



universität
innsbruck

fh 
KufsteinTirol
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

WERTSCHÖPFUNG DURCH WERTSCHÄTZUNG DER TOURISTISCHEN ARBEITNEHMERIN

ENDBERICHT AN DEN FÖRDERGEBER: TOURISMUSFORSCHUNGSZENTRUM TIROL

PROJEKTTEAM:

Alexander PLAIKNER, Johanna KLINGLER, Johanna SPARBER
KMU & Tourismus / Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus
Universität Innsbruck

Mario SITUM, Patrick MARCHER
FH Kufstein Tirol, Unternehmensführung

Dezember 2019

INHALT

1. Executive Summary.....	3
2. Einleitung und Hintergrund	4
3. Employer Branding im Familienunternehmen	5
4. Zielsetzung und Forschungsfrage	8
5. Vorgehensweise.....	9
6. Employer Branding aus Sicht der ArbeitgeberInnen.....	13
7. Employer Branding aus Sicht der ArbeitnehmerInnen	19
8. Finanzielle und wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen	22
9. Beantwortung der Forschungsfragen.....	24
10. Implikationen und Empfehlungen	28
11. Ausblick	29
12. Praxistransfer für KMU Betriebe: Einleitung in die „Checkliste EB in KMU's“ (s. Appendix)	32
Literaturverzeichnis	33
Appendix	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorien, die zur Auswertung der Interviews herangezogen wurden	12
Abbildung 2: Fact Box I, EB aus Sicht der Unternehmen	18
Abbildung 3: Fact Box II, Die Sicht der ArbeitnehmerInnen	21
Abbildung 4: Fact Box III, Beantwortung der Forschungsfragen	27
Abbildung 5: Fact Box IV, Handlungsempfehlungen für westösterreichische Tourismusbetriebe	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Informationen zu den Probanden/Probandinnen	10
Tabelle 2: Soziodemographische Daten ArbeitnehmerInnen	11
Tabelle 3: Informationen zu den Probanden	22
Tabelle 4: Checkliste zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebermarken im Tiroler Tourismus.	41
Tabelle 5: Interviewleitfaden der qualitativen Interview	47

1. Executive Summary

Mithilfe einer qualitativen Datenerhebung und einer Finanzanalyse beantwortet das vorliegende Projekt folgende Fragen:

- Gestattet ein, aus den zu untersuchenden Hard und Soft Facts, konstruierter Attraktivitätsindex (siehe Appendix) für touristische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine ausreichend valide Basis für ein effizienteres KMU Employer Branding?

Und strebt eine Evaluierung folgender Annahmen an:

- Eine Koppelung der finanzwirtschaftlichen Hard Facts mit den soziokulturellen Soft Facts bildet eine effiziente Basis für einen Attraktivitätsindex für ArbeitgeberInnen.
- Bereits der Erkenntnisgewinn über Wünsche und Bedürfnisse von Fachkräften führt zu einer wirksamen Wertschöpfung durch Wertschätzung der touristischen ArbeitnehmerInnen.

Im Zuge der Interviews mit 28 Führungskräften/EigentümerInnen und neun Angestellten in der Tiroler Hotellerie wurden zentrale Herausforderungen im touristischen Employer Branding identifiziert:

In der Befragung wurde erarbeitet, wie Mitarbeiterführung als Instrument und Ressource genutzt werden kann, um die Unzufriedenheit bei MitarbeiterInnen zu vermeiden und ihre Motivation zu fördern. Demnach sollte auch der Umgang mit MitarbeiterInnen im Unternehmen wertschätzend erfolgen. Führen sollte als Vorangehen und Vorleben verstanden werden. Weiters konnte herausgefunden werden, dass eine Einbindung der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters in das Unternehmen – um somit die MitarbeiterInnenloyalität zu steigern – auch die monetäre Wertschöpfung der Betriebe nachweislich steigert.

Die erstmals kombinierte Analyse von Finanzanalysen der untersuchten Unternehmen und Regionen und eine Gegenüberstellung der Wahrnehmung von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen, gibt einen Einblick über konkrete Maßnahmen auf Unternehmens-, Regional- und Landesebenen, welcher durch eine Checkliste auch für familiäre KMU im Tiroler Tourismus direkt anwendbar ist.

Die Gegenüberstellungen von Aussagen und Haltungen von zwei Gruppen von Unternehmen – Krisenunternehmen und Erfolgsunternehmen – gibt auch konkreten Aufschluss zur Früherkennung gefährlicher Abwärtsspiralen im Employer Branding mit direktem Zusammenhang zu einem weiteren TFZ Bericht zur Wertschöpfung im Tourismus.

„Eine starke Arbeitgebermarke ist wichtig, um gute Mitarbeiter zu generieren und gute MitarbeiterInnen generieren Wertschöpfung.“ (Otterbach und Wenig 2017) Dieser Annahme folgend wurden einer Finanzdatenbank qualitative Aussagen von ArbeitgeberInnen gegenübergestellt und ArbeitnehmerInnen folgende Erkenntnisse gewonnen:

- „Krisenbetriebe“ stagnieren oder schrumpfen und somit auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber, daraus tendiert eine gefährliche ökonomische Abwärtsspirale.
- Kleinere Unternehmen haben im Bezug der strategischen Attraktivierung ihrer Arbeitgebermarke Nachteile gegenüber größeren Betrieben (Resource-Based-View).

Eine Reihe von Maßnahmen kann empfohlen werden:

- Die Nachteile der „Unternehmensgröße“ könnten durch die Unterstützung von regionalem Employer Branding durch regionale Institutionen (z.B. TVB, WKÖ, ...) partiell ausgeglichen werden.

- Fast alle kleineren Unternehmen können die eigenen MitarbeiterInnen als Netzwerke nutzen, um MitarbeiterInnen für offene Stellen gewinnen zu können. Diese Netzwerke sind hochgradig authentisch und wirken sich effizient auf eine positive Arbeitgebermarke aus.
- Gerade bei Familienunternehmen ist die Familie ein wichtiger Teil dieser Netzwerkarbeit des Employer Branding. TVB's könnten auch hier eine entscheidende Unterstützung und Erweiterung des EB Netzwerks darstellen.
- Moderne Arbeitsformen wie Co-Working Spaces und die Bündelung von touristischen Serviceleistungen bieten gewisse Potentiale für das touristische Employer Branding.
- Positiv besetzte (Familien-)Werte bilden eine wichtige Grundlage für eine attraktive Arbeitgebermarke und werden von MitarbeiterInnen sehr geschätzt (z.B. Loyalität).
- Die „Familie“ sollte genutzt werden, um die Marke des eigenen Unternehmens zu verstärken, und um dadurch ein stärkeres Differenzierungs- und Identifikationsmerkmal zu etablieren.
- Implementierung von Landesstrategien um Attraktivität für die Arbeit im Tourismus mit Fokus auf die regionaltypischen Strukturen von „klein- und mittelständischen Tourismusunternehmen“ zu steigern.

2. Einleitung und Hintergrund

Familienunternehmen spielen eine entscheidende Rolle in den Volkswirtschaften vieler verschiedener Nationen der Welt und haben sich seit Jahrzehnten in der Dynamik des wirtschaftlichen Strukturwandels, besonders gegen den Konzentrations- und im Globalisierungsprozess, behauptet (Baumgartner 2009, S. 11). In Österreich sind 88% der Unternehmen Familienunternehmen laut EU Definition (einschließlich Einzelunternehmen) betrachtet man die Familienunternehmen im engeren Sinne (d.h. ohne Einzelunternehmen) beträgt der Anteil an den Gesamtunternehmen immer noch über der Hälfte und zwar bei 51%. Von den genannten 88% sind wiederum 70% dieser Familienunternehmen im Tourismus angesiedelt. Der Anteil der Beschäftigten in Familienunternehmen beträgt 1,8 Mio. was wiederum bedeutet, dass sie ein wesentliches Rückgrat der Wirtschaft darstellen (Wirtschaftsbund 2014; Wirtschaftskammer Österreich 2018). Auch der Blick nach Tirol zeigt, dass 85% aller Betriebe Familienunternehmen sind (Wirtschaftskammer Tirol und Standortagentur Tirol 2015).

Während diese Zahlen die wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen verdeutlichen, haben die jüngsten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen (Beechler und Woodward 2009) wie der demografische Wandel, ein Wertewandel und die zunehmende Akademisierung (Immerschitt und Stumpf 2014) zu einem branchenweiten "War for Talents" (Chambers et al. 1998; Rees und Smith 2017) geführt, der das Personalmanagement (HR) der Unternehmen vor große Herausforderungen stellt. MitarbeiterInnen sind die wesentliche Ressource für jedes Unternehmen, um in einem immer dynamischeren Geschäftsumfeld strategische Wettbewerbsvorteile zu erlangen (Petkovic 2007; McGuire 2014). Um den Wert zu steigern, muss ein Unternehmen in sein Humankapital investieren (Backhaus und Tikoo 2004).

Die Studie von (Vallaster et al. 2016) zeigt, dass in der Praxis Unternehmen ein vielfältiges Verständnis von Employer Branding haben und es unterschiedlich in ihre Unternehmen integrieren. Am Ende gibt es jedoch keine Möglichkeit für ein Unternehmen, keine Arbeitgebermarke zu haben, denn wenn jemand über ein Unternehmen als Arbeitsplatz spricht, schreibt, denkt oder sich daran erinnert, kommt demjenigen die Arbeitgebermarke in den Sinn (Gehrels und Looij 2011). Es besteht somit kein Zweifel, dass ein touristisches Unternehmen eine Arbeitgebermarke hat, aber die Frage ist, ob die Marke auch zugunsten des Unternehmens arbeitet (Sartain und Schumann 2006).

3. Employer Branding im Familienunternehmen

Neben den positiven Eigenschaften, welche die Arbeit im Gastgewerbe mit sich bringen (z.B. abwechslungsreiche und kommunikationsorientierte Berufsbilder, Reisen, Sozialleistungen und die Möglichkeit, internationale Karriereperspektiven zu verfolgen) (Gardini 2014; Peters 2005), sind die Menschen häufiger mit den Nachteilen eben dieser konfrontiert und erkennen nicht die angebotenen Nebenleistungen (Gehrels und Looij 2011). Auch wenn das Gastgewerbe in den letzten Jahren ein positives Wirtschaftswachstum verzeichnen konnte (World Tourism Organization 2017), beklagen die Akteure vor Ort einen zunehmenden Mangel an qualifizierten und motivierten MitarbeiterInnen, hohe Fluktuationsraten, die Abwanderung gut ausgebildeter Arbeitskräfte in andere Branchen (Dost 2015; Peters 2005) als auch niedrige Markteintrittsbarrieren für nicht touristisch ausgebildete MitarbeiterInnen (Peters und Buhalis 2013). Diese Entwicklung ist nicht nur auf gesellschaftliche Faktoren wie demografische Veränderungen und sinkende Geburtenraten zurückzuführen (Gardini 2014), sondern auch auf Besonderheiten der Branche, die sich zusätzlich als attraktiver Arbeitgeber präsentiert (Gardini 2014; Gehrels und Looij 2011; Peters 2005; Situm und Teissl 2017; Tschurtschenthaler 2004). Dabei wird die Situation durch die saisonale, klein- und familienunternehmerische Struktur der Branche (Kallmünzer und Peters 2017), dem Dienstleistungscharakter von Tourismusprodukten sowie spezifischen strukturellen Rahmenbedingungen beeinflusst, die einerseits die Personalintensität erhöhen und andererseits zu einem schlechten Beschäftigungsbild der Branche führen (Gardini 2014). Um das Image der Branche zu verbessern, könnte die Förderung des angebotenen Arbeitsnutzens jedoch einen wertvollen Ansatz darstellen, der nicht nur die Bemühungen der Personalabteilung, sondern die Unterstützung der gesamten Organisation erfordert (Gehrels und Looij 2011).

Zudem zeigt die Forschung, dass saisonal ansässige ArbeitnehmerInnen und SaisonarbeiterInnen unterschiedliche Bedürfnisse haben und von verschiedenen Faktoren motiviert sein können, was eine zusätzliche Herausforderung darstellt (Lundberg et al. 2009). Außerdem kann der Fachkräftemangel auch durch die erhöhte Bereitschaft der Familienmitglieder kompensiert werden, flexiblere Arbeitsregelungen zu treffen und ihren eigenen Lebensstil an das Unternehmen anzupassen (Peters und Buhalis 2013). Hier muss auch das Phänomen der sogenannten „schwarzen Schafe“ genannt werden, also jene touristischen Unternehmen, welche die Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen nicht fokussieren. Leider sind es jedoch genau diese Betriebe, welche immer wieder in den Medien durch negative Berichte auftauchen (z.B. 12 Stunden Knebelverträge, negatives Word of Mouth, patriarchalische Küchenchefs, usw.). Viele dieser Geschichten sind teils Klischee, tatsächlich beruhen viele dieser negativen Erscheinungen auf einem Fehlverständnis und der mangelnden Ausbildung im Bereich Personalführung. Im Rahmen unseres Forschungsprojektes, ist gerade im Bereich der empirischen Befragung, ein spezifischer Teil zum Verständnis des/der Arbeitgebers/Arbeitgeberin in Bezug auf das Employer Branding und der Wertschätzung für MitarbeiterInnen abgefragt worden.

Strategisches Personalmanagement – Management in Familienunternehmen im Gastgewerbe

Strategisches Personalmanagement und der Bereich Personalmarketing in Familienunternehmen stellen ein besonders sensibles und relevantes aktuelles Thema dar (Plaikner 2018). Allem voran die Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen mit den richtigen Fähigkeiten, Kenntnissen und Einstellungen wird als eine Herausforderung für das strategische Personalmanagement von Familienunternehmen im Gastgewerbe gesehen (Jones und Haven-Tang 2005; Becic und Crnjar 2009).

Im Zusammenhang mit strategischem Personalmanagement führt vor allem die Überschneidung zwischen Familie und Unternehmen zu einer unbeständigen Situation bei allgemeinen Personalstrategien wie Auswahl, Vergütung, Bewertung und Mitarbeiterentwicklung (Astrachan und Kolenko 1994; Reid

und Adams 2001). Da die Personalpolitik meist von Familienmanagern gestaltet wird, wird sie von den internen Werten und Normen der Familie geprägt (Arregle et al. 2007; Distelberg und Blow 2010). So scheint die Aufrechterhaltung der familiären Bindungen eine zentrale Rolle bei der Bestimmung der Personalarbeit in Familienunternehmen zu spielen, zudem sind auch Familienwachstum und Unternehmenswachstum gekoppelt (Basco und Pérez Rodríguez 2009; Barbera und Moores 2013). Wenn MitarbeiterInnen mit starken familiären Einflüssen in Berührung kommen, können Familienunternehmen ein positiveres Arbeitsklima, ein höheres Maß an Beteiligung, Vertrauen (Märk und Situm 2018) und Engagement haben. Neben ihrem Potenzial, familienorientierte Arbeitsverhältnisse zu entwickeln (Ward 1988), die von Wärme, Freundlichkeit und Intimität geprägt sind (Sirmon und Hitt 2003), könnte ein professioneller Umgang mit strategischem Personalmanagement zur finanziellen Leistungsfähigkeit dieser Unternehmen beitragen (Carlson et al. 2006).

Während jedoch vor Jahren andere Branchen begannen ihr strategisches Personalmanagement zu systematisieren, begann das Gastgewerbe erst vor kurzem sich für einen strategischeren Ansatz einzusetzen (Dost 2015). In seinem ausführlichen Überblick darüber, wie sich das Personalwesen im Gastgewerbe und Tourismus in den letzten Jahren verändert hat und welche aktuellen Schlüsselthemen die Branche betreffen, stellt (Baum 2015) nur langsame Fortschritte auf dem Weg zu einem ausgereifteren, faireren und respektvolleren strategischen Personalmanagement im Gastgewerbe und Tourismus fest.

Employer Branding in touristischen Familienunternehmen

Trotz des einzigartigen Kontextes wurde der Begriff des Employer Branding sowohl in der Familienunternehmensforschung als auch in der Gastronomie vernachlässigt. Auch wenn die Schwierigkeit, qualifizierte Arbeitskräfte im Tourismus zu finden, konkrete Employer Branding-Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Branche erfordert (Peters und Siller 2014), ist noch immer ein Mangel an Forschung in kleinen und mittleren strukturierten Dienstleistungssektoren wie Beherbergung, Essen und Trinken festzustellen. Dennoch gilt Employer Branding als Management-Philosophie und Schlüsselansatz mit dem Potenzial, einige der Personalfragen arbeitsintensiver Dienstleistungssektoren wie der Hotellerie anzugehen (Gehrels und Looij 2011).

Vor allem bei Familienbetrieben im Gastgewerbe bringt eine kleine und mittlere Struktur einige Nachteile in Bezug auf das Employer Branding der Unternehmen mit sich. Während unbekannte KMU den MitarbeiterInnen im Vergleich zu starken Marken ein begrenztes Prestigegefühl vermitteln, fehlt es ihnen auch an Bildungsangeboten, sie bieten eine geringe Flexibilität bei den Arbeitszeiten und sind zu zurückhaltend ihre vorteilhaften Eigenheiten offensiv zu kommunizieren (Immerschitt und Stumpf 2014). In Anbetracht dieser Nachteile nutzen einige Gastronomiebetriebe ihren Standort, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (Peters und Siller 2014), da die Attraktivität des Firmenstandortes einen Einfluss auf die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen haben kann (Baum 2015; Peters und Siller 2014; Petkovic 2007). Während diese Organisationen versuchen, ihre eigenen Arbeitgebermarken zu etablieren, kann gleichzeitig auf die Bemühungen der Wirtschaftskammer hingewiesen werden, die Entwicklung ganzer Tourismusregionen als Arbeitgebermarken und attraktive Lebensräume für ArbeitnehmerInnen zu fördern (Peters und Siller 2014). Neben der Bedeutung des Standortes schlägt (Plaikner 2018) vor, dass das starke Gespür der Familienunternehmen für regionale soziale Verantwortung, ihre langfristige und nachhaltige Ausrichtung sowie die, mit der Unternehmerfamilie verbundene, Zuverlässigkeit und die hohe Wertschätzung der MitarbeiterInnen, entscheidende Faktoren für die Positionierung einer starken Arbeitgebermarke im Familienunternehmen sind. Familienunternehmen werden zwar für familiäre, persönliche und sehr authentische ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen, geringe interne Machtstrukturen und eine begrenzte Unternehmenspolitik geschätzt, haben aber großes Potenzial, leicht ein einzigartiges Arbeitgeberversprechen (bzw. Employer Branding Proposition) zu entwickeln (Plaikner 2018). Dieser stärkt die regionale Positionierung und somit ein gut funktionierendes Familienunternehmen

(Dörflinger et al. 2013). In diesem Sinne bieten die besonderen Eigenschaften der Familienunternehmen ideale Voraussetzungen, um sowohl wirtschaftliche Leistungsfähigkeit als auch wichtige menschliche Werte wie Wertschätzung zu verbinden (Teissl 2018).

Familienunternehmen haben in der Regel die Fähigkeit, einzigartige Markenstrategien zu entwickeln, da sie in der Lage sind, die Familienidentität des Unternehmens und seine unterschiedlichen Attribute zu integrieren (Zellweger et al. 2012). Die Familienidentität wird als immateriell (Craig et al. 2008), firmenspezifisch, einzigartig, unnachahmlich und identifizierbar anerkannt, die das Unternehmen extern auf dem Marktplatz personifiziert (Zellweger et al. 2012). So betonen Familienunternehmen durch die Förderung einer familienbasierten Markenidentität und der damit verbundenen positiven Assoziationen (Micelotta und Raynard 2011), die eigentümliche Familienzugehörigkeit ihres Unternehmens (Craig et al. 2008), die es ihnen ermöglicht, sich gegenüber Nicht-Familienunternehmen einen Vorteil zu verschaffen (Micelotta und Raynard 2011) und sich von einer Vielzahl von Wettbewerbern zu unterscheiden (Craig et al. 2008; Peters und Buhalis 2004).

Da die Familie ein fester Bestandteil des Unternehmens ist und die Menschen dieser Konstellation bestimmte normative Grundsätze anhängen, scheinen Familienunternehmen einen Reputationsvorteil zu genießen (Whetten et al. 2014), da sie im Wesentlichen ein positives Bild vermitteln, das mit Werten wie Nachhaltigkeit, menschlicher Zuverlässigkeit, Authentizität (Zehrer 2018), Glaubwürdigkeit, Demut und Respekt verbunden ist (Dörflinger et al. 2013). Im Gegensatz zu anonymen, unpersönlichen Managern und Unternehmen sind sie authentische Persönlichkeiten und garantieren mit ihrem Namen Stabilität und hohe Qualität (Zehrer 2018). Andererseits können die Stakeholder Familienunternehmen auch negative Attribute zuschreiben, wie Vetternwirtschaft, mangelnde Professionalität, Stagnation und Widerstand gegen Veränderungen. Einige Familienunternehmen beschließen sogar, ihre Identität als Familienunternehmen zu verbergen und verzichten auf die Darstellung eines Familienunternehmens wie andere. So variiert das Ausmaß, in dem Familienunternehmen ihre familiären Bindungen zum Ausdruck bringen, je nach Grad des Stolzes des Familienunternehmens, der sozialen Bindungen der Gemeinschaft und der langfristigen Orientierung (Zellweger et al. 2012), was zur Annahme verschiedener Strategien zur Darstellung des Familienelements ihres Unternehmens führt (Micelotta und Raynard 2011).

Da kleinen und mittleren Familienunternehmen Größen- und Verbundvorteile im Vergleich zu Großunternehmen fehlen, werden sie besonders ermutigt, ihre familiären Bindungen effektiv einzusetzen, um ein Eigenkapital oder Reputationskapital der Familienmarke zu entwickeln. Das ermöglicht die Leistung der Unternehmen zu steigern (Craig et al. 2008). Dies wurde auch von einigen Familienhotels im Alpenraum (einschließlich der Kontextregion dieser Studie) erkannt, die ihre Familiennamen nutzen, um die hohe Servicequalität ihrer Angebote darzustellen. Damit zeigen sie, dass auch Familienunternehmen im Gastgewerbe die Fähigkeit haben, starke Marken mit einem besonderen emotionalen Mehrwert aufzubauen, basierend auf den persönlichen Beziehungen der Familie zu MitarbeiterInnen und KundInnen (Peters et al. 2007). In diesem Sinne tritt das "Family Branding" in Kraft und die Darstellung von Familienname, Persönlichkeit und Familienunternehmensgeschichte kann zu einem Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen führen (Getz und Carlsen 2005).

Auch das marketingbezogene Verhalten von Familienunternehmen hat in jüngster Zeit wissenschaftliche Aufmerksamkeit erlangt, da Familienunternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Vor allem visuelle und textliche Hinweise, wie den Namen oder Bilder der Eigentümerfamilie, werden eingesetzt, um Werte und das Image ihres Familienunternehmens über mehrere Marketingkanäle zu kommunizieren. Trotz der Relevanz von Online Marketing in einer digitalisierten und zunehmend transparenten Welt, fehlt in der aktuellen Literatur die tiefere Untersuchung darüber, wie das Image eines Familienunternehmens durch Online Präsenz bei den Social Media engagierten Konsumenten wirkt. Die Studie von (Zanon et al. 2019) verwendet eine Perspektive der Social Identity Theory und nutzt ein Online-Experiment, um festzustellen, ob das Image eines Familienunternehmens Vorteile für den Wettbewerb bringt. Die direkte Wirkung der Imageförderung von Familienunternehmen auf die wahrgenommene Markenauthentizität unterstreicht die Vorstellung, dass Familienunternehmen

einen strategischen Wettbewerbsvorteil nutzen können, wenn sie ihren familiären Charakter nach außen kommunizieren.

In Bezug auf die praktischen Auswirkungen zeigt diese Studie, dass die Vermarktung der Eigentümerfamilie hinter dem Unternehmen sowie deren Einzigartigkeit, die eben diese durch ihre Identität verkörpern, einen Vermögenswert darstellt. Dieser ermöglicht es ihnen, die externen Effekte der Konsumentenidentifikation zu nutzen, und die Marktposition der Firma zu verbessern. Zudem können Unternehmen, die ihren Familienstand nicht ausnutzen, Chancen verpassen und somit auch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Zur Entwicklung, Aufrechterhaltung und Förderung eines erfolgreichen Images des Familienunternehmens, erscheint es wichtig, dass die Mitglieder des Familienunternehmens sich mit der Firma identifizieren und so die Firmenidentität auf ihre Produkte übertragen. Je höher die Identifikation mit der Marke, desto attraktiver ist sie. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Vermarktung des Images als Familienunternehmen, sich zudem positiv auf die Wahrnehmung und Authentizität der Firma auswirken und eine erhöhte Identifikation der Verbraucher mit dem Unternehmen bewirken.

4. Zielsetzung und Forschungsfrage

Um die Sinngebungsfunktion von identitätsstarken Arbeitgebermarken zu betonen (Zellweger et al. 2010) und die Vorstellung, dass Arbeitgebermarken Bedeutung über greifbare Vorteile hinaus vermitteln können (Backhaus und Tikoo 2004), soll ein tieferer Einblick in den Nutzen von Employer Branding in Familienunternehmen gegeben werden. Die Studie sollte aber auch das Spannungsfeld der unterschiedlichen Ansichten und Annahmen von UnternehmerInnen bzgl. „kollaborativen“ Wertschätzungskriterien (Adler et al. 2011), als auch dessen faktischer Einsatz und deren Messbarkeit im Rahmen von Employer Branding-Prozessen kritisch hinterleuchten:

Gestattet ein, aus den zu untersuchenden Hard und Soft Facts konstruierter, Attraktivitätsindex (siehe Appendix) für touristische Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine ausreichend valide Basis für ein effizienteres KMU Employer Branding?

Und strebt eine Evaluierung folgender Annahmen an:

- Eine Koppelung der finanzwirtschaftlichen Hard Facts mit den soziokulturellen Soft Facts bildet eine effiziente Basis für einen Attraktivitätsindex für ArbeitgeberInnen.
- Bereits der Erkenntnisgewinn über Wünsche und Bedürfnisse von Fachkräften führt zu einer wirksamen Wertschöpfung durch Wertschätzung der touristischen ArbeitnehmerIn.

Dabei sollen folgende zentrale Forschungsfragen helfen:

- Wie können Familienunternehmen im Gastgewerbe ihren Arbeitgebermarken einen Sinn geben, um ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen und wie nehmen die Familienunternehmen im Gastgewerbe die Situation bzw. die eigene Position auf dem Arbeitsmarkt wahr?
- Wie gehen die Familienunternehmen im Gastgewerbe mit dem Employer Branding um und inwieweit integrieren sie das Konzept bereits in ihre Organisationen, im Besonderen wie gewinnen, motivieren und binden die Familienunternehmen im Gastgewerbe derzeit MitarbeiterInnen?
- Welche Rolle spielen Unternehmenswerte und Führungsprinzipien bei der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für potenzielle BewerberInnen sowie bei der Motivation und Bindung bestehender MitarbeiterInnen und wie wirkt sich der, von familiengeführten Tourismusbetrieben betriebene, Einsatz von EB, Wertschätzung, Retentionsmanagement etc. auf die Attraktivierung als Arbeitgeber aus?

- Welche Bedeutung hat strategisches Personalmanagement und Employer Branding für die Familienunternehmen im Gastgewerbe und welche Konsequenzen und positiven Ergebnisse haben daraus die Bemühungen des Employer Branding für die Unternehmen?

5. Vorgehensweise

Um die nachfolgenden Befragungen durchführen zu können und somit zu den Ergebnissen zu gelangen, wurde 2017 bereits begonnen einen Literaturleitfaden zu entwickeln, welcher als Grundlage für die Interviews herangezogen wurde. Fokus des Leitfadens war zum einen die Sicht der Unternehmen, welche die potenziellen MitarbeiterInnen ansprechen möchten und in späterer Folge an das Unternehmen binden möchten. Zum anderen wurde die Region Osttirol gezielt mit den, teils isolierten Talregionen als Beispiel herangezogen, um auch die Sicht der ArbeitnehmerInnen darzustellen.

Um ein ganzheitliches Bild der Unternehmen abzurunden, wurde versucht jene Unternehmen, welche an der Befragung teilnahmen, auch in ihrem Finanzrahmen zu untersuchen und eine Klassifizierung aufzustellen, welche einen Rückschluss der Hard Facts (Finanzrahmen) auf die Soft Facts (Mitarbeiterausstattung und Arbeitgeberattraktivität) bieten. Die grundsätzlichen finanzrelevanten Annahmen aus der zusammenfassenden Betrachtung von (Theurer et al. 2018) zum aktuellen Stand der Employer Branding Literatur, dient zur Vertiefung dieser Studie. Inhalt dieser Annahmen: UnternehmerInnen können mittels gezielter Employer Branding Maßnahmen die relevante MitarbeiterInnenbeschaffung und Fluktuationen besser steuern, um letztendlich einen positiven Beitrag zur (finanziellen) Leistung ihres Unternehmens zu leisten.

Die Befragungen der vorliegenden Studie wurden in allen Saisonen des Jahres 2018 in ausgewählten Unternehmen in verschiedenen Tiroler Ferienregionen durchgeführt. Die Regionen gliedern sich in (1) Kitzbühel/Kufstein (2) Schwaz (3) Innsbruck-Land (4) Imst/Pitztal (5) St. Anton/ Serfaus und (6) Osttirol. Insgesamt wurden 28 Interviews durchgeführt. Um Antworten auf die gestellten Forschungsfragen zu finden und eine ganzheitliche Sichtweise zu erhalten, wurden (Inhaber-)Manager, Nachfolger und Personalverantwortliche ausgewählter Familienunternehmen im Gastgewerbe in einem narrativen Umfeld befragt. Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug 48 Minuten, wobei die Dauer der Interviews von 27 Minuten, die kürzeste, bis 1 Stunde und 13 Minuten, die längste, reichte.

Um die qualitative Befragung durchzuführen, wurden semi-strukturierte Interviews (Leitfaden siehe Appendix) als Mittel der Datenerhebung gewählt, die es ermöglichen, Einblicke in die Erzählungen und direkten Zitate der Befragten (Gast et al. 2017) in Bezug auf "ihre Einstellungen, Überzeugungen, Gedanken, Absichten, Handlungen und Erfahrungen" zu gewinnen (Dana, L., P. und Dana 2005). Im Wesentlichen wurde zwischen sechs Themengebieten unterschieden, diese umfassen 1. Situationsanalyse/ Eigene Wahrnehmung der internen und externen Rahmenbedingungen, 2. Aktuelle Maßnahmen im Bereich Human Resource Management, 3. Begriffsverständnis und Maßnahmen des Employer Branding, 4. Bedeutung und zugeschriebene Wichtigkeit des Employer Branding-Konzepts, 5. Konsequenzen und 6. Bedeutung des Unternehmenserfolgs.

Region	Kategorie	Rolle	Alter	W / M	Gene- ration	Betten	Mitar- beiter- Innen	Anzahl der Familienmit- glieder im Unternehmen
1	A	Managerin	59	W	1	45	5	2
1	B	Besitzer-Manager	49	M	3	150	65	3
1	C	Besitzer-Manager	21	M	2	400	160	3
1	D	Besitzerin- Managerin	52	W	2	500	93	3
1	E	Besitzer-Manager	46	M	7	60	20	6
2	F	Besitzer-Manager	51	M	3	132	50	3
2	G	Nachfolgerin	26	W	3	140	45	6
2	H	Besitzer-Manager	55	M	4	92	30	2
2	I – 1	HR-Managerin	24	W	2	250	175	4
2	I – 2	Nachfolger	41	M	2	250	175	4
2	AA	Leiterin Service/ Assistentin der GF	28	W	2	60	18	4
3	J	Besitzer-Manager	41	M	1	50	20	2
3	Z	Besitzerin	40	W	2	22 Zi.	/	/
4	K	Manager	49	M	1	150	25	2
4	L	HR-Managerin	43	W	2	140	220	4
5	M	Marketing/ HR-Manager	29	M	2	450	150	4
5	N	Nachfolger	30	M	5	140	70	3
5	O	Besitzerin- Managerin	54	W	2	56	16	2
5	P	Besitzer-Manager	56	W	1	70	18	3
6	Q	Manager	57	M	2	45	5	1
6	R	Marketing	41	W	2	120	45	2
6	S	Controlling	46	M	1	96	28	0
6	T	Direktor	38	M	2	170	130	/
6	U	Besitzerin	47	W	4	40	23	0
6	V	Manager	30	M	2	90	30	6
6	W	Manager	50	M	1	23	20	0
6	X	Manager	39	M	2	30	9	3
6	Y	Marketing/ HR	32	W	5	104	25	0

Tabelle 1: Informationen zu den Probanden/Probandinnen

Zur Vertiefung der Erkenntnisgewinnung der qualitativen Befragung, wurden zusätzlich zu den ArbeitgeberInnen im Zuge der Befragung in Osttirol (gerade durch die unterschiedliche regionale Entwicklung als Modellregion hoch signifikant) auch die ArbeitnehmerInnen der Region befragt, um einen Vergleich zwischen den Empfindungen der ArbeitgeberInnen und -nehmerInnen aufzeigen zu können. Die Erhebung sowie die Auswertung der Daten erfolgten nach demselben Schema, wie zuvor bei den ArbeitgeberInnen. Es wurde großer Wert darauf gelegt dasselbe Kategorie-System zu verwenden, um die Vergleichbarkeit der Aussagen zu gewährleisten. Lediglich die Interviewleitfäden enthielten an die InterviewpartnerInnen angepasste Fragen. Nachstehend ein Überblick über die Funktion, das Alter und das Geschlecht sowie die Informationen der Unternehmen, der befragten ArbeitnehmerInnen.

Region	Kategorie	Rolle	Alter	W / M	Generation	Betten	MitarbeiterInnen
6	Q	Rezeption	22	W	2	45	5_1
6	R	Rezeption	18	W	2	120	45_2
6	S	Rezeption	22	W	1	96	28_0
6	T	Rezeption	22	W	2	170	130_?
6	U	Eventmanager	40	M	4	40	23_0
6	V	Restaurantleitung	49	W	2	90	30_6
6	W	Manager	50	M	1	23	20_0
6	X	Allrounder	39	M	2	30	9_3
6	Y	Marketing, HR	32	W	5	104	25_0

Tabelle 2: Soziodemographische Daten ArbeitnehmerInnen

Nachdem alle Interviews, sowohl mit den ArbeitgeberInnen als auch mit den ArbeitnehmerInnen, geführt wurden, wurde damit begonnen die Interviews mit Hilfe einer, aus dem Leitfaden abgeleiteten, Kodierung in Kategorien einzuteilen. Abbildung 1 zeigt die einzelnen Kategorien, in welche die Aussagen der Befragten eingeteilt wurden und mit welchen die Ergebnisse hergeleitet wurden:

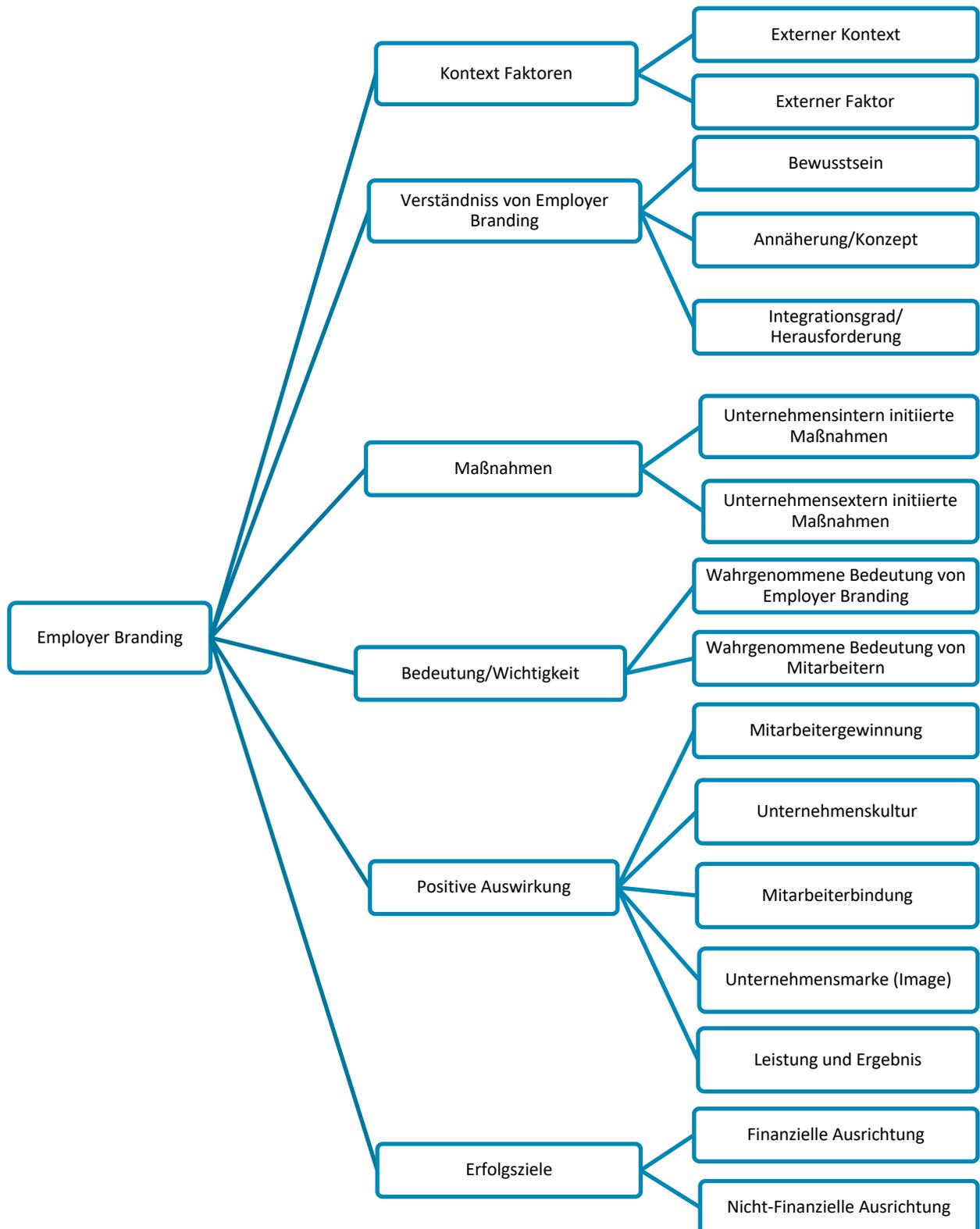


Abbildung 1: Kategorien, die zur Auswertung der Interviews herangezogen wurden

6. Employer Branding aus Sicht der ArbeitgeberInnen

Im Fokus dieser Studie steht ein umfassendes Verständnis der Ansichten von Familienunternehmen im Gastgewerbe. Die Ergebnisse zeigen, wie touristische Familienunternehmen die aktuelle Arbeitsmarktsituation wahrnehmen und wie diese Situation derzeit ihre Bemühungen um die Gewinnung, Motivation und Bindung von MitarbeiterInnen antreibt. Darüber hinaus zielt die Forschung darauf ab, Einblicke in das Verständnis der Familienunternehmen im Gastgewerbe für das Employer Branding-Konzept zu gewinnen: inwieweit diese das Konzept integrieren, welche Bedeutung sie ihm beimessen und welche positiven Ergebnisse touristische Familienbetriebe mit strategischem Personalmanagement bzw. Employer Branding verbinden.

1. Kontextuelle Faktoren

Die Mehrheit der Unternehmen in der Stichprobe sieht ihre aktuelle Position als durchaus positiv, insbesondere aufgrund ihrer Festangestellten. Dies zeigt deutlich die Bedeutung der MitarbeiterInnenbindung auch für KMU's. Dennoch weisen die Unternehmen immer wieder auf negative Untertöne bei der Suche nach neuen KandidatInnen hin, wobei die Ergebnisse insbesondere auf ein mangelndes Interesse der lokalen ArbeiterInnen hinweisen. Dies führt dazu, dass die Unternehmen gezwungen sind, ihre Strategien und ihre weitere Entwicklung zu vernachlässigen:

„Im Moment sind wir ein wenig, sagen wir mal an der Obergrenze. Wie wir jetzt positioniert sind, ist es in Ordnung für das, was wir unseren Gästen anbieten (...), aber um sich weiter zu entwickeln (...), braucht es eindeutig mehr. (...) dann könnten wir ein wenig mehr am Geschäft arbeiten und das nicht nur im täglichen Betrieb.“ (Arbeitgeber Kategorie G)

Zudem zeigt sich, dass die aktuelle Situation eines Unternehmens auch von seiner Unternehmensgröße beeinflusst wird, wobei sowohl kleinere als auch größere Unternehmen potenzielle Vor- und Nachteile haben können. Es wird davon ausgegangen, dass die Unternehmensgröße Faktoren wie die Nähe der ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen, die familiäre Atmosphäre des Unternehmens, Flexibilität der Arbeitszeiten, finanzielle Ressourcen usw. beeinflusst. Die Größe des Unternehmens ist jedenfalls entscheidend, wie das Unternehmen von den MitarbeiterInnen wahrgenommen wird, da es von den Präferenzen der MitarbeiterInnen abhängt, welche Art von Arbeitsplatz sie suchen:

„Aber das ist etwas Individuelles, weil einige Leute sagen (...) für mich ist diese Firma zu groß, es gibt zu viele Strukturen (...). Je größer Sie sind, desto mehr Organisation wird benötigt, d.h. Arbeitszeiten, Arbeitsteilung, das ist alles organisiert. Das gefällt nicht jedem, sie wollen Individualität, kleine Familienstrukturen, wo alles flexibel ist. Aber im Allgemeinen kann man sagen, dass die meisten Menschen Struktur, Struktur in ihrem Leben verlangen. Diese ewige Flexibilität wird nicht von allen gemocht (...)“ (AGK B).

Das Gleiche gilt für das Serviceangebot und die Sternenkategorie eines Hotels, da die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Sternenkategorie sowohl Vor- als auch Nachteile für Unternehmen mit sich bringt. Die Sternenkategorie kann einen Auswahlfilter für die MitarbeiterInnen darstellen und besondere Erwartungen an die Leistungsanforderungen des Hotels wecken.

Entscheidende Faktoren für die Positionierung einer starken Arbeitgebermarke für Familienunternehmen sind die regionale soziale Verantwortung und die zunehmende Bedeutung, die sie der Aufrechterhaltung eines positiven Images in ihrem sozialen Netzwerk beimessen (z.B. (Kallmünzer und Peters 2017; Peters und Kallmünzer 2015)). Die befragten Unternehmen legen vor allem Wert auf ein

positives Image als Arbeitgeber, insbesondere in ihrer eigenen Region. Ein guter Ruf ermöglicht es ihnen eine positive Mundpropaganda zu fördern, die potenziell neue (lokale) MitarbeiterInnen anzieht:

„(...) Tatsächlich gehört Ihr Ruf zu den wichtigsten Aspekten, denn über Ihren Ruf bekommen Sie wieder neue Mitarbeiter. Denn wenn sie natürlich hören, dass es dort schlecht ist (...) Deshalb ist es eigentlich wichtig, extern als gute Organisation positioniert zu sein, dann haben Sie den halben Krieg gewonnen. Dann kommen die Menschen und fragen und organisieren sich untereinander (...).“ (AGK D)

Ebenso sehen die meisten Unternehmen eine hohe regionale soziale Verantwortung, was die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Entscheidung für das Dorfleben und die Entwicklung der Infrastruktur sowie die Verringerung der Landflucht betrifft. Das große Angebot an touristischen Stellenangeboten und eine geringe Anzahl lokaler Arbeitskräfte kann die Unternehmen jedoch auch dazu veranlassen, zu erkennen, dass sie nur ein geringes Maß an regionaler sozialer Verantwortung haben. Einige Familienunternehmen sehen regionalen Zusammenhalt und die Integration aller Interessengruppen als entscheidend für den Erfolg der gesamten Region:

„Ich denke, unsere Region lebt vom Tourismus (...) und deshalb haben wir sicherlich eine gewisse soziale Verantwortung, auch im Hinblick darauf, dass sich junge Menschen in unserer Region wohlfühlen, damit sie sich mit dem Ganzen identifizieren können (...) Unternehmen sind eher klein strukturiert, deshalb sind es wahrscheinlich kleinere Aktionen, die Sie als Einzelhotel im Vergleich zu Großkonzernen durchführen, aber ich halte es für wichtig, den regionalen Zusammenhalt zu stärken und alle Menschen zu integrieren, auch wenn sie nicht direkt im Tourismus arbeiten (...), weil Sie alle brauchen, damit das Ganze funktioniert und unsere Region als Lebensraum bestehen bleibt. (...).“ (AGK N)

Abgesehen von Fachkräftemangel scheint ein schlechtes Branchenimage das am häufigsten diskutierte Thema zu sein, das den Gastgewerbe-Sektor betrifft, da das Image einer Branche als Grund wahrgenommen wird, der BewerberInnen daran hindert, Organisationen einer bestimmten Branche zu berücksichtigen (Petkovic 2007). Zudem können saisonale Geschäfte stärker betroffen sein als der Ganzjahresbetrieb und zunehmend ungesunde ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen können die ArbeitnehmerInnen dazu veranlassen, ihre Machtposition zu nutzen. Neben der wissenschaftlich diskutierten Verlagerung von (lokalen) Arbeitskräften in andere Branchen, einem verminderten Interesse von Auszubildenden und TourismusstudentInnen und einer ständig sinkenden Servicequalität deuten die Ergebnisse auf einen zusätzlichen Druck durch „Preiskämpfe“ um die besten Arbeitskräfte hin:

„Im Dialekt gesprochen, ist es ein Pferdehandel mit Angestellten. Apropos Nettolohn pro Kellner, 15/16 hundert Euro sind unvorstellbar. Wir sind jetzt weit über zweieinhalbtausend Euro, die sie bekommen. Und ich denke, wenn ich einem Kellner sage, dass er nicht gut abschneidet (...), dann reizt ihn das nicht, zu bleiben. Weil er leicht einen neuen Job findet, und vielleicht zahlen sie sogar noch mehr. Es wurde tatsächlich zu einem Preiskampf zwischen den Unternehmen.“ (AGK C)

2. Verständnis von Employer Branding durch die touristischen ArbeitgeberInnen

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen zwar, dass die Mehrheit der Unternehmen bereits von Employer Branding gehört hat, aber sie zeigen auch, dass ihr Verständnis von dem Begriff eher fragmentiert ist. Vor allem im Gebiet Osttirol, können die UnternehmerInnen nicht viel mit dem Begriff anfangen. Jedoch setzen auch diese Maßnahmen, die als Teil des Employer Brandings zu sehen sind. Oft ist ihnen dies nicht ganz klar. Zwei Ausrichtungen prägen die Ergebnisse. Auf der einen Seite drückten die

Erzählungen ein identitätsorientiertes Verständnis von Employer Branding aus (Petkovic 2007), beginnend mit der internen Qualität als ArbeitgeberIn und kommend mit Aspekten wie einer gemeinsamen Organisationskultur sowie einer tiefen Mitarbeiteridentifikation. Andererseits betont die zweite Perspektive die Funktion des Employer Branding als externes Kommunikationsinstrument zur Steigerung der Bekanntheit und zur Projektion eines gewünschten externen Images als ArbeitgeberIn. In diesem Fall wird angenommen, dass Employer Branding in engem Zusammenhang mit Social Media und Internet steht, was die zunehmende Bedeutung von Online-Tools als Mittel der Employer Brand Communication zeigt (Gehrels et al. 2016).

Während frühere Untersuchungen zeigen, dass Employer Branding keine Frage der Unternehmensgröße ist (Gardini 2015; Gehrels und Looij 2011; Vallaster et al. 2016), schlagen einige Unternehmen in der Stichprobe vor, dass Employer Branding nur für größere Unternehmen durchführbar ist. Da die meisten Unternehmen großen Wert auf die Bereitstellung attraktiver Arbeitsplätze legen und sich aktiv um die Verbesserung und Außenwerbung ihrer hohen Qualität als Arbeitgeber bemühen, schienen die tatsächlichen Umsetzungsraten des Employer Brandings, wie es im Rahmen dieser Studie definiert wurde, eher niedrig zu sein. Die Gründe, warum sich die Unternehmen nicht vorstellen können, mehr auf diesem Gebiet zu tun, scheinen eng mit ihrer KMU-Struktur verbunden zu sein:

„Es wird langsam wirklich komplex. Sicher, Sie können viel mit Ihren Mitarbeitern machen (...), aber wo endet es und wo beginnt es? Ich denke, wenn man bedenkt, wie groß unsere Firma ist, reicht es, wenn wir es schaffen, das zu tun, was ich Ihnen vorher gesagt habe. Dieser Rahmen, den wir für unsere Mitarbeiter schaffen (...), diese persönliche Note und dass jemand für sie da ist, wenn es ein Problem gibt (...) und dann alles andere, denke ich, das muss reichen.“ (AGK P)

3. Maßnahmen

Im Hinblick auf die Maßnahmen, die Familienunternehmen im Gastgewerbe derzeit ergreifen bzw. ergreifen können, um MitarbeiterInnen zu gewinnen, zu motivieren und zu halten und Employer Branding effizient umzusetzen, decken die bereits vorliegenden Maßnahmen schon ein breites Spektrum von Aktivitäten sowohl im Bereich der Leistungs politik als auch der Kommunikations politik ab (Petkovic 2007). Für die Familienunternehmen scheinen allgemeine Aspekte wie das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen, die Gewährleistung eines fairen und positiven Arbeitsumfeldes, die Vorbildfunktion, die Gewährleistung vernünftiger, interaktiver, gleichberechtigter, aber auch individueller Bedürfnisse sowie immer ein offenes Ohr für die Probleme der MitarbeiterInnen zu haben, im Mittelpunkt zu stehen. Vor allem die persönlichen Beziehungen in Familienunternehmen spiegeln sich in den Ergebnissen wider. Diese Beziehungen scheinen weiter von familiären Werten geprägt zu sein und stellen das größte zu kommunizierende Potential für die Arbeitgeberattraktivität von Familienunternehmen dar. (Zanon et al. 2019) untermauern dies durch ihre aktuelle Studie (121 online Befragungen), „dass sich die Förderung des Images des Familienunternehmens positiv auf die Wahrnehmung der Authentizität des Unternehmens“ auswirkt. So werden auch in der Befragung ein familiäres Arbeitsklima und die Führung des Unternehmens als „große Familie“ als wichtige Faktoren genannt, um das Verhalten der MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen:

„Gehören für mich eigentlich zur Familie. Versuch das Haus zu führen wie eine große Familie und der Umgang mit den Mitarbeitern und das Schauen, dass es meinen Mitarbeitern gut geht ist meine Hauptaufgabe.“ (AGK F)

Die Vermittlung der Werte und Qualitäten der Familie kann sich zwar positiv auf die MitarbeiterInnen auswirken (Zehrer et al. 2017), aber nicht alle Familienunternehmen in der Stichprobe beziehen sich gleichermaßen auf ihre familiären Bindungen. Trotzdem empfinden es die Befragten als unerlässlich, Werte wie Lob, Anerkennung und konstruktives Feedback zu ihrer Arbeit hervorzuheben, was als motivierender als kleine monetäre Belohnungen angesehen wird:

„Und ich sage immer, das ist unglaublich wichtig, dass die Menschen bemerken, dass ihre Arbeit geschätzt wird und dass sie persönlich geschätzt werden. Das ist sehr wichtig. Schließlich ist es das Bedürfnis jedes Menschen (...), das jemand sagt, du hast heute gute Arbeit geleistet, das war heute perfekt. (...) weil das wirklich motivierend ist. 50 Euro mehr auf Ihrem Konto sind also weniger motivierend, als Anerkennung zu geben und Menschen persönlich zu schätzen.“ (AGK K)

Darüber hinaus sollten sich die Aktivitäten des strategischen Personalmanagements auf eine Vielzahl von verschiedenen Bereichen konzentrieren. Obwohl faire Vergütung und Gehalt als Grundvoraussetzung angesehen werden, sind gerade diese nicht die wichtigsten Faktoren, um den MitarbeiterInnen das Gefühl zu geben, sich im Unternehmen wohl zu fühlen.

4. Bedeutung von EB für touristische Familienunternehmen

In Bezug auf die Bedeutung, die Familienunternehmen im Gastgewerbe der Umsetzung von Employer Branding bzw. strategischem Personalmanagement beimessen, unterscheiden sich die Ansichten der Stichprobenunternehmen erheblich. Einige Unternehmen erkennen an, dass ein systemischer Ansatz für strategisches Personalmanagement entscheidend ist, um der aktuellen Arbeitsmarktlage angemessen zu begegnen. Auf der anderen Seite stellen Unternehmen die Notwendigkeit einer strategischen Umsetzung von Employer Branding in Frage; insbesondere Unternehmen kleinerer Größe, die eine zunehmende Komplexität von strategischem Personalmanagement befürchten und sich lieber auf menschliche Faktoren und ihr Bauchgefühl konzentrieren.

Auch wenn es für die Unternehmen vielleicht nicht wichtig ist, ein strategisches Employer Branding-Konzept zu entwickeln, wird die hohe Bedeutung der MitarbeiterInnen allgemein anerkannt. Die Unternehmen sehen ihre MitarbeiterInnen als wichtigste Ressource, die für ihren Erfolg von unermesslichem Wert ist. Man muss mit dem Personal auskommen, um es an das Unternehmen zu binden, mit dem Personal gemeinsam arbeiten, um auch den Stammgästen ein Gefühl von Kontinuität zu bieten:

„(...) Weil jeder ein schönes Hotel bauen kann, aber die Mitarbeiter...und Tirol ist bekannt für seine Gastfreundschaft (...) deshalb kommen Gäste zu uns. Und deshalb ist es am wichtigsten (...).“ (AGK N)

Darüber hinaus ist die Umsetzung von Employer Branding und strategischem Personalmanagement mit bestimmten finanziellen Aspekten verbunden, was die Frage der Arbeitskosten aufwirft und inwieweit die Familienunternehmen bereit oder auch gezwungen sind, in entsprechende Mitarbeitermaßnahmen zu investieren. Die Stichprobe zeigt, dass die Arbeitskosten weniger stark steigen, aber dennoch sind die ArbeitnehmerInnen aufgrund der hohen Kosten neben dem normalen Gehalt (z.B. Wohnen und Verpflegung), den hohen Lohnnebenkosten und eines verstärkten „Preiskampfes“ für besonders qualifizierte MitarbeiterInnen eine wesentliche Aufwandsposition für die Unternehmen. Trotzdem halten es die Unternehmen in der Stichprobe für wichtig, ArbeitnehmerInnen nicht als Belastung, sondern als Gewinnquelle zu sehen und somit Investitionen in sie nicht als Verschwendung sehen.

5. Ergebnisse einer starken Arbeitgebermarke

(Berthon et al. 2015) argumentieren, dass die aktuelle HR-Forschung eine Vielzahl positiver Ergebnisse aufzeigt, welche zum Aufbau starker Arbeitgebermarken nutzbar ist. Gemäß der Kategorisierung der Ergebnisse der Deutschen Employer Branding Academy (DEBA) (Behrends & Bauer, 2016) zeigen die Organisationen in den Stichproben positive Effekte von strategischem Personalmanagement und Employer Branding in den Bereichen Mitarbeitergewinnung, Organisationskultur, Mitarbeiterbindung, Unternehmensmarke (Image/ WOM) und Leistung bzw. Ergebnisse. Auffällig ist, dass die Unternehmen besonders oft die positiven Effekte erwähnen, die sich aus der Mundpropaganda von intern zufriedenen MitarbeiterInnen ergeben:

„Natürlich hoffen wir, dass wir als guter Arbeitgeber bekannt sind. (...) Aber wir haben gerade erst erfahren, dass wir für die Sommersaison bereits einige Bewerbungen von Mitarbeitern erhalten haben, die in anderen Hotels hier in St. Anton oder Lech arbeiten, und das zeigt – auch wenn wir bisher nicht geworben haben –, dass das gewissermaßen ein gutes Feedback ist. Ich meine, wenn externe Mitarbeiter die Initiative ergreifen und selbst zu uns kommen.“ (AGK N)

6. Erfolgsziele

Wie bei anderen Studien (z.B. (Getz und Carlsen 2005; Kallmünzer und Peters 2017) zeigt die vorliegende Studie die untergeordnete Bedeutung der Unternehmenswertmaximierung im Vergleich zu den überwiegend nicht-finanzorientierten Zielen von Familienunternehmen im Gastgewerbe. Familienunternehmen sehen zwar die finanzielle Performance als notwendige Voraussetzung für die Fortführung des Unternehmens (siehe auch (Kallmünzer und Peters 2017)), bewerten ihren Erfolg aber eher im Hinblick auf die Zufriedenheit der Stakeholder und die effektive generationsübergreifende Nachfolge ihres Unternehmens:

„(...) Aber vor allem ist es nicht als unemotionales Ding zu sehen (...), sondern es geht um viel persönliches Lebenselixier. Wir tun die Dinge nicht immer aus finanziellen Gründen. (...) Inhaber von kleinen Familienunternehmen, wir tun viel aus Überzeugung, weil wir das tun, was wir tun, und wir sehen unser Hotel nicht nur als Investition (...), wo Sie sagen, dass ich es heute kaufe, morgen verkaufe ich es, aber es dauert über Generationen an (...).“ (AGK B)

Die folgende Fact Box zeigt auf, dass die wesentlichen Erkenntnisgewinne auch gleichzeitig die effizientesten Erfolgsfaktoren der Stärkung einer Arbeitgebermarke darstellen und angepasst an die Unternehmensgröße und in der regionalen Zusammenarbeit (z.B. TVB oder andere Interessenszusammenschlüsse) auch von jedem Betrieb, entsprechend adaptiert, umgesetzt werden können. Soziokulturelle Soft Facts wie eine wertschätzende Haltung, ein Teil der Familie zu sein, ein starkes Wir-Gefühl und das Einbinden der MitarbeiterInnen in strategische Abläufe, bilden eine effiziente Basis für einen Attraktivitätsindex für ArbeitgeberInnen.

Fact Box I:

Employer Branding aus Sicht der ArbeitgeberInnen

- *Die Unternehmensgröße ist ein wichtiges Entscheidungskriterium und sollte aus diesem Grund in der Kommunikation zu ArbeitnehmerInnen zielgruppenspezifisch eingesetzt werden (z.B. kleines Unternehmen mit positivem familiären Image vs. großes Unternehmen mit professioneller Struktur und Sicherheit).*
- *Dies gilt auch für die Sternekategorie. Hier besteht ein großes Kommunikationspotential für das akkurate Ansprechen der Zielgruppe (z.B. Top Sterne Betrieb mit einem entsprechenden Image und Professionalität vs. einem 3 Sterne Betrieb mit familiären Umfeld und flacher Hierarchie).*
- *Regionale Verantwortung transparent gelebt und kommuniziert wirkt sich positiv auf die Stärkung einer Arbeitgebermarke aus und ist für BewerberInnen nachvollziehbar.*
- *Ein schwaches Branchenimage wirkt sich im saisonalen Betrieb (mit größeren Fachkräfte-Wettbewerb) stärker negativ aus als im Ganzjahresbetrieb. Dem steigenden Abwanderungsdruck von saisonalen Fachkräften kann lediglich mit regionalen Maßnahmen (z.B. über Initiativen der Landesregierung und regionaler Institutionen, wie auch TVB's) entgegengewirkt werden.*
- *Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Gewinnung von MitarbeiterInnen stellt eine positive Mundpropaganda dar. Die Basis dazu stellt ein wertschätzender Umgangston im Unternehmen dar und bedarf Transparenz in der MitarbeiterInnengewinnung.*
- **Employer Branding „nach innen“ bedeutet ein identitätsorientiertes, gemeinsam erlebtes Verständnis der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zur Arbeitsplatzqualität, der Organisationskultur und der Identifikation mit dem Unternehmen.**
- *Ein regelmäßiger interner Austausch zu diesem Verständnis wirkt sich positiv auf das Identifikationsgefühl der MitarbeiterInnen aus.*
- **Employer Branding „nach außen“ ist ein externes Kommunikationsinstrument zur Steigerung der Bekanntheit und Verbreitung eines positiven (negativen) Images als ArbeitgeberIn.**
- *Für viele KMU erscheint EB als ein zu komplexer Prozess, für welchen sie betrieblich zu klein sind. Diese Fehleinschätzung gilt es zu revidieren, Verständnis zu schaffen und durch regionale Partner (z.B. TVB) Unterstützung anzubieten. Damit soll die Akzeptanz gefördert werden, dass bereits Teilmaßnahmen ein funktionierendes Employer Branding darstellen und daraus Wertschöpfung generiert werden kann.*
- *Die Vermittlung von einem familiären innerbetrieblichen Umfeld stellt gerade für kleinere Betriebe das größte Potential für eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dar und lässt sich online einfach kommunizieren.*
- *Bereits der Erkenntnisgewinn über Wünsche und Bedürfnisse von Fachkräften führt zu einer wirksamen WERTSCHÖPFUNG durch Wertschätzung der touristischen ArbeitnehmerIn.*

Abbildung 2: Fact Box I, EB aus Sicht der Unternehmen

7. Employer Branding aus Sicht der ArbeitnehmerInnen

Laut (Immerschitt und Stumpf 2014) erfüllt Employer Branding aus ArbeitgeberInnensicht die Funktionen: Differenzbildung, Emotionalisierung und Präferenzbildung während aus ArbeitnehmerInnensicht Ansprüche in Bezug: Identifikation, Orientierung und Vertrauen wichtig sind. Auffällig bei der Befragung der ArbeitnehmerInnen, ist die Tatsache, dass kein/e einzige/r der befragten ArbeitnehmerInnen sich etwas unter dem Begriff des Employer Branding vorstellen konnte bzw. jemals davon gehört hatte. Den ArbeitnehmerInnen ist jedoch ganz konkret bewusst, dass Unternehmen gewisse Maßnahmen setzen, um aus Sicht der ArbeitnehmerInnen attraktiv zu wirken. Dabei wurden insbesondere Freizeitangebote (z.B. Wandern, Skifahren, Rodeln, Ausflüge usw.) und gemeinsame Feiern bzw. Essen aufgezählt, aber auch eine gerechte Entlohnung und geregelte Arbeitszeiten sind Bestandteile der Arbeitszufriedenheit.

1. Kontextuelle Faktoren

Genau wie von den ArbeitgeberInnen wahrgenommen sehen die MitarbeiterInnen aus der Region Osttirol das Verhältnis zu ihren ArbeitgeberInnen bzw. die Arbeitsbedingungen als sehr gut an. Das gute Verhältnis wird von den MitarbeiterInnen als sehr positiv wahrgenommen und wertgeschätzt.

„Also ich würde sagen, wir haben hier beispielsweise ein super Betriebsklima untereinander. Auf alle Fälle, das passt.“ (Arbeitnehmer Kategorie Q)

2. Verständnis von Employer Branding durch den/die ArbeitnehmerIn

Im Vergleich zu den ArbeitgeberInnen, die zwar den Begriff Employer Branding häufig nicht kennen, jedoch nach Klärung der Bedeutung etwas damit anfangen können. Bringt kein/e einzige/r ArbeitnehmerIn mit dem Begriff des Employer Branding etwas in Verbindung bzw. hat jemals etwas darüber gehört. Erst nach ausführlicher Erklärung haben sie ein vages Verständnis dafür.

„Was, damit das funktioniert oder was meinst? Ich glaube das funktioniert ganz gut so. Der Chef kennt ein Haufen Leute und die helfen uns aus, das ist kein Problem.“ (ANK W)

3. Maßnahmen

Durch die Beschreibungen der ArbeitnehmerInnen fällt auf, dass sie die Bemühungen der ArbeitgeberInnen sehr wohl wahrnehmen. Den ArbeitnehmerInnen ist bewusst, dass die Unternehmen Maßnahmen setzen, um aus Sicht der ArbeitnehmerInnen attraktiv zu sein. Hierzu zählen Freizeitangebote, wie z.B. Wandern, Skifahren, Rodeln, andere Ausflüge sowie gemeinsame Feiern bzw. Essen. Aber auch eine gerechte Entlohnung und geregelte Arbeitszeiten sind für die ArbeitnehmerInnen essenziell. Als externe Maßnahmen haben die ArbeitnehmerInnen vor allem Aktivitäten über das Arbeitsmarktservice (AMS), Social-Media oder regionale Printmedien, in denen nach MitarbeiterInnen gesucht wird, wahrgenommen.

„Ja, also da ist es wunderschön. Also man fühlt sich da auch gleich zuhause sage ich jetzt einmal. Man hat auch die Personalzimmer dementsprechend ausgerichtet, dass man sich gleich zuhause fühlt. Sonst, man ist halt weit weg vom, von Einkaufszentren oder, was halt für junge Menschen oft einmal problematisch ist. Also man hat halt wirklich nix da.“ (ANK T)

4. Bedeutung

Im Gegensatz zu den ArbeitgeberInnen machen sich die ArbeitnehmerInnen keine tieferen Gedanken zu Employer Branding. Den ArbeitnehmerInnen ist vor allem ein fairer und respektvoller Umgang miteinander sehr wichtig, daher waren alle befragten Personen der Ansicht, dass dem Employer Branding bzw. strategischem Personalmanagement eine sehr hohe Bedeutung zukommt und es sehr wichtig ist, dass die ArbeitgeberInnen dieses auch entsprechend leben.

„Das man auf alle Fälle fair umgeht mit den Mitarbeitern. Dass man kompetent ist. Dass man mit dem Chef reden kann, vor allem, wenn einmal etwas nicht passt oder irgendwas passiert ist. Dass man sich immer alles traut zu sagen, falls einmal etwas schief gegangen ist oder so. Genau, dass einfach der Chef auch was sehen kann, ohne jetzt gleich Theater zu machen oder so. Das ist auf alle Fälle wichtig.“ (ANK Q)

5. Positive Bedeutungen für den/die ArbeitnehmerIn

Ersichtlich aus den Interviews mit den ArbeitnehmerInnen wird, dass die gesetzten Maßnahmen der Unternehmen Erfolg haben. Als positive Auswirkungen wird von den Befragten zum einen gesehen, dass sich die ArbeitgeberInnen im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses sehr bemühen und dass die Zufriedenheit gewährleistet wird. Zum anderen wird wahrgenommen über wie viele Plattformen und Medien sich die ArbeitgeberInnen um neue Arbeitskräfte bemühen. Zudem bieten die Unternehmen immer mehr zusätzliche Serviceleistungen für die ArbeitnehmerInnen an. Kost und Logis werden hierbei schon als selbstverständlich angesehen.

„[...] Mein Gott, welcher Aufwand, sie tut eigentlich alles, welche Wünsche, wenn man Wünsche hat, egal ob das jetzt Berufsbekleidung oder anderes ist, das wird alles von ihr umgesetzt und kriegen wir alles bei ihr, also sehr untypisch für unsere Branche und das ist halt bei uns, in dem Betrieb, mit der Chefin, einfach wirklich wahnsinnig super ja.“ (ANK V)

6. Erfolgsziele

Wie auch aus den Interviews mit den ArbeitgeberInnen ersichtlich, steht für eine Vielzahl der befragten Personen die Zufriedenheit der Stakeholder an oberster Stelle, hier sind vor allem die Gäste im Fokus, da die Zufriedenheit dieser für eine hohe Auslastung sorgt und ein guter Indikator für den Erfolg eines Hotels darstellt. Viele Nächtigungen sichern den eigenen Arbeitsplatz.

„Man hört es von den Gästen selbst, dass eben alles super passt, dass sie super zufrieden sind mit uns. Das merkt man auch weil einige schon „Zig-Jahre“ zu uns kommen. Seit dem Tag, an dem wir aufgesperrt haben, kommen die jedes Jahr vielleicht einmal im Sommer und im Winter zu uns. Oder man liest es im Internet in den, beispielsweise booking.com, holidaycheck, den ganzen Bewertungen.“ (ANK Q)

ArbeitnehmerInnen ist ein fairer und respektvoller Umgang miteinander sehr wichtig. Daher waren alle befragten MitarbeiterInnen überzeugt, dass eine Steigerung der Attraktivität von touristischen Arbeitgebermarken eine hohe Bedeutung zukommt und es sehr wichtig ist, dass die ArbeitgeberInnen dies auch entsprechend glaubhaft vorleben. Bereits das sichtbare Bemühen der ArbeitgeberInnen Zufriedenheit zu gewährleisten wird positiv auch in der Außensicht bemerkt. Die folgende Fact Box weist die wichtigsten Ansätze im nachhaltigen Miteinander auf und zeigt konkrete Argumentationspotentiale:

Fact Box II: Employer Branding aus Sicht der ArbeitnehmerInnen

- *Kein/e befragte/r ArbeitnehmerIn kann mit dem Begriff Employer Branding etwas in Verbindung bringen bzw. hat jemals etwas darüber gehört.*
- *Auch wenn der Terminus noch unbekannt erscheint, fallen den ArbeitnehmerInnen dennoch Maßnahmen für die Attraktivierung der Arbeitgebermarke positiv auf.*
- *Ebenso wird eine Zunahme von Serviceleistungen für die ArbeitnehmerInnen deutlich wahrgenommen.*
- *Neben einer gerechten Entlohnung wird von ArbeitnehmerInnen vor allem der wertschätzende Umgang zwischen ArbeitgeberInnen und –nehmerInnen wahrgenommen und ist somit hoch relevant und entscheidend für die Arbeitszufriedenheit.*

Abbildung 3: Fact Box II, Die Sicht der ArbeitnehmerInnen

8. Finanzielle und wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen

Das nachstehende Kapitel dient dazu, das Bild über die befragten Unternehmen abzurunden. Es wird im Speziellen ein konkreter Bezug zwischen den Hard und den Soft Facts hergestellt. Für alle Regionen lagen ausgewählte Finanzdaten der Unternehmen vor, weshalb im Folgenden der Fokus auf jene der Unternehmen aus **Nordtirol** liegt. Diese wurden sowohl mit deskriptiver als auch schließender Statistik analysiert. Dafür wurden die Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt. „Krisenunternehmen“ sind jene, welche in zwei aufeinanderfolgenden Jahren eine negative Eigenkapitalquote aufwiesen (somit 2014 und 2015) (Gilbert, Menon & Schwartz 1990). Alle anderen Unternehmen, welche diese Voraussetzung nicht erfüllt haben, wurden als gesund eingestuft.

Variablen	Gruppe	Mittelwert	Median	Standart-abweichung	U-Test (p-Wert)
Bilanzsumme 2015	0	14.751.437,55	10.425.997,00	12.251.944,36	0,009**
	1	1.733.965,40	1.684.461,00	1.657.045,90	
Mitarbeiter 2015	0	96,91	70,00	68,44	0,009**
	1	19,20	20,00	9,52	
Eigenkapital 2015	0	5.040.271,55	1.658.019,00	7.847.624,39	0,002**
	1	-417.081,60	-565.886,00	282.835,20	
Langfristige Verbindlichkeiten 2015	0	222.642,00	93.457,00	375.681,09	0,18
	1	57.287,00	67.316,00	50.648,05	
Working Capital 2015	0	95.132,64	74.539,00	291.562,30	0,18
	1	42.953,20	19.003,00	38.140,20	
Bilanzsumme 2014	0	14.009.005,18	9.404.093,00	11.851.186,14	0,009**
	1	1.719.715,60	1.739.840,00	1.656.640,86	
Anzahl der Mitarbeiter 2014	0	60,73	49,00	42,10	0,038*
	1	21,20	14,00	20,45	
Eigenkapital 2014	0	4.802.274,73	1.361.581,00	7.373.744,12	0,003**
	1	-348.946,00	-353.666,00	208.297,88	
Langfristige Verbindlichkeiten 2014	0	176.097,82	86.180,00	199.368,56	0,221
	1	47.617,00	66.125,00	38.888,65	
Working Capital 2014	0	154.697,91	80.662,00	171.386,02	0,145
	1	43.438,40	21.293,00	37.871,75	

Tabelle 3: Informationen zu den Probanden

Gruppe 0 = Krisenunternehmen (n=11); Gruppe 1 = gesunde Unternehmen (n=5); * Signifikanz < 5%; ** Signifikanz < 1%

Aus den Daten der Tabelle ist ersichtlich, dass es bei den einzelnen Variablen Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensgruppen gibt. Bei jenen Variablen, bei welchen die Ergebnisse des U-Test mit „Sternchen“ markiert sind, sind die Unterschiede signifikant und somit relevant bzw. wesentliche Unterscheidungsmerkmale zwischen den beiden Unternehmensgruppen. Auch wenn es sich um eine sehr kleine Stichprobe handelt, bestätigen die Daten bestehende Ergebnisse der Literatur und zwar, dass Unternehmen in der Krise kleiner sind (siehe Bilanzsumme oder auch Mitarbeiter) (Datta und Iskandar-Datta 1995); (Grunert et al. 2005; Parsa et al. 2015; Parsa et al. 2005) und geringeres Eigenkapital besitzen (ausgehend von den vorliegenden Zahlen ist das durchschnittliche Eigenkapital sogar negativ) (Bartual et al. 2012; Grunert et al. 2005; Park und Hancer 2012)¹ als gesunde Unternehmen besitzen.

Der theoretische Zusammenhang, dass kleinere Unternehmen eine höhere Krisenwahrscheinlichkeit haben, ist demnach auch für Tiroler Tourismusbetriebe gegeben, was auch Ergebnisse früherer empirischer Studien belegen (Castanias 1983; Fitzpatrick und Ogden 2011; Ohlson 1980). Ausgehend von Resource-Based-View kann aus diesem Grund geschlossen werden, dass derartige Unternehmen weniger Ressourcen und Kapazitäten zur Verfügung haben (Peteraf 1993), sodass deren Erfolgspotenziale limitiert sind (Ramírez Alesón und Escuer 2002; Holder und Zhao 2015). Dies bedeutet demnach, dass es diesen Unternehmen auf Grund fehlender bzw. weniger Ressourcen und Kapazitäten schwerer fällt, die Wertschätzung gegenüber MitarbeiterInnen nachhaltig nach innen und außen zu tragen. Dies kann aus den Ergebnissen der Studie geschlossen werden, weil folgende Aspekte aus den Interviews genannt wurden:

- Um Employer Branding umsetzen zu können braucht es finanzielle Mittel und Investition, welche gerade bei krisenbetroffenen Unternehmen kaum gegeben bzw. umsetzbar sind.
- Kleinere Unternehmen besitzen weniger Ressourcen und auf Grund dieser Restriktionen ist es nicht möglich, sowohl ein systematisches Employer Branding umzusetzen als auch strategisches Personalmanagement zu betreiben.
- Das Fortbestehen von Krisenunternehmen ist gefährdet, da sich die schwachen Zahlen auch in einem schwachen Rating niederschlagen, was hohe Finanzierungskosten verursacht und/oder sogar das Risiko hervorruft, dass keine Finanzierungen von Kreditinstituten mehr gewährt werden. Eine mögliche und fatale Folge ist dann die Insolvenz, welche neben der Liquidation des Unternehmens auch den Verlust von Arbeitsplätzen bedeutet.

Im Talentmanagement ist es zunächst wichtig, die für das Unternehmen passenden Talente zu identifizieren. Daher ist es in diesem Fall ratsam, eine Kooperation mit einem/einer externen BeraterIn einzugehen und gemeinsam mit dem Management das Thema Talent Management zu analysieren und Bewusstsein dafür zu schaffen. In weiterer Folge geht es darum, Anziehung auf die gewünschten MitarbeiterInnen zu schaffen. Aufgrund dessen wäre es ratsam, eine Diskussion auch aus Sicht der MitarbeiterInnen anzuregen, um bei möglichen Problemen und unterschiedlichen Ansichten bei der Anwerbung von künftigen Personal entsprechend reagieren zu können (D'Annunzio-Green 2008).

Als nächster Punkt sollte ein Plan zur Mitarbeiterbindung erstellt werden. Dort soll definiert werden, wie Manager mit der Mitarbeiterbindung umgehen sollen und wie man diese messen kann. Zusätzlich sollte definiert werden, was gute Kommunikation intern ausmacht und wie man diese verbessern könnte. In Ergänzung dazu muss die Mitarbeiterbildung bzw. Entwicklung im Unternehmen gefördert werden. Zunächst sollte auf Managerebene geklärt werden, wie der Personal-Entwicklungsprozess im

¹ *Vice versa bedeutet dies natürlich auch, dass derartige Unternehmen eine höhere Verschuldung als gesunde Unternehmen aufweisen. Die Signifikanz der beiden Variablen „Unternehmensgröße“ und „Eigenkapitalquote“ zur Früherkennung von Unternehmenskrisen und -insolvenzen konnte auch in der Studie zur touristischen Wertschöpfung bestätigt werden.*

Unternehmen auszuweisen hat. Einen Trend hierbei spielt die zunehmende Abgabe von Verantwortung auf einzelne MitarbeiterInnen, um deren Entwicklung positiv zu beeinflussen. Diese Entwicklung kann aber dazu führen, dass MitarbeiterInnen sich unter Druck gesetzt fühlen. Daher sollte das Management mehr in Bewusstsein darüber sein, welche Fähigkeiten und Kompetenzen die jeweiligen MitarbeiterInnen besitzen, um eine entsprechende Entwicklung zu Gunsten beider Parteien vorzunehmen. Leider ist im Unternehmensalltag oftmals wenig Zeit für den richtigen Umgang mit Entwicklung (D'Annunzio-Green 2008).

Die entsprechenden Effizienz- und Wertschöpfungseffekte, die sich durch ein gut umgesetztes EB ergeben, können laut (Heming 2017) in Form der fünf Wirkungsdimensionen, Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Unternehmensmarke, Leistung und Ergebnis sowie der Unternehmenskultur dargestellt werden (Heming 2017)

9. Beantwortung der Forschungsfragen

Ausgehend von den vorliegenden Finanzdaten, der Einteilung der Unternehmen in die Gruppen „Krisenunternehmen“ und „gesunde Unternehmen“ und der qualitativen Interviews können die Fragestellungen dieser Arbeit beantwortet werden.

Employer Branding und Resource-Based-View (RBV)

Im RBV wird davon ausgegangen, dass der Erfolg eines Unternehmens von den Kapazitäten und Ressourcen eines Unternehmens abhängt. Unternehmen, welche diese effizienter einsetzen können, können sich damit deutlich besser differenzieren und langfristig und nachhaltig am Markt bestehen bleiben (Foss et al. 1995; Lenox et al. 2011, S. 61; Benson et al. 1978, S. 2). In Anlehnung an diesen Ansatz kann davon ausgegangen werden, dass es kleinere Unternehmen schwieriger haben, spezifische Ziele zu erreichen als auch Wachstum umzusetzen, weil diese auf Grund ihrer Größe weniger Kapazitäten und Ressourcen zur Verfügung haben (Lockett und Thompson 2001; Shields und Shelleman 2015). Übertragen auf das Thema des Employer Branding kann, ausgehend vom theoretischen Ansatz, die Annahme aufgestellt werden, dass kleinere Unternehmen Nachteile bei der Umsetzung von Employer Branding gegenüber größeren Unternehmen haben.

Diese Annahme kann ausgehend von den qualitativen Ergebnissen grundsätzlich bestätigt werden. Einige Aussagen kleinerer Unternehmen weisen deutlich darauf hin, dass diese bei größeren Unternehmen einen Vorteil sehen, wenn es darum geht, Ressourcen für das Thema Employer Branding bereit zu stellen. Um dennoch auch auf dieser Ebene anschließen zu können, werden die Ressourcen der, in der Regel im Unternehmen mitarbeitenden, Familienmitglieder genutzt. Damit ist es möglich, die vorhin erwähnten, Defizite von Kapazitäten und Ressourcen auf Ebene des Unternehmens zum Teil auszugleichen.

Eine enge Anlehnung zum RBV ist im Network-Based-View (NBV) zu sehen, welcher in der Literatur als Teil des RBV gesehen wird (Andersson et al. 2002; Gulati et al. 2000).² Hier kann auf Grund der Resultate festgestellt werden, dass fast alle Unternehmen die eigenen MitarbeiterInnen als auch ihre sonstigen Netzwerke nutzen, um neue MitarbeiterInnen für offenen Stellen gewinnen zu können. Dies

² Ein Netzwerk kann unter diesen Gesichtspunkten auch als „Ressource“ gesehen werden, welche sich ein Unternehmen über die Zeit aufbauen kann.

ist dahingehend interessant, weil der Umfang des Netzwerkes nicht unbedingt von der Unternehmensgröße abhängen muss. Gerade bei Familienunternehmen existieren Netzwerke außerhalb des Unternehmens, welche für den Unternehmenszweck eingesetzt werden können. Netzwerke spielen demnach eine wichtige Rolle für Tiroler Unternehmen, wenn es darum geht, Employer Branding zu betreiben. Je größer bzw. je weiter das Netzwerk ist, desto einfacher ist es, geeignete MitarbeiterInnen für das eigene Unternehmen zu finden und auch die Attraktivität als ArbeitgeberIn und das damit zusammenhängende Branding zu vermarkten.

Employer Branding und Unternehmensgröße

Auf Grund der Daten kann nicht geschlossen werden, dass die Unternehmensgröße eine relevante Einflussvariable für die Umsetzung von Employer Branding ist. Aus den Interviews ist erkennbar, dass alle befragten Unternehmen – in welcher Form auch immer – Employer Branding kennen und ausgewählte Maßnahmen hierzu einleiten. Es ist eher eine inverse Beziehung festzustellen: Je kleiner das Unternehmen ist, desto mehr Bemühungen müssen gemacht werden, um sich als attraktive/r ArbeitgeberIn positionieren zu können. Ausgehend von den oben angeführten Ausführungen, besitzen diese Unternehmen grundsätzlich weniger Kapazitäten und Ressourcen, welche sie hierfür einsetzen können. Dieser Mangel wird jedoch dadurch kompensiert, dass die Familie ihre eigenen als auch die Netzwerke ihrer MitarbeiterInnen nutzt.

Krisenunternehmen und Employer Branding

In der finanzwissenschaftlichen Betrachtung wurde ein Teil der Unternehmen auch in der Krise analysiert. Eine Krise wurde daran definiert, ob ein Unternehmen in zwei aufeinanderfolgenden Jahren eine negative Eigenkapitalquote besitzt. Aus den Ergebnissen kann nicht abgeleitet werden, dass Krisenunternehmen geringere Bemühungen im Bereich Employer Branding anstellen als dies gesunde Unternehmen tun. Jedoch sind Krisenunternehmen kleiner als gesunde Unternehmen und haben auf Grund der geringeren Größe Nachteile bei der Umsetzung von Employer Branding. Dieses Bild zeichnet sich auch deutlich in den untersuchten Unternehmen ab. Eine Verbesserung könnte hier sicherlich eine Institution auf der „Metaebene“ schaffen, welche auch die finanziellen Mittel zur Unterstützung bereitstellen kann. Daher sollten von Förderstellen – mit Oberhand Land Tirol und regionale Institutionen – Programme aufgesetzt werden, die sich auf diese kleinen Unternehmen (in der Krise) fokussieren, um effizient agieren zu können. Weitere Betriebsschließungen und regionale Verluste ließen sich damit teilweise auch vermeiden.

Employer Branding und Standort

Inwieweit man sich im Bereich Employer Branding bemühen muss, hängt auf Grund der Interviews sehr wohl vom Standort des Unternehmens ab. Tourismusbetriebe, welche sich außerhalb von Ballungszentren und Städten befinden, haben für potenzielle MitarbeiterInnen eine geringere Attraktivität, was es deutlich schwieriger macht, Personal zu bekommen. Die Studie in Osttirol unterstreicht diese Ergebnisse im Sinne einer Modelregion (Vergleich von Ballungszentren zu entlegenen Seitentälern liefert ideale Aussagebedingungen). Derartige Unternehmen müssen aus diesem Grund deutlich mehr Bemühungen anstellen, bzw. auch mit ganz anderen Argumenten und Anreizen arbeiten (Ruhe, Zusammenhalt, starker Familiensinn, funktionierende Dorfstrukturen, geringere Lebenskosten, usw.) um attraktiv zu sein und um BewerberInnen anziehen zu können. Daraus kann geschlossen werden, dass es für Tourismusbetriebe in ländliche Gegenden deutlich schwieriger ist, Employer Branding zu betreiben, als für Unternehmen in urbanen Regionen, sich jedoch auch nachhaltige Argumentationen bieten, die Menschen wieder „zurück“ in die ländlichen Gebiete bringen könnten. Es braucht dort jedoch auch eine moderne und familienfreundliche Infrastruktur (Anbindung, Kindergarten und schulischer Anschluss, Breitbandinternetanbindung). Ein

konkreter Vorschlag der StudienautorInnen wären auch moderne, ländliche Co-Working Räume, welche neue Chancen für das touristische Employer Branding darstellen.

Employer Branding und Hygienefaktoren

Aus den Interviews kann abgeleitet werden, dass die Unternehmenskultur als auch die Werte eine wesentliche Rolle spielen. Dies ist nicht nur ein wesentlicher Faktor einer erfolgreichen internen als auch externen Unternehmensübergabe (siehe TFZ Bericht zur Unternehmensübergabe (Peters et al. 2019), sondern es sind sehr oft eben diese (Familien-)Werte, die dazu beitragen, dass ein Tourismusbetrieb als attraktiver Arbeitsplatz wahrgenommen wird. Werte bestimmen die Motive, nach denen Individuen handeln und wenn dieses Handeln zum Selbstverständnis wird, dann hat dies einen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens (Sharma und Nordqvist 2008, S. 82; Stückelberger und Mathwig 2007, S. 10). Nachhaltig orientierte UnternehmerInnen pflegen eine faire Kommunikationskultur und zeigen Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft. Diese Aspekte wurden besonders von den ArbeitnehmerInnen bei Familienunternehmen als wichtig empfunden. In diesem Zusammenhang spielt auch der Zusammenhalt der Familie eine wichtige Rolle (Zapatero und Jiménez 2013, S.13), sodass MitarbeiterInnen ein stabiles internes Umfeld verspüren können. Eine sehr häufig genannte Variable ist „Respekt“, welche von ArbeitnehmerInnen als besonders wichtig empfunden wird. Dies scheint der wesentliche Treiber zu sein, damit MitarbeiterInnen sich für das Unternehmen einsetzen (Borowski 1998, S. 1631; Karnes 2009). Dies bedeutet auch, dass UnternehmerInnen die Erwartungen und Ziele klar definieren und kommunizieren (Kidwell et al. 2012). In Familienunternehmen sind ArbeitnehmerInnen demnach viel stärker dem familiären Einfluss ausgesetzt, als bei Nicht-Familienunternehmen (Märk und Situm 2018, S. 470). Die Kohäsion der genannten Elemente ist es, welche eine erhöhte Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen ermöglicht, zu geringeren Fehlzeiten führt, MitarbeiterInnen freiwillig Mehrarbeit leisten und somit eine erhöhte Produktivität umgesetzt werden kann (Faleye und Trahan 2011; Turker 2009).

Fact Box III:

Beantwortung der Forschungsfragen

- *(Familien-)Werte tragen dazu bei, dass ein Tourismusbetrieb als attraktiver Arbeitsplatz wahrgenommen wird.*
- *Unternehmenskultur und Familienwerte sind für Fachkräfte bedeutend. Familienunternehmen gestalten Arbeitgebermarken sinnvoll, um die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu steigern.*
- *Das Zusammenwirken dieser Elemente führt zu einer erhöhten Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen sowie zu geringeren Fehlzeiten, freiwillige Leistung von Mehrarbeit und einer insgesamt erhöhten Produktivität.*
- *Die Gewinnung, Motivierung und Bindung von Fachkräften ist für touristische KMU existenziell.*
- *Employer Branding ist vom Standort des Unternehmens abhängig. Das Betreiben von Employer Branding ist für ländlich gelegene Tourismusbetriebe schwieriger als für urban angesiedelte Unternehmen.*
- *Argumente, die für Nachhaltigkeit sprechen, müssen geboten werden, um die Menschen wieder „zurück“ in die ländlichen Gebiete zu bringen.*
- *Fachkräfte reagieren sehr positiv auf regionale Argumente und Anreize wie z.B. Ruhe, Zusammenhalt, starker Familiensinn, funktionierende Dorfstrukturen sowie geringere Lebenshaltungskosten.*
- *Eine moderne und familienfreundliche Infrastruktur (Anbindung, Kindergarten und schulischer Anschluss sowie Breitbandinternetanbindung) ist Voraussetzung.*
- *Nachhaltig orientierte Familienbetriebe pflegen eine faire Kommunikationskultur und zeigen Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft.*
- *Interne Stabilität und gegenseitiger Respekt sind besonders wichtige Faktoren für ArbeitnehmerInnen.*
- *Erfolgreiches strategisches Personalmanagement ist deutlich von den Kapazitäten und Ressourcen eines Unternehmens (Resource-Based-View) abhängig. Kleinere Unternehmen sehen sich hier im Nachteil.*
- *Die sehr gute Vernetzung von Familienunternehmen, welche in Tirol eine wichtige Rolle spielt, erleichtert es, Employer Branding zu betreiben. Ein großes Netzwerk macht es umso einfacher, geeignete MitarbeiterInnen zu finden und die Attraktivität als ArbeitgeberIn und das damit zusammenhängende Branding zu vermarkten.*
- *Um weitere Betriebsschließungen (vgl. Thematik Gasthaussterben) und regionale Verluste für KMU zu vermeiden, benötigen diese institutionell fokussierte Hilfestellung: Förderprogramme sollten eingesetzt werden, die sich auf kleine Unternehmen (in der Krise) spezialisieren*

Abbildung 4: Fact Box III, Beantwortung der Forschungsfragen

10. Implikationen und Empfehlungen

Während die Untersuchung zahlreiche Fragen veranschaulicht, die sich aus den besonderen Merkmalen und Randbedingungen von KMUs im Gastgewerbe ergeben, scheint ein identitätsorientiertes Verständnis von Employer Branding ein geeigneter Ansatz zu sein, der die Herausforderungen dieser Unternehmen berücksichtigt. Aus dieser Sicht bilden die Identität und das wertebasierte Selbstverständnis eines Unternehmens den Ausgangspunkt für den Aufbau einer authentischen und sinnvollen Arbeitgebermarke. Familienunternehmen, die häufig von nichtfinanziellen Zielen getrieben werden, bilden einen einzigartigen Kontext mit dem Potenzial, ihren Arbeitgebermarken eine besondere Bedeutung zu verleihen, indem sie auch bekannte Werte und Qualitäten in ihre Geschäfts- und Markenstrategien integrieren. Die Vorgehensweise sollte auch bei den sehr operativ orientierten UnternehmerInnen ein schrittweises strategisches Vorgehen in der Steigerung ihrer Arbeitgebermarke erlauben, da dieses, wenn das Verständnis einmal gegeben ist, intuitiv erfolgen kann.

Während die Arbeitgebermarken bzw. das Beschäftigungsangebot sowohl auf materiellen als auch auf immateriellen Belohnungsmerkmalen aufbauen, führt die Studie zu einer Vielzahl von unternehmensintern umsetzbaren Maßnahmen sowohl im Bereich der Leistungs- als auch der Kommunikationspolitik. Da die aktuelle Forschung auf erhebliche Unterschiede in Bezug auf den Rahmen der Möglichkeiten und verfügbaren Ressourcen von Organisationen unterschiedlicher Größe, auch innerhalb der Gruppe der KMU, hinweist, ist Vorsicht geboten, da die Maßnahmen an die individuelle Situation des Unternehmens angepasst werden sollten. Dazu befindet sich im Anhang eine Checkliste von unterschiedlichen Maßnahmen, welche die Unternehmen entsprechend nach ihren Möglichkeiten und regionalen Gegebenheiten umsetzen können. Auch soll die Checkliste dazu dienen im Bereich der TVB's, im Sinne des Landesregierungsprogramms ihr Service auszubauen.

Während viele Unternehmen jedoch bereits in materielle Vorteile für ihre ArbeitnehmerInnen investieren (z.B. in den Wohnraum für ArbeitnehmerInnen), zeigen die Ergebnisse, dass insbesondere immaterielle Aspekte (z.B. ein gutes Betriebsklima, eine wertschätzende Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen, das Kennen der Bedürfnisse, usw.) und Kenntnisse zum modernen und teilhabenden Leadership sowie Berufserfahrung unerlässlich sind, um mit dem derzeitigen Fachkräftemangel und einem schlechten Beschäftigungsbild der Branche entgegen zu treten.

Um Familienelemente explizit zu integrieren, haben Familienunternehmen zudem das Potenzial, ihre Vertrautheit und harmonische, familiäre Arbeitsatmosphäre zu betonen, MitarbeiterInnen wie Familienangehörige zu behandeln und besondere Freundschaftsbeziehungen und gegenseitigen Respekt zu pflegen. Auch dadurch kann die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen gewährleistet werden. Das bringt wiederum positive Effekte mit sich. Denn zum einen führt eine hohe Zufriedenheit zu einer höheren Identifikation und Verbundenheit mit dem Unternehmen, was dann auch zu einer höheren Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen führt, und zum anderen werden zufriedene MitarbeiterInnen auch von den Gästen als solche wahrgenommen, was dazu führt, dass die MitarbeiterInnen deren Zufriedenheit dann an die Gäste weitergeben, was üblicherweise zu mehr Nächtigungen und damit zu mehr Umsatz und Gewinn führt.

Grundsätzlich wenden alle Unternehmen gewisse Employer Branding-Maßnahmen an, wobei sich diese insofern unterscheiden, dass abgelegene und nicht so bekannte Regionen größere Anstrengungen unternehmen müssen, um erfolgreich zu sein. Daher kann behauptet werden, dass ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Employer Branding und der Art der Region (im Sinne ob diese ländlich oder urban ist) besteht. Auch wird es in Zukunft eine Rolle spielen, inwieweit TVB und RegionalmangerInnen hier das große Potential erkennen, regionales Employer Branding angepasst an ihre Mitgliedsbetriebe aufzubauen.

Ein besonderes Ergebnis dieser Untersuchung betrifft darüber hinaus die wichtige Rolle des Arbeitgeber-Netzwerks, seine aufrechten Beziehungen zu ehemaligen ArbeitnehmerInnen und die Mundpropaganda der derzeitigen ArbeitnehmerInnen bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen. Auch hier kann eine Regionalmanagement die lokalen Betriebe effizient unterstützen.

11. Ausblick

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen nicht nur ein tieferes theoretisches Verständnis der Besonderheiten des Employer Branding im Kontext kleiner und mittlerer Familienunternehmen im Gastgewerbe, sondern geben auch an die Politikgestaltung der Praktiker zurück. Wenn es (*ceteris paribus*) keinen Tourismus in Tirol gäbe, so wäre die Bruttowertschöpfung um 23,9 % niedriger und es würde 24,5 % weniger Beschäftigung in Tirol geben (Stadler et al. 2016). Daher ist es dringend notwendig, die Finanzen der touristischen Unternehmen solide zu halten und Unternehmensinsolvenzen im Interesse aller vorzubeugen. Die finanzstatistischen Analysen (siehe auch dazu den Arbeitsbericht zur Wertschöpfung), geben klare Hinweise für Branchenrisiken (z.B. Abwärtsspirale und kritische Unternehmensgrößen von Krisenbetrieben) und Unterstützungsbedarf in der Früherkennung, durch die bereits sehr gut vorhandenen Verbandstrukturen aber auch Services von Kammern in Bezug auf Beratungsbedarf in der Früherkennung und daraus resultierende effizienten Förderungsrichtlinien.

„Tirols Attraktivität als Lebensraum und Tourismusland“

Der demografische Wandel, der direkt mit dem Fachkräftemangel in Verbindung gebracht wird, stellt die KMUs heutzutage vor neue Herausforderungen. Aus diesem Grund ist es für KMU sehr bedeutsam, dass sie sich mithilfe einer attraktiven Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt positionieren können. Große Hotels bzw. Unternehmen haben Employer Branding schon lange etabliert und wirken daher sehr häufig deutlich attraktiver als KMUs oder regional agierende Unternehmen. Daher stellt sich die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften in KMUs als immer größere Herausforderung dar. Hier sprechen wir dann auch ganz konkrete Initiativen des Landes an, welche „durch den konsequenten Ausbau der Kinderbetreuungsangebote und die Forcierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in allen Teilen Tirols weiter verbessern möchten.“ (Koalitionsausschuss der Tiroler Landesregierung 2018) Unsere Ergebnisse sollen hier insbesondere aufzeigen, dass es über bestehende Landesvertretungen (Kammer und TVB) besonders für KMU's wichtig wird zu koordinieren und somit auch diese wichtigen Infrastrukturmaßnahmen ins Regionalmanagement aufzunehmen und Zugänge zu schaffen.

Die Untersuchung bzw. Auswertung der, im Rahmen der Arbeit durchgeführten, Interviews hat aufgezeigt, dass alle KMUs Employer Branding-Maßnahmen setzen, um die Arbeitgebermarke attraktiver zu machen bzw. sich besser positionieren zu können. Jedoch hat die Untersuchung ebenfalls aufgezeigt, dass regionale Unterschiede bestehen. So müssen KMUs in kleinen und unbekannteren Regionen viel kreativer sein und viel mehr Energie in EB-Maßnahmen investieren, um einen entsprechenden Erfolg aufzeigen zu können. Dies wird sich in Zukunft wahrscheinlich nicht ändern, vielmehr wird sich die Situation aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels wohl eher noch verschärfen.

„Pilotmodelle für die Attraktivierung der Lehre im Tourismus zu unterstützen“

Der Fachkräftemangel im Bereich des Tourismus bereitet vielen Unternehmen, vor allem aber KMU, einiges an Kopfzerbrechen. Dabei sind viele dieser Probleme hausgemacht. Wie aus zahlreichen Medien immer wieder zu hören oder zu lesen war, haben in den letzten 10 bis 15 Jahren viele Unternehmen im Tourismusbereich keine bzw. zu wenige Lehrlinge ausgebildet. Die Gründe hierfür

waren vielseitig: manche Unternehmen gaben an, dass keine Lehrlingsbewerbungen eingingen, und so manch anderer Tourismusbetrieb gab dem Geburtenrückgang die Schuld. Aber egal wie es zu der heutigen Situation gekommen ist, gilt es diese nun bestmöglich zu bewältigen. Es wird da sicherlich, von Seiten des Landes und der Regionen im Rahmen der Initiative die „Anstrengungen intensivieren, die Qualität der Arbeitsplätze in Tirol sukzessive zu steigern“ (Koalitionsausschuss der Tiroler Landesregierung 2018), auch möglich sein, weitere Lehrlingsinitiativen zu bewerben und somit für die Landesentwicklung und die zukünftige Beschäftigungssituation im Land Tirol den so wichtigen Unterbau zu schaffen. Auch stimmen die letzten Entwicklungen der Bundesregierung und des Nationalrats nun doch die so wichtige Möglichkeit der Lehrausbildung für MigrantInnen wieder zu öffnen sehr positiv und sollten unmittelbar für genau jene Mangelberufe in der Gastronomie als Initiativprojekte genutzt werden.

Dagegen gesteuert kann diesem Trend in Wirklichkeit nur werden, wenn alle Unternehmen im Tourismusbereich – und hierbei vor allem große Unternehmen, die aus Kostengründen nämlich oft lieber ausländische ArbeitnehmerInnen einstellen – wieder mehr Fachkräfte selbst ausbilden und sich dabei vor allem nach regionaler Bedarfsdeckung umsehen. Um diese Branche und deren Rahmenbedingungen wieder für junge Einheimische interessant zu machen, ist die grundsätzliche Haltung der Unternehmen modernen Leadership Theorien zu folgen, eine wertschätzende Haltung gegenüber Lehrlingen zu zeigen auch nach unseren Studienergebnissen essentiell, hier gilt es die KMU durch die Standesvertretungen auch entsprechend zu schulen und zu unterstützen. Förderungen mit entsprechenden Forderungen an Aus- und Weiterbildung für UnternehmensnachfolgerInnen mögen hier initiative Wirkung entfalten.

Darüber hinaus tragen die Ergebnisse dieser Studie zu einem breiteren Kontextverständnis und einer ganzheitlicheren Sichtweise des Employer Branding bei und betonen, dass die Verbesserung der Arbeitsmarktsituation im Gastgewerbe nicht nur die Anstrengungen der Unternehmen selbst erfordert, sondern auch firmenexterne Maßnahmen auf Branchen-, Regional-, Bildungs- und Rechtsebene erfordert. Daher lädt diese empirische Forschung Handelskammern, Tourismusverbände, Land und Bund ein, ihre Rolle zu übernehmen, um Imagekampagnen der Branche zu starten, die auf die positiven Aspekte des Tourismus (Arbeit) hinweisen, die Standort- und regionalpolitische Attraktivität, Erreichbarkeit und Bekanntheit stetig zu erhöhen, die Hotelerziehung umzugestalten und zu aktualisieren und rechtliche Grenzen, Förder- und Wirtschaftsfördermechanismen zur Förderung der kleinen und mittleren Struktur der Branche zu schaffen. Daher ist es wichtig, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass es einer Zusammenarbeit auf allen Ebenen bedarf, um gemeinsam das schlechte Image der Branche zu bekämpfen und schwarze Schafe auf dem Arbeitgebermarkt zu beseitigen, da einzelne Unternehmen bei weiteren Investitionen in Mitarbeiterprogramme bereits an ihre Grenzen stoßen. Dies lässt sich auch nicht anders im Landesregierungsprogramm herauslesen: Maßnahmen zur Stärkung der qualitativollen Arbeitsplätze im Tourismus zu setzen.

Die Förderung von Investitionen der Unternehmen durch die Programme der Wirtschaftsförderung und Beibehaltung des Zuschlags für frauenfreundliche Konzepte und Ganzjahresarbeitsplätze, sollen auch die „Vollbeschäftigung in Tirol als oberste Zielvorgabe zu definieren sowie die Zahl der qualitativollen Arbeitsplätze weiter anzuheben“ untermauern.

Touristische Unternehmen sollten ihre ohnehin bereits limitierten Ressourcen fokussieren und zwar in grundlegende Prozesse wie Wertschöpfung (Produzieren, Bereitstellung von Dienstleistungen etc.) und Wertgenerierung (Umsatz, Gewinne, Marktanteile). Diese beiden Faktoren sind essenziell zur Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Verschiedene organisationale Ressourcen, die finanzieller, physikalischer, rechtlicher und informeller Herkunft sind, beeinflussen die Wertschöpfung und Wertgenerierung. Man kann diese Faktoren nicht einzeln trennen, da diese sich gleichzeitig auswirken (Mizik und Jacobson 2003). „Durch einen wettbewerbsfähigen Wissenschaftsstandort stellen wir sicher, dass in Tirol zukunftsfähige Arbeitsplätze entstehen und nachhaltige Wertschöpfung gesichert wird. Wir möchten die Vernetzung der Tiroler Hochschulen vorantreiben und den Weg, auch in den Tiroler Bezirken akademische Ausbildungen anzubieten, weiter fortsetzen.“ Entsprechend

finden die Erkenntnisse dieser Studie direkten Einzug in die Lehrplanung der Fachausbildung für den neuen [Joint-Masterstudium Nachhaltige Regional- und Destinationsentwicklung](#) an den Standorten Hall, Innsbruck und Landeck.

Die folgenden Handlungsempfehlungen für westösterreichische Tourismusbetriebe in der Fact Box zeigen klare regionalpolitische Richtungen und konkrete Umsetzungschancen für regionale Interessensgemeinschaften (z.B. TVB) auf. Einzelmaßnahmen und insbesondere Einstellungsänderungen bei den KMU Unternehmen („nur große Unternehmen können professionell ihre Arbeitgebermarke stärken“) können unter anderem durch die Verstärkung der „Familie“ in der Kommunikation, Antworten in einer der sicherlich größten Herausforderungen im Tourismus – Fachkräftemangel bieten. Die Handlungsempfehlungen spielen jedoch besonders auf ein zukünftig noch nachhaltigeres Regional- und Destinationsmanagement ab, in welchen die Unternehmen mit den Verbänden und dem Land Tirol gemeinsam die Arbeitgeberattraktivität in den Regionen steigern können.

Fact Box IV:

Handlungsempfehlungen für westösterreichische Tourismusbetriebe

- *„Krisenbetriebe“ stagnieren oder schrumpfen und verlieren gleichzeitig ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Daraus ergibt sich eine gefährliche ökonomische Abwärtsspirale.*
- *Kleinere Unternehmen haben bezüglich der strategischen Attraktivierung ihrer Arbeitgebermarke Nachteile gegenüber größeren Betrieben (Resource-Based-View).*
- *Diese Nachteile können durch die Unterstützung von **regionalem Employer Branding** sowie durch Beratungs- und Serviceleistungen (z.B. WKÖ, TVB) ausgeglichen werden.*
- *Viele kleinere Unternehmen nutzen die eigenen **MitarbeiterInnen als Netzwerk**, um MitarbeiterInnen für offene Stellen gewinnen zu können. Diese Netzwerke sind hochgradig authentisch und wirken sich effizient auf eine positive Arbeitgebermarke aus.*
- *Gerade bei **Familienunternehmen** ist die Familie selbst ein wichtiger Bestandteil dieser Netzwerkarbeit des Employer Brandings. TVB's können auch hier eine entscheidende Unterstützung und Erweiterung des EB Netzwerks darstellen.*
- *Die Landesverwaltung und insbesondere die Bezirksbehörden vermögen durch den technischen Ausbau (Breitbandausbau) und **moderne Infrastrukturprojekte** die Landflucht besonders von jungen Familien teilweise abzuwenden.*
- *Moderne **ländliche Co-Working Spaces** könnten neue Potentiale für das touristische Employer Branding darstellen.*
- *Positiv besetzte **(Familien)Werte** bilden eine wichtige Grundlage für eine attraktive Arbeitgebermarke und werden von MitarbeiterInnen sehr geschätzt (Loyalität).*
- *Bei Familienunternehmen sollte die „Familie“ als solches genutzt werden, um die **Marke** des eigenen Unternehmens zu verstärken, und dadurch ein stärkeres Differenzierungs- und Identifikationsmerkmal zu etablieren.*
- ***Implementierung der Landesstrategien zur Steigerung der Attraktivität für die Arbeit im Tourismus** mit Fokus auf die regionaltypischen Strukturen von „klein- und mittelständischen Tourismusunternehmen“.*

Abbildung 5: Fact Box IV, Handlungsempfehlungen für westösterreichische Tourismusbetriebe

12. Praxistransfer für KMU Betriebe: Einleitung in die „Checkliste EB in KMU's“ (siehe Appendix)

Im Umkehrschluss auf unsere Finanzanalyse stellen wir zum Abschluss die Annahme: „Erfolgreiche Unternehmen wachsen durch ihre MitarbeiterInnen“ und gerade „KMU Betriebe können mit geringem Aufwand und Fokus auf die familiären Strukturen in der Steigerung ihrer Arbeitgebermarke erfolgreich punkten“.

Im Nachfolgenden handelt es sich um einen Auszug aus einem Experteninterview bezugnehmend auf den Einsatz der, im Anhang befindlichen, Checkliste für KMU's zur „Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebermarken im Tiroler Tourismus“. Die befragte Interviewpartnerin hat zum einen einen Teil der Interviews in der vorliegenden Studie geführt und ist zudem selbst Übernehmerin eines touristischen Familienbetriebes. Fokus hier ist ein konkreter Überblick über mögliche Employer Branding Maßnahmen für KMU's, welche Schritt für Schritt auch mit wenig Kapazität in den Betrieben umgesetzt werden können.

„[...] die Tabelle (siehe Tabelle im Appendix) ist wirklich eine Zusammenfassung mehr oder weniger aller Maßnahmen, die in den Interviews erwähnt wurden, natürlich kann jetzt nicht jeder Betrieb sagen, ich setze jetzt alle Maßnahmen um. Das ist sicher nicht machbar, ist jetzt auch in unserem Betrieb nicht machbar, es kommt wirklich sehr stark auf die Größe des Betriebs an, auf die Voraussetzungen des Betriebs, das muss man sich individuell anschauen. Wir sind jetzt ein sehr kleiner Betrieb, z.B. wenn man jetzt den Punkt ‚Unterbringung‘ raus nimmt, da wird aktuell in den großen Betrieben sehr viel investiert, [...] da machen sie teilweise Fitnessräume, Sauna usw. sie bauen da wirklich Hotels für die Mitarbeiter, das können wir jetzt natürlich als kleiner Betrieb nicht machen. Wo aber wirklich jeder Betrieb ansetzen kann, ist dieser Punkt ‚Führungsprinzipien‘ und ‚Werte‘, dass man sich als Betrieb bewusst ist, [...] Mitarbeiter sind maßgebend für den Erfolg des Unternehmens. Dass man da einfach seine Rolle als Vorbild auch anerkennt, dass man sagt ich muss die Mitarbeiter wertschätzen, ich muss ihnen das Gefühl vermitteln, dass sie wichtig sind usw. Ich muss sie da auch ein bisschen fördern, im selbstständigen Denken usw. weil das kann wirklich den Betrieb voranbringen und in weiterer Folge ist es auch wichtig für das Branchen Image, dass man einfach mal davon weg kommt von dem alteingesessenen Image, dass man die Mitarbeiter ausnützt, dass sie schlecht behandelt werden in Tourismusbetrieben, was wirklich noch weit verbreitet ist.

Was natürlich aktuell auch noch existiert da gibt es sicher noch schwarze Schafe. Aber das ist ein Punkt, welcher in allen Betrieben ankommen muss [...]. Sicher wird es manchmal einfacher sein und manchmal schwierig, aber das ist in jedem Betrieb, [...]. Ein wichtiger Punkt ist ‚Kooperation‘ [...], dass wir mit Kooperationen noch viel bewegen können z.B. die ‚Best Wellness Hotels‘ wenn man sie raus nimmt bieten halt auch Mitarbeiterschulungen an gemeinsam usw. also da sehe ich auch sehr viel Potential in solchen Kooperationen. Ansonsten viele der von mir angeführten Maßnahmen, sind natürlich auch mit einem finanziellen Aufwand verbunden, wie ich bereits sagte. ‚Unterbringung‘ z.B. oder ‚Zusatznutzen‘ das sind dann Bereiche wo dann die anderen Ebenen z.B. eingreifen können. Also z.B. die Regionen, dass es da einfach Bonusprogramme gibt, die jetzt speziell wieder für kleinere Betriebe hilfreich wären, wenn man da etwas Unterstützung hat.

[...] Zeit ist auch ein Punkt, speziell in kleinen Betrieben wie ich vorhin bereits erwähnte, weil bei uns im Betrieb sind Mitarbeiter ausgefallen da muss man dann selbst einspringen. Dadurch bleiben natürlich andere Dinge liegen also man tut sich dann schon schwer sich hinzusetzen und zu überlegen, ok was könnten wir da jetzt tun, wie können wir da die Situation verbessern.“

Literaturverzeichnis

- Adler, P.; Heckscher, C.; Prusak, L. (2011): Building a Collaborative Enterprise. Four keys to creating a culture of trust and teamwork. In: *Harvard Business Review* (July-August), S. 94–101.
- Andersson, U.; Forsgren, M.; Holm, U. (2002): The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. In: *Strat. Mgmt. J.* 23 (11), S. 979–996. DOI: 10.1002/smj.267.
- Arregle, J.-L.; Hitt, M. A.; Sirmon, D. G.; Very, P. (2007): The Development of Organizational Social Capital. Attributes of Family Firms. In: *Journal of Management Studies* 44 (1), S. 73–95.
- Astrachan, J. H.; Kolenko, T. A. (1994): A Neglected Factor Explaining Family Business Success. Human Resource Practices. In: *Family Business Review* 7 (3), S. 251–262. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x.
- Backhaus, K.; Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International* 9 (5), S. 501–517. DOI: 10.1108/13620430410550754.
- Barbera, F.; Moores, K. (2013): Firm ownership and productivity: a study of family and non-family SMEs. In: *Small Business Economics* 40 (4), S. 953–976. DOI: 10.1007/s11187-011-9405-9.
- Bartual, C.; Garcia, F.; Gimenez, V.; Romero-Civera, A. (2012): Credit risk analysis: Reflection on the use of the logit model. In: *Journal of Applied Finance & Banking* (2(6)), S. 1–13.
- Basco, R.; Pérez Rodríguez, M. J. (2009): Studying the Family Enterprise Holistically. Evidence for Integrated Family and Business Systems. In: *Family Business Review* 22 (1), S. 82–95. DOI: 10.1177/0894486508327824.
- Baum, T. (2015): Human resources in tourism. Still waiting for change? – A 2015 reprise. In: *Tourism Management* 50, S. 204–212. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.02.001.
- Baumgartner, Bernhard (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.
- Becic, E.; Crnjar, K. (2009): Trends on the Tourism Labour Market. In: *Tourism and Hospitality Management* (15(2)), S. 205–216.
- Beechler, S.; Woodward, I. C. (2009): The global “war for talent”. In: *Journal of International Management* 15 (3), S. 273–285. DOI: 10.1016/j.intman.2009.01.002.
- Benson, J. K.; Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 23 (2), S. 358. DOI: 10.2307/2392573.
- Berthon, P.; Ewing, M. T.; Hah, L. L. (2015): Captivating company. Dimensions of attractiveness in employer branding. In: *International Journal of Advertising* 24 (2), S. 151–172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912.
- Borowski, P. J. (1998): Manager-Employee Relationships: Guided by Kant's Categorical Imperative or by Dilbert's Business Principle. In: *Journal of Business Ethics* 17 (15), S. 1623–1632. DOI: 10.1023/A:1006071503101.
- Carlson, D. S.; Upton, N.; Seaman, S. (2006): The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance. An Analysis of Family-Owned SMEs. In: *Journal of Small Business Management* 44 (4), S. 531–543.
- Castanias, R. (1983): Bankruptcy Risk and Optimal Capital Structure. In: *The Journal of Finance* 38 (5), S. 1617–1635. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1983.tb03845.x.
- Chambers, E. G.; Foulon, M.; Handfield-Jones, H.; Hankin, S. M.; Michaels III, E. G. (1998): The war for talent. In: *The McKinsey Quarterly* (3), S. 44–57.
- Craig, J. B.; Dibrell, C.; Davis, P. S. (2008): Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. In: *Journal of Small Business Management* 46 (3), S. 351–371. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x.

- Dana, L., P.; Dana, T. E. (2005): Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 2 (1), S. 79–88. DOI: 10.1504/IJESB.2005.006071.
- D'Annunzio-Green, Norma (2008): Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (7), S. 807–819.
- Datta, S.; Iskandar-Datta, M. E. (1995): REORGANIZATION AND FINANCIAL DISTRESS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION. In: *Journal of Financial Research* 18 (1), S. 15–32. DOI: 10.1111/j.1475-6803.1995.tb00208.x.
- Distelberg, B.; Blow, A. (2010): The Role of Values and Unity in Family Businesses. In: *J Fam Econ Iss* 31 (4), S. 427–441. DOI: 10.1007/s10834-010-9221-4.
- Dörflinger, C.; Dörflinger, A.; Gavac, K.; Vogl, B. (2013): Familienunternehmen in Österreich. Status quo 2013. Hg. v. Austrian Institute for SME Research. Wien. Online verfügbar unter http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/3012_Endbericht_Familienunternehmen.pdf, zuletzt geprüft am 21.11.2017.
- Dost, J. (2015): Personalmanagement in der Hotellerie. Von der Personalverwaltung zum Internen Marketing am Beispiel der Lindner Hotels AG. In: M. A. Gardini (Hg.): *Marketing-Management in der Hotellerie*. 3., überarb. u. aktualisierte Aufl. Berlin, München, Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag; De Gruyter Oldenbourg, S. 583–591.
- Faley, O.; Trahan, E. A. (2011): Labor-Friendly Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders? In: *Journal of Business Ethics* 101 (1), S. 1–27. DOI: 10.1007/s10551-010-0705-9.
- Fitzpatrick, J.; Ogden, J. P. (2011): The Detection and Dynamics of Financial Distress. In: *International Review of Finance* (11 (1)), S. 87–121.
- Foss, N. J., Knudsen, C., & Montgomery, C. A. (1995): An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In: Cynthia A. Montgomery (Hg.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis*, Bd. 1995. Boston, Mass.: Kluwer Acad. Publ, S. 1–17.
- Gardini, M. A. (2014): Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme. In: *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft (tw)* 6 (1), S. 57–73.
- Gardini, M. A. (Hg.) (2015): *Marketing-Management in der Hotellerie*. 3., überarb. u. aktualisierte Aufl. Berlin, München, Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag; De Gruyter Oldenbourg.
- Gast, J.; Kallmünzer, A.; Kraus, S.; Gundolf, K.; Arnold, J. (2017): Coopetition of Small- and Medium-Sized Family Enterprises: Insights from an IT Business Network. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
- Gehrels, S.; Looij, J. de (2011): Employer Branding. A new approach for the hospitality industry. In: *Research in Hospitality Management* 1 (1), S. 43–52. DOI: 10.2989/RHM.2011.1.1.9.1099.
- Gehrels, S.; Wienen, N.; Mendes, J. (2016): Comparing hotels' employer brand effectiveness through social media and websites. In: *Research in Hospitality Management* 6 (2), S. 163–170. DOI: 10.1080/22243534.2016.1253282.
- Getz, D.; Carlsen, J. (2005): Family Business in Tourism. State of the Art. In: *Annals of Tourism Research* 32 (1), S. 237–258. DOI: 10.1016/j.annals.2004.07.006.
- Grunert, J.; Norden, L.; Weber, M. (2005): The role of non-financial factors in internal credit ratings. In: *Journal of Banking & Finance* (29(2)), S. 509–531.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000): Strategic networks. In: *Strategic Management Journal* (21(3)), S. 203–215.

- Heming, J. (2017): Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche. Wiesbaden: Springer Spektrum (Research).
- Holder, M. E.; Zhao, A. (2015): Value exploration and materialization in diversification strategies. In: *Rev Quant Finan Acc* 45 (1), S. 175–213. DOI: 10.1007/s11156-014-0434-8.
- Immerschitt, W.; Stumpf, M. (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Johnson, G.; Scholes, K. (1993): *Exploring Corporate Strategy* (3rd edition).
- Jones, E. E.; Haven-Tang, C. (2005): Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness. In: Eleri Ellis Jones und Claire Haven-Tang (Hg.): *Tourism SMEs, Service Quality, and Destination Competitiveness*, Bd. 8. Cambridge, MA: CABI Publishing, S. 1–24.
- Kallmünzer, A.; Peters, M. (2017): Exploring entrepreneurial orientation in family firms. The relevance of social embeddedness in competition. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 30 (2), S. 191–213. DOI: 10.1504/IJESB.2017.081436.
- Karnes, R. E. (2009): A Change in Business Ethics: The Impact on Employer–Employee Relations. In: *Journal of Business Ethics* 87 (2), S. 189–197. DOI: 10.1007/s10551-008-9878-x.
- Kidwell, R. E.; Kellermanns, F. W.; Eddleston, K. A. (2012): Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “fredo effect”. In: *Journal of Business Ethics* (106(4)), S. 503–517.
- Koalitionsausschuss der Tiroler Landesregierung (2018): Koalitionsvereinbarung 2018-2023. Entschlossen regieren. Tirols Zukunft sichern., zuletzt geprüft am 02.05.2019.
- Lenox, M. J., Rockart, S. F., & Lewin, A. Y. (2011): Interdependency, competition, and industry dynamics. In: G. D. Markman, & P. H. Phan (Hg.): *The competitive dynamics of entrepreneurial entry*, S. 54–84.
- Lockett, A.; Thompson, S. (2001): The resource-based view and economics. In: *Journal of Management* 27 (6), S. 723–754. DOI: 10.1177/014920630102700608.
- Lundberg, C.; Gudmundson, A.; Andersson, T. D. (2009): Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. In: *Tourism Management* 30 (6), S. 890–899. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.12.003.
- Märk, S.; Situm, M. (Hg.) (2018): Familienunternehmen und ihre Stakeholder. Problemstellung – Lösungsmodelle – Praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- McGuire, D. (2014): *Human resource development. Theory and practice*. 2nd ed. London: Sage.
- Micelotta, E. R.; Raynard, M. (2011): Concealing or Revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. In: *Family Business Review* 24 (3), S. 197–216. DOI: 10.1177/0894486511407321.
- Mizik, Natalie; Jacobson, Robert (2003): Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. In: *Journal of marketing* 67 (1), S. 63–76.
- Ohlson, J. A. (1980): Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. In: *Journal of Accounting Research* (18(1)), S. 109–131.
- Otterbach, Andreas; Wenig, Corinna (2017): *Führend durch Wertschätzung*. Berlin, Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft; UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4892052>.
- Park, S.-S.; Hancer, M. (2012): A Comparative Study of Logit and Artificial Neural Networks in Predicting Bankruptcy in the Hospitality Industry. In: *Tourism Economics* 18 (2), S. 311–338. DOI: 10.5367/te.2012.0113.
- Parsa, H. G.; Self, J. T.; Njite, D.; King, T. (2005): Why restaurants fail. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (46(3)), S. 304–322.

- Parsa, H. G.; van der Rest, J.-P. I.; Smith, S. R.; Parsa, R. A.; Bujisic, M. (2015): Why Restaurants Fail? Part IV. In: *Cornell Hospitality Quarterly* 56 (1), S. 80–90. DOI: 10.1177/1938965514551959.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. In: *Strategic Management Journal* (14(3)), S. 179–191.
- Peters, M. (2005): Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses. In: *Education + Training* 47 (8/9), S. 575–591. DOI: 10.1108/00400910510633125.
- Peters, M.; Buhalis, D. (2004): Family hotel businesses. Strategic planning and the need for education and training. In: *Education + Training* 46 (8/9), S. 406–415. DOI: 10.1108/00400910410569524.
- Peters, M.; Buhalis, D. (2013): SMEs in tourism destinations. In: Carlos Costa (Hg.): Trends in European tourism planning and organisation. Bristol: Channel View Publications (Aspects of tourism), S. 92–101.
- Peters, M.; Frehse, J.; Aigner, E. (2007): Family businesses as service brands. An empirical analysis in the hotel industry. 3rd Workshop on Family Firms Management Research Jonkoping, Sweden, 03.06.2007.
- Peters, M.; Kallmünzer, A. (2015): Entrepreneurial orientation in family firms. The case of the hospitality industry. In: *Current Issues in Tourism* 23 (4), S. 1–20. DOI: 10.1080/13683500.2015.1053849.
- Peters, M.; Plaikner, A.; Sparber, J., Kallmünzer, A.; Heimerl, P.; Haid, M. (2019): Interne und externe Nachfolge im Tourismusunternehmen. Endbericht an den Fördergeber: Tourismusforschungszentrum Tirol; Interfakultäres Forschungszentrum Tourismus & Freizeit.
- Peters, M.; Siller, H. (2014): Tourismusentwicklung im alpinen Lebensraum. Zur Erforschung der Rolle der Einheimischen. In: Kurt Matzler, Harald Pechlaner und Birgit Renzl (Hg.): Strategie und Leadership. Festschrift für Hans H. Hinterhuber. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 175–189.
- Petkovic, M. (2007): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. München: Hampp.
- Plaikner, A. (2018): Gedankennotiz aus der Praktikerperspektive. In: S. Märk und M. Situm (Hg.): Familienunternehmen und ihre Stakeholder. Problemstellung – Lösungsmodelle – Praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler, 476–480.
- Ramírez Alesón, M.; Escuer, M. E. (2002): The impact of product diversification strategy on the corporate performance of large Spanish firms. In: *Spanish Economic Review* 4 (2), S. 119–137. DOI: 10.1007/s101080200042.
- Rees, G.; Smith, P. (Hg.) (2017): Strategic human resource management. An international perspective. Second edition. Los Angeles: Sage.
- Reid, R. S.; Adams, J. S. (2001): Human resource management. A survey of practices within family and non-family firms. In: *Journal of European Industrial Training* 25 (6), S. 310–320. DOI: 10.1108/03090590110401782.
- Richardson, Bill; Richardson, Roy (1992): Business planning: An approach to strategic management: Financial Times/Prentice Hall.
- Sartain, L.; Schumann, M. (2006): Brand from the inside. Eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sharma, P.; Nordqvist, M. (2008): A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In: Family Values and Value Creation. Unter Mitarbeit von London. Palgrave Macmillan, S. 71–101.
- Shields, J.; Shelleman, J. M. (2015): Integrating sustainability into SME strategy. In: *Journal of small business strategy* 25 (25(2)), S. 75.
- Simon, D. G.; Hitt, M. A. (2003): Managing Resources. Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4), S. 339–358. DOI: 10.1111/1540-8520.t01-1-00013.

- Situm, M.; Teissl, V. (2017): Grundsätze für Attraktivität und Imagebildung im Tourismus (GAIT). Strategieentwicklung zur Zukunft der Tourismusbranche als Arbeitgeber. Hg. v. Tirol FH Kufstein. Department für Unternehmensführung. Kufstein (1).
- Stadler, Mario; Wakolbinger Florian; Haigner, Stefan D. (2016): Bedeutung des Tourismus für Tirol. Berechnung der Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen – Juli 2016. Hg. v. Gesellschaft für angewandte Wirtschaftsforschung, Land Tirol. Online verfügbar unter https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/PNr104_GAW_Bedeutung_Tourismus_fuer_Tirol.pdf, zuletzt geprüft am 06.06.2018.
- Stückelberger, C.; Mathwig, F. (2007): Grundwerte. Eine theologisch-ethische Orientierung. Zürich: TVZ Theol. Verl. (Beiträge zu Theologie, Ethik und Kirche, 3).
- Teissl, V. (2018): Gedankennotiz aus der akademischen Perspektive. In: S. Märk und M. Situm (Hg.): Familienunternehmen und ihre Stakeholder. Problemstellung – Lösungsmodelle – Praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 474–476.
- Theurer, C. P.; Tumasjan, A.; Welpel, I. M.; Lievens, F. (2018): Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews* (20(1)), S. 155–179.
- Tschurtschenthaler, P. (2004): Unternehmerische Aus- und Weiterbildung im Tourismus. In: Klaus Weiermair, Mike Peters, Harald Pechlaner und Marc-Oliver Kaiser (Hg.): Unternehmertum im Tourismus. Führen mit Erneuerungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 105–122.
- Turker, D. (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. In: *Journal of Business Ethics* 89 (2), S. 189–204. DOI: 10.1007/s10551-008-9993-8.
- Vallaster, C.; Peters, M.; Mölk, A. (2016): Der Weg zur Arbeitgebermarke. In: *Personalwirtschaft* (5), S. 62–64.
- Viljoen, J. (1994): Strategic management: planning and implementing successful corporate strategies. In: *Longman Business & Professional*.
- Ward, J. L. (1988): The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. In: *Family Business Review* 1 (2), S. 105–117. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x.
- Whetten, D. A.; Foreman, P.; Dyer, W. G. [JR.] (2014): Organizational Identity and Family Business. In: L. Melin, M. Nordqvist und Pramodita Sharma (Hg.): *The SAGE handbook of family business*. London: SAGE Publications, S. 480–497.
- Wirtschaftsbund (2014): Mittelstandsatlas. Österreich.
- Wirtschaftskammer Österreich (2018): wko analyse. Eine Publikation der Stabsabteilung Wirtschaft.
- Wirtschaftskammer Tirol und Standortagentur Tirol (2015): Tirol – ein starkes Land. Bevölkerung, Arbeitsmarkt, Wirtschaftsleistung und Unternehmen. Online verfügbar unter https://www.standort-tirol.at/data.cfm?vpath=ma-wartbare-inhalte/downloads-neu/sat_base_broschuere-tirol---ein-starkes-land-de-2015_1-neuaufgabe&download=yes, zuletzt geprüft am 15.12.2019.
- World Tourism Organization (2017): UNWTO Annual Report 2016. Hg. v. UNWTO. Madrid.
- Zanon, J.; Scholl-Grissmann, U.; Kallmuenzer, A.; Kleinhansl, N.; Peters, M. (2019): How promoting a family firm image affects customer perception in the age of social media. In: *Journal of Family Business Strategy* (10(1)), S. 28–37.
- Zapatero, M. R.; Jiménez, M. R. (2013): Family Business Values: analysis of its influence on family members' behavior. In: *European Journal Of Family Business* (3(2)), S. 7–16.
- Zehrer, A. (2018): Familienunternehmen im Tourismus. Hg. v. Tirol Tourism Research (TTR). Innsbruck. Online verfügbar unter <https://www.ttr.tirol/innovation-und-inspiration/familienunternehmen-im-tourismus>, zuletzt geprüft am 22.02.2018.

- Zehrer, A.; Danler, M.; Petry, T. (2017): Die Arbeitgebermarke von Familienunternehmen. In: *TourismusWissen – quarterly* (9), S. 191–195.
- Zellweger, T. M.; Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W. (2010): Exploring the concept of familiness. Introducing family firm identity. In: *Journal of Family Business Strategy* 1 (1), S. 54–63. DOI: 10.1016/j.jfbs.2009.12.003.
- Zellweger, T. M.; Kellermanns, F. W.; Eddleston, K. A.; Memili, E. (2012): Building a family firm image. How family firms capitalize on their family ties. In: *Journal of Family Business Strategy* 3 (4), S. 239–250. DOI: 10.1016/j.jfbs.2012.10.001.

Appendix (Checklist für EB in KMU)

Firmenintern initiierte Maßnahmen	
Leistungspolitik/HRM-Aktivitäten	
System und Prozesse	
<input type="checkbox"/>	Verbesserung der Geschäftssysteme und Unternehmensorganisation
<input type="checkbox"/>	Ausgleich von Spitzenzeiten zur Sicherstellung eines konstanten Geschäfts während des gesamten Jahres
<input type="checkbox"/>	Umstrukturierung von Arbeitsprozessen und Arbeitszeitlelänen
<input type="checkbox"/>	Arbeitsvereinfachung durch Verbesserung der Arbeitsplatzsysteme
Rekrutierung und Auswahl	
<input type="checkbox"/>	Ausbau des persönlichen Netzwerks/fördern von Mundpropaganda und Empfehlungen der aktuellen MitarbeiterInnen
<input type="checkbox"/>	Ordnungsgemäßer Umgang mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen
<input type="checkbox"/>	Ordnungsgemäße Handhabung von blinden oder abgelehnten Bewerbungen (Monetäre) Anreize für bestehende Mitarbeiter, die neue Mitarbeiter anwerben
<input type="checkbox"/>	On-the-job-Trainings für ungelernte Arbeitskräfte zum Ausgleich des Mangels an Fachkräften
<input type="checkbox"/>	Auf die individuellen Soft Skills der Mitarbeiter achten
<input type="checkbox"/>	Klare Erwartungen aussenden
<input type="checkbox"/>	Lassen Sie sich nicht immer von Ihrem ersten Eindruck täuschen
<input type="checkbox"/>	Probearbeit zur Ermittlung ob eine Person zum eigenen Unternehmen passt
Entschädigung	
<input type="checkbox"/>	Zahlen Sie einen angemessenen Lohn
<input type="checkbox"/>	Unterschiede zwischen Facharbeitern und ungelernten Arbeitern anerkennen
<input type="checkbox"/>	Kommunizieren Sie Leistungen die zusätzlich zum normalen Gehalt (Wohnen, Verpflegung, 13. und 14. Gehalt) erbracht werden
<input type="checkbox"/>	Potenziell Erhöhung des Lohns unter Ausschluss oft ignorerter Komponenten wie Wohnen und Verpflegung

Zusatznutzen	
<input type="checkbox"/>	Bereitstellung von Sportgeräten (z.B. Fahrräder, E-Bikes,...)
<input type="checkbox"/>	Die kostenlose Teilnahme am Sportprogramm des Hotels oder anderen Aktivitäten ermöglichen
<input type="checkbox"/>	Ermöglichung der Nutzung eigener Mitarbeiter- oder Mitbenutzungseinrichtungen (z.B. Spa-Bereich und Fitnessstudio)
<input type="checkbox"/>	Bieten Sie zusätzliche finanzielle Vorteile, wie z.B. kostenloser Skipass oder Mitarbeiter- "Vorteilskarte".
Arbeitszeit und Saisonalität	
<input type="checkbox"/>	Versuch Sie die Saison zu verlängern und einen Jahresbetrieb zu etablieren
<input type="checkbox"/>	Die Arbeitszeiten flexibel an die individuellen Bedürfnisse und die aktuelle Lebenssituation der Mitarbeiter anpassen
<input type="checkbox"/>	Bieten Sie die Möglichkeit der Teilzeitarbeit, flexiblere Arbeit oder 5- bis 5 1/2-Tage-Woche auf Wunsch
<input type="checkbox"/>	Sicherstellung der Regelmäßigkeit der Arbeitszeiten oder der freien Tage
<input type="checkbox"/>	Installation einer elektronischen Zeiterfassung als Mittel mehr Fairness zu schaffen
Gemeinsame Aktivitäten und Feste	
<input type="checkbox"/>	Berufliche Treffen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Essen oder Trinken)
<input type="checkbox"/>	Gemeinsame Wandertage, Skiausflüge oder Sport- und Trainingskurse für das Team organisieren
<input type="checkbox"/>	Saisonale Ereignisse einführen
<input type="checkbox"/>	Gemeinsame Weihnachtsfeiern, Grillabende, Geburtstagsfeiern oder andere Feste
Führungsprinzipien und Unternehmenswerte	
<input type="checkbox"/>	Sicherstellen, dass die richtige Chemie stimmt und dass die Person zur Organisation passt
<input type="checkbox"/>	Die Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen

WERTSCHÖPFUNG DURCH WERTSCHÄTZUNG – Dezember 2019

<input type="checkbox"/>	Gewährleistung eines fairen und positiven Arbeitsumfeldes sowie der Freude der Mitarbeiter an der Arbeit
<input type="checkbox"/>	Fungieren Sie als Vorbild und geben Sie die Richtung vor
<input type="checkbox"/>	Sicherstellung vernünftiger und kollegialer Interaktionen
<input type="checkbox"/>	Behandeln Sie alle gleichberechtigt
<input type="checkbox"/>	Fördern Sie ein funktionierendes Miteinander und eine harmonische, familiäre Arbeitsatmosphäre
<input type="checkbox"/>	Berühren Sie die einzelnen Charaktere und Bedürfnisse
<input type="checkbox"/>	Zeigen Sie persönliches Interesse an den Mitarbeitern und haben Sie immer ein offenes Ohr für deren Probleme
<input type="checkbox"/>	Pflegen Sie respektvolle Beziehungen mit Ihren Mitarbeitern
<input type="checkbox"/>	Führen Sie das Unternehmen wie eine "große Familie"
<input type="checkbox"/>	Werte wie Lob und Anerkennung hervorheben und den MitarbeiterInnen ein Gefühl der Wichtigkeit vermitteln
<input type="checkbox"/>	Konstruktives Feedback geben
<input type="checkbox"/>	Schaffen Sie ein Umfeld für persönliches Wachstum und fordern Sie Ihre Mitarbeiter von Zeit zu Zeit heraus
<input type="checkbox"/>	Förderung der Arbeitsautonomie und Selbstverantwortung
<input type="checkbox"/>	Bieten Sie eine Vielzahl von Aufgaben
<input type="checkbox"/>	Geben Sie ein Gefühl des Vertrauens und nicht der ständigen Kontrolle
<input type="checkbox"/>	Förderung der Befähigung, Beteiligung und Mitwirkung der MitarbeiterInnen
Förderung, Schulung und Ausbildung	
<input type="checkbox"/>	Bieten Sie Möglichkeiten zur (internen und externen) Aus-, Fort- und Weiterbildung
<input type="checkbox"/>	Reagieren Sie auf Sprachprobleme von nicht-lokalen Arbeitnehmern
<input type="checkbox"/>	Entwicklung regelmäßiger Trainingspläne, um mehr Struktur in Trainings und Ausbildung zu bringen
<input type="checkbox"/>	Trainingsakademien größerer Unternehmen

<input type="checkbox"/>	Anpassung des Trainings- und Bildungsansatzes an die individuelle Situation des Hotels (Überprüfung der Machbarkeit von internen und externen Trainings, freiwillige und obligatorische Teilnahme, etc.)
<input type="checkbox"/>	Sich an der Weiterentwicklung und Ausbildung von Führungskräften und Unternehmern beteiligen
<input type="checkbox"/>	Förderung interner Beförderungen
Auszeichnungen	
<input type="checkbox"/>	Ziel sind Zertifikate zur Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter (z.B. "Ausgezeichneter Lehrbetrieb")
Allianzen und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit	
<input type="checkbox"/>	Fortsetzung der Mitgliedschaft in einer Allianz, um zusätzliche Leistungen anbieten zu können (z.B. Preisnachlässe für Übernachtungen in anderen Mitgliedshotels oder gemeinsame Aus- und Weiterbildungsprogramme)
<input type="checkbox"/>	Wettbewerbsfähigkeit beisteigen und Kollegen unterstützen (z.B. durch professionelle Beratung oder gemeinsame Teambuilding-Aktivitäten mit anderen Hotels)
<input type="checkbox"/>	Zusammenarbeit zur Verbesserung des Branchenimages
Auslagerung und Einbeziehung Dritter	
<input type="checkbox"/>	Auslagerung administrativer HR-Aufgaben
<input type="checkbox"/>	Stellen Sie eine Personalvermittlung ein
<input type="checkbox"/>	Durchführung von Lohnarbeiten oder Personalleasing
<input type="checkbox"/>	Beratung einholen
Kommunikationspolitik	
<input type="checkbox"/>	Verbesserung der internen Kommunikation
<input type="checkbox"/>	Unterstützung des internen Kommunikationsflusses durch den Einsatz von Kommunikationssoftware (z.B. "Hotelkit")
<input type="checkbox"/>	Zielgerichtete Kommunikationsformen verfolgen
<input type="checkbox"/>	Bewertung der Effektivität klassischer Stellenanzeigen in Print- und Online-Medien (z.B. Lokalzeitungen, Fachzeitschriften, eigene Corporate Websites oder andere Marketingplattformen).
<input type="checkbox"/>	Attraktives und auffälliges Design den Stellenanzeigen

WERTSCHÖPFUNG DURCH WERTSCHÄTZUNG – Dezember 2019

<input type="checkbox"/>	Stellenanzeigen schalten, auch wenn derzeit keinen freien Stelle zur Verfügung stehen, um blinde Bewerbungen zu fördern, das persönliche Netzwerk zu erweitern und geeignete Kandidaten nicht zu verpassen
<input type="checkbox"/>	Nutzung des Internets und Social Media (z.B. Facebook, Instagram oder Google), insbesondere im Hinblick auf jüngere Generationen von Mitarbeitern
<input type="checkbox"/>	Starten Sie Werbevideos von Mitarbeitern.
<input type="checkbox"/>	Förderung der Mundpropaganda bei bestehenden Mitarbeitern
<input type="checkbox"/>	Radio-Initiativen
<input type="checkbox"/>	Zusammenarbeit mit verschiedenen Schulformen (z.B. Präsentationen an den Schulen, Einladungen zum Hotelbesuch, Bereitstellung von Informationsmaterial und Pflege des persönlichen Kontakts)
<input type="checkbox"/>	Besuchen Sie Jobmessen
Firmenextern initiierte Maßnahmen	
Branchen-Imagekampagnen	
<input type="checkbox"/>	Sensibilisierungskampagnen zur Förderung der touristischen Einstellung und zur Betonung der wirtschaftlichen Bedeutung der Branche
<input type="checkbox"/>	Die "Coolness" und das positive Image der Branche als interessanter Arbeitgeber wiederherstellen
<input type="checkbox"/>	Auf positive Aspekte der Arbeit im Gastgewerbe hinweisen, was besonders wichtig im Hinblick auf Auszubildende ist z.B. Schüler während der Schulzeit sowie junge Menschen im Allgemeinen
<input type="checkbox"/>	Bildungsarbeit an (touristischen) Schulen
<input type="checkbox"/>	Erwerb von Zertifizierungen für vorbildliche Arbeitgeber mit einem positiven Arbeitsumfeld
<input type="checkbox"/>	Einrichtung einer öffentlich geführten Arbeitgeberbewertungsplattform zur Unterdrückung schwarzer Schafe in Unternehmen
Regionale Maßnahmen	
<input type="checkbox"/>	Präsentieren Sie die regionalen Vorteile
<input type="checkbox"/>	Investieren Sie in Personalwohnungen in der Gemeinde

<input type="checkbox"/>	Mitarbeiteranreize wie ermäßigte Skipässe oder Langlauf, ermäßigte Tickets für Bergbahnen oder regionale Mitarbeiterkarten für die kostenlose Nutzung von Bussen
<input type="checkbox"/>	Einführung von Mitarbeiter-Bonuskarten
<input type="checkbox"/>	Gemeinschaftsräume für Mitarbeiter einer Region
<input type="checkbox"/>	Maßnahmen auf der Ebene der Tourismusbehörden (z.B. Besuch von Jobmessen und Zusammenarbeit mit Schulen und Bildungseinrichtungen zur Steigerung der Attraktivität regionaler Arbeitgeber insgesamt)
<input type="checkbox"/>	Zusammenarbeit mit lokalen Wirtschaftsorganisationen zur Entwicklung geeigneter regionaler Maßnahmen
<input type="checkbox"/>	Bereitstellung von Mitteln durch das Land, um das gesamte Bundesland als guten Arbeitsplatz zu verkaufen (so wie die "Tirol Werbung" sich gleichermaßen an Gäste richtet)
Bildungsmaßnahmen	
<input type="checkbox"/>	Ausbildung mit Abitur fördern
<input type="checkbox"/>	Überzeugen Sie mehr junge Menschen, sich an einem touristischen Bildungsgang zu beteiligen
<input type="checkbox"/>	Konzentrieren Sie sich auf die Ausbildung und nicht auf Tourismusschulen, da die Schüler oft überqualifiziert sind für touristische Berufe
<input type="checkbox"/>	Einführung von Schulgeldern (die nach einer Tätigkeit in der Industrie zurückgezahlt werden), um den Prozentsatz der Tourismusstudenten zu erhöhen, die in der Branche bleiben
<input type="checkbox"/>	Lehrberufe in einem neuen, zeitgemäßen Rahmen einrichten (z.B. die Ausbildung von Kellnern verkürzen oder den Kochberuf in getrennte Lehrgänge für à-la-carte und Halbpension aufteilen)
<input type="checkbox"/>	Mehr Möglichkeiten für Probearbeit in Tourismusberufen schaffen
Gesetzliche Maßnahmen	
<input type="checkbox"/>	Senkung der Lohnnebenkosten
<input type="checkbox"/>	Eine staatliche Lösung für Arbeitslosenunterstützung finden, die Arbeitnehmer (oft illegal) in der Nebensaison erhalten
<input type="checkbox"/>	Lockerung der Flüchtlingspolitik und der Arbeitserlaubnis für Drittländer

Tabella 4: Checkliste zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebermarken im Tiroler Tourismus.

Interviewleitfaden

Interviewleitfaden Arbeitnehmer	Unternehmen: _____ Datum / Ort: _____
Einleitung	
<p>Guten Tag Herr/Frau _____</p> <p>vielen Dank, dass Sie sich heute für dieses Interview Zeit genommen haben. Mein Name ist Johanna Klingler, ich bin Studentin des Masterstudiengangs „Strategisches Management“ an der Universität Innsbruck und nebenbei im Hotel bzw. Restaurant meiner Eltern tätig. Wie Sie bereits wissen, ist diese Befragung Teil meiner Masterarbeit, wo Sie die Teilnahmebedingungen als Geschäftsführender Inhaber eines Tiroler Familien-Hotelbetriebes erfüllen. Ziel ist es, einen tieferen Einblick in das Thema Arbeitgeber im Tiroler Tourismus zu erlangen und konkrete Implikationen in Bezug auf deren „Attraktivitätssteigerung“ abzuleiten.</p> <p>Die von Ihnen gegebenen Informationen werden selbstverständlich vertraulich behandelt und nur zum Zweck dieser Masterarbeit bzw. eines damit verbundenen Forschungsprojektes der Universität Innsbruck und FH Kufstein - unterstützt vom Tourismusforschungszentrum des Landes Tirols - verwendet. Unser Gespräch wird etwa 45 Minuten Zeit in Anspruch nehmen. Mit Ihrem Einverständnis würde ich dieses Interview aufzeichnen, um das Gesagte im Anschluss besser analysieren zu können. Sofern Sie damit einverstanden sind, würde ich bei Bedarf zudem einzelne Zitate für meine Masterarbeit verwenden, wobei keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sein werden.</p> <p>Zum Schluss möchte ich Sie noch darauf aufmerksam machen, dass ich Ihnen gleich zu Beginn des Interviews auch ein paar kurze Fragen zu Ihrer Person stellen werde. Sind Sie mit all dem einverstanden bzw. gibt es Ihrerseits noch Fragen, bevor wir mit dem Interview starten?</p>	

Hintergrundinformationen / Einleitende Fragen

Zur Person	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie alt sind Sie? 2. Wie lange führen Sie diesen Betrieb bereits? 3. Was zählt zu Ihren Funktionen/Aufgaben im Betrieb? 4. War es für Sie schon immer klar, eine Karriere im Tourismus einzuschlagen? 5. Bitte schildern Sie kurz Ihre Schul- und Karriereaufbahn. 6. Haben Sie Kinder? (Wenn ja: wie viele und wie alt sind diese?)
Zum Familien- betrieb	<ol style="list-style-type: none"> 7. Wann wurde Ihr Hotel gegründet? 8. Bitte schildern Sie kurz die vergangene Entwicklung Ihres Unternehmens bis zum heutigen Tag. 9. Ist der Betrieb zu 100% im Eigentum Ihrer Familie? (vgl. "ownership structure" in Kallmuenzer & Peters, 2017) 10. In wievielter Generation wird das Hotel bereits weitergeführt? 11. Welche weiteren Familienmitglieder sind in Ihrem Betrieb derzeit in Voll- als auch Teilzeit mit tätig, und in welcher Position? 12. Haben sie derzeit geplant, den Betrieb im Anschluss an die nächste Generation zu übergeben? 13. Wie viele Betten hat Ihr Hotel? 14. Haben Sie neben dem Hotel noch einen weiteren Geschäftsbereich bzw. eine weitere Tätigkeit? 15. Wie viele Mitarbeiter haben Sie insgesamt? (Aufteilung Einheimische / Mitarbeiter aus dem Ausland?) 16. Wer ist bei Ihnen für den Personalbereich verantwortlich?

Themengebiet 1: Situationsanalyse / Eigene Wahrnehmung der internen und externen Rahmenbedingungen (Notwendigkeit der Berücksichtigung von Unternehmens- und Marktsituation / interner und externer Kontext, vgl. Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Immerschnitt & Stumpf, 2014)		
Einstieg	Wie empfinden Sie Ihre persönliche Situation mit Ihren Mitarbeitern?	Literaturquelle und inhaltliche Aspekte
Weitere Fragen		
Betriebs-spezifische Situation	<p>Wie denken Sie werden Sie von anderen (innerhalb und außerhalb des Unternehmens) als Arbeitgeber wahrgenommen, worin liegen Ihre Stärken und</p> <p>Inwieweit denken Sie wird Ihre Mitarbeitersituation beeinflusst von Faktoren wie Ihrer Unternehmensgröße und Ihrem Angebot bzw. Ihrer Sternekkategorie?</p>	<p>Vgl. „Construed image“ (Brown, Dacin, & Pratt, Michael G., Whetten, David A., 2006) mit Blick auf Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber (Immerschnitt & Stumpf, 2014)</p> <p>Vgl. Ressourcenknappheit (de Kok, Jan M. P., Uhlaner, & Thurik, 2003; Müller, Scheidegger, Simon, & Wyssen, 2011; Zielonka, 2009), weniger intensive Wahrnehmung von KMUs im Vergleich zu Großunternehmen (Zielonka, 2009) und deren generelle strukturelle Besonderheiten, die sowohl quantitative als auch qualitative Nachteile im HRM Bereich mit sich bringen (Immerschnitt & Stumpf, 2014).</p> <p>Vgl. Einfluss attraktiver Produkte auf die Wahrnehmung von Arbeitgebern (Petkovic, 2007)</p>
Standort / Regionalität	<p>Inwieweit beeinflusst Ihrer Meinung nach die Attraktivität Ihres Standortes bzw. Ihrer Region die Situation?</p> <p>Inwieweit wird in Ihrer Region Wert daraufgelegt, die Attraktivität des Standortes zu erhöhen, um Mitarbeiter in die Region zu locken?</p> <p>Welche Rolle spielt für Sie Ihr Ruf als Arbeitgeber innerhalb Ihrer Region? (Inwieweit sehen Sie als Arbeitgeber eine regionale, über das Unternehmen hinausgehende soziale Verantwortung?)</p>	<p>Vgl. Einfluss eines attraktiven Standortes auf die Wahrnehmung von Arbeitgebern (Peters & Siller, 2014; Petkovic, 2007), was bereits einige Betriebe zu Ihrem Vorteil nutzen (Peters & Siller, 2014)</p> <p>Vgl. Bemühungen von Standortagenturen, die Entwicklung von Tourismusregionen als attraktive Lebensräume zu fördern, um nicht nur Touristen, sondern auch (einheimische) Arbeitnehmer anzusprechen (Peters & Siller, 2014)</p> <p>Familienbetriebe fühlen sich als „Hüter von sozialer und menschlicher Verantwortung“ (Teissl, zitiert in Märk & Situm, 2018, S. 475) häufig verantwortlich für Ihre Region (Kallmuenser & Peters, 2017), wobei die Bedeutung des Standortes und die regionale Verpflichtung bei der Bildung einer Arbeitgebermarke wichtige Unternehmenswerte darstellen (Plaikner, zitiert in Märk & Situm, 2018, S. 477)</p>
Branche	<p>Wie würden Sie die allgemeine Situation am touristischen Arbeitsmarkt einschätzen und worin sehen Sie die Hauptgründe dieser Entwicklung?</p>	<p>Vgl. Einfluss des Branchenimages auf die Wahrnehmung von Arbeitgebern (Petkovic, 2007) sowie herausfordernde strukturelle Rahmenbedingungen, welche die Attraktivität von Jobs im Tourismus beeinträchtigen (Gardini, 2014; Tschurtschenthaler, 2004)</p>

	<p>Inwieweit denken Sie sind touristische Betriebe selbst für die aktuelle Situation verantwortlich?</p>	<p>Vgl. Hausgemachte Probleme der Branche aufgrund unzureichender Führungs- und Managementmethoden (Gardini, 2014; Kusluvan, Kusluvan, Ilhan, & Buyruk, 2010)</p>
	<p>Worin sehen Sie den größten Irrglauben, der über die Branche kursiert?</p>	

<p>Themengebiet 2: Aktuelle Maßnahmen im Bereich HRM</p>		
<p>Leitfrage</p>	<p>Inwieweit können Sie nach Ihrer Ansicht die aktuelle Situation als einzelner Betrieb beeinflussen? Vgl. Unter Umständen auch externe Faktoren, die vom Unternehmen nur begrenzt beeinflusst werden können (Nagel, 2011)</p>	
<p>Weitere Fragen</p>	<p>Literaturquelle und inhaltliche Aspekte</p>	
<p>Intern</p>	<p>Was tun Sie aktuell für Ihre Mitarbeiter, um diese zu motivieren und im Betrieb zu halten?</p>	<p>Vgl. Interne und externe Maßnahmen (Schuhmacher & Geschwill, 2014) bezüglich Arbeitgeberqualität, -image und -reputation (Immerschitt & Stumpf, 2014) mit dem Ziel, aktuelle als auch potentielle Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und an den Betrieb zu binden (Backhaus & Tikoo, 2004); siehe auch Maßnahmen der Leistungspolitik und Kommunikation (Petkovic, 2007)</p>
<p>Extern</p>	<p>Wie versuchen Sie, gute Mitarbeiter zu finden und davon zu überzeugen, dass Sie der richtige Arbeitgeber für sie sind?</p>	
<p>Rolle der Führungskraft / Werte / Kultur</p>	<p>Worin sehen Sie Ihre Rolle als Führungskraft beim Thema Personal bzw. worauf legen Sie bei der Mitarbeiterführung besonderen Wert?</p> <p>Wie würden Sie die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern beschreiben?</p>	<p>Vgl. Den starken Einfluss, den Führungskräfte auf das Arbeitsklima, eine motivierte Arbeitseinstellung und die Unternehmensattraktivität haben (Peters, 2005; Raich, 2007); KMUs/Familienbetriebe als personenbezogene Unternehmen, wo der Unternehmer den Betrieb stark durch seinen persönlichen Charakter und seine Werte prägt (Immerschitt & Stumpf, 2014; Tschurtschenthaler, 2004) und die Wichtigkeit von Führung und Unternehmenskultur im Zusammenhang mit Employer Branding (Schuhmacher & Geschwill, 2014) insofern gemeinsame Ziele, Werteorientierung und Sinn im Tun Menschen fördert und vorantreibt (Adler, Heckscher, & Prusak, 2011; Greussing, 2009) und sich dies auch in den zwischenmenschlichen Beziehungen widerspiegelt (Raich, 2007), die speziell in Familienbetrieben meist durch eine sehr persönliche Nähe zu den Mitarbeitern ausgezeichnet sind (Plaikner, zitiert in Märk & Sifum, 2018, S. 477)</p>
<p>Möglichkeiten zur Verbesserung</p>	<p>Wenn Sie an Ihre größten Fehler der Vergangenheit und Ihre aktuellen Maßnahmen denken, wo sehen Sie persönlich Spielraum zur Verbesserung und zugleich auch die größten Herausforderungen?</p>	<p>In Anbetracht der herausfordernden strukturellen Rahmenbedingungen von Tourismusbetrieben (Gardini, 2014; Tschurtschenthaler, 2004) und KMU (de Kok, Jan M. P. et al., 2003) mit Blick auf interne und externe Zielgruppen des Employer Branding (Berthoin, Ewing, & Hah, 2015)</p>

Themengebiet 3: Begriffsverständnis und Maßnahmen des Employer Branding Konzeptes	
Leitfrage	In der Literatur gibt es das Konzept des „Employer Branding“, im Deutschen „Arbeitgebermarke“. Haben Sie davon schon gehört, und wenn ja, was verstehen Sie darunter? Vgl. unterschiedliche Auffassungen in der Praxis (Gehrels & Looij, 2011; Vallaster, Peters, & Mölk, 2016) und die Kritik am Konzept (Behrends & Bauer, 2016)
Weitere Fragen wenn Antwort JA	
Mögliche interne und externe Maßnahmen	Vgl. Interne und externe Maßnahmen (Schuhmacher & Geschwill, 2014) bezüglich Arbeitgeberqualität, -image und -reputation (Immerschitt & Stumpf, 2014) im Hinblick auf aktuelle als auch potenzielle Mitarbeiter (Sullivan, 2004); siehe auch generelle Aktivitäten und Instrumentenkasten des HRM (Boselle et al., 2005; Immerschitt & Stumpf, 2014), Maßnahmen der Leistungspolitik (intrinsische vs. extrinsische Motivationsfaktoren) und Kommunikation (direkt vs. indirekt) (Immerschitt & Stumpf, 2014; Petkovic, 2007), das materielle und immaterielle Anreizsystem des Unternehmens (Immerschitt & Stumpf, 2014), Maßnahmen bezüglich der Formulierung einer EVP sowie external und
Hindernisse und Verbesserungsvorschläge	Wiederum in Anbetracht der herausfordernden strukturellen Rahmenbedingungen von Tourismusbetrieben (Gardini, 2014; Tschurtschenthaler, 2004) und KMU (de Kok, Jan M. P. et al., 2003), da sie in der Regel über keine eigene HRM Abteilung verfügen (Märk & Situm, 2018)
Weitere Fragen wenn Antwort NEIN	
Kurze Begriffserklärung „Employer Branding“	
Mögliche interne und externe Maßnahmen	Vgl. Interne und externe Maßnahmen (Schuhmacher & Geschwill, 2014) bezüglich Arbeitgeberqualität, -image und -reputation (Immerschitt & Stumpf, 2014) im Hinblick auf aktuelle als auch potenzielle Mitarbeiter (Sullivan, 2004); siehe auch generelle Aktivitäten und Instrumentenkasten des HRM (Boselle et al., 2005; Immerschitt & Stumpf, 2014), Maßnahmen der Leistungspolitik (intrinsische vs. extrinsische Motivationsfaktoren) und Kommunikation (direkt vs. indirekt) (Immerschitt & Stumpf, 2014; Petkovic, 2007), das materielle und immaterielle Anreizsystem des Unternehmens (Immerschitt & Stumpf, 2014), Maßnahmen bezüglich der Formulierung einer EVP sowie external und
Herausforderungen	Wiederum in Anbetracht der herausfordernden strukturellen Rahmenbedingungen von Tourismusbetrieben (Gardini, 2014; Tschurtschenthaler, 2004) und KMU (de Kok, Jan M. P. et al., 2003), in denen Mitarbeiter weniger professionell geführt werden, da sie in der Regel über keine eigene HRM Abteilung verfügen (Märk & Situm, 2018)

Themengebiet 4: Bedeutung und zugeschriebene Wichtigkeit des Employer Branding Konzeptes	
Leitfrage	Welchen Stellenwert schreiben Sie dem Thema „Personalmanagement“ bzw. „Employer Branding“ zu und inwieweit ist es Ihrer Meinung nach überhaupt wichtig, das Konzept in seinem Betrieb umzusetzen? Vgl. Ansatz der RBV (Barney, 1991) und notwendige Investitionen ins Humankapital zur Steigerung des Unternehmenserfolges und -wertes (Backhaus & Tikoo, 2004) gegenüber der angezweifelten Erfordernis der Umsetzung des Employer Branding Konzeptes, wenn bereits eine starke “Corporate Brand” aufgebaut wurde (Knox & Freeman, 2006); vgl. auch die kritische Perspektive von Behrends and Bauer (2016)
Finanzieller Aufwand	Können Sie abschätzen, wieviel Sie von Ihrem Budget für Employer Branding bzw. zusätzliche Personalmaßnahmen ausgeben? / Wie schätzen Sie den finanziellen Aufwand dafür ein? Vgl. Ressourcenknappheit von KMU (de Kok, Jan M. P., Uhlaner, & Thurik, 2003; Müller, Scheidegger, Simon, & Wyssen, 2011; Zielonka, 2009); in Familienunternehmen daher häufig fehlende Bereitschaft, in HRM Aktivitäten wie das Angebot an Mitarbeiterschulungen etc. zu investieren und dafür Geld aufzuwenden (Berg, 2014; Carlson, Upton, & Seaman, 2006)

Themengebiet 5: Konsequenzen	
Literaturquelle und inhaltliche Aspekte	
Fragen, wenn bereits Maßnahmen im Betrieb umgesetzt wurden	Mögliche positive Auswirkungen von Employer Branding: z.B. verbesserte Reputation, Senkung Rekrutierungskosten, Steigerung von Motivation und Leistungsbereitschaft, Erhöhung der Mitarbeiterbindung (Berthon et al., 2015; Immerschitt & Stumpf, 2014), Effektivität und Performance des Unternehmens (Boselle et al., 2005; Paauwe & Richardson, 1997), Arbeitszufriedenheit (Schlager, Bodderas, Maas, & Cachelin, 2011), Weiterempfehlungen (van Hove, 2013), gesteigerte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (Lievens, 2007), geringere Fehlzeiten und freiwillige Mehrarbeit (Märk & Situm, 2018)
Weitere Frage, wenn bisher keine Maßnahmen umgesetzt wurden	Literaturquelle und inhaltliche Aspekte
(Positive) Auswirkungen	Siehe oben
(Positive) Auswirkungen	Wie würde sich Employer Branding / weitere Bemühungen im Personalbereich Ihrer Ansicht nach auf Ihr Unternehmen auswirken?

Themengebiet 6: Bedeutung Unternehmenserfolg

Leitfrage	<p>Wie lautet Ihr oberstes Unternehmensziel bzw. woran messen Sie generell den Erfolg Ihres Unternehmens?</p> <p>Ziel dieser Frage ist es, herauszufinden, was es für den Familienunternehmer bedeutet, erfolgreich zu sein. Stehen eher kurzfristige oder langfristige Unternehmensziele im Vordergrund? Und sind diese in Übereinstimmung mit vorangehenden Studien eher nicht finanzieller, generationsübergreifender Natur? (Veider & Kallmuenzer, 2016) Vgl. auch die Einteilung von TourismusunternehmerInnen in „family-first“ (2/3 der Unternehmen) und „business-first“ Cluster (Getz & Carlsen, 2000; Peters & Siller, 2014)</p>
Abschlussfrage	<p>Von meiner Seite sind wir am Ende unseres Interviews angelangt. Gibt es Ihrerseits noch Fragen oder möchten Sie noch etwas zu diesem Gespräch hinzufügen, was wir nicht besprochen haben?</p>
Fazit	<p>Besten Dank für Ihre Teilnahme an diesem Interview, ich weiß Ihre Zeit sehr zu schätzen. Sobald die Ergebnisse feststehen, kann ich Ihnen auf Wunsch gerne ein Exemplar der finalen Arbeit zukommen lassen.</p>

Kurze Begriffserklärung Employer Branding

Grundsätzlich werden mit dem Begriff alle Bemühungen seitens eines Unternehmens beschrieben, die darauf abzielen, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Immerschitt & Stumpf, 2014). Somit wird versucht, die eigenen Vorzüge – die einen als Arbeitgeber besonders und gegenüber der Konkurrenz einzigartig machen (Backhaus & Tikoo, 2004) – herauszuarbeiten, tatsächlich zu leben und sowohl aktuellen als auch potentiellen Mitarbeitern zu vermitteln, dass man Ihnen einen attraktiven Arbeitsplatz bietet (Moroko & Uncles, 2008). Wie der Begriff auch erkennen lässt, vereint Employer Branding zwei Bereiche des Unternehmens: HRM (Personalmanagement) und Marketing bzw. Branding (Ambler & Barrow, 1996). Employer Branding bedient sich somit des Instrumentenkastens des HRM und ist gleichzeitig Kommunikationsaufgabe zur Prägung einer Marke. Deshalb werden einerseits interne Maßnahmen gesetzt, die die tatsächliche Qualität als Arbeitgeber betreffen, und andererseits externe Maßnahmen, die das Image des Arbeitgebers bzw. dessen Reputation steigern sollen (Immerschitt & Stumpf, 2014). Damit handelt es sich auch häufig um klassische HR Aktivitäten wie Mitarbeitergewinnung, Rekrutierung, Kommunikation, Motivation und Mitarbeiterbindung (Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005).

Eigene Notizen

Eigene Notizen

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



IMPRESSUM:

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

KONTAKT:

Interfakultäres Forschungszentrum Tourismus & Freizeit
Sprecher: Mike Peters

Universität Innsbruck
Karl-Rahner-Platz 3
6020 Innsbruck
T +43 512 507 9560
www.tourismusforschung.tirol
kmu-tourismus@uibk.ac.at