



DIE UNTERNEHMERISCHE
HOCHSCHULE

SOZIO-ÖKONOMISCHE NACHHALTIGKEIT VON FAMILIENUNTERNEHMEN IM TIROLER TOURISMUS: ZUKUNFTSMODELL FÜR DIE 'GENERATION Y' IM HAUPTQUELLMARKT DEUTSCHLAND?

ENDBERICHT AN DEN FÖRDERGEBER: TOURISMUSFORSCHUNGSZENTRUM TIROL

PROJEKTTEAM:

BIRGIT PIKKEMAAT, SARAH EICHELBERGER & ALINA SEELBACH
KMU & Tourismus / Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus,
Universität Innsbruck

ANITA ZEHRER & FRIEDA RAICH
Zentrum Familienunternehmen, MCI Management Center
Innsbruck

Oktober 2020

INHALT

1. Executive Summary	2
2. Einleitung	2
2.1. Problemstellung und Zielsetzung	2
2.2. Forschungsfrage, Vorgehensweise und Inhalte.....	3
3. Theoretischer Hintergrund	4
3.1. Familienunternehmen	4
3.2. Generation Y.....	9
4. Empirische Studie	12
4.1. Methode	12
4.2. Auswertung	13
4.3. Diskussion der Ergebnisse.....	19
5. Conclusio	21
5.1. Thesen und Handlungsempfehlungen	21
5.2. Fazit.....	23

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

Deutschland stellt den wichtigsten Herkunftsmarkt für den Tourismus in Österreich dar, besonders die Generation Y wird als aussichtsreiches Marktsegment beschrieben (Löw, 2019; Strozzi, 2018). Da außerdem die Rolle der Familienbetriebe im Tourismus unumstritten ist (Wirtschaftskammer Österreich, 2018; Zehrer, 2017), untersucht dieses Forschungsprojekt die Bedeutung der Besonderheiten von familiengeführten Hotelbetrieben für die Generation Y.

20 Interviews mit der Generation Y aus dem Hauptquellmarkt Deutschland zeigen, welche besonderen Zusatzleistungen Familienunternehmen haben und welche Werte für die Angebots- und Produktentwicklung genutzt werden können. Dieses Projekt veranschaulicht, dass die Besonderheiten eines Familienunternehmens wie Tradition, Bindung zum Gast und zu den Mitarbeitern, Regionalität sowie Authentizität zur Differenzierung, zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und zur Stärkung der Kundenbeziehungen beitragen. Dabei ist es wesentlich, die Besonderheiten der familiengeführten Betriebe in das Angebot zu integrieren und auch zu kommunizieren. Die Generation Y wird mit einer sozialpolitisch kritischen Haltung, einer vermehrten Nutzung des Internets und der sozialen Medien, als auch einem fokussierten Nachhaltigkeitsinteresse charakterisiert (Moskaliuk, 2016; Viswanathan & Jain, 2013), was familiengeführte Unternehmen bei ihrer Kommunikation nutzen können.

2. Einleitung

2.1. Problemstellung und Zielsetzung

Familienunternehmen sind die älteste und am stärksten verbreitete Organisationsform unternehmerischen Handelns (Dücker, 2020). So sind beispielsweise in Deutschland, Österreich und der Schweiz circa 90 % aller Unternehmen Familienunternehmen (Kunz, 2018; Stiftung Familienunternehmen, 2019). Das Phänomen ist allerdings nicht nur auf deutschsprachige Länder beschränkt. „Auch über ganz Europa gesehen liegt ihr Anteil im Durchschnitt bei 70 bis 80 Prozent.“ (CFB-HSG, 2015, S. 1) Eine ähnliche Situation findet sich auch in den USA. Entsprechend ist die Bedeutung von Familienunternehmen in den verschiedenen Branchen, besonders aber auch im Tourismus, sehr groß.

In Österreich sind rund 88 % der Unternehmen Familienunternehmen. „Lässt man die Anzahl der Ein-Personen-Unternehmen außer Acht, beträgt der Anteil der ‚Familienunternehmen im engeren Sinn‘ (i.e.S.) mit 51 % immer noch mehr als die Hälfte der österreichischen Unternehmen. Ihnen sind 65 % aller selbständig und unselbständig Beschäftigten zuzurechnen, das entspricht rund 1,8 Millionen Personen.“ (Wirtschaftskammer Österreich, 2018, S. 1) In Folge wird die österreichische Wirtschaft von Familienunternehmen geprägt. Etwa 70 % aller Familienunternehmen in Österreich sind im Tourismus tätig, was die Bedeutung von Familienunternehmen im österreichischen Tourismussektor unterstreicht (Wirtschaftskammer Österreich, 2018; Zehrer, 2017). In Tirol gibt es rund 17.500 Familienunternehmen – diese beschäftigen ca. 145.000 Mitarbeiter und erwirtschaften gemeinsam etwa 19 Milliarden Euro. Das sind circa 52 % des gesamten Jahresumsatzes der Tiroler Wirtschaft (Bodenseer, 2016). Von diesen Familienunternehmen sind knapp 90 % im Tourismus tätig (Bartos, 2016). Somit ist die Dichte an Familienunternehmen im Tiroler Tourismus besonders groß und entsprechend prägen die Familienunternehmen die Destinationen und die touristischen Produkte.

In Familienunternehmen treffen Unternehmertum und Familiensysteme aufeinander, was zu besonderen Eigenschaften führt. Sie zeichnen sich besonders durch ihre langfristige Ausrichtung (Miller & Le Breton-Miller, 2006), durch ihre lange und vertrauensvolle soziale Beziehung zu beispielsweise Mitarbeitern und Kunden (Arregle et al., 2007; Carrigan & Buckley, 2008; Deephouse

& Jaskiewicz, 2013; Gallucci et al., 2015; Zellweger et al., 2012) und durch ihre Identifikation der Eigentümerfamilie mit ihrem Unternehmen (Deephouse & Jaskiewicz, 2013) aus. Folglich bieten diese Besonderheiten der familiengeführten Betriebe Aspekte, welche sich auf die Reiseentscheidung der Kunden je nach Segment unterschiedlich stark auswirken können.

In Tirol ist der bedeutsamste Quellmarkt für den Tourismus Deutschland. Dies belegen die Zahlen aus dem Tourismusjahr 2016/17: Der deutsche Gast verzeichnet hier sowohl im Winter (13 Millionen), als auch im Sommer (11 Millionen) die meisten Nächtigungen. Real gesehen entspricht dies mit 49,7 % knapp der Hälfte der gesamten touristischen Wertschöpfung von 6,7 Milliarden Euro (Strozzi, 2018). Besonders interessant ist in diesem Fall die Generation Y (Personen geboren zwischen 1980 und 2000), da sie als sehr kapitalkräftig beschrieben wird (Löw, 2019; Moskaliuk, 2016). Vielfach verfügen die 18- bis 34-Jährigen der Generation Y über ein hohes Einkommen, das es erlaubt, vermehrt zu reisen (eDreams, 2019). Dieses Generationssegment stellt somit ein großes Potenzial für den Tiroler Tourismus dar (Löw, 2019). Im Sinne einer aktiven Marktsegmentierung, um die Heterogenität des Kunden nach Herkunftsland und Alter zu beachten (Dolnicar, 2008), untersucht dieses Projekt die Generation Y aus Deutschland in Bezug auf familiengeführte Hotelbetriebe. Die Bedeutung von Familienunternehmen für Reiseentscheidungen der Generation Y wurde bisher in der Forschung nicht berücksichtigt.

Ziel dieses Forschungsprojekts ist es daher, die Werte und Bedürfnisse der Generation Y in Bezug auf familiengeführte Hotelbetriebe zu analysieren, um eine langfristige Produkt- und Angebotsentwicklung für die Familienunternehmen ableiten zu können. Dabei soll nachvollziehbar ermittelt werden, welche Leistungen und Werte die Generation bei Reiseentscheidungen beeinflussen, welche touristischen Angebote die Mitglieder der Generation Y schätzen und welche Chancen und Risiken touristische Familienbetriebe bei der kapitalstarken Generation haben.

2.2. Forschungsfrage, Vorgehensweise und Inhalte

Nachdem die Bedeutung von Familienunternehmen für die Generation Y bislang nicht untersucht wurde, ergibt sich für dieses Projekt folgende Forschungsfrage:

Welche Werte haben Familienunternehmen für die Generation Y und wie können diese Werte zur nachhaltigen Produkt- und Angebotsentwicklung von touristischen Familienunternehmen in Tirol verwendet werden?

Um obige Frage zu beantworten und fundierte Ergebnisse zu erhalten, werden verschiedene Arbeitsschritte und Methoden angewandt. Im ersten Schritt wird eine Literaturanalyse durchgeführt, um den theoretischen Hintergrund zu diskutieren und den Status Quo der Forschung im Bereich der Angebotsentwicklung von Familienunternehmen und der Generation Y aufzuzeigen. Darauf aufbauend wird ein Interviewleitfaden für die qualitative Befragung entwickelt, um die Bedürfnisse der Generation Y und die Bedeutung der Besonderheiten von Familienunternehmen für diese Zielgruppe zu erheben. In der empirischen Erhebung werden 20 Personen der Generation Y (Personen geboren zwischen 1980 und 2000, wohnhaft in Deutschland) interviewt. Die durchgeführten Interviews werden transkribiert und ausgewertet (Inhaltsanalyse nach Mayring (2010)). Es folgt die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen für die touristischen Familienunternehmen abzuleiten.

3. Theoretischer Hintergrund

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird zunächst der theoretische Hintergrund in Bezug auf Familienunternehmen und auf die Generation Y diskutiert.

3.1. Familienunternehmen

Familiengeführte Unternehmen spielen weltweit und besonders auch in Österreich eine bedeutende Rolle. Nachfolgend wird definiert, was Familienunternehmen ausmacht, als auch ihre Bedeutung und ihre Besonderheiten aufgezeigt. Der Schwerpunkt wird dabei auf die Besonderheiten gelegt, da diese ein großes Potenzial für die Differenzierung und die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf einem Markt bieten.

Definition

Zurzeit gibt es keine einheitlich verbreitete Definition für Familienunternehmen (Getz & Carlsen, 2000; Versen, 2020). Wie allerdings aus der Bezeichnung Familienunternehmen hervorgeht, spielt grundsätzlich die Familie eine wesentliche Rolle: „Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass eine Familie einem Unternehmen eine wesentliche Prägung verleiht.“ (Versen, 2020, S. 16) Familienunternehmen verfolgen somit sowohl Familienziele als auch Unternehmensziele (Achleitner et al., 2011). Im engeren Sinne wird von einem Familienunternehmen gesprochen, wenn „die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle, oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss durch entsprechenden Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird.“ (Klein, 2010, S. 18) Die Familie beeinflusst somit die Entwicklung des Unternehmens. Bei den verschiedenen Definitionen lassen sich zwei grundsätzliche Ansätze unterscheiden:

- Der „Essence“-Ansatz basiert auf der Überlegung, dass die Einbindung der Familie in das Unternehmen zu einem spezifischen Verhalten führt, woraus sich Unterschiede zu anderen Betrieben ableiten lassen (Chrisman et al., 2005). „Aus Perspektive des „Essence“-Ansatzes definieren sich Familienunternehmen über den Einfluss der Familie auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Absicht der Familie, die Kontrolle über das Unternehmen auszuüben sowie über einzigartige Ressourcen, die durch die spezifische Einbindung der Familie und deren Interaktion untereinander entstehen.“ (Felden et al., 2019, S. 19) Letztlich entsteht ein Zusammenspiel bzw. ein Spannungsfeld zwischen Familie, Eigentum und Unternehmen: Das Unternehmen wird von der Familie beeinflusst, „die Familie aber auch vom Unternehmen. Der Besitz der Familie ist abhängig vom Unternehmenserfolg, aber auch von den Handlungen der Familie.“ (Versen, 2020, S. 16)
- Der „Components-of-Involvement“-Ansatz hingegen beinhaltet, dass „der Grad und die Art der Einbindung einer Familie eine hinreichende Bedingung dafür ist, Familienunternehmen zu definieren.“ (Felden et al., 2019, S. 19) Im Fokus stehen der Anteil der Eigentumsrechte und der Kontrollrechte der Eigentümerfamilie, sowie die Einbindung der Familienmitglieder in die Führung.

In diesem Forschungsprojekt wird der „Essence-Ansatz“ verfolgt, da hier die Besonderheiten von Familienbetrieben abgeleitet werden können – Besonderheiten, die letztlich eine spezielle Positionierung ermöglichen können.

Besonderheiten

Ein wesentlicher Unterschied von Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen besteht darin, dass durch die enge Verzahnung von Familie und Betrieb Entscheidungen in Familienunternehmen gleichermaßen von sachlichen und emotionalen Motiven geleitet werden (Schuckert et al., 2008). Zudem spielt die langfristige Existenzsicherung der Familien und der familiäre Wunsch, das Unternehmen als solches zu erhalten und an die nächste Generation weiterzugeben, eine wesentliche Rolle, die eine herausfordernde Aufgabe für ein Familienunternehmen und deren Verantwortlichen darstellt (Zehrer, 2014; Chua et al., 2003). Familienunternehmen können die Eigenschaft, ein „Familien-Unternehmen“ zu sein, auf vielfältige Art und Weise kommunizieren und in der Planung nutzen. Je nach Größe, Branche, Alter und Thematik können die Besonderheiten von Familienunternehmen eine schwer zu imitierende Ressource oder auch ein Hindernis darstellen. (Märk & Situm, 2018) Kernbegriff hierbei ist der Faktor *familiness*, welcher als die einzigartige Ressource und Fähigkeit eines Unternehmens bezeichnet wird, die aus der engen Interaktion von Familie und Unternehmen entsteht (Beritelli et al., 2013; Kraus et al., 2011). „Die Familiness ermöglicht es einem Familienunternehmen, auf eine einzigartige Ressourcenkombination zurückzugreifen. Die Art und Weise, wie diese spezifischen Ressourcen genutzt werden, entscheidet darüber, ob ein Familienunternehmen dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt oder unter einem Wettbewerbsnachteil leidet.“ (Brückner, 2018, S. 18)

Nachfolgend werden wesentliche Besonderheiten von Familienunternehmen dargestellt, die im Tourismus zur Differenzierung und zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen verwendet werden können.

Langfristigkeit und Tradition

Zahlreiche Familienunternehmen kennzeichnen sich durch ein langjähriges Bestehen aus – es existiert der Wunsch und oft gelingt es auch, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben. Die oft gegebene Überschneidung von persönlichem Vermögen und Betriebsvermögen fördert ebenfalls eine langfristige Orientierung, ebenso wie die Vermeidung von Abhängigkeiten gegenüber Dritten, die zu einem Verlust des Unternehmens führen könnten (Achleitner et al., 2011). Anstelle kurzfristiger Gewinnmaximierung stehen Langfristigkeit und Nachhaltigkeit im Fokus und mit der Zeit gewinnen Familientraditionen an Bedeutung. „So ziehen Mitglieder der Eigentümerfamilie einen hohen Nutzen und eine hohe Befriedigung nicht nur aus der eigentlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, sondern auch daraus, dass sie sich der Familientradition verpflichtet fühlen, emotionale Beziehungen zu den anderen Familienmitgliedern als besonders wertvoll erachten und nostalgische Gefühle entwickeln.“ (Felden et al., 2019, S. 49) Diese Konstanz und diese Familientraditionen geben den Kunden Sicherheit und Orientierung, können einen Zusatznutzen bieten und letztlich positive Auswirkungen auf den Aufbau von langfristigen Beziehungen haben (Baumgartner, 2016). Es ist möglich, Informationen zu sammeln und Vertrauen aufzubauen, wodurch die Transaktionskosten sinken. Tradition darf jedoch nicht mit Stillstand gleichgesetzt werden: „Langlebige Familienunternehmen zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, sehr genau unterscheiden zu können, an welchen gewachsenen Traditionen es festzuhalten gilt, und in welchen Fragen der Unternehmensentwicklung ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderung gefordert ist.“ (Simon et al., 2012, S. 203)

Familiäre Atmosphäre durch personenorientierte Werte

Gäste von Familienunternehmen haben besondere Erwartungen an die Dienstleistungen, denn der Familienfaktor soll sich im Betrieb zeigen. Dies ist vor allem durch den direkten Kontakt der Familie mit den Kunden, der gepflegten Tradition, einer informellen Kommunikation und der gelebten Werte, die in Familienunternehmen häufig personenorientiert sind, möglich.

Werte in Familienunternehmen

„Die Wertesysteme von Familienunternehmen werden meist als menschlich, emotional und fundamental beschrieben. In den Werteformulierungen von Nicht-Familienunternehmen finden sich dagegen eher transaktionale, unpersönliche und stärker erfolgsorientierte Aussagen.“ (Felden & Hack, 2019, S. 49) Wesentliche Werte, die Familienunternehmen zugeschrieben werden, sind Vertrauen, Integrität, Loyalität, Tradition und Verbundenheit (Bauer, 2013; Eddleston & Morgan, 2014; Azoury et al., 2013; Felden & Hack, 2019). Diese Werte führen dazu, dass Kundenorientierung und Mitarbeiterfreundlichkeit vielfach mit Familienunternehmen verbunden werden (Sageder et al. 2015).

Informeller Charakter

Zahlreiche Familienunternehmen zeichnen sich durch schlanke Strukturen und kurze Informationswege aus und pflegen eine „anlassbezogene Kommunikationskultur, die eher von familiären Gepflogenheiten als von einem bürokratischen Miteinander lebt.“ (Brückner, 2018, S. 54) Dieses informelle und von Vertrauen geprägte Zusammenspiel im Familienbetrieb beeinflusst die Atmosphäre und macht sie familiär. Es ist darauf hinzuweisen, dass in bestimmten Situationen, zum Beispiel in der Strategieentwicklung, die informelle Kommunikation auch mit Risiken verbunden sein kann (Leiß & Zehrer, 2018; Brückner, 2018).

Beziehungen zu den Stakeholdern

Qualitätsvolle Beziehungen sind wesentliche Leistungskomponenten in Zeiten gesättigter Märkte und austauschbarer Produkte. Im Folgenden werden die Beziehungen von Familienunternehmen zum Gast und zum Mitarbeiter betrachtet:

Beziehungen zum Gast

In der modernen Unternehmensführung und im Marketing stehen weniger einzelne Transaktionen im Vordergrund, sondern der Aufbau und die Pflege dauerhafter Kundenbeziehungen, denn diese sind ausschlaggebend für den langfristigen Erfolg (Meffert et al., 2015). Unternehmen müssen Beziehungen zum Gast aufbauen, um ein Wiederkommen des Gastes zu erreichen, die Bereitschaft zum Anbieterwechsel zu mindern, die Preissensitivität zu senken, den Wiedererkennungswert zu erhöhen und durch die aktive Gestaltung eines ausgewogenen Kundenportfolios, das sowohl Stamm- als auch Neukunden umfasst, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu sichern (Gardini, 2015; Han et al., 2009). Kundenbeziehungen können durch den Kontakt zwischen Gast und Gastgebern auf besondere Weise gefördert werden: „Tourismus ist das Zusammenspiel vieler Akteure; das unmittelbarste dabei ist sicher das von Gastgeber und Gast.“ (Waibl, 2007, S. 66) Daher sind es insbesondere die Kontakte zu den Gastgebern, die als besonders wahrgenommen werden. Diese können dem Angebot eine besondere Intimität und Individualität verleihen, als auch Gastfreundschaft vermitteln (Pechlaner & Raich, 2007). Dies kann dazu beitragen, dass spezielle Beziehungen entstehen, die zu Kundenloyalität und Weiterempfehlungen beitragen (Carrigan & Buckley, 2008).

Der Kontakt des Gastes mit dem Gastgeber ist somit für den Gast einzigartig und stellt vielfach eine authentische Besonderheit der Reise dar. Entsprechend wird der direkte Zugang zum Namensträger oder zum geschäftsführenden Gesellschafter von vielen Kunden als Besonderheit und Vorteil gesehen (Baumgartner, 2016). Der Kontakt und die Beziehung von Gast und Gastgeber können somit zur Differenzierung von Familienunternehmen beitragen.

Beziehungen zum Mitarbeiter

Die Kontinuität in familiengeführten Unternehmen, der vielfach persönliche Umgang, kurze Informationswege oder die oftmals positive und offene Unternehmenskultur sind einige der Merkmale, die Mitarbeiter zu schätzen wissen. Hinzu kommt, dass die Familie in Familienunternehmen oft eine kulturstiftende und stabilisierende Rolle übernimmt. Langjährige

Mitarbeiter in Familienunternehmen identifizieren sich daher vielfach stark mit dem Unternehmen und gleichen ihre Werte denen des Betriebes an (Bauer, 2013). *Familiness* kann auf diese Weise eine starke Bindungswirkung auf Mitarbeiter haben (Bauer, 2013; Denison et al., 2004). Motivation und Bindung der Mitarbeiter unterstützen zudem den Aufbau von Beziehungen zum Gast zusätzlich zu den Bemühungen vonseiten der Unternehmerfamilie. Mitarbeiter, vor allem jene mit direktem Kundenkontakt, spielen eine wichtige Rolle bei der Schaffung von Kundenzufriedenheit und beim Aufbau von Beziehungsqualität (Choi & Chu, 2001; Azoury et al., 2013).

Authentizität und Regionalität

Die Familienmitglieder und die langjährigen Mitarbeiter wissen um die regionale Kultur und Tradition von Familienunternehmen und kennen die lokalen Werte und Normen, da die Region auch Wohn- und Lebensraum für die Unternehmerfamilie und auch für deren Mitarbeiter ist. Somit ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung authentische, zum geografischen Raum passende Angebote zu schaffen. Daher und auch aufgrund ihrer Historie sind Familienbetriebe authentische Gastgeber, welche für die Identität und Geschichte der Destination stehen und diese dem Gast vermitteln können (Astrachan & Astrachan, 2015; Kaslow, 2012). Familienbetriebe zeigen vielfach eine tiefe Verbundenheit mit dem Ort als auch Solidarität gegenüber den Einheimischen. Ihr Identitätsbewusstsein macht sie zum standhaften Rückgrat einer Destination, ihre authentische Dienstleistung und ihre Nähe zum Gast lösen nach wie vor das Kernversprechen eines alpinen Tourismusortes ein (Zehrer & Raich, 2017). In diesem Sinne verstehen sich Familienbetriebe als Bindeglied zwischen den Einheimischen und den Gästen und sehen sich mitverantwortlich für den Erhalt der Destination als Lebensraum (Bieger & Beritelli, 2013). Diese Besonderheit der Authentizität und Regionalität ist eng mit einem Bedürfnis nach einer nachhaltigen Entwicklung verbunden.

Nachhaltigkeit

Familienbetriebe verfolgen neben ökonomischen Zielen oftmals zahlreiche nicht-ökonomische Ziele (Felden et al., 2019). „Bei Familienunternehmen gibt es häufig Motive für ihr unternehmerisches Handeln, die über die reine Unternehmenswertsteigerung und die Erwirtschaftung von Gewinnen hinausgehen.“ (Brückner, 2018, S. 15) Beispiele für nicht-ökonomische Ziele sind die Aufrechterhaltung der Familientradition, das Ansehen der Familie nach außen zu wahren, der Aufbau von Beziehungen oder auch die Sicherung der Zukunftschancen (Glowka & Zehrer, 2020; Brückner, 2018). „Unabhängig davon, wie stark die Einflussnahme der Familie bei Unternehmensentscheidungen ist, kann davon ausgegangen werden, dass das Gefühl der Verantwortung in allen Familienunternehmen prägend ist.“ (Achleitner et al., 2011, S. 34) Dieses Verantwortungsbewusstsein richtet sich an die Familienmitglieder, die Mitarbeiter und Stakeholder, aber auch an die Gesellschaft allgemein: „Aus der Verbindung zwischen Familie und Unternehmen ergibt sich bei vielen Familienunternehmen häufig der Wunsch, etwas zurückzugeben.“ (Achleitner et al., 2011, S. 35) Die langfristige Orientierung von Familienunternehmen fördert die Verbundenheit mit den Menschen und Institutionen vor Ort und motiviert dazu, diese Menschen und die Umwelt zu respektieren und zu schützen. Familienbetriebe nehmen somit einen größeren Grad an sozialer Verantwortung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wahr (Dyer & Whetten, 2006).

Es stellt sich die Frage, ob diese Besonderheiten und in welcher Ausprägung diese für die Zielgruppe Generation Y im Hauptquellmarkt Deutschland von Bedeutung sind und wie sie genutzt werden können, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Abbildung 1 fasst die wichtigsten Erkenntnisse des theoretischen Hintergrunds der Familienunternehmen zusammen.

Fact Box I:

Theoretischer Hintergrund Familienunternehmen

- Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass eine Familie einem Unternehmen eine wesentliche Prägung verleiht
- Familienunternehmen bestimmen die Destinationen und das touristische Produkt in Tirol
- Besonderheiten von Familienunternehmen können zur Differenzierung und zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen beitragen
- Wesentliche Werte von Familienunternehmen sind Vertrauen, Integrität, Loyalität, Tradition und Verbundenheit
- Die langfristige Orientierung der Unternehmen und Familientraditionen geben den Gästen Sicherheit und Orientierung
- Familienbetriebe sind authentische Gastgeber, welche für die Identität und Geschichte der Destination stehen
- Der Kontakt zu den Besitzern wird von vielen Kunden als Besonderheit gesehen
- Die Kontinuität, der oft persönliche Umgang, kurze Informationswege und die oftmals positive Unternehmenskultur motivieren und binden Mitarbeiter
- Familienbetriebe nehmen vielfach soziale Verantwortung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wahr

Abbildung 1: Fact Box I: Theoretischer Hintergrund Familienunternehmen

3.2. Generation Y

Definition

Zur Generation Y zählt man die Jahrgänge 1980 bis 2000. Die Generation Y ist mit digitalen Kommunikationsmedien und dem Internet groß geworden und daher, im Vergleich zu den Mitgliedern der älteren Generationen, relativ technologieaffin. Das englische „Y - Why“ bezieht sich auf die hinterfragende und kritische Grundhaltung der Generation (Moskaliuk, 2016). Postmoderne Werte sind für die Mitglieder der Generation Y wichtig, dies spiegelt sich am Aufbrechen des traditionellen Familienbildes und der Akzeptanz neuer Familienmodelle wider, wie der Anerkennung von homosexuellen Ehen (Parment, 2013). Die Generation Y wird außerdem als offen gegenüber neuen Kulturen und ethnischer Diversität beschrieben (Canavan, 2018).

Die Generation Y ist vielfach in einer sicheren und zielorientierten Umwelt aufgewachsen (Canavas, 2015). Als Nachfolger der Nachkriegsgeneration wurde die Generation Y weniger streng erzogen (Moskaliuk, 2016). Mitglieder der Generation Y werden oft von ihren Eltern unterstützt, daher werden sie als äußerst optimistisch und mit einem großen Selbstbewusstsein beschrieben (Canavas, 2015; Parment, 2013). Im Vergleich zu den Generationen davor, haben die Familien meist weniger Kinder, sodass die in dieser Zeit geborenen Personen keinen besonderen Leistungsdruck von zu Hause empfinden und oftmals davon überzeugt sind, etwas Besonderes zu sein (Canavan, 2015; Viswanathan & Jain, 2013). Der Großteil der Generation Y hat zudem eine gute Ausbildung, die meisten haben eine Hochschule abgeschlossen.

Werte

Somit ergibt sich, dass die meisten der Generation Y keine Zukunftssorgen haben. Trotzdem werden sie gleichzeitig als orientierungslos charakterisiert. Dies kann von der großen Anzahl der Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten, bezogen auf die eigene zukünftige Selbstverwirklichung, stammen, welche durch das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld geschaffen wird. Denn die Mitglieder der Generation Y haben die Mittel, sich beruflich und privat zu entfalten. Daraus entsteht allerdings oftmals auch die Angst und eine Überforderung, die falsche Wahl zu treffen. Dennoch ist das Streben nach Sicherheit nicht die erste Priorität der Generation Y. Die Mitglieder sind sich bewusst, dass sie in der heutigen Zeit flexibel agieren müssen, um sich an neue Anforderungen anzupassen. Gleichwohl ist vielen die persönliche Entfaltung wesentlich wichtiger, als eine Karriere in einer Führungsposition. Sie wünschen sich eine sinnvolle und bedeutende Arbeit mit einer ausgeprägten Work-Life-Balance und möchten Wertschätzung erfahren. Zudem ist für die Generation Y ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Berufswahl das ökologische und soziale Engagement eines Unternehmens (Moskaliuk, 2016).

Ferner haben soziale Beziehungen bei der Generation Y eine sehr hohe Bedeutung (Moskaliuk, 2016). Die Mitglieder mögen es, in einem Team zu arbeiten und in einer Kultur, welche organisiert, integriert und wachstumsorientiert ausgelegt ist. Sie glauben an lebenslanges Lernen und passen sich neuen Technologien an (Viswanathan & Jain, 2013).

Einfluss von Freunden, Familie und Personen des öffentlichen Lebens

Die Mitglieder der Generation Y werden sehr stark von ihren Freunden und ihren Familien beeinflusst, wenn es darum geht, wie sie verschiedene Marken und Produkte beurteilen (Viswanathan & Jain, 2013). Sie sehen ihren Freundes- und Familienkreis außerdem als verlässliche Quelle an, wenn es um Produkt- und Dienstleistungsempfehlungen geht, wie beispielsweise um Kleidung, Handys und Accessoires oder auch um Hotels. Das heißt, die Entscheidungsfindung wird stark von ihrem sozialen Netzwerk beeinflusst, besonders um die mit dem Kauf verbundenen Risiken zu minimieren. Durch die

Nutzung neuer Kommunikationstechnologien werden diese Empfehlungen zudem oftmals in den sozialen Medien diskutiert (Viswanathan & Jain, 2013).

Außerdem zeigen Studien, dass Personen des öffentlichen Lebens einen signifikanten Einfluss auf diverse Kaufentscheidungen der Generation Y haben. Sie werden als wichtige Vorbilder gesehen. Die prominenten Personen lassen dabei mithilfe der neuen Kommunikationstechnologien die Mitglieder der Generation Y über diverse soziale Medien an ihrem Leben und Konsum teilhaben (Bush, Martin & Bush, 2005).

Auswirkung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen

Nicht nur die genannten Werte sind bedeutsam für die Generation Y, sondern auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wirken sich auf die Mitglieder aus. Die Deregulierung der Märkte, Fortschritte in der Kommunikations- und Informationstechnologie sowie die sinkenden Kosten bei Reisen führen zu einer prägnanten Erhöhung der internationalen Wirtschaftsaktivität. Diese Mechanismen beeinflussen den Konsum der Generation Y.

Digitalisierung, Internet und Social Media

Die Mitglieder der Generation Y sind Digital Natives, da sie im digitalen Zeitalter geboren wurden (Bento, Martinez & Martinez, 2017). Sie waren die erste Generation, welche die Möglichkeit hatte, eine soziale Welt online zu erkunden (Canavan, 2018), da sie in einem Umfeld aufgewachsen sind, in dem Technologie, insbesondere das Internet, zur Unterhaltung und Information eingesetzt wird. Sie nutzen soziale Medien wie Facebook und Instagram aktiv, indem sie Inhalte erstellen, konsumieren und teilen (Bento, Martinez & Martinez, 2017). Die sozialen Medien werden zudem genutzt, um sich mit dem sozialen Umfeld offen über diverse Themen und Ideen auszutauschen (Viswanathan & Jain, 2013).

Diese Entwicklungen führen zu einem ständigen und überwältigenden Informationsfluss, der für die Generation Y bereits zur Normalität geworden ist. Da sie an „information overload“ gewöhnt sind, werden sie durch den steigenden Informationsfluss weniger beansprucht wie andere Generationen. Mitglieder der Generation Y sind auch Multitasking-Talente, die ihre Mobiltelefone für vieles benutzen: für soziale Netzwerke, um Informationen über Produkte, Dienstleistungen, Schulen, Arbeitgeber und Reiseziele zu finden. Ergo nutzen diverse Unternehmen soziale Netzwerke zur Kommunikation und Vermarktung. Die Generation Y entscheidet jedoch selber, wann, wo und wie Unternehmen mit ihnen kommunizieren (Parment, 2013).

Globalisierung und Reisen

Für die Meisten der Generation Y gehören internationale Reisen zum Leben dazu. Sie sind sehr oft an kulturelle Vielfalt gewöhnt und sehen sie als selbstverständlich an (Moskaliuk, 2016). Im Gegensatz zu anderen Generationen reisen sie öfters und geben auch mehr Geld auf ihren Reisen aus (Liu, Chiu, Wang & Huang, 2018; Kim, Chloe & Lee, 2017). Die Personen der Generation Y möchten neue Orte entdecken, Abenteuer auf ihren Reisen erleben und neue Erfahrungen machen (Canavan, 2015; Kim, Chloe & Lee, 2017). Zudem möchten sie in ihrem Urlaub gerne flexibel bleiben und suchen nach einer personalisierten Urlaubserfahrung (Liu, Chiu, Wang & Huang, 2018). Daher streben die Mitglieder der Generation Y nach einem einmaligen und coolen Urlaubserlebnis. Umso mehr das Gefühl eines einzigartigen Urlaubsaufenthalts geweckt wird, umso größer ist das Gefühl der Zufriedenheit und die Chance der Rückkehr an einen Urlaubsort (Canavan, 2018; Chen & Chou 2019).

Zudem nutzen die Personen der Generation Y das Internet, um ihre Urlaubserfahrungen mit ihren Freunden und Familien zu teilen, insbesondere um Bestätigung und Anerkennung durch andere zu bekommen (Canavan, 2015). Aus denselben Gründen wird auch direkter Anschluss zu anderen Reisenden oder Gastgebern gesucht (Liu, Chiu, Wang & Huang, 2018). Das Internet wird auch genutzt,

um nach einzigartigen Erlebnissen wie zum Beispiel nach besonderen Restaurants mit lokalen Spezialitäten zu suchen (Kim, Chloe & Lee, 2017).

Kritische Grundhaltung

Durch die Möglichkeit, Informationen aus diversen Kanälen zu beziehen, erkennen und beobachten Personen der Generation Y auch die negativen Effekte der Globalisierung. Die Mitglieder der Generation Y nehmen aktuelle Herausforderungen, wie den Klimawandel, Migrationsbewegungen oder eine ansteigende Arbeitslosigkeit wahr und engagieren sich (Moskaliuk, 2016). Es handelt sich somit um ein großes und mächtiges Segment mit skeptischen aber auch besorgten Verbrauchern. So sind die Mitglieder der Generation Y beispielsweise oft kritisch gegenüber großen Konzernen und reagieren positiv auf Unternehmen, die sich für soziale und ökologische Projekte einsetzen. Sie erkennen den Wert der Nachhaltigkeit und empfinden kleine, verantwortungsbewusste und in der Region verankerte Betriebe authentischer als weltweit agierende, große Konzerne. Außerdem hat die Generation Y das Gefühl, Einfluss auf eine Verbesserung der Umwelt zu haben, weshalb sie eher bereit ist, verantwortungsbewusst zu handeln. Trotz eines relativ hohen Bewusstseins und ihrer Bereitschaft, aktiv Maßnahmen zu ergreifen, ist das Wissen der Generation Y über die Nachhaltigkeit gering (Hill & Lee, 2012). Laut Kagawa (2007) engagieren sich über 91 % der Generation Y laut Selbsteinschätzung stark für die Nachhaltigkeit. Sie wünschen sich fundierte Informationen zum Thema Nachhaltigkeit als Entscheidungshilfe, sind aber nicht bereit, sich aktiv selbst zu informieren.

Abbildung 1 stellt zusammenfassend die theoretischen Ergebnisse des vorangegangenen Kapitels dar.

Fact Box II: Theoretischer Hintergrund Generation Y

- Mitglieder der Generation Y haben eine hinterfragende und kritische Grundhaltung
- Sie sind technologieaffin und werden als Digital Natives bezeichnet
- Sie sind selbstständig, optimistisch und haben ein großes Selbstbewusstsein
- Soziale Beziehungen, besonders Familie und Freunde, sind der Generation Y wichtig und sie werden oft von ihnen bzgl. der Entscheidungsfindung beeinflusst
- Sie nutzen das Internet, um Informationen über Dienstleistungen und Produkte zu bekommen, als auch für einen kommunikativen und sozialen Austausch
- Sie sehen internationale Reisen als selbstverständlich an, möchten auf ihren Reisen neue Erfahrungen machen und wünschen sich ein einzigartiges Urlaubserlebnis
- Sie empfinden kleine Unternehmen, welche sich für soziale und ökologische Nachhaltigkeit einsetzen, als authentisch
- Sie sind bereit, Maßnahmen zu ergreifen, um nachhaltiger zu agieren, aber es fehlt ihnen teilweise an spezifischem Wissen, um dies umzusetzen

Abbildung 2: Fact Box II: Theoretischer Hintergrund Generation Y

4. Empirische Studie

Um zu untersuchen, welche Werte Familienunternehmen für die Generation Y haben und wie diese Werte für die Produkt- und Angebotsentwicklung genutzt werden können, wird eine qualitative empirische Studie durchgeführt. Nachfolgend wird zunächst die Methode beschrieben, gefolgt von der Darstellung und der Diskussion der Ergebnisse.

4.1. Methode

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde im Rahmen dieses Projektes eine qualitative, explorative Erhebung mit insgesamt 20 Einzelinterviews im Zeitraum vom 17.03.2020 bis 30.05.2020 durchgeführt. Zum Einsatz kam dabei ein teilstandardisierter Leitfaden. Befragt wurden Mitglieder der Generation Y im Alter zwischen 22 und 35 Jahren, wohnhaft in Deutschland. Ausgewählt wurden die Interviewpartner durch eine gezielte Stichprobenziehung (bewusste Auswahl). Dies ist dadurch gerechtfertigt, dass keine statistische Repräsentativität angestrebt als vielmehr das Ziel verfolgt wurde, charakteristische Inhalte in Bezug auf das vorliegende Forschungsproblem herauszufiltern (Fantapié Altobelli, 2017).

Die Interviews basierten auf einer offenen Gesprächsführung. Dies ermöglicht es den Befragten, eigene Schwerpunkte zu setzen und diese mit eigenen Worten zu äußern. Gewählt wurden offene Fragen ohne Vorgabe einer festen Reihenfolge. Aufgrund der COVID-19-Pandemie und aus Zeit- sowie Kostengründen wurden die Gespräche telefonisch geführt, aufgezeichnet und anschließend für die Auswertung transkribiert.

Die durchgeführten Interviews wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Gewählt wurde die inhaltsanalytische Technik der Strukturierung. Insgesamt können verschiedene Formen der Strukturierung unterschieden werden. Für dieses Projekt wurde eine inhaltliche Strukturierung gewählt, die das Material zu bestimmten Themen bzw. zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammenfasst (Mayring, 2010). Die Strukturierungsdimensionen werden aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch (deduktiv) begründet. Somit entsteht ein Kategoriensystem mit der zugrundeliegenden Vorgehensweise:

- Definition der Kategorien, wobei eine deduktive Kategoriendefinition angewandt wird (aus der Theorie abgeleitet);
- Festlegung von Ankerbeispielen;
- Bestimmung von Kodierregeln bei Abgrenzungsproblemen;
- Definition von Unterkategorien bei komplexen Kategorien zur besseren Strukturierung.

Die Auswertung erfolgte mithilfe des Programms MAXQDA Analytics.

4.2. Auswertung

Die Auswertung ergibt folgendes finales Kategoriensystem:

Kategorie	Definition	Unterkategorien
Hotelwahl	Motive der Hotelwahl	Lage, Preis-Leistung, Essen, Wellness, Zimmer, Sauberkeit, Atmosphäre
Urlaubserfahrungen anderer	Inspiration durch die Urlaubserfahrungen anderer, insbesondere von Familie/Freunde/Bekannte	
Bedeutung Internet	Bedeutung des Internets im Informationsprozess	Soziale Medien, Webseite Hotel, Influencer, Bewertungen
Gleiche Hotelwahl	Erfahrungen, welche die interviewte Person wieder in das gleiche Hotel fahren lassen	Gesamteindruck, Sauberkeit, Atmosphäre, Mitarbeiter/Service, Preis-Leistung, Wellness, Essen
Kontakt Mitarbeiter	Kontakt zu den Mitarbeitern – Bedeutung und Themen	
Wahrnehmung Gastgeberfamilie	Wahrnehmung (Bedeutung der Gastgeberfamilie) sowie entsprechende Erfahrungen	Aktive, positive Wahrnehmung; keine bewusste Wahrnehmung
Familienführung	Bedeutung und Unterschied, ob ein Hotel von einer Familie geführt wird	
Atmosphäre	Gewünschte Atmosphäre in einem Hotel	Gemütlich, freundlich, sich wohlfühlen, offen, willkommen sein, ruhig, familiär
Tradition	Definition und Wichtigkeit von Tradition	Definition/Bedeutung, Wichtigkeit
Nachhaltigkeit	Aspekte der Nachhaltigkeit, die den Befragten wichtig bzw. weniger wichtig sind	Wichtigkeit/Bedeutung, Regionalität, Kommunikation, Umwelt, Mitarbeiter, Essen
Hotels in Tirol und dem Alpenraum	Charakteristika (allgemein, positiv, negativ) der Hotels in Tirol bzw. im Alpenraum	Baustil, traditionell/urig, Lage, Regionalität, Gemütlichkeit, Qualität, Kritik
Bildauswahl	Welches der beiden gezeigten Bilder spricht mehr an – Begründung	1. Bild, 2. Bild

Tabelle 1: Kategoriensystem

Nachfolgend wird die Auswertung der einzelnen Kategorien dargestellt:

Hotelwahl

Wesentliche Faktoren bei der Hotelwahl sind in der Reihenfolge ihrer Bedeutung: Lage, Wellnessangebote, Preis-Leistungs-Verhältnis, Essen, Zimmer, Atmosphäre und Sauberkeit.

Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass die **Lage** (13 Nennungen) und **Wellnessangebote** (11 Nennungen) die Hotelwahl beeinflussen:

„Wenn ich an Tirol und den Urlaub da denke oder an Österreich, dann denke ich tatsächlich in Richtung Wellness.“ (Interview_4, Abs.9)

Die Bedeutung von Wellness ist damit zu erklären, dass sowohl beim Skifahren als auch beim Wandern/Radfahren anschließend gerne die Sauna oder der Pool benutzt werden.

Weitere wesentliche Faktoren sind das **Preis-Leistungs-Verhältnis** und das **Essen** (7 und 6 Nennungen):

„Preis-Leistungs-Verhältnis muss natürlich stimmen.“ (Interview_20, Abs.7)

Die Kosten spielen vor allem für jene Befragten eine Rolle, die noch studieren.

Urlaubserfahrungen anderer

Fast alle Befragten (18) lassen sich ganz klar von den Urlaubserfahrungen anderer, insbesondere von Familien/Freunden/Bekanntem beeinflussen.

„Also ja, schon, also Familie würd ich sagen schon, sehr, weil sie, weil die natürlich wissen, also einen ähnlichen Reisetil an den Tag legen.“ (Interview_15, Abs.9)

Bedeutung Internet

Das Internet spielt im Informationsprozess für alle Befragten eine bedeutende Rolle. Nicht alle Möglichkeiten und Plattformen haben jedoch die gleiche Bedeutung:

Nach den **sozialen Medien** befragt, geben $\frac{3}{4}$ der Befragten an, diese zu nutzen:

„Dann schau ich mir dann schon über Instagram oder Facebook, schau ich mir dann schon mal das Hotel dann an, ja.“ (Interview_11, Abs.15)

Ganz wesentlich ist auch die **hoteleigene Webseite** für 9 der 20 Befragten, obwohl nicht direkt danach gefragt wurde:

„Für mich ist tatsächlich ein bisschen die Homepage entscheidender.“ (Interview_6, Abs.9)

Genauso viele geben, ebenfalls ohne explizit darauf angesprochen zu werden, an, dass sie **Bewertungen** lesen:

„Ich schau mir nur die Bewertungen auf verschiedenen Webseiten an.“ (Interview_8, Abs.13)

Nur $\frac{1}{4}$ der interviewten Personen sagen hingegen aus, dass sie sich von **Influencern** inspirieren lassen.

Gleiche Hotelwahl

Es sind verschiedene Faktoren, die die interviewten Personen wieder in das gleiche Hotel fahren lassen. Die Wesentlichen sind in der Reihenfolge ihrer Bedeutung: guter Service/Freundlichkeit der Mitarbeiter, gutes Essen, guter Gesamteindruck, Atmosphäre, Sauberkeit, Wellness und Preis-Leistung.

Eine wesentliche Erfahrung, die die Personen wieder in das gleiche Hotel fahren lassen ist der **Service und die Freundlichkeit der Mitarbeiter** (14 Nennungen):

„Wenn dann noch das Personal freundlich war und man vielleicht auch ein paar Tipps kriegt, die man nicht unbedingt aus dem Internet bekommt.“ (Interview_4, Abs.23)

Ganz besonders wichtig ist die Freundlichkeit der Mitarbeiter.

Für 12 Personen ist das **gute Essen** ein Grund, wieder in das gleiche Hotel zurückzukehren.

8 Befragte nennen den **guten Gesamteindruck** und 7 Befragte die **Atmosphäre** als Erfahrungen, die dazu beitragen, dass man nochmals im selben Hotel Urlaub macht. Die Atmosphäre sollte herzlich, gemütlich und persönlich sein:

„Es irgendwie besonders herzlich war, irgendwie wenn man sehr nette Gastgeber hatte, die irgendwie auch so persönlich so mit einem geredet haben.“ (Interview_8, Abs.23)

„Ich finde, es sollte trotzdem so eine Gemütlichkeit oder dass man sich einfach wie zu Hause fühlt gegeben sein.“ (Interview_6, Abs.13)

Sauberkeit wird in diesem Zusammenhang von 4 Personen genannt. Somit spielt Sauberkeit sowohl bei der Hotelauswahl (3 Nennungen) als auch bei einer erneuten gleichen Hotelwahl eine Rolle.

Insgesamt lässt sich eine Überschneidung der Motive bei der ersten und erneuten, gleichen Hotelwahl beobachten. Jedoch wird deutlich, dass die persönlichen Erfahrungen und Interaktionen im Hotel eine starke Bedeutung haben, wenn es darum geht zu überlegen, nochmals das gleiche Hotel zu buchen.

Kontakt Mitarbeiter

Alle Befragten unterhalten sich gerne mit den Mitarbeitern der Unterkunft. Allerdings **sollten die Gespräche einen Mehrwert bieten**, wie regionale Tipps oder positive Themen.

„Grundsätzlich unterhalte ich mich schon gerne mit den Mitarbeitern.“ (Interview_7, Abs.22)

„Ja, das finde ich schon nett. Ich brauche keinen, der mich beim Abendessen voll labert, das nicht, aber wenn man ein offenes Ohr hat oder auch mal eine Frage beantworten kann als Kellner, finde ich das cool.“ (Interview_4, Abs.27)

„Der Gesprächsmehrwert sollte, wenn ich mich unterhalte, im Zweifelsfall bei mir liegen.“ (Interview_18, Abs.27)

Wahrnehmung Gastgeberfamilie

18 der 20 interviewten Personen haben schon mal eine Gastgeberfamilie bewusst und positiv wahrgenommen.

„Eine sehr persönliche Erfahrung. Da wo ich das letzte Mal war ... – da waren wir jetzt auch schon 2, 3 Mal – denen gelingt es, eine persönliche Atmosphäre herzustellen. Und was ich sehr angenehm finde, dass es eben auf einer sehr persönlichen, familiären Ebene abläuft.“ (Interview_2, Abs.36)

„Gastgeberfamilie? Das war nur einmal, aber an die Familie erinnere mich eigentlich ganz gut.“ (Interview_5, Abs.17)

„Ich find, wenn man die Gastgeber kennenlernt, fand ich oder ich hab die schon öfter kennengelernt, ich finde es eigentlich halt immer sehr nett, also in Österreich, die Familien, sind meistens sehr und nett und offen und ja, also ich hab bisher nur positive Erfahrungen gemacht, sagen wir es mal so kurz.“ (Interview_9, Abs.27)

Berichtet wird von persönlichen Begrüßungen, von Kontakten beim Essen und der dadurch entstehenden persönlichen, familiären Atmosphäre.

Negative Erfahrungen im Umgang mit der Gastgeberfamilie werden keine genannt.

Familienführung

Familiengeführten Beherbergungsbetrieben werden **verschiedene positive Eigenschaften** zugeschrieben: sie werden als persönlicher, engagierter, familiärer und sympathischer eingestuft, auch von solchen Personen, die diesbezüglich wenig Erfahrung haben.

Es fällt auf, dass familiengeführte Betriebe als eher klein und als Gegenpol zu Hotelketten gesehen werden, die als eher unpersönlich und groß beschrieben werden.

„Durch eine Familienführung entsteht automatisch ein, auch ein etwas Familiäres, ja, Gefühl und persönlicher würd ich auch einschätzen, also ja, als wenn es jetzt irgendwie von einer großen Kette

geleitet wird, das Hotel, weil große Kette sind meist halt etwas anonym und unpersönlicher würde ich sagen.“ (Interview_10, Abs. 28)

„Es ist einfach eine ganz andere Grundstimmung, wenn man in das Hotel reinkommt und wenn man weiß, dass die Leute einfach dahinterstehen.“ (Interview_5, Abs. 25)

Nur eine Person (Studentin, 22 Jahre) hat angegeben, dass sie familiengeführte Betriebe nicht „zwangsläufig präferieren“ (Interview_20, Abs. 23) würde.

Atmosphäre

Die Atmosphäre in der Unterkunft sollte folgende Eigenschaften haben: **gemütlich** (8 Nennungen), **dass man sich (schnell) wohlfühlt** (6), **freundlich** (6), offen (4), dass man sich willkommen fühlt (3), familiär (2) und ruhig (2).

„Ich finde es schön, wenn es irgendwie eine Gemütlichkeit hat.“ (Interview_4, Abs. 35)

„Es ist viel Holz, es sind irgendwie warme Farben, man fühlt sich gleich wohl.“ (Interview_8, Abs. 35)

„Ja freundlich mal auf jeden Fall, ich glaub das sollte Grundvoraussetzung sein, aber ist ja leider nicht immer.“ (Interview_9, Abs. 37)

Tradition

Tradition wird von den Befragten im Zusammenhang mit der Zeit gesehen, dass **Betriebe über längere Zeit (über Generationen) von der gleichen Familie geführt werden:**

„Wenn ein Haus über mehrere Generationen schon geführt wurde; seit Jahren im gleichen Besitz ist und am besten noch, wenn mehrere Generationen in dem Haus vertreten sind.“ (Interview_4, Abs. 39)

„Ich verstehe darunter, wenn ich jetzt beispielsweise in ein familiengeführtes Hotel reisen würde und das schon über Generationen betrieben wird von der gleichen Familie, dann und dann entstehen, vermute ich mal von alleine schon gewisse Traditionen.“ (Interview_10, Abs. 36)

Die meisten Befragten (16) geben an, dass Tradition für sie nicht ausschlaggebend/nicht besonders wichtig bei der Auswahl eines Hotels ist. Trotzdem **wird Tradition öfters als „schön“ wahrgenommen** (5):

„Das ist mir jetzt gar nicht super wichtig, also da ist mir wichtiger, dass ich mich wohlfühle, dass es vom Angebot, vom Ambiente her passt, als dass das jetzt 100 Jahre von einer Familie geführt sein muss.“ (Interview_19, Abs. 44)

„Ich finde das schön, aber das ist jetzt nicht ausschlaggebend.“ (Interview_1, Abs. 34)

„Es ist so ganz nett und nice to have, aber es ist jetzt nicht so "oh hier fehlt mir die Tradition, da fahr ich nicht wieder hin", also das ist nicht der Fall.“ (Interview_8, Abs. 51)

„Also, ich würd tatsächlich sagen, das ist mir eher unwichtig und also jetzt mal per se gesagt, weil ich mir darüber noch nicht Gedanken gemacht habe, was jetzt für eine Tradition hinter dem Hotel steckt, obwohl ich es auf der anderen Seite doch schön finde.“ (Interview_9, Abs. 41)

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird vor allem mit **Essen** (11 Nennungen) und **Regionalität** (9 Nennungen) in Verbindung gebracht, wobei diese beiden Themen eine große Schnittmenge haben. Da die Abgrenzung Regionalität und Essen schwierig ist, wurde auch eine gemeinsame Auswertung vorgenommen. Hier ergeben sich insgesamt 15 Nennungen.

„Also ich glaube der wichtigste Punkt ist tatsächlich regionale und saisonale Küche, ob man sich da daran hält. Ja, das finde ich das Wichtigste.“ (Interview_4, Abs. 45)

„Besonders wichtig ist, wenn man jetzt in einem Wellnesshotel ist, wo viel Wert auf das Essen gelegt wird, dass das dann auch auf regionale Speisen zurückgreift.“ (Interview_2, Abs. 48)

„Also, man hat dann einfach ein besseres Gefühl, wenn man dann halt, einfach das Gefühl hat, wenn ich jetzt da in dieses Hotel gehe und viel Geld für das Zimmer bezahle und dann hat die ganze Region was davon und nicht nur der Hotelbesitzer und das war's.“ (Interview_8, Abs. 57)

Der Umweltaspekt (weniger Müll, weniger Plastik) wird weniger oft genannt (4 Nennungen).

Den meisten Befragten ist **Nachhaltigkeit wichtig** (13 Nennungen). Einige lassen diesen Aspekt bei der Reiseentscheidung mit einfließen (4 Nennungen), für andere ist Nachhaltigkeit nicht ausschlaggebend, jedoch ein Zusatzaspekt:

„Ausschlaggebend würde ich jetzt nicht unbedingt sagen. Also es ist ein „mit unter Kriterium“, also es fließt mit ein in die Entscheidung, ob ich ein Hotel fahre oder nicht. Wenn es das einzige ist, wo sich Hotels unterscheiden, dann gehe ich lieber in ein Hotel wo ich weiß, wo das Zeug herkommt und wie die so agieren.“ (Interview_1, Abs. 44)

„Mir gibt es auch ein gutes Gefühl, wenn ich einem Hotel bin, was auch darauf achtet.“ (Interview_7, Abs. 41)

Dieses Ergebnis zeigt, dass die **Kommunikation** von nachhaltigen Zielen und Maßnahmen für die Generation Y **wichtig ist**.

„Im Hotel selbst finde ich schön, wenn zum Beispiel jetzt beim Frühstücksbuffet fällt mir ein, wenn es da neben dem Honig dann steht, wo der her ist. Oder neben dem Käse dann steht, ok, der ist von örtlichen Almbauern, oder so.“ (Interview_6, Abs. 45)

Hotels Tirol/Alpenraum – Charakteristika

Wenn nach typischen Merkmalen der Hotels in Tirol/Alpenraum gefragt wurde, überwiegen eindeutig die positiven Assoziationen.

Mehr als die Hälfte der Befragten denkt an einen besonderen **Baustil** (13 Nennungen). Das Material, das am meisten genannt wird, ist Holz (10 Nennungen):

„Auf der anderen Seite gefällt mir der Tiroler Baustil wahnsinnig gut, mit der Mischung aus Holz und Stein.“ (Interview_5, Abs. 35)

„Der Style von den Hotels ist oft mit Holz.“ (Interview_8, Abs. 59)

Es wird auch von „größeren (Holz)Hütten/Häuser“ gesprochen (4 Nennungen).

Auch werden die Unterkünfte vielfach als **eher traditionell und urig** wahrgenommen (7 Nennungen):

„Würde sie jetzt grundsätzlich als recht urig und traditioneller beschreiben.“ (Interview_2, Abs. 50)

„Es ist halt alles so ein bisschen an die Tradition angelehnt, von Österreich her.“ (Interview_13, Abs. 50)

Hervorgehoben werden auch die **Lage** und die damit verbundenen Sport- und Freizeitmöglichkeiten (6 Nennungen) sowie die **Regionalität** (5 Nennungen):

„Dann finde ich tatsächlich, dass in Österreich die Regionalität von den Lebensmitteln, dass darauf geachtet wird, mehr als es bei uns in Deutschland der Fall ist. Und ich finde es auch schön, dass viel österreichisches Personal auch vertreten ist.“ (Interview_4, Abs. 47)

„In den Hotels, in denen ich jetzt war, was das schon so, dass viele regionale Produkte angeboten wurden.“ (Interview_6, Abs. 47)

Weitere positive Eigenschaften, die man mit Hotels in Tirol/Alpenraum verbindet, sind die **Gemütlichkeit** (4 Nennungen) und die **Qualität** (3 Nennungen).

„Aber grundsätzlich finde ich, dass die Hotels in Österreich oder in den Alpen echt schon einen höheren Standard haben, also auch Preis-Leistung, was andere Hotels angeht in zum Beispiel jetzt in Italien, Spanien etc.“ (Interview_7, Abs. 47)

Auch einige **kritische Anmerkungen** wurden gemacht. Die Kritik bezieht sich auf unpassende und unpersönliche Bauten (3 Nennungen), große Bauten/Anlagen (2 Nennungen):

„Und ja, ganz ehrlich, das sind Hotels wie es in anderen Ländern oder zumindest bei uns in Deutschland usw. auch ist. Dass da halt einen recht schmucklosen Komplex irgendwie dastehen hast, mit ein paar Stockwerken und alle Zimmer sehen gleich aus.“ (Interview_14, Abs. 35)

„Auf der anderen Seite finde ich, dass es ein wenig mit diesen Hotelkomplexen zu weit getrieben wird. Die neu errichtet werden – ich glaube, dass die alle zu groß sind.“ (Interview_5, Abs. 35)

Die restlichen negativen Anmerkungen sind **Einzelaussagen**, zum Beispiel:

„Dass man manchmal das Gefühl hat, das es halt so ein bisschen die Qualität, der Qualität schadet, weil sie natürlich versuchen möglichst günstige Angebote zu schaffen.“ (Interview_8, Abs. 61)

„Dass wenn man schon osteuropäische Hilfskräften oder Facharbeiter dann einstellt, dass man die dann auch dementsprechend bezahlt.“ (Interview_11, Abs. 41)

„Es ist einfach ein Geschäft, manchmal merkt man das.“ (Interview_18, Abs. 43)

Bildauswahl

Die befragten Personen wurden gebeten, sich 2 Bilder anzusehen und dann eine Wahl zu treffen.

Bild 1:

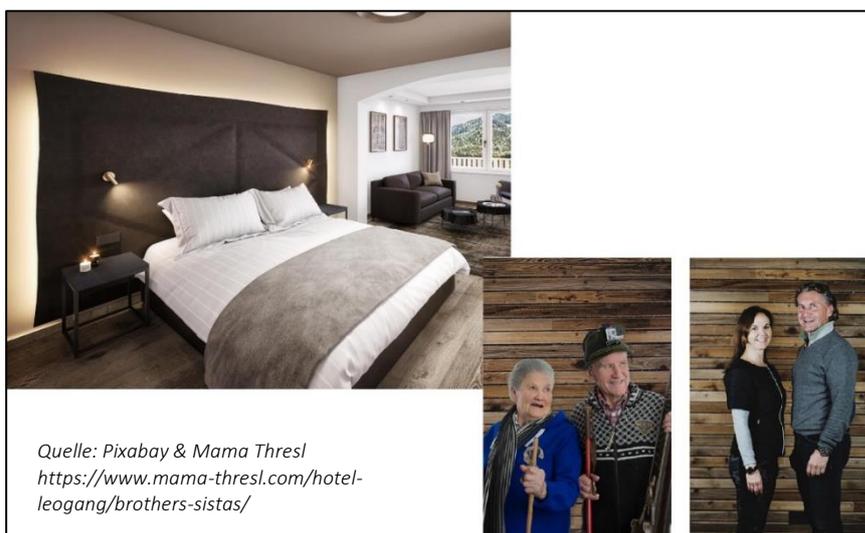
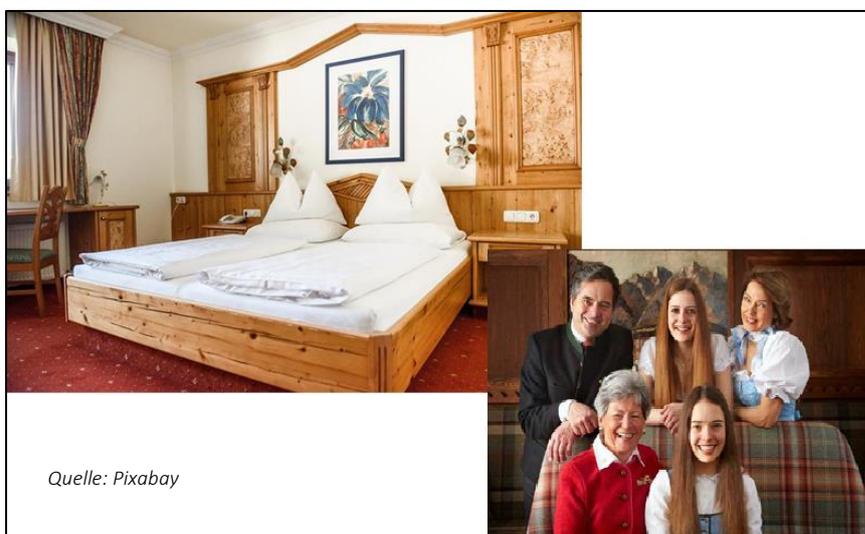


Bild 2:



10 Personen würden das obere, „moderne“ Zimmer wählen und 10 Personen das zweite:

„Das Moderne spricht mich generell schon eher an. Weil es schöner ist und das Bett auch sehr viel besser aussieht.“ (Interview_13, Abs. 56)

„Bei dem ersten Foto, das ist das mit dem schwarz-weißen Bett quasi, spricht mich an, ja die Modernität, sage ich jetzt mal, also, ja das eine mit dem Holz Bett schaut schon eher aus wie eine Bauernstube, sag ich jetzt mal, und das andere moderne, schaut schon bisschen nach einer gehobenen, ja, gehobenen Hotel eher aus.“ (Interview_16, Abs. 53)

„Ich muss tatsächlich sagen – komischerweise – das zweite Bild mit dem roten Boden und dem hölzernen Bett, wo die ganze Familie drauf ist, finde ich ansprechender, weil es das typische Tiroler Ambiente eigentlich wiedergibt.“ (Interview_5, Abs. 39)

„Bezogen auf Skiurlaub, würd ich, aber das Untere nehmen, weil es irgendwie gemütlicher ist.“ (Interview_9, Abs. 55)

3 Personen finden die Familie des ersten Bildes gut dargestellt, das Familienfoto des zweiten Bildes finden 8 Personen ansprechender:

„Beim dunkleren, also bei dem Modernen, da schauen die Fotos eher gestellt aus – das kommt einfach ein bisschen unpersönlicher an. Da sind mir die anderen einfach sympathischer.“ (Interview_1, Abs. 50)

„Ansonsten würde ich mich eher für das zweite entscheiden, weil ich finde, dass da durch das Bild von der Familie halt so ein bisschen mehr dieses Familiengefühl vermittelt wird.“ (Interview_6, Abs. 57)

„Also die Familie mit dem, sage ich mal, schlichteren Zimmer sieht für mich eher so ein bisschen nach Tradition aus und das Andere, mehr nach wirklich so nach Unternehmertum.“ (Interview_9, Abs. 57)

6 Personen geben an, dass sie Teppichböden in Hotels NICHT mögen:

„Aber ich find irgendwie Teppichboden immer ekelhaft in Zimmern.“ (Interview_17, Abs. 53)

4.3. Diskussion der Ergebnisse

Die Studie zeigt, dass die Generation Y eine potenzielle Zielgruppe für familiengeführte touristische Betriebe in Tirol darstellt und dass die Familienunternehmen mit ihren Besonderheiten verschiedene Zusatznutzen bieten können, die zur Differenzierung, zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und Kundenbeziehungen beitragen können. Dabei sollte die große Gruppe der Generation Y nach psychografischen und verhaltensorientierten Kriterien weiter segmentiert werden.

Neben dem ursprünglichen, natürlichen Angebot (Lage) spielen für die Generation Y ebenfalls abgeleitete Angebotsfaktoren wie Wellnessangebote eine Rolle. Der Baustil und entsprechende Materialien (Holz) sowie Regionalität unterstützen die Authentizität der Angebote. Auch ein gutes Essen hat Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Weiterempfehlungsabsicht. Das Essen wird dabei im Zusammenhang mit mehreren Themen genannt – als Motiv bei der Hotelwahl, bei der Überlegung nochmals das gleiche Hotel zu buchen und auch beim Thema Nachhaltigkeit. Gemütlichkeit und Sauberkeit sind weitere Begriffe, die bei verschiedenen Kategorien genannt werden. Die Studie zeigt, dass das Zusammenspiel der Leistungen (Bedeutung Gesamteindruck) bei der (erneuten) Hotelwahl wichtig ist. Die Unternehmen müssen daher bei der Weiterentwicklung des Angebots die gesamte Dienstleistungskette ins Visier nehmen, für Vollständigkeit und Harmonie sorgen, sowie die Angebotselemente gut kommunizieren. Beim Informationsprozess zur Reiseentscheidung ist die hoteleigene Webseite ebenso wichtig wie die sozialen Medien, auch nach Bewertungen wird aktiv gesucht. Vor allem geht es um ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, was die Nachfrager unter anderem beim Lesen der Bewertungen bestätigt haben möchten. Etwas weniger wichtig scheinen Posts von Influencern. Eine besondere Rolle spielen außerdem die direkten Empfehlungen von Familie, Freunden und Bekannten. Diese haben großen Einfluss trotz der Internetaffinität der Generation Y.

Eine große Bedeutung haben zudem weiche, immaterielle Angebotsfaktoren. Eine gemütliche, herzliche und persönliche Atmosphäre ist den Befragten wichtig – diese wird familiengeführten Betrieben eher zugeschrieben als großen Hotelkonzernen. Die Atmosphäre und die Freundlichkeit des Personals und der Gastgeber sind wesentliche Punkte, die vielfach dazu beitragen, dass Gäste wieder in das gleiche Hotel fahren oder dieses weiterempfehlen. Insgesamt lässt sich eine Überschneidung der Motive bei der ersten und erneuten, gleichen Hotelwahl beobachten. Jedoch wird deutlich, dass die persönlichen Erfahrungen und Interaktionen im Hotel eine starke Bedeutung haben, wenn es darum geht, zu überlegen, nochmals das gleiche Hotel zu buchen. Hier haben familiengeführte Unternehmen einen potenziellen Vorteil, da ihr informeller Charakter und die gelebten Werte dazu beitragen, die Interaktionen persönlicher und familiärer zu gestalten. Gespräche mit den Mitarbeitern und Gastgebern werden positiv gesehen, sollten den Gästen aber einen Mehrwert bieten. Hier stellt die regionale Verankerung der Familienbetriebe in der Region ein großes Potenzial dar, da lokale Besonderheiten von den Gästen gesucht und entsprechende Tipps gerne angenommen werden.

Die Führung durch die Familie wird positiv wahrgenommen und den Betrieben werden positive Eigenschaften (persönlich, sympathisch, etc.) zugeschrieben. Auch wenn vielfach nicht explizit nach familiengeführten Betrieben gesucht wird, so kann dies doch die Reiseentscheidung beeinflussen. Dies gilt auch für weitere besondere Eigenschaften von Familienunternehmen wie Tradition, persönlicher Kontakt zu der Gastgeberfamilie oder Nachhaltigkeit. Auch wenn diese Angebots Elemente vielfach für die Buchung nicht relevant sind, stellen sie doch einen Zusatznutzen dar. Wesentlich ist, dass diese weichen Faktoren an die Zielgruppe gut kommuniziert werden, das gilt insbesondere für die Nachhaltigkeit und die Regionalität des Angebots. Nachhaltigkeit wird als wichtig gesehen und wird vor allem mit Regionalität und mit Kulinarik in Verbindung gebracht. Tradition hingegen wird vielfach als „schön“ empfunden, wobei betont wird, dass Traditionen nicht Stillstand bedeuten darf, sondern dass sich auch traditionsreiche Betriebe weiterentwickeln und mit den Bedürfnissen der Gäste auseinandersetzen müssen.

Die Bilderwahl zeigt, dass sowohl eine moderne als auch eine traditionelle Zimmerausstattung Anklang finden. Dabei wird deutlich, dass die gewünschte Zimmergestaltung unter anderem vom Reisemotiv abhängig ist. Vor allem beim Produkt Skifahren denken die Befragten oft an urige, traditionelle Unterkünfte mit dem Baumaterial Holz. Die Darstellung der Familie ist den Befragten weniger wichtig und teilweise wurde nur auf Nachfrage dazu Stellung genommen. Daraus kann abgeleitet werden, dass das Konstrukt Familie insgesamt zwar wichtig ist und positiv gesehen wird, jedoch Vielfalt akzeptiert wird.

5. Conclusio

5.1. Thesen und Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Studienergebnisse und deren Diskussion können verschiedene Thesen und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Thesen

These 1: Weitere Segmentierung der Zielgruppe Generation Y ist notwendig

Für die erfolgreiche Ansprache der Generation Y durch touristische Familienunternehmen bedarf es einer weiteren Zielgruppensegmentierung. Da die Generation Y mit Personen geboren zwischen 1980 und 2000 sehr weit gefasst ist, wird empfohlen, die Kunden nach soziodemografischen, psychografischen und verhaltensorientierten Kriterien weiter zu segmentieren. Kriterien wie Kinder, Einkommen, Familienstand oder Freizeitaktivitäten können helfen, die Generation Y fokussiert anzusprechen und die Angebote zielgruppengerecht zu gestalten. Diese Kriterien beeinflussen die Bedürfnisse der Generation Y.

These 2: Die Besonderheiten von Familienunternehmen müssen in die Angebotsentwicklung integriert werden

Die familiengeführten Betriebe im Tourismus sollten bei der Angebots(weiter)entwicklung ihre Besonderheiten integrieren und zur Differenzierung gegenüber den Mitbewerben nutzen. Wie die Ergebnisse zeigen, sind auch immaterielle Leistungen für die Generation Y wichtig.

These 2a: Wichtigkeit einer herzlichen, persönlichen und familiären Atmosphäre

Die Gestaltung einer familiären, herzlichen und persönlichen Atmosphäre führt dazu, dass die Gäste sich wohlfühlen und zufrieden sind. Zudem ist dies ein individuelles, einzigartiges Angebotselement, das von Mitbewerbern nur schwer imitiert werden kann.

These 2b: Interaktionen mit der Familie und den Mitarbeitern prägen das Angebot

Persönliche Interaktionen und insbesondere der Kontakt zu den Gastgebern und den Mitarbeitern tragen zu einem individuellen Urlaubserlebnis bei. Diese Interaktionen sollten Gastfreundschaft vermitteln und einen Mehrwert bieten.

These 2c: Authentische Kulinarik beeinflusst die Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsabsicht

Wie die Ergebnisse zeigen, ist der Generation Y das Essen besonders wichtig. Dies wird zudem oftmals in Verbindung mit Nachhaltigkeit, im Sinne von regionalen Zutaten, gebracht. Ein entsprechend kulinarisches, regionales und nachhaltiges Angebot, das die Verankerung des Unternehmens in der Region widerspiegelt, kann die Zufriedenheit der Generation Y wesentlich beeinflussen, die Weiterempfehlungsabsichten verbessern und die Kundenloyalität erhöhen.

These 3: Die Besonderheiten von Familienunternehmen müssen gezielt kommuniziert werden

Zahlreiche in der Literatur dargestellten Besonderheiten von familiengeführten Unternehmen stellen einen Zusatznutzen für die Generation Y dar, wenn sie bewusst in das Angebot integriert und dann auch gut kommuniziert werden. Die besonderen Werte der touristischen Familienunternehmen wie Natur, Authentizität, Tradition oder Verankerung in der Region ist für die Adressierung der Generation Y von entscheidender Relevanz. Die Darstellung der Familie, beispielsweise im Sinne einer Vorstellung der Gastgeberfamilie, kann die Reiseentscheidung der Generation Y positiv beeinflussen und macht oftmals den Unterschied zu einem anderen touristischen Betrieb aus.

These 4: Auch in der Generation Y spielt „Word of Mouth“ eine große Rolle

Die Generation Y lässt sich, wie die Ergebnisse dieser Forschung zeigen, von den Empfehlungen von Familien, Freunden und Bekannten beeinflussen. In diesem Sinne ist „Word of Mouth“ für die familiengeführten Betriebe im klassischen Verständnis von Bedeutung. Sind Gäste im gesamten zufrieden, steigt die Wahrscheinlichkeit für die Weiterempfehlung und somit die Wahrscheinlichkeit für weitere Gäste. Diese Empfehlungen werden sowohl digital über soziale Medien geteilt als auch traditionell von Person zu Person kommuniziert und bilden damit die Gesamtzufriedenheit ab.

These 5: Tradition und Innovation müssen zusammenspielen

Bei der Ansprache der Generation Y durch familiengeführte Tourismusbetriebe dürfen Traditionen oder auch die Verankerung in der Region nicht vernachlässigt werden. Dies bedeutet allerdings keinen Ausschluss von Innovationen. Um einzigartig zu sein, ist es wichtig, Traditionen zu leben und auch weiterzuentwickeln. Beispielsweise kann die Tiroler Bautradition mittels Fokus auf bestimmte Baumaterialien fortgeführt und anhand neuer Bestandteile modern interpretiert werden.

Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse, deren Diskussion und die abgeleiteten Thesen ermöglichen die Erarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen. Diese betreffen zwei grundlegende Bereiche:

- Handlungsempfehlungen zur Angebotsentwicklung und
- Handlungsempfehlungen zur Kommunikation.
-

Handlungsempfehlungen
Angebotsentwicklung
Kreieren einer familiären, herzlichen und persönlichen Atmosphäre: <ul style="list-style-type: none">- Planung der Interaktionen Gastgeberfamilie-Gäste: Aufzeigen von Engagement und Interesse, Vermittlung der familiären Werte- Gestaltung der Interaktionen der Mitarbeiter mit den Gästen, damit die Gespräche den Kunden einen Mehrwert bringen. Beispiele: persönliche Begrüßung, Schulung der Mitarbeiter zu regionalen Besonderheiten, Insider-Tipps etc.- Auch materielle Angebotselemente (zum Beispiel Speisesaal) sollten eine familiäre Atmosphäre unterstützen
Nachhaltigkeit bei der zukünftigen Angebotsentwicklung einbauen: <ul style="list-style-type: none">- Auf regionale Produkte und authentische Küche setzen- Umweltfreundliche und sozial verträgliche Angebotselemente entwickeln- Durch regionale Verankerung authentische, einzigartige Produkte realisieren
Tiroler Traditionen leben und weiterentwickeln: <ul style="list-style-type: none">- Bautraditionen fortführen und neu interpretieren- Zimmergestaltung mit den Reisemotiven in Einklang bringen- Abgeleitete Angebotselemente (zum Beispiel Wellness) authentisch gestalten

Handlungsempfehlungen
Kommunikation
Kommunikation der Besonderheiten des Familienbetriebes > Tradition, Vorstellung Gastgeberfamilie, Verankerung in der Region
Kommunikation von Werten wie Familie, Natur, Authentizität
Kommunikation von authentischen, regionalen Essensangeboten
Darstellung von ergänzenden Angebotselementen wie Wellnessangebote
Pflege der Webseite und gezielter Umgang mit Bewertungen

Tabelle 2: Handlungsempfehlungen

5.2. Fazit

Familiengeführte Betriebe sind für die österreichische Wirtschaft von großer Bedeutung, besonders im Tourismus. Die gilt auch für Tirol. In diesem Forschungsprojekt wurde die Frage bearbeitet, ob die Besonderheiten und Ausprägungen der Familienbetriebe in Tirol auch für die Zielgruppe Generation Y im Hauptquellmarkt Deutschland bei der Urlaubsauswahl von Bedeutung sind und wie diese genutzt werden können, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die durchgeführte Studie bestätigt, dass die Generation Y in Deutschland eine potenzielle Zielgruppe für touristische Familienbetriebe in Tirol darstellt. Die Ergebnisse zeigen, dass Familienunternehmen verschiedene Werte und Besonderheiten aufweisen, die für diese Generation von Bedeutung sind. Beispiele sind die Tradition der Unternehmen, die familiäre Atmosphäre, die persönliche Bindung zum Gast oder auch Nachhaltigkeit. Wenn auch nicht alle diese Werte als ausschlaggebend für die Buchung genannt werden, stellen sie doch einen Zusatznutzen für die Generation Y dar. Familienunternehmen können daher ihre Besonderheiten nutzen, um sich von anderen touristischen Unternehmen abzuheben als auch um den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und von Kundenbeziehungen zu fördern. Dazu ist es notwendig, die Besonderheiten und Werte familiengeführter Unternehmen in die Angebotsentwicklung zu integrieren und aktiv zu kommunizieren.

Literatur

- Achleitner, A.-K., Kaserer, C., Günther, N., & Volk, S. (2011). Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen. Hrsg.: Stiftung. Familienunternehmen und pwc. Verfügbar unter https://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/sfu_studie_kapitalmarkt_e4_zs.pdf [28.08.2020].
- Amt der Tiroler Landesregierung. (2013). Tiroler Wirtschafts- & Arbeitsmarktbericht 2013. Verfügbar unter: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/arbeit-wirtschaft/wirtschaft-und-arbeit/downloads/TW_AB_2013.pdf [25.08.2020].
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
- Astrachan, C.B., & Astrachan, J.H. (2015). Family Business Branding – Leveraging Stakeholder Trust. IFB: IFB Research Foundation Report.
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review* 1 (2013), 11-29.
- Bartos, M. (2016). Es bleibt in der Familie. wissenswert – Magazin der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, 8-9. Verfügbar unter <https://www.uibk.ac.at/public-relations/medien/wissenswert/wissenswert-juni-2016.pdf> [23.08.2020].
- Bauer, T. (2013). Innovationen in Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baum, M.; Kabst, R. (2013): How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*, 48 (2), 175–185.
- Baumgartner, B. (2016). Erfolgreiche Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen. In: Siller, H., & Zehrer, A. (Hrsg.), *Entrepreneurship und Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis* (2. Aufl.). Wien: Linde, 81-97.
- Bento, M., Martinez, L., M., Martinez, L., F. (2018). Brand engagement and search for brands on social media: Comparing Generations X and Y in Portugal. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 234-241.
- Beritelli, P., Strobl, A., & Peters, M. (2013). Interlocking Directorships Against Community Closure: A Trade-Off for Development in Tourist Destinations. *Tourism Review*, 68(1), 21-34.
- Bhaduri, G. and Ha-Brookshire, J.E. (2011). Do transparent business practices pay? Exploration of transparency and consumer purchase intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 135-49.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen* (8. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Bodenseer, J. (2016). „Bühne frei“ für unsere Familienunternehmen. Tiroler Familienunternehmen hrsg. von der Wirtschaftskammer Tirol, 3. Verfügbar unter <https://www.wirtschaft.tirol/wp-content/uploads/2016/11/Familienunternehmen.pdf> [23.08.2020].
- Brückner, A. (2018). *Führungspraxis und Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen. Tradierte Denk- und Handlungsmuster auf dem Prüfstand*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bush, A., J., Martin, C., A., Bush, V., D. (2005). Sports Celebrity Influence on the Behavioral Intentions of Generation Y. *Journal of Advertising Research*, 108-118.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32 (6), 656-666.
- Canavan, B., (2018), The complex cohort. A netnographic review of generation Y backpackers. *Leisure Studies*, 37 (2), 184-196.
- CFB-HSG – Center for Family Business an der Universität St. Gallen (2015). Pressemitteilung „Global Family Business Index“. Verfügbar unter <https://www.unisg.ch> [22.08.2020].
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 928–944.
- Chen, C.-F., Chou, S.-H. (2019). Antecedents and consequences of perceived coolness for Generation Y in the context of creative tourism - A case study of the Pier 2 Art Center in Taiwan. *Tourism Management*, 72, 121-129.
- Choi, T.Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 20 (3), 277-297.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, 50(3), 337-360.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J.L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17 (1), 61-70.

- Dörflinger, C., Dörflinger, A., Gavac, K., & Vogl, B. (2013). Familienunternehmen in Österreich: Status quo 2013. Vienna: Austrian Institute for SME Research.
- Dolnicar, S. (2008). Market segmentation in tourism. In: A., Woodside, D., Martin, (Eds.) *Tourism management, analysis, behaviour and strategy* (129-150). Cambridge: CABl.
- Dücker, T. (2020). Eigentümerstruktur und Unternehmenssteuerung in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Wiesbaden: Springer.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Eddleson, K., & Morgan, R. (2014). Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. *Journal of Family Business Strategy* 5 (2014), 213-216.
- eDreams (2019). Travel through the generations. Verfügbar unter https://www.edreamsodigeo.com/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/EN_TravelThroughGenerations-Report_JUL17.pdf [05.09.2020].
- Fantapié Altobelli, C. (2017). Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele (3. Aufl.). Konstanz: utb.
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 155-165.
- Gardini, M. (2015). Marketing-Management in der Hotellerie (3. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21(6), 547-560.
- Glowka, G., & Zehrer, A. (2020). Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen – Analyse der Interaktionsebene zwischen Beherbergung und DMO. In: Reif, J., & Eisenstein, B. (Hrsg.), *Tourismus und Gesellschaft: Kontakte – Konflikte - Konzepte*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 263-277.
- Han, H., Back, K.-J., & Barrett, B. (2009). Influencing factors on restaurant customers' revisit intention. The roles of emotions and switching barriers. *International Journal of Hospitality Management* 28 (4), 563-57.
- Haushofer, C. (2013). Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie der WKO. Dossier Wirtschaftspolitik 2013/11, Staatsabteilung Wirtschaftspolitik, Wirtschaftskammer Österreich: Wien, 23. September 2013.
- Hill, J., Hyun-Hwa, L. (2012). Young Generation Y consumers' perceptions of sustainability in the apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16 (4), 477-491.
- IFERA. (2003). Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- Kagawa, F. (2007). Dissonance in students' perceptions of sustainable development and sustainability: implications for curriculum change. *International Journal of Sustainability*, Vol. 8 No. 3, pp. 317-38.
- Kaslow, F.W. (2012). *A Handbook of Family Business and Family Business Consultation – A Global Perspective*. New York: Routledge.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behaviour in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.
- Kim, S., Choe, J. Y., Lee, S. (2017) How are food value video clips effective in promoting food tourism? Generation Y versus non-Generation Y. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35 (3), 377-393.
- Klein, S. (2010). Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- KMU Forschung Austria (2013). Familienunternehmen in Österreich. Status Quo 2013. Verfügbar unter https://www.kmuforschung.ac.at/wp-content/uploads/2018/02/EP5_Familienunternehmen.pdf [22.08.2020].
- Kraus, S., Märk, S., & Peters, M. (2011). The Influences of Family on the Everyday Business of a Family Firm Entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 12(1), 82-100.
- Kunz, P.V. (2018). Familienunternehmen in der Schweiz. *Expert Fokus*, 6-7, 449-456. Verfügbar unter https://boris.unibe.ch/118521/1/2018_6-7_ExpertFocus.pdf [22.08.2020].
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 75-90.
- Liu, C.-R., Chiu, T.-H., Wang, Y.-C., Huang, W.-S. (2018). Generation Y's revisit intention and price premium for lifestyle hotels: brand love as the mediator. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*.
- Löw, E. (2019). Die Generation Y auf Reisen. Verfügbar unter <http://jugendvonheute.de/die-generation-y-auf-reisen/> [02.09.2020].
- Märk, S., & Situm, M. (2018). Familienunternehmen und ihre Stakeholder. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Moskaliuk, J. (2016). *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

- Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 189–199.
- Pechlaner, H., & Raich, F. (2007). Wettbewerbsfähigkeit durch das Zusammenspiel von Gastlichkeit und Gastfreundschaft. In: Pechlaner, H., & Raich, F. (Hrsg.), *Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und -bindung mit Hospitality Management*. Berlin: ESV, 11-77.
- Pendergast, D. (2010). Getting to know the Y generation. *Tourism and generation Y*, 1(1), 1-15.
- Sageder, M., Duller, C., & Mitter, C. (2015). Reputation of family firms from a customer perspective. *International Journal of Business Research*, 15 (2), 13-24.
- Schuckert, M., Peters, M., & Fessler, B. (2008). An Empirical Assessment of Owner-Manager Motives in the B&B and Vacation Home Sector. *Tourism Review*, 63(4), 27-39.
- Simon, F. B., Wimmer, R., & Groth, T. (2012). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a.* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Stiftung Familienunternehmen (2019). Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen. Verfügbar unter <https://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen> [22.08.2020].
- Strozzi, M. (2018). Tourismus-Wertschöpfung: Schweizer spendabler, Holländer nur im Winter. *Tiroler Tageszeitung*, 24.12.2018, verfügbar unter <https://www.tt.com/artikel/15156699/tourismus-wertschoepfung-schweizer-spendabler-%2520hollaender-nur-im-winter> [30.08.2020].
- Versen, J. (2020). *Auswirkungen einer Vermögenssteuer auf Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Viswanathan, V., Jain, V., (2013). A dual-system approach to understanding “generation Y” decision making. *Journal of Consumer Marketing*, 30 (6), 484–492.
- Waibl, E. (2007). Tourismsethik: Probleme – Themen – Perspektiven. In: Pechlaner, H., & Raich, F. (Hrsg.), *Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus. Kundenzufriedenheit und -bindung mit Hospitality Management*. Berlin: ESV, 51-77.
- Wirtschaftskammer Österreich. (2018). Familienunternehmen in Österreich. Verfügbar unter https://news.wko.at/news/oesterreich/2018_15_Familienunternehmen.pdf [21.08.2020].
- Zehrer, A. (2017). Touristische Familienunternehmen als tragende Säule des Alpentourismus – Zentrale Herausforderungen für Unternehmertum und Tourismuspolitik. In: Bußjäger, P., & Gsodam, Ch. (Hrsg.), *Tourismus als treibende Kraft für regionale Kooperation im Alpenraum*. 124. Schriftenreihe Institut für Föderalismus. Wien: New Academic Press, 47-61.
- Zehrer, A. (2014). Führungskompetenzen bei der Betriebsübergabe familiengeführter Unternehmen. In: M. Schumacher, M., & Wiesinger, M. (Hrsg.), *Unternehmensübergabe im Tourismus*. Wien: Linde Verlag, 17-29.
- Zehrer, A., & Raich, F. (2017). Generationenwechsel in touristischen Familienunternehmen: Herausforderungen für die Destinationsentwicklung. In: Bieger, T., Beritelli, P., & Laesser, Ch. (Hrsg.), *Markt- und Branchenentwicklungen im alpinen Tourismus. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2016/2017*. Berlin: ESV Verlag, 1-16.
- Zehrer, A., & Siller, H. (2007). Familiengeführte Unternehmen im Tourismus. In: Siller, H., & Zehrer, A. (Hrsg.), *Schriftenreihe Tourismus & Freizeitwirtschaft*. Band 2. Innsbruck: Studia Verlag, S. 3-15.
- Zehrer, A., Danler, M., & Petry, T. (2017). Die Arbeitgebermarke von Familienunternehmen. *TourismusWissenQuarterly*, 9, 191-195.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

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

MCI Tourismus / Management Center Innsbruck
MCI The Entrepreneurial School®
www.ttr.tirol
tourismus@mci.edu