/10.1300/J073v07n03_04
- King, N. (2017). Doing Template Analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative Organizational Research. Core Methods and Current Challenges* (S. 426–449). Sage.
- Klenosky, D. B., Gengler, C. E. & Mulvey, M. S. (1993). Understanding the factors influencing ski destination choice: A means-end analytic approach. *Journal of leisure research*, 25(4), 362–379. <https://doi.org/10.1080/00222216.1993.11969934>
- Krause, R. (2017). Klein aber fein: Interessante Skigebiete mit weniger als 50 Pistenkilometern. *Skiinfo*. Zugriff am 31.03.2021. Verfügbar unter: <https://www.skiinfo.de/news/a/593457/klein-aber-fein-interessante-skigebiete-mit-weniger-als-50-pistenkilometern>
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 3., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Konu, H., Laukkanen, T., & Komppula, R. (2011). Using ski destination choice criteria to segment Finnish ski resort customers. *Tourism Management*, 32(5), 1096–1105. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.09.010>
- Kyle, G., Graefe, A., Manning, R. & Bacon, J. (2004). Effects of place attachment on users' perceptions of social and environmental conditions in a natural setting. *Journal of environmental psychology*, 24(2), 213–225. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2003.12.006>
- Land Tirol (Hrsg.). (2019). *Infrastrukturangebot in Kleinst- und Kleinschigebieten*. Zugriff am 14.05.2019. Verfügbar unter: <https://www.tirol.gv.at/arbeitswirtschaft/wirtschaftsfoerderung/infrastrukturfoerderung/infrastrukturangebote/>
- Macchiavelli, A. (2015). Workshop 2-1. Small ski resorts: Conditions for being competitive in a mature market. In A. Giorgi, A. Borsdorf, Köck G & T. Scheurer (Hrsg.), *Alpine resources: use, valorisation and management from local to macro-regional scales. Proceedings of the Forum Alpinum 2014*, 19.-21. September. Milano: Biblion.
- MANOVA (Hrsg.). (2016). *Wertschöpfung durch österreichische Seilbahnen. Wertschöpfung im Winter. Endbericht Oktober 2016*. Zugriff am 14.05.2019. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/branchen/transport-verkehr/seilbahnen/Wertschoepfung-durch-Oesterreichische-Seilbahnen.pdf>
- Maria. (2020). *13 kleine Skigebiete, wo sich Skifahren besonders lohnt*, Snowplaza. Zugriff am 31.03.2021. Verfügbar unter: <https://www.snowplaza.de/weblog/8024-kleine-skigebiete/>
- Matzler, K., Füller, J., Renzl, B., Herting, S. & Späth, S. (2008). Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors. *Journal of Travel Research*, 46(4), 403–413. <https://doi.org/10.1177/0047287507312401>
- Moreno-Gené, J., Sánchez-Pulido, L., Cristobal-Fransi, E. & Daries, N. (2018). The economic sustainability of snow tourism: The case of ski resorts in Austria, France, and Italy. *Sustainability*, 10(9), 3012. <https://doi.org/10.3390/su10093012>

- Pfeil, S. (2017). *Kleine Skigebiete in Tirol*. Zugriff am 31.03.2021. Verfügbar unter:
<https://www.tirol.at/blog/b-empfehlungen/kleine-skigebiete-in-tirol>
- Pikkemaat, B., Peters, M. & Chan, C.-S. (2018). Needs, drivers and barriers of innovation: The case of an alpine community-model destination. *Tourism management perspectives*, 25, 53–63.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.004>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press/Macmillian.
- Porter, M. E. (2008). *On competition. Updated and expanded edition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prayag, G. & Ryan, C. (2012). Antecedents of tourists' loyalty to Mauritius. The role and influence of destination image, place attachment, personal involvement, and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 51(3), 342–356. <https://doi.org/10.1177/0047287511410321>
- Pröbstl-Haider, U., Mostegl, N. M. & Haider, W. (2017). Skiing unlimited? Acceptance of resort extension by skiers in Tyrol/Austria. In *Workshop on the future of winter tourism (FWT2017)* (S. 54–62). Rovaniemi, Lapland, Finland.
- Sharma, G. (2011). Do SMEs need to strategize? *Business strategy series*, 12(4), 186–194.
<https://doi.org/10.1108/17515631111155142>
- Siomkos, G., Vasiliadis, C. & Lathiras, P. (2006). Measuring customer preferences in the winter sports market: The case of Greece. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(2), 129–140. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740175>
- Steiger, R. & Abegg, B. (2018). Ski Areas' Competitiveness in the Light of Climate Change: Comparative Analysis in the Eastern Alps. In D. K. Müller & M. Więckowski (Eds.), *Tourism in Transitions. Recovering Decline, Managing Change* (Geographies of Tourism and Global Change, vol. 28, S. 187–199). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64325-0_11
- Steiger, R. & Posch, E. (2017). Zusammenfassung der Umfrageergebnisse 2015/2016. Wie reagieren unsere Wintergäste in schneearmen Saisonperioden? Zugriff am 01.04.2021. Verfügbar unter:
https://geographie.uibk.ac.at/blog/atg/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/Endbericht_Befragung_Juni2017_Web.pdf
- Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M. & Aall, C. (2019). A critical review of climate change risk for ski tourism. *Current Issues in Tourism*, 22(11), 1343–1379.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1410110>
- Stemmler, N. E. (2020). Investigating the potential of small-scale skiing destinations - Qualitative insights of skiers. Zugriff am 31.03.2021. Verfügbar unter:
<https://diglib.uibk.ac.at/ulbtirolhs/download/pdf/5097688?originalFilename=true>
- Geographie Innsbruck (Tirol Atlas, Hrsg.). (2019). *Ausstattung der Skigebiete. Gesamtförderleistung der Lifte (Personen/Stunde)*, Geographie Innsbruck. Zugriff am 20.05.2019. Verfügbar unter:
<http://tirolatlas.uibk.ac.at/maps/interface/thema.py/sheet?id=1562>
- Tiroler Weg. (2021). *Fact Sheet "Tiroler Weg 2021"*. Zugriff am 31.03.2021. Verfügbar unter:
<https://seilbahn.net/snn/konfig/uploads/pdf/513.pdf>
- Tirol Werbung. (2019). *Der Tiroler Tourismus - Zahlen, Daten und Fakten 2019*. Zugriff am 31.03.2021. Verfügbar unter: <https://www.tirolwerbung.at/tiroler-tourismus/zahlen-und-fakten-zum-tiroler-tourismus/>
- Tirol Werbung. (2020). *Find Ski Resort*, Tirol Werbung GmbH. Zugriff am 31.03.2021. Verfügbar unter:
<https://www.tyrol.com/things-to-do/sports/skiing/ski-resorts/1>
- Unbehaun, W., Pröbstl, U. & Haider, W. (2008). Trends in winter sport tourism: challenges for the future. *Tourism Review*, 63(1), 36–47. <https://doi.org/10.1108/16605370810861035>

- Uysal, M., Li, X., & Sirakaya-Turk, E. (2009). Push–pull dynamics in travel decisions. In H., Oh (Ed.) *Handbook of hospitality marketing management* (pp. 434-461). Routledge.
- Vanat, L. (2018). *International Report on Snow & Mountain Tourism*. Zugriff am 31.01.2019. Verfügbar unter: <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2018.pdf>
- Vanat, L. (2019). *International Report on Snow & Mountain Tourism*. Zugriff am 19.01.2020. Verfügbar unter: <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2019.pdf>
- Wang, X., Zhang, J. J., Song, G., & Wan, X. (2020). Push and Pull Factors Influencing the Winter Sport Tourists in China: The Case of Leisure Skiers. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020938739>
- WKO. (2020). *Tiroler Seilbahnswirtschaft in Zahlen 2020*. Zugriff am 29.11.2021. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/branchen/t/transport-verkehr/seilbahnen/TirolerSeilbahnswirtschaftinZahlen2020.pdf>
- WKO (Hrsg.). (2019a). *Seilbahnen - Tirol*. Zugriff am 14.05.2019. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/branchen/t/transport-verkehr/seilbahnen/start.html>
- WKO (Hrsg.). (2019b). *Tirol Seilbahnswirtschaft in Zahlen 2018*. Zugriff am 14.05.2019. Verfügbar unter: https://www.wko.at/branchen/t/transport-verkehr/seilbahnen/503_FS_Seilbahnen_2016.pdf
- Won, D., Bang, H. & Shonk, D. J. (2008). Relative importance of factors involved in choosing a regional ski destination: Influence of consumption situation and recreation specialization. *Journal of Sport & Tourism*, 13(4), 249–271. <https://doi.org/10.1080/14775080802577185>
- Won, D. & Hwang, S. (2009). Factors influencing the college skiers and snowboarders' choice of a ski destination in Korea: A conjoint study. *Managing Leisure*, 14(1), 17–27. <https://doi.org/10.1080/13606710802551197>

Unterstützt durch das Land Tirol, Wirtschaftskammer Tirol und
Verband der Tiroler Tourismusverbände



IMPRESSUM & KONTAKT:

KMU & Tourismus / Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus
Universität Innsbruck
www.tourismusforschung.tirol
kmu-tourismus@uibk.ac.at