

Ökologische Innovationen als Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für touristische Destinationen

Walter Freyer & Markus Schreyer

Zusammenfassung

Dieser Artikel betrachtet ökologische Innovationen als Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für touristische Destinationen. Er behandelt einerseits die zunehmende Nachfrage nach umweltverantwortlichen Reiseangeboten aufgrund sich verändernder Initialfaktoren. Andererseits steht diese steigende Nachfrage bisher im Widerspruch zu dem knappen ökologischen Reiseangebot touristischer Destinationen. Ziel einer wettbewerbsorientierten Destinationsentwicklung muss es folglich sein, verstärkt ökologische Innovationen zu entwickeln. Die Autoren wählen hierfür den ressourcen-basierten Managementansatz. Um dauerhafte, nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch ökologische Angebote aufzubauen, müssen diese aus den Ressourcen und den daraus resultierenden Kernkompetenzen einer Destination entstehen. Dabei kommt den staatlichen Institutionen eine Führungs- sowie Koordinationsrolle zu, wobei die privatwirtschaftlichen Akteure in einer Destination die Innovationstreiber sind. Im Ergebnis der Betrachtungen werden Handlungsanweisungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement für touristische Destinationen dargelegt, um nachhaltige ökologische Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Schlagworte: Innovation, Destination, Ökologie, Nachhaltigkeit, Wettbewerbsvorteile, Kernkompetenzen

Abstract

This article focuses on ecological innovations as basis of sustainable competitive advantages for destinations. First of all it outlines the growing demand on eco-friendly travel offers, however, there is only limited supply of really innovative and sustainable products in the tourism market. To cope with the fierce competition within destinations, ecological innovations could be a tool to establish competitive advantages. The authors therefore are choosing the core-competence based view of management. The basis of consistent, sustainable competitive advantages are the resources and the core competencies of a destination. The public authorities do have a leadership role in this process, where the private sector of a destination is the driving force of the innovation efforts. As a result of this paper, concrete operation guidelines will be outlined, which are necessary for a successful management of innovations within a destination, in order to set up strong and effective ecological competitive advantages.

Keywords: Innovation, destination, ecology, sustainability, competitive advantages, core competencies

1 Die zunehmende Bedeutung ökologischer Gesichtspunkte im Tourismus

Die Qualität einer Destination zeigt sich im Schwerpunkt bei der Gastfreundschaft der einheimischen Bevölkerung als Gastgeber, dem Angebot der ansässigen Leistungsträger und der Einbindung der Leistungen in die Umwelt. Bisher hat sich das Destinationsmanagement primär um das Angebot der Leistungsträger als Abgrenzung zu anderen Destinationen bemüht. In den letzten Jahren bietet zunehmend eine intakte Natur und Umwelt Potential für Wettbewerbsvorteile. Das Innovationspotential einer touristischen Destination wird durch diese Komponenten geprägt, die in engem Zusammenhang stehen. Innovationen der Leistungsträger ohne Berücksichtigung der natürlichen, ökologischen Ressourcen einer Destination würden letztlich erfolglos bleiben. Keller schreibt hierzu „die Deckungsgleichheit von Raum und Produkt beschränkt die Möglichkeit für Produktinnovationen“ für touristische Destinationen (2005, S. 52).

Nach aktuellen Umfragen suchen mehr und mehr Reisende ihr Zielgebiet nach umweltfreundlichen Kriterien aus (siehe Abschnitt 3.1). „Grünes Reisen“ ist ein oft zitiertes Schlagwort der letzten Jahre. Kaum ein Reisender wünscht sich, in ein Zielgebiet zu reisen, dessen Umgebung vom Massentourismus der 50er bis 70er Jahre gezeichnet ist. Touristische Destinationen können mit neuen ökologischen, innovativen Angeboten diese Nachfrage bedienen und sich nachhaltige, dauerhafte Wettbewerbsvorteile sichern.

2 Ökologische Innovationen im Tourismus – Stand der wissenschaftlichen Diskussion

Innovation und Wachstum spielen, angesichts einer anhaltenden Rezession in Europa, eine wichtige Rolle in der wirtschafts- und sozialpolitischen Diskussion. Allerdings mangelt es gegenwärtig noch an kreativem und konsequentem Handeln, dies sowohl auf der Ebene des Staates als auch auf der Ebene der Unternehmen. Doch die Verluste von Marktanteilen im globalen Wettbewerb sind nicht automatisch mit fehlenden Innovationen zu begründen. Auf global wachsenden touristischen Märkten ist es nicht unwahrscheinlich, dass die etablierten Marktteilnehmer Marktanteile abgeben müssen (vgl. Freyer 2002).

Der Begriff der Innovation (*innovatio* (lat.) = etwas Neues gestalten) ist in der Literatur ein viel gebrauchter und dennoch selten präzise bestimmter.¹ Übereinstimmung besteht darin, dass es sich bei Innovation um etwas „Neues“ handelt.² Nach Schumpeter (1961, S. 100 ff.) ist es das Wesen des erfolgreichen Unternehmers, dass er mit innovativem Drang Bestehendes immer wieder durch neue erfinderische Kombinationen von Ressourcen und Fähigkeiten substituiert und dadurch neue Markt- und Wertschöpfungspotentiale erschließt. Hingegen gelten das bloße Verteidigen des Bestehenden sowie das Festhalten an traditionellen Positionen nach Schumpeter als die Verhaltensweisen des Anti-Unternehmers, der seinen eigenen Untergang vorprogrammiert, weil er zulässt, dass die neuen wirtschaftlichen und technologischen Initiativen außerhalb

des eigenen Einflussbereichs und Wollens entstehen.

Zur Eingrenzung des Begriffs wird typischerweise eine prozessorientierte und eine ergebnisorientierte Dimension unterschieden. In einem Fall wird Innovation als Prozess, im anderen Fall die Innovation als Ergebnis (Produktinnovation) betrachtet. Dennoch vermögen auch weitergehende Produkt- sowie Prozessinnovationen nicht alle ökologischen Anforderungen nachhaltig zu verbessern. Mensch fügt deshalb die Begriffe der Funktionsinnovation und Bedürfnisinnovationen hinzu (vgl. Minsch et al. 1996, S. 83 ff.). Wirtschaftlich spielen jedoch diese beiden Innovationsformen bisher oft keine oder eine untergeordnete Rolle, da sie der Kommerzialisierungslogik in vielen Branchen entgegenstehen (siehe Abbildung 1).

logisch orientierten Reisen. Dabei werden neben Ökospeisen auch gezielt Bioprojekte im Rahmen der Urlaubsaktivitäten besucht (vgl. Quandt 2009, S. 30).

Die wenigen Forschungsarbeiten, die sich mit Innovation und Wachstum in der touristischen Dienstleistung beschäftigen, zeigen zwar tendenziell auf, dass Innovationen in gesättigten Tourismuskärkten dringend notwendig sind, jedoch im Vergleich zu anderen Branchen weniger stattfinden.³ Prozessinnovationen sind grundsätzlich schwieriger umzusetzen. Dies liegt am Wesen des touristischen Dienstleistungsproduktes, das sich schwieriger standardisieren und rationalisieren lässt als typisch industrielle Prozesse. Vielmehr liegt für touristische Destinationen das Innovationspotential in der Produktinnovation.

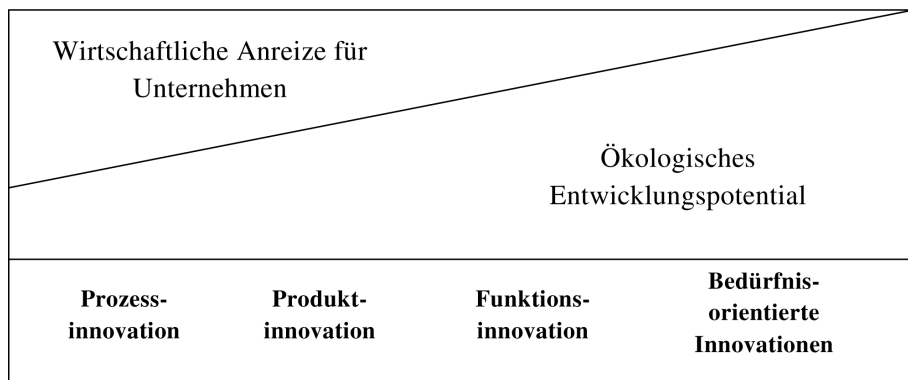


Abbildung 1: Ökonomisch-ökologische Bewertung von Innovationsformen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Minsch et al. 1996, S. 87

Andererseits verkaufen sich touristische Dienstleistungen gerade durch Emotionen und Bedürfnisse. Der neu gegründete Reiseveranstalter Demeter-Reisen kombiniert beispielsweise seine namensgebenden Bio-Produkte des Landbauverbandes mit öko-

In den meisten Fällen gehen Prozess- und Produktinnovation ineinander über.⁴

Eine Entwicklung von Handlungsmodellen bzw. eine Ableitung von Theorien aus innovativen Branchen bleibt oft aus, obwohl heute eine Steigerung der Inno-

vationstätigkeit und der Produktentwicklungsrate, im über weite Teile gesättigten Tourismusmarkt zu einer Frage der Überlebenschance für Unternehmen im Tourismus geworden ist.⁵ Dabei geht es um eine Erhöhung des Wertes des touristischen Produktes oder Erlebnisses, als Bündel intangibler Leistungen, die nicht gelagert werden können.

Das Reiseverhalten hat sich in den letzten Jahren hin zu kürzeren Aufenthalten, dafür aber mehreren Reisen mit immer neuen Destinationen sowie Erlebnissen entwickelt. Dieser Trend zu „kürzer, häufiger, neuer“ läuft grundsätzlich kontrovers zu einer nachhaltigen, ökologischen Tourismuspolitik. Eine ökologische Tourismuspolitik führt zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen, wenn sie auf nachhaltigen, fundierten ökologischen Innovationen basiert, die der touristischen Destination ein Alleinstellungsmerkmal als „Gütesiegel“ anheften.

3 Untersuchung von Nachfrage und Angebot umweltverantwortlicher Reiseangebote

Die Auswahl der Konsumenten einer touristischen Destination gründet sich oft auf die grundsätzliche Voraussetzung einer intakten Umwelt. Der Massentourismus der 50er bis 70er Jahre hat die natürliche und soziale Umwelt vieler touristischer Destinationen verändert. Diese Veränderungen haben dazu geführt, dass sich sukzessive Gäste und potentielle Reisende von diesen Destinationen abgewendet haben.

In der deutschsprachigen Literatur⁶ findet sich für diesen ökologisch orientierten Tourismus anfangs vor allem der Begriff „Sanfter Tourismus“, später „Nach-

haltiger Tourismus“. Hasse/Schumacher (1990, S. 20) erklären den Begriff „Sanfter Tourismus“ wie folgt: „Sanfter Tourismus ist die Idee einer freizeit- und erholungsorientierten Umweltgestaltung, die dem Begriff der Schonung gegenüber Natur und Landschaft sowie der Lebenswelt der Ortsansässigen verpflichtet ist“. Kirstges (2003) schließt sich in seinen Ausführungen an und definiert „Sanfter Tourismus“ als „sozial- und umweltverträglichen“ Tourismus. Konkrete Handlungsempfehlungen leiten sich erstmals bei Hopfenbeck/Zimmer (1993, S. 86 ff.) ab, die die ökologischen und umweltverträglichen Maßnahmen in die Aufgaben des Managements inkludieren.

3.1 Ökologisch orientierte Tourismus-Nachfrage

Auf der Nachfrageseite macht sich ein Umdenken im Hinblick auf nachhaltige Reiseangebote sukzessive bemerkbar. Laut Studie der Forschungsgruppe Urlaub + Reisen (FUR 2008) interessieren sich immer mehr Urlauber für die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Reisen. Dabei stehen Leistungen, mit denen der Gast direkt in Berührung kommt (wie z. B. saubere Strände, geringe Lärmbelastigung, beruhigter Verkehr etc.) genauso auf der Wunschliste der Reisenden wie nachhaltige, umweltschonende Projekte einer Destination (wie z. B. Abfallreduktion, Trinkwasseraufbereitung sowie Umweltzertifizierungen).

Für die steigende Nachfrage nach Urlaubsregionen mit hoher Umweltqualität sprechen nach Kirstges (2003, S. 98 ff.) folgende Initialfaktoren:

Bereitgestellt von | Universitätsbibliothek Passau

Angemeldet

Heruntergeladen am | 19.06.19 11:45

- Steigerung des Bildungsniveaus in der Bevölkerung – Die persönliche Bildung prägt oft das Freizeitverhalten. Höher gebildete Menschen haben in der Regel auch ein höheres Einkommen und können es sich somit leisten, Wert auf Urlaubsqualität zu legen. Die Umweltqualität gewinnt dadurch als Entscheidungsdeterminante für oder gegen ein Urlaubsland stark an Bedeutung. Aus dieser veränderten Demographie entsteht eine neue Zielgruppe mit speziellen Ansprüchen, die immer größer wird und im touristischen Angebot besondere Berücksichtigung verlangt (vgl. Walder 2007, S. 24 f.). Sind externe Berater die Triebfeder und der Motor von Innovationsprozessen in Destinationen?
- Anspruchsinflation und Bedürfnisdifferenzierung gegenüber touristischen Leistungen im Zuge einer zunehmenden Reiseerfahrung – Vielseitige Ansprüche der Touristen treten verstärkt immer mehr und gleichzeitig in den Vordergrund. Kulturelle Wünsche werden mit der Forderung nach intakter Natur, unvergesslichen Erlebnissen, Gesundheit und Aktivität kombiniert. Dieser Nachfrage trägt auch ein wachsendes Gesundheitsbewusstsein Rechnung, in dem die Aufgabe für Prävention vom Sozialversicherungssystem an die Bürger übergegangen ist (vgl. Walder 2007, S. 26 f.).
- Werte und Werteentwicklung – Die gesellschaftlichen Werte Umwelterhaltung und Umweltschutz rangieren im gesellschaftlichen Wertesystem ganz oben. Demzufolge kommt eine wachsende Umwelt- und Natursensibili-

sierung zum Tragen (vgl. Kagermeier/Steinecke 2003).

Das steigende Bildungsniveau, und das oft damit verbundene steigende Haushaltseinkommen, die zunehmende Reiseerfahrung sowie die wachsende Umweltschutzsensibilisierung begründen ein hohes Potential für die Weiterentwicklung der zunehmenden touristischen Nachfrage nach ökologisch orientierten Tourismusangeboten.

3.1 Ökologisch orientierte Tourismus-Angebote

Eine touristische Destination ist immer die Zusammenfassung von privaten Leistungsträgern (z. B. Hotels, Restaurants, Lieferanten, Banken etc.) und staatlichen Institutionen (Behörden sowie von den Gemeinden betriebene touristische Einrichtungen) zu einem Leistungsbündel. Alle Teilnehmer müssen ihre ökologischen Aktivitäten in eine strategische Richtung steuern, um Zielkonflikte zu vermeiden und messbare Ergebnisse zu erzielen. In der Literatur⁷ gibt es hierfür unterschiedliche Definitionen, wobei die Frage, was für einen Reisenden seine Reise-Destination ist, oft von dessen Wahrnehmungen, Erwartungen und Bedürfnissen abhängt.

Aufgabe einer ökologischen, nachhaltigen Tourismuspolitik ist es, einen Interessensausgleich zwischen den privaten und staatlichen Interessengruppen herbeizuführen. Bieger spricht in diesem Zusammenhang von einer „Destinationsvision“ (Bieger 2007, S. 237), die die Gemeinde als politische Behörde vorzugeben und zu koordinieren hat. Eine nachhaltige Entwicklung wird dabei nur erreicht, wenn ökologische Maßnahmen nicht nur für den kurzfristigen Erfolg angelegt sind und

in allen privatwirtschaftlichen bzw. staatlichen Institutionen einer Destination verzahnt sind. Dabei kommt der einheimischen, ansässigen Bevölkerung ein besonderes Augenmerk zu. Luft (2001, S. 183) schreibt hierzu: „Eine ausgewogene regionale / örtliche Tourismuspolitik erschöpft sich nicht allein in aktiven Bemühungen um den Gast. Es muss nämlich gleichermaßen beachtet werden, dass Angebotspolitik und Zielgruppenorientierung den Neigungen und Interessen der einheimischen Bevölkerung entsprechen. Nur so kann verhindert werden, dass eine negativ kritische Tourismusgesinnung aufkommt.“ In diesem Prozess soll die einheimische Bevölkerung mehr Mitbestimmung erhalten, unter Beachtung der „soziokulturellen Identität“ der touristischen Destination. Das Umweltbundesamt definiert nachhaltigen Tourismus als eine Tourismuspolitik, die soziale, ökologische und wirtschaftliche Verträglichkeitskriterien erfüllt (vgl. UBA 2001 und 2002). Dieser Tourismus ist ökologisch dauerhaft tragfähig, sozial gerecht und für die ortsansässige Bevölkerung wirtschaftlich sinnvoll, ergiebig und bewahrt die kulturelle Eigenständigkeit. Dabei sind Knappheiten der Natur zu respektieren und diese können nicht automatisch durch Kapital unendlich ersetzt werden. Müller (2007, S. 26) bezeichnet dies als „harte Nachhaltigkeit“.

Innovativ und nachhaltig angelegte ökologische Angebote finden sich bisher nur vereinzelt. Diese begrenzen sich auf einige wenige Initiativen, wie beispielsweise Viabono⁸ als bundesweite Plattform für nachhaltigen Tourismus in Deutschland, deren Reiseangebote strengen Kriterienkatalogen genügen müssen. Reiseveranstalter mit ökologisch orientierten Reiseangebo-

ten haben sich im Forum anders reisen e.V. zusammengeschlossen. Die Forum-Mitglieder berichten für den Sommer 2009 von einer zunehmenden Nachfrage, trotz bestehender Wirtschaftskrise. Der Mangel an ökologischen Angeboten zeigt auch die Tatsache, dass es bis heute kein einheitliches Umweltsiegel für ökologischen, nachhaltigen Tourismus gibt. Dabei bieten sich zahlreiche Anwendungsgebiete für ökologische Innovationen:

- Prozessinnovation: Nutzung von Solarenergie zur Erzeugung von Warmwasser, Strom und Heizkraft, die eine Reduktion von ökologischen Prozessbelastungen zur Folge hat.
- Produktinnovation: Bau von öffentlichen Einrichtungen nach baubiologischen Konzepten, Erstellen von biologischen Ernährungs- und Erholungsangeboten, nach ökologischen Kriterien ausgestattete Hotelzimmer.
- Funktionsinnovation: Angebot von Gesundheitsvorsorgemaßnahmen, Car-Sharing für Ausflüge, Mietwäschebezug bei ökologischem Anbieter, als ökologische Optimierung einer Prozess- bzw. Produktinnovation.
- Bedürfnisinnovation: Angebot eines umweltgerechten Anreise- und Mobilitätskonzeptes mit der Bahn, als Anpassung des Produktes als Ergebnis von Bedürfnisreflexionen.

4 Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch ökologische Innovationen

Die Ansatzpunkte für die Entwicklung von innovativen, ökologischen Strategien zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für eine bestimmte touristische Destination gehen grundsätzlich einher mit

der allgemeinen strategischen Wettbewerbsfähigkeit einer Destination. Porter (2008) fordert hier eine reine Orientierung an Wettbewerbs- und Nachfragebedingungen. Die Autoren halten einen ressourcen- bzw. kernkompetenzbasierten Ansatz, im Hinblick auf ökologische Innovationen, für zielgerichteter, um ökologische Innovationen als Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile für touristische Destinationen zu entwickeln.

4.1 Ressourcenbasierter Managementansatz

Der Ansatz, die Unternehmung statt von der Markt- und Produktseite von der Ressourcenseite her zu betrachten, fand zunächst wenig Anklang. 1984 schrieb Wernerfelt (1984, S. 172 ff.) im „Strategic Management Journal“ einen Aufsatz mit dem Titel „A Resource-based View of the Firm“, für den er 10 Jahre später von der Strategic Management Society einen Preis erhielt. Erst zu Beginn der 90er Jahre wurde dieser Gedanke verstärkt von verschiedenen Wissenschaftlern aufgegriffen. In der Folgezeit entstanden eine Reihe von Beiträgen, die inzwischen unter dem Begriff des „ressourcenbasierten Ansatzes“ als eigene Denkströmung in die Unternehmensführungsliteratur Eingang gefunden haben.⁹ Der von Hamel/Prahalad (1990, S. 79 ff.) erschienene Artikel „The Core Competence of the Corporation“ etablierte 1990 das ressourcenbasierte Denken als moderne Management-Praxis. Der Ansatz führt Wettbewerbsvorteile auf Ressourcen zurück – vorausgesetzt, sie sind nur eingeschränkt mobil, knapp, wertvoll und angesichts wirksamer „Isolating Mechanism“ weder leicht imitierbar

noch substituierbar. Strategisches Denken und Handeln haben sich zuerst an den internen Faktoren der Unternehmungen auszumachen. Unter den Ressourcen einer Unternehmung werden dabei nicht nur materielle Vermögensgegenstände wie Kapital und Rohstoffe verstanden, sondern vor allem immaterielle Positionen wie die Unternehmenskultur, Management-Fähigkeiten, technologisches Know-how, Organisationsstrukturen, Unternehmensimage oder bestimmte Managementsysteme (vgl. Rasche 1994, S. 9 ff.).

Auch in der Tourismuswirtschaft ist das ressourcenbasierte Management von Kernkompetenzen bereits weiter entwickelt. Wobei hier nach Auffassung von Pechlaner, Hammann, Fischer (2005, S. 65) die touristischen Leistungsträger eine Form von Leadership entwickeln müssen, um die Kernkompetenzen einer Destination zu entwickeln, in Abhängigkeit von deren Ressourcen.

4.2 Innovative Kernkompetenzen als Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile

Als Grundlage für die Herausbildung und Weiterentwicklung von Kernkompetenzen werden verschiedene Basiskompetenzen (vgl. Buchholz/Olemotz 1995, S. 35 ff.) unterschieden: Die **gesamtunternehmungsbezogenen** Kompetenzen (Kosten-, Qualitäts-, Zeitkompetenz), die **prozessspezifischen** Kompetenzen (Management-, Unterstützungs-, operative Kompetenz) und die sogenannte **Meta-kompetenz** Lernfähigkeit („Kompetenz zur Erlangung von Kompetenzen“).

Die angesprochenen Kompetenzkategorien besitzen den Charakter von Ba-

siskompetenzen, auf deren Grundlage sodann spezifische, innovative Kernkompetenzen zu entwickeln sind. Diese bilden das Fundament für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit – nicht etwa die „sichtbaren“ Produkte oder die bearbeiteten Märkte von Unternehmen.

In der Studie¹⁰ von Bailom, Matzler, Anschober und Tschernernjak aus dem Jahre 2006, nennen 90 Prozent der Manager, deren Firmen mit Innovationen erfolgreich sind, ihre Kernkompetenzen als wichtigste Quelle. Kernkompetenzen werden von den Unternehmen systematisch eingesetzt, um Produkte zu entwickeln, mit denen sich die Firma von der Konkurrenz absetzt.

4.3 Ökologische Innovationen resultierend aus innovativen Kernkompetenzen

Aus diesen Überlegungen ergibt sich ein Entwicklungsprozess für nachhaltige, ökologische Wettbewerbsvorteile für touristische Destinationen, der sich wie folgt darstellt:

- **Ressourcen** zu identifizieren und Konsens über diese zu schaffen,
- **Kompetenz** zu besitzen, diese optimal einzusetzen und permanent weiterzuentwickeln
- sowie Akkumulation von innovativen **Kernkompetenzen**.

Für eine touristische Destination ist die Frage zu klären, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und was sie daraus – im Zusammenspiel mit allen Akteuren – an ökologischen Kompetenzen entwickeln kann. Diese ökologischen, innovativen Kernkompetenzen entwickeln sich dann zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

Dieser Innovationszyklus führt sukzessive zu einem Gleichgewicht der Prozess-, Produkt-, Funktions- sowie bedürfnisorientierten Innovation (siehe Abbildung 2, vgl. auch Weiermair/Pechlaner 2001).

5 Ableitung von Handlungsempfehlungen für touristische Destinationen

Innovationserfolg ist nicht vollständig planbar, aber mit den richtigen Maßnahmen und Unternehmensstrukturen kann eine Destination ihre Chancen auf erfolgreiche Innovationen und profitables Wachstum spürbar steigern. Dabei gilt es, die einzelnen privaten und staatlichen Leistungsträger bzw. Institutionen zu einem Leistungsbündel zusammenführen, die vom Gast als Ganzes gesehen bzw. bewertet werden. In den vergangenen Jahrzehnten waren große touristische Innovationen, die überwiegend in den Privatspektoren stattgefunden haben, das Werk von Visionären und Pionieren. Keller (2005, S. 49) wirft hierzu die Frage auf „Innovation als kreativer Zufall oder routiniertes Verfahren?“. Durch die Einbindung von Dienstleistungsbranche und Tourismus in wirtschaftliche bzw. industrielle Strukturen werden visionäre Innovationen seltener und ein strukturierter Innovationsprozess bleibt unumgänglich. Auch wenn touristische Destinationen i. d. R. nicht über Forschungs-Finanzmittel bzw. Forschungs-Abteilungen verfügen, ist ein strukturierter Ansatz wichtig, um Innovationen gezielt herbeizuführen. Die Autoren sehen folgende Handlungsempfehlungen, auf Grundlage der in Kapitel 4 dargelegten Erkenntnisse, als unumgänglich.

5.1 Innovationskultur schaffen

Erfolg haben Unternehmen, die schneller lernen als die anderen und ihre Innovationen in allen Bereichen rascher verwirklichen.¹¹ Wildemann (1996, S. 2-11) stellt hierbei den Prozess der Produktklinik als Keimzelle für innerbetriebliche Lernprozesse vor. Allerdings können Kreativität und Innovation nicht verordnet werden¹², sie müssen vielmehr das Ergebnis einer innerbetrieblichen Innovationskultur und eines Innovationsmanagements sein.¹³ Dies gilt gleichermaßen für touristische Destinationen. Hierbei ist es Aufgabe der staatlichen Institutionen, die Rahmenbedingungen und Netzwerke zu schaffen, in denen vor allem die Leistungsträger innovative ökologische Kernkompetenzen aus den Ressourcen der Destination entwickeln können.

5.1.1 Hohe Netzwerkkompetenz

Erfolgreiche Innovatoren besitzen besondere Kompetenzen im Management von übergreifenden Netzwerken. Dies führt in der Regel auch dazu, dass die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten eng mit denen von Partnerunternehmen verknüpft sind. Da Vertrauen in Unternehmensnetzwerken eine besondere Rolle spielt, sind hierzu langfristiges Denken und Zuverlässigkeit unverzichtbar. Kontinuität in der Zusammenarbeit und Innovation in den Ergebnissen sind somit kein Widerspruch. Bei Innovationen im Tourismus spielt diese Netzwerkkompetenz aufgrund der Zusammensetzung des Produkts „Urlaub“ auf mehrere Teilleistungen eine besondere Rolle (vgl. Walder 2007, S. 152 ff.). Das Zusammenspiel von Einzelleistungen

im touristischen Produkt und der somit kleineren Größe von einzelnen Akteuren führt zu einer grundsätzlichen Verringerung von Ressourcen und Kompetenzenmöglichkeiten, die durch entsprechende Netzwerke und Kooperationen, innerhalb der Branche sowie in externen Branchen, ausgeglichen werden. Dies ist beispielsweise realisierbar durch den Aufbau von bestimmten Verwertungsnetzen, bei denen in einer Destination Landwirtschaft, Gewerbe, Handel und Tourismusbetriebe zusammenarbeiten und sich ergänzen. Derartige Vernetzungen wirken nicht nur umweltschützend, sondern sie schaffen bzw. erhalten auch Arbeitsplätze.

5.1.2 Unterstützung der Tourismuspolitik

Aufgabe des Staates ist es, im Rahmen der Tourismuspolitik die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement zu setzen. Dabei geht es neben der Förderung von Technologie, Forschung und Entwicklung auch um eine Förderung von Regionen und privaten Leistungsträgern um deren ökologische Innovationsbemühungen zu unterstützen. Seit vielen Jahren gibt es beispielsweise die Forderung nach einem staatlichen Umweltsiegel für ökologische touristische Produkte, die die Nachfrage nach nachhaltigen Angeboten weiter fördern könnte.

5.1.3 Aufbau eines Bewertungssystems

Im Rahmen der Innovationskultur eines touristischen Unternehmens erscheint es erfolgsentscheidend, möglichst viele Ideen zu generieren. Diese sind dann schrittweise zielgerichtet und fundiert zu bewerten und mit einer Priorität zu versehen. In

diesem Zusammenhang ist es notwendig, möglichst frühzeitig eine detaillierte Entscheidungsbasis, durch den Aufbau eines Bewertungssystems zu haben.

5.2 Umsetzung der Innovation und Innovationsmanagement

Kunden dazu zu bewegen, Innovationen zu akzeptieren, wird immer schwieriger. Heute garantiert weder ein gutes Produkt noch gute Werbung allein eine erfolgreiche Markteinführung. Märkte nehmen heute immer mehr die Form von Netzwerken an (Chakravorti 2004, S. 3 ff.). Nur wenn Unternehmen die wichtigsten Netzteilnehmer für die Innovation gewinnen, wird das Produkt ein stabiles Marktgleichgewicht vorweisen können. Nicht nur das Produkt steht im Vordergrund, sondern vielmehr stellt sich die Frage, welche Marktteilnehmer innerhalb des Netzwerkes zum Nutzen und zur Verbreitung der Innovation beitragen. Vielversprechend kann hierbei auch der Ansatz sein, sich den Nutzenprofilen der Nichtkunden zuzuwenden. Hieraus können sich erhebliche Profit- und Wachstumschancen ergeben.¹⁴

Das Management von Innovationen ist etwas grundsätzlich anderes als das Management von wiederholten Routineentscheidungen, d. h. die Bestimmung eines Problems als innovativ löst ein anderes Management-Handeln aus, als wenn diese Aufgabenstellung mit dem Kennzeichen nicht-innovativ belegt wird. Der Aufgabenstellung wird eine unterschiedliche Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Bearbeitungsform und wirtschaftliche Einschätzung zuteil (Hauschildt et al. 2007, S. 56 ff.). Die Konstellation aus staatlichen und privaten Akteuren von touristischen De-

stinationen macht das erfolgreiche Innovationsmanagement nicht einfacher. Schon die Tatsache, dass touristische Dienstleistungen nicht alleine anhand ihrer Ergebnismerkmale, sondern auch anhand ihrer Prozess- und Potentialmerkmale vom Reisenden bzw. Gast wahrgenommen und bewertet werden, verdeutlicht die gesteigerten Anforderungen an das Destinationsmanagement.

5.3 Innovationscontrolling

Neben der Umsetzung der Innovation erscheint ein Innovationscontrolling zwingend notwendig, um mit Hilfe eines Soll-Ist-Abgleichs eventuell steuernd und rechtzeitig eingreifen zu können. Dabei müssen quantitative Indikatoren (z. B. Anzahl von verkehrsberuhigten Zonen oder prozentuale Abnahme von Schadstoff-Emissionen) und qualitative Aspekte (z. B. Aufenthaltsqualität oder Gästezufriedenheit) in Einklang gebracht werden. Erst durch die Kombination beider können objektivierbare Aussagen über ökologische Angebote in einer touristischen Destination getroffen werden.

Durch den Aufbau einer Innovationskultur, verbunden mit einem Innovationsmanagement sowie einem nachfolgenden Innovationscontrolling, vervollständigt sich ein neuer Innovationsprozess für touristische Destinationen. Aus dem ökologischen Entwicklungspotential werden, auf Grundlage der natürlichen Ressourcen einer Destination, ökologische und innovative Kernkompetenzen entwickelt. Die daraus resultierenden, nachhaltigen Wettbewerbsvorteile bieten einer Destination erneutes Entwicklungspotential. Die Prozess- und Produktinnovation, aber auch

die für den Tourismus wichtigen, aus der Emotionsebene resultierenden, funktions- sowie bedürfnisorientierte Innovationen sind dabei für die staatlichen Institutionen und auch den privatwirtschaftlichen Sektor gleichsam wichtig (vgl. Abbildung 2).

stischen Destination ist die Basis für die Entwicklung dieser Kernkompetenzen. Ein umfassendes Innovationsmanagement ermöglicht dann die Umsetzung der Kernkompetenzen in neue, innovative ökologische Angebote. Ein zielgerichtetes

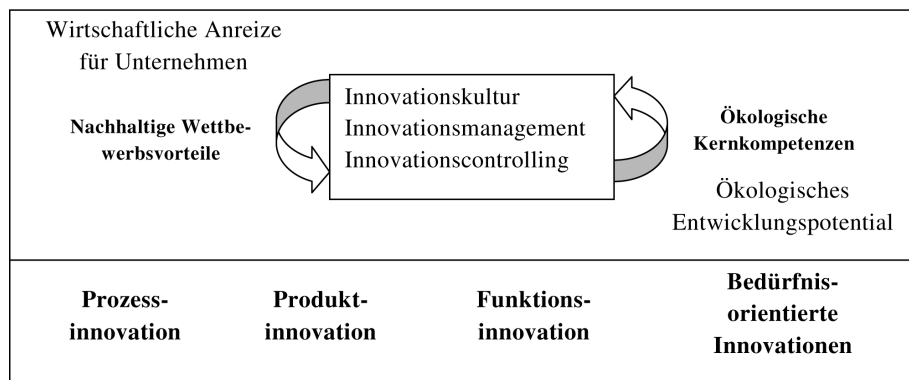


Abbildung 2: Neuer Innovationsprozess für touristische Destinationen

Quelle: eigene Darstellung

6 Ausblick

Der zunehmende Wettbewerb unter touristischen Destinationen und die damit einhergehende Marktsättigung zwingt Destinationen dazu, sich mit Alleinstellungsmerkmalen abzugrenzen. Ökologische Angebote können vor dem Hintergrund einer zunehmenden Nachfrage hierfür Wettbewerbsvorteile bieten.

Solche ökologischen Angebote sollten auf den Ressourcen einer Destination und den daraus resultierenden innovativen Kernkompetenzen aufsetzen. Nur wenn die ökologischen Innovationen stark mit den Ressourcen und natürlichen Eigenheiten einer Destination verwurzelt sind, sind dauerhafte, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Schaffung einer Innovationskultur innerhalb der tour-

innovationscontrolling rundet schließlich einen erfolgreichen Innovationsprozess ab. Aufgabe des Innovationscontrollings ist es, im laufenden Prozess die gesteckten Ziele mit der tatsächlichen Situation zu vergleichen und notwendige Anpassungen im Innovationsmanagement vorzunehmen.

Dabei sind alle privatwirtschaftlichen und staatlichen Akteure in den Innovationsprozess mit einzubinden. Insbesondere in einem Dienstleistungssektor wie dem Tourismus müssen Innovationen zudem eine rationale sowie eine emotionale Komponente vereinen.

Weiterer Forschungsbedarf besteht im Hinblick auf einen Renditevergleich zwischen touristischen Destinationen mit unterschiedlichen Innovationsbemühungen. Ferner fehlen Untersuchungen hinsichtlich des Verhältnisses von Konjunktur- und touristischen Innovationszyklen.

Anmerkungen

1. Für einen Überblick über mögliche Definitionsansätze siehe Hauschildt 2007, S. 23 ff. sowie Schneider 1998, S. 54 ff. Eine oft zitierte Definition ist die von Schumpeter, wonach die Innovation als „kreative Zerstörung“ bzw. „Durchsetzung neuer Kombinationen“ beschrieben wird (vgl. Schumpeter 1961, S. 34 ff.).
2. Beispielsweise neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertriebswege, neue Werbeaussagen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht beschränkt sich der Begriff „im wesentlichen auf Neuerungen bei Produkten und Prozessen“. Vgl. Tschurtschenthaler 2005, S. 6. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive lässt sich der Begriff der Innovation nochmals ausdehnen hinsichtlich gesellschaftlicher und institutioneller Neuerung in einem Land (z. B. Absicherung von Eigentumsrechten, Ausgestaltung des Patentrechts, Stärkung von Freiheitsrechten etc.).
3. Vgl. Pikkemaat 2005, S. 90 ff. Weiterführende Forschungsarbeiten siehe auch Keller 2001/2002, S. 179 – 194 sowie Peters/Weiermair 2001/2002, S. 157 – 178.
4. Nach einer Studie von Eurostat realisieren 57 Prozent der innovativen Unternehmen sowohl Produkt- als auch Prozessinnovationen (Eurostat 2004, S. 18).
5. Vgl. Pikkemaat 2005, S. 90, Keller 2001/2002, S. 179 – 194, Fuchs/Pikkemaat 2004, S. 87 – 188.
6. Der Begriff geht überwiegend auf den Zukunftsforscher Robert Jungk zurück, der bereits 1980 sanftes Reisen von hartem Reisen unterscheidet (vgl. Jungk 1980, S. 156). Aufgenommen in die wissenschaftliche Diskussion wurde er v. a. durch Krippendorf (vgl. Krippendorf 1984).
7. Die touristische Destination als „Kristallisationspunkt der Nachfrage“ beschreibt Kaspar (Kaspar 1996, S. 68), wobei die Destination oft als übergeordneter Begriff einzelner Anbieter oder Gebiete verstanden wird. Die touristische Destination ist „ein geographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss“ (Bieger, 2007, S. 56, vgl. auch Freyer 2009, S. 258).
8. Vgl. www.viabono.de, www.forumandersreisen.de
9. Vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1509 ff., Barney 1991, S. 101 ff., Mahoney/Pandian 1992, S. 367 ff., Peteraf 1993, S. 179 ff.
10. Im Rahmen einer Onlinebefragung wurden 371 deutsche, österreichische und Schweizer Führungskräfte umfassend über Preis- und Qualitätsänderungen, Innovationsverhalten und Erfolgsfaktoren befragt. Die Führungskräfte entstammten Unternehmen der verschiedensten Branchen, allerdings mit einem Grossteil aus dem Dienstleistungsbereich. 62 % Dienstleistungsunternehmen, 25 % Produktionsfirmen, 5 % Handel und 5 % Sonstige. Vgl. Bailom/Matzler/Anschober/Tschernernjak 2006, S. 10 ff.
11. Die Zusammenarbeit von so genannten „Innovationsteams“ wird in internationalen Unternehmen immer wichtiger (vgl. Schneider 2005, S. 12).
12. Vgl. Interview im Handelsblatt mit SAP-Chef Kagermann, Koenen/Nonnast 2005, S. 2.
13. Unternehmen müssen ihre Prozesse grundlegend verändern, um eine langfristige Innovationskultur aufzubauen (vgl. Welp 2005, S. 116).
14. Die Accor-Hotel-Gruppe hat sich schon Ende der 90er Jahre die Frage gestellt, wie es gelingen kann, Zielgruppen zu erobern, die noch keine Hotelkunden sind. Diese Vision war Ausgangspunkt für die Hotelkette „Formule 1“. Die Billighotelgruppe gelangte im eigentlich schon übersättigten Markt der 1- und 2-Sterne-Hotels zu einem kommerziellen Erfolg (vgl. Meyer/Westermann 2005, S. 22).

Literatur

- Bailom, F., Matzler, K., Anschöber, M. & Tschernernjak, D. (2006, März). Einsatz für Innovationen. *Harvard Businessmanager*, S. 10 – 12.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17. Jg., H. 1, 99-120.
- Bieger, T. (2007). Management von Destinationen, 7. unveränd. Auflage. München: Oldenbourg.
- Bieger, T., & Lässer, C. (Hrsg.) (2001/2002). *Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft*. St. Gallen.
- Buchholz, W. & Olemotz, T. (1995). Markt- vs. Ressourcenbasierter Ansatz – Konkurrerierende oder komplementäre Konzepte im Strategischen Management?. Arbeitspapiere Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Chakravorti, B. (2004, Juni). Neue Regeln für Innovationen. *Harvard Businessmanager*, S. 2 – 13.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35. Jg., H. 12, 1504-1511.
- Eurostat (2004). *Innovation in Europe – Results for the EU, Iceland and Norway*. Luxembourg: Eurostat.
- Freyer, W. (1996). Grundlagen der Zukunftsforschung und -vorhersagen im Tourismus. In Freyer, W., & Scherhag, K. (Hrsg.), *Zukunft des Tourismus*, Tagungsband zum 2. Dresdner Tourismus-Symposiums (S. 17 – 42). Dresden: FIT.
- Freyer, W. (2002). *Globalisierung und Tourismus*, 2. Auflage. Dresden: FIT.
- Freyer, W. (2009). *Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 9. überarb. und aktual. Auflage. München: Oldenbourg.
- Fuchs, M., & Pikkemaat, B. (2004). *Tourismus ohne Industrie – Industrie ohne Tourismus? Überlegungen zum Wirtschaftsstandort Tirol*. In Schwark, J. (Hrsg.) *Tourismus und Industriekultur* (S. 87 – 118). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- F.U.R. (Hrsg.) (2008). *Klimaschutz und Reiseverhalten, Reiseanalyse* (Bearb. Günther, W. & Lohmann, M.).
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68. Jg., H. 3, 79-91.
- Hasse, J., & Schumacher, F. (1990). *Sanfter Tourismus*. Bunderhee.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement*, 4., überarb., erg. und aktualisierte Auflage. München: Vahlen.
- Hopfenbeck, W., & Zimmer, P. (1993). *Umweltorientiertes Tourismusmanagement: Strategien, Checklisten, Fallstudien*. Landsberg / Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Jungk, R. (1980). Wieviel Touristen pro Hektar Strand? Plädoyer für „sanftes Reisen“. *Geo*, Heft 10, 154 – 156.
- Kagermeier, A. & Steinecke, A. (2003). *Tourismus- und Freizeitmärkte im Wandel: Fallstudien - Analysen – Prognosen*. Paderborn.
- Kaspar, C. (1996). *Die Tourismuslehre im Grundriss*, 5., überarb. und erg. Auflage. Bern/ Stuttgart: Haupt.
- Keller, P. (2001/2002). *Innovation und Tourismus*. In Bieger, T., & Lässer, C. (Hrsg.) *Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft* (S. 179 – 194). St. Gallen.
- Keller, P. (2005). Entstehung von Innovationen im Bereich des Tourismus: Sind fördernde tourismuspolitische Impulse notwendig?. In Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B., & Fuchs, M. (Hrsg.) *Erfolg durch Innovation – Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kirstges, T. (2003). *Sanfter Tourismus: Chancen und Probleme der Realisierung eines ökologieorientierten und sozialverträglichen Tourismus durch deutsche Reiseveranstalter*, 3. vollst. Überarb. und erw. Auflage. München/Wien: Oldenbourg.
- Koenen, J., & Nonnast, T. (2005, März). Man kann Kreativität und Innovation nicht verordnen. *Handelsblatt*, Düsseldorf, S. 2.
- Krippendorf, J. (1984). *Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen*. Zürich/ Schwäbisch Hall: Orell Füssli.
- Luft, H. (2001). *Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen*. Meßkirch: Gmeiner.
- Mahoney, J.T., & Pandian, J.R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13. Jg., 363-380.
- Meyer, J., & Westermann, V. (2005). Mit Nichtkunden echte Innovationen entdecken. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Frankfurt, Februar, Nr. 43, S. 22.
- Münch, J., Ebner, A., Meier, B., & Schneiders, J. (2009). *Sanfter Tourismus*. München: Oldenbourg.

- dewind, U. (1996). Mut zum ökologischen Umbau. Basel/Boston/Berlin: Birkhäuser.
- Müller, H. (2007). Tourismus und Ökologie: Wechselwirkungen und Handlungsfelder, 3. überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg.
- Pechlaner, H., Hammann, E.-M., & Fischer, E. (2005). Leadership und Innovationsprozesse: Von der Kernkompetenz zur Dienstleistung. In Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B., & Fuchs, M. (Hrsg.). Erfolg durch Innovation – Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor (S. 65 – 84). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B., & Fuchs, M. (Hrsg.) (2005). Erfolg durch Innovation – Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14. Jg., 179-191.
- Peters, M., & Weiermair, K. (2001 / 2002). Innovationen und Innovationsverhalten im Tourismus. In Bieger, T., & Lässer, C. (Hrsg.), *Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft* (S. 157 – 178). St. Gallen.
- Pikkemaat, B. (2005). Zur empirischen Erforschung von Innovationen im Tourismus. In Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B., Fuchs, M. (Hrsg.), *Erfolg durch Innovation – Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor* (S. 89 – 100). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Porter, M. (2008). Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt.
- Quandt, B. (2009). *Grüner Motor*. fwv 21, S. 30.
- Rasche, C. (1994). Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden: Gabler.
- Schaller, C. (2002). Innovationsmanagement für Dienstleistungen. In Meiren, T., & Liestmann, V. (Hrsg.) *Service Engineering in der Praxis* (S. 10 – 20). Stuttgart: Fraunhofer IRB.
- Schneider, K. (2005, Juli). Studenten testen das Phänomen Innovation. *Handelsblatt*, Düsseldorf, Nr. 135/28, S. 12.
- Schneider, M. (1998). Innovationen von Dienstleistungen. Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken. Wiesbaden: Gabler
- Schumpeter, J.A. (1961). *The Theory of Economic Development*. New York/Oxford: Univ. Press.
- Tschurtschenthaler, P. (2005). Die gesamtwirtschaftliche Perspektive von touristischen Innovationen. In Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B., & Fuchs, M. (Hrsg.) *Erfolg durch Innovation – Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor* (S. 6 – 21). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- UBA – Umweltbundesamt (Hrsg) (2000). *Umwelt und Tourismus. Daten, Fakten, Perspektiven*. Berlin: ESV.
- UBA – Umweltbundesamt (Hrsg) (2002). *Kommunikation und Umwelt im Tourismus. Empirische Grundlagen und Konzeptbausteine für ein nachhaltiges Verbraucherverhalten im Urlaub*. Berlin: ESV.
- Walder, B. (2007). *Tourismus – Management von Innovationen*. Marburg: Tectum
- Weiermair, K. & Pechlaner, H. (2001). *Management von Kulturtourismus im Spannungsfeld von Markt- und Ressourcenorientierung*. In Bieger, Th., Pechlaner, H., & Steinecke, A. (Hrsg.) *Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken – Kultur – Neue Geschäftsmodelle* (S. 91 – 123). Wien: Linde.
- Welp, C. (2005, Dezember). Wahr Vorsprung. *Wirtschaftswoche*, Düsseldorf, Nr. 52, S. 116.
- Wernerfelt, B. (1984). A Ressource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5. Jg., 171-180.
- Wildemann, H. (1996, Januar). Die Produktklinik – eine Keimzelle für Lernprozesse. *Harvard Businessmanager*, S. 2 – 11.