
Herausforderungen des Innovationsmanagements in Netzwerken am Beispiel des Tourismus – von der Theorie zur Praxis



Pietro Beritelli & Thomas Bieger

Innovation, Netzwerke, überbetriebliche Kooperation, Tourismus, externe Effekte von Innovationen

innovation, networks, interorganizational cooperation, tourism, external effects of innovations



Innovationsmanagement im Tourismus findet meist in einem überbetrieblichen Kontext statt. Der zusätzlich starke Einbezug des Kunden als Ko-Produzent des touristischen Erlebnisses und die Einbettung dieser Erlebnisse in einem standortspezifischen Umfeld mit einem Netzwerk von Akteuren, Organisationen und Institutionen mit eigenen natürlichen und kulturellen Ressourcen fordert eine branchenspezifische Diskussion. Der vorliegende konzeptionelle Beitrag stellt in einem ersten Hauptteil aufgrund der Besonderheiten im Tourismus die Herausforderungen an die Akteure und Organisationen dar, wenn Innovationen in Netzwerken realisiert werden. Es folgt ein genereller theoretischer Rahmen als Lösungsansatz. Der zweite Hauptteil präsentiert mithilfe von praktisch erprobten Instrumenten und Methoden einen Weg für die Praxis des überbetrieblichen Innovationsmanagement im Tourismus. Empfehlungen für den

Transfer in weitere Sektoren und Industrien schliessen den Beitrag.

Innovation in tourism occurs mostly at interorganizational level. In addition, it has to be considered that visitors play an eminent role due to their personal involvement as co-producers of their own tourist experience. Finally, these experiences must be embedded in a specific environment with peculiarities of the location such as relationships among actors, organizational and institutional settings and natural and cultural resources. Such a particular framework calls for a specific, tourism related discussion and approach. Our conceptual article presents in its first main part based on the example of peculiarities of tourism the challenges that innovations in networks pose to actors and organizations. We then propose a theory based framework for action. The second main section paves the way for practice with the help of successfully applied instruments and methods and how they contribute to effective network innovation in tourism. The article concludes with implications and recommendations for other industries.

1. Einleitung – Tourismus als Anwendungsfeld für Innovationen in Netzwerken

Der Tourismus ist, phänomenologisch gesehen, ein sozialer Prozess, der weitgehend durch die Besucher selbst gestaltet wird und auf der Basis dessen unterschiedliche Anbieter einen Nutzen stiften und letztendlich einen Gewinn erzielen. Die Bedeutung des „externen Faktors“ (also des Kunden) (Vgl. *Bieger & Beritelli*, 2006) in diesem Prozess ist derart wichtig, dass man bei touristischen Dienstleistungen von Kundenpräsenzbedingtheit (*Kaspar*, 1995) oder auch von uno-actu-Prinzip spricht (*Bieger*, 2010). Oder anders formuliert: der Tourist selbst ist wegen seines prominenten Mitwirkens am Leistungserbringungsprozess Mit-Produzent seines Erlebnisses. So entscheidet beispielsweise der potenzielle Reisende selbst, mit wem zusammen, wann und wo der Urlaub stattfinden soll. Er bucht diejenigen Teilleistungen (pauschal/ kombiniert oder einzeln), die er für passend erachtet. Während des Urlaubs selbst setzt er individuell und oft spontan, je nach Laune die Erwartungen an den ganzen Tag und an die Qualität der Erlebnisse, die in Anspruch genommen werden. Die Touristen spielen die Hauptdarstellerrolle in ihrer Reise und bestimmen weitgehend deren „Produkt“ durch die Vielseitigkeit der aufgesuchten Orte und des selbstbestimmten Partizipationsgrades an den verschiedenen Urlaubsaktivitäten.

Für touristische Anbieter wie zum Beispiel kulturelle Attraktionen, Hotels, Transportunternehmen, Gastronomiebetriebe, Event-Veranstalter ist dies keine einfache Ausgangslage. Erschwerend hinzu kommt die Tatsache, dass die Gäste nicht wie bei vielen standardisierten Dienstleistungen einen vorgegebenen Produktionsprozess durchlaufen, sondern immer wieder vororganisierte (Gruppentouren) oder neue, selbstgestaltete (Individualtouristen) Dienstleistungsketten auf unterschiedliche Weise aktivieren und somit eine sehr heterogene Nachfrage bilden. Aus der Sicht der Anbieter setzt erfolgreiches Tourismusmanagement somit auch eine minimale Kooperationsfähigkeit voraus (*Bieger*, 1996), einerseits um den externen Faktor „Kunde“ möglichst optimal einzubinden, andererseits um die arbeitsteiligen dezentralen Leistungserbringer in der Destination zu koordinieren. Tourismus ist damit ein ideales Anwendungsfeld für Fragen des Innovationsmanagements in Netzwerken. Im touristischen Innovationsmanagement geht es aus Anbietersicht darum, attraktive Erlebnisszenarien im Angebotsnetzwerk effizient und mit geringem Koordinationsaufwand bereitzustellen (Produkt-/ Dienstleistungsinnovation) und auf sich ständig wandelnden Märkten zu positionieren (Marktinnovation). Gleichzeitig müssen neue Geschäftskonzepte zur Ertragssicherung umgesetzt werden (Prozessinnovation und letztendlich Geschäftsmodellinnovation).

Die Forschung zur Tourismusinnovation hat schon eine Tradition von rund fünfzehn Jahren. Bisher wurde in der Regel ex post, mithilfe von Fallstudien erklärt, was innovativ ist/ wie Innovation entstanden ist oder es wurden Kategorien und Typisierungen vorgenommen (für einen Überblick siehe *Bieger, Beritelli, & Weinert*, 2010). Zu letzteren seien beispielhaft die fünf Innovationstypen nach Hjalager (2002) erwähnt. Die Autorin unterscheidet:

- 1) Produktinnovation (z.B. die Lancierung einer neuen Aktivität wie Nordic Walking),
- 2) Prozessinnovation (z.B. ein neue digitale Verkaufsplattform),
- 3) Managementinnovation (z.B. Empowerment, sprich Befähigung der Mitarbeiter im Betrieb),
- 4) Logistikinnovation (z.B. ein neues Pauschalangebot durch mehrere Leistungsträger gemeinsam gebündelt und vermarktet) (Vgl. *Stölzle & Lieb*, 2012), und

- 5) institutionelle Innovation (z.B. eine neue Organisationsform, welche die Koordination unter den Leistungsträgern erleichtert).

Jüngere Ansätze kombinieren und integrieren diese Arten der Innovation im Rahmen von Geschäftsmodellinnovationen (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2013; Gassmann & Friesike, 2012).

Managementinnovationen und Prozessinnovationen im Tourismus werden meist aus anderen Industrien übernommen und auf die branchenspezifischen Probleme inkrementell angepasst (Beritelli & Romer, 2006; Hjalager, 1994; Sundbo, Orfila-Sintes, & Sørensen, 2007). Produktinnovation auf betrieblicher Ebene und die Logistikinnovation auf überbetrieblicher Ebene, sind hingegen ureigene Problemfelder, weil sie neue Angebote/ Leistungen betreffen, die im Netzwerk erbracht werden. Diese Innovationstypen finden im Tourismus selbst ihre Lösung und werden meist durch institutionelle Innovationen unterstützt. Wenn ein Einzelanbieter eine Idee hat, wie man neue Gäste anlockt (Produktinnovation), muss er sich darum kümmern, dass auch weitere Partner ihren Beitrag leisten (Logistikinnovation). So kann die Idee des Nordic Walking von einem Anbieter (z.B. Wellness-Hotel) initiiert und getragen werden (Produktinnovation). Wenn das Angebot jedoch für die Gäste attraktiv gestaltet werden soll, muss das Hotel mit einem Sportartikelvermieter, einem Shuttle-Dienst oder anderen Leistungsanbietern kooperieren (Logistikinnovation). Dies wird durch neue Formen der Kooperation, Koordination, Finanzierung oder Governance (institutionelle Innovation) unterstützt. Gerade für diese besonderen Herausforderungen der Innovation in Netzwerken sind noch wenige Kenntnisse über die Grundlagen und vor allem über die instrumentelle Umsetzung vorhanden. Dieser Beitrag soll deshalb

- zentrale Fragestellungen und Probleme des Innovationsmanagements in Netzwerken am Beispiel des Tourismus konzeptualisieren,
- mithilfe von ausgewählten Instrumenten und Methoden aufzeigen, wie diese praktisch gelöst werden können.

Der Artikel stellt in einem ersten Teil die zentralen Herausforderungen von Innovationen im Tourismus aus überbetrieblicher Sicht und somit in Netzwerken dar, um in einem zweiten Teil konzeptionelle Lösungsansätze zu diskutieren. Es folgt ein Abschnitt mit Hinweisen für die Praxis und zeigt einen branchenspezifischen Weg auf. Auf diese Weise illustriert der Beitrag, dass

- die externen Effekte von überbetrieblichen Innovationen eine spezifische Ausgangslage unter den Akteuren zur Folge haben und deshalb
- Innovationsmanagement in (touristischen) Netzwerken eine eigene methodische Lösung erfordert.

2. Innovationsmanagement und Herausforderungen im Tourismus

Auch in der allgemeinen Literatur zu Innovation unterscheidet man zwischen dem Management von inner- und von zwischenbetrieblicher Innovationen (Hauschildt & Salomo, 2011). Kooperation innerhalb und zwischen den Unternehmen ist auch hier eine wichtige Voraussetzung für Innovationsmanagement (Hauschildt & Salomo, 2011). Überbetriebliche Kooperation in Netzwerken stellt auch für nicht-touristische Unternehmen eine zentrale Bedingung dar, wenn beispielsweise neue Technologien im Verbund entwickelt (Gerybadze, 2004) oder neue Produkte lanciert werden (Trott, 2008). Dennoch zeigt sich, dass

eine Kontextualisierung des Innovationsmanagements für ein jeweiliges Unternehmen oder für eine bestimmte Branche von Vorteil ist, um trügerische Generalisierungen zu vermeiden (Wolfe, 1994). So unterscheidet Tidd (2001) Innovationsmanagement unter einerseits hoher oder geringer Unsicherheit und andererseits hoher oder geringer Komplexität des Umfeldes.

Im Innovationsmanagement im Tourismus müssen eine Reihe von Besonderheiten berücksichtigt werden. In einem jüngeren Beitrag wurden fünf zentrale Herausforderungen der Innovation im Tourismus und insbesondere auf überbetrieblicher Ebene diskutiert (Bieger, Beritelli, Weinert, & Zumbusch, 2012):

- die fragmentierte Wertschöpfungskette,
- die Standortgebundenheit touristischer Leistungen,
- der Einbezug von überbetrieblichen Infrastrukturen und von öffentlichen Gütern,
- die KMU-Struktur gekoppelt mit dem Lifestyle-Entrepreneurship der Akteure und
- branchenspezifische Diffusions- und Imitationsprozesse.

2.1. Fragmentierte Wertschöpfungskette

Schon früh wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, dass eine Urlaubsreise aus einer Kette unterschiedlicher Leistungen besteht, welche von unterschiedlichen Leistungsträgern erbracht wird (Vgl. Bieger, 1996). Sind eingespielte Dienstleistungsketten erfolgreich im Markt, entstehen wettbewerbsfähige Verbunde von Elementen, die verteilt Werte schaffen (Wertschöpfungsketten). Wie sich das angebotsseitig für Innovationsprozesse beschreiben lässt, wurde bisher durch Fallstudien belegt (z.B. Frey, 2002). Die Berücksichtigung des Gastes und somit die Tatsache, dass die Aktivierung der Dienstleistungsketten nur dank des externen Faktors Kunde ermöglicht wird, erhöht jedoch die Unsicherheit darüber, wie oft, welche Leistungen in welcher Kombination nachgefragt werden. Dies erhöht generell die Transaktionskosten. Koordinative Organisationsformen, beispielsweise Tourismusorganisationen, können hier Unterstützung bieten (Pechlaner, Fischer, & Priglinger, 2006). Grundsätzlich muss dabei aber beachtet werden, dass die Ausgangslage diejenige einer virtuellen Dienstleistungsunternehmung ist, welche geprägt ist durch

- die Erbringung einer gemeinsamen Leistungserstellung für den Kunden,
- den Aufbau und die Nutzung gemeinsamer Ressourcen (in diesem Fall das weitere Umfeld, siehe Punkt 5.3.),
- die Unabhängigkeit der Teilunternehmen und somit die geringe/ fehlende Steuerungsfähigkeit und
- die Bindung auf Zeit, da die Nachfrage in stetem Wandel begriffen ist (Bieger & Beritelli, 2006).

Um eine Innovation zu realisieren, sind also Tourismusunternehmen und Institutionen aufeinander angewiesen (Peters, Weiermair, & Leimegger, 2004; Weiermair & Peters, 2006). Jüngere empirische Beiträge haben zusätzlich die Bedeutung des Gastes in diesem Prozess hervorgehoben (Espelt & Benito, 2006; Leask, 2010; Lew & McKercher, 2006; Shoval & Raveh, 2004; Van der Ark & Richards, 2006; Yang et al., 2014). Mithilfe der digitalen Messung durch GPS und mit mobilen Endgeräten können beispielsweise Bewegungsmuster und dabei individuelle Dienstleistungsketten in Destinationen als Mikroanalysen von Reiseströmen identifiziert werden (Shoval & Isaacson, 2007, 2010). Die Problematik liegt al-

so auch darin, zu entscheiden, für welche Initiative (und somit auch für welche Innovation) man sich wann entscheidet. Abbildung 1 illustriert schematisch und sehr vereinfacht die Herausforderung am Beispiel einer Gruppe von Leistungsträgern/ Attraktionen. Konkret stellt sich für deren Akteure die Frage, ob man eine eigene Innovation vorantreiben soll (Fall 1 für A) oder eine überbetriebliche Innovation realisiert, von welcher ein anderer Partner profitieren kann und somit Innovationsgewinne externalisiert werden (Fall 2 für B und C) (Vgl. *Rühl*, 2001). In vielen Fällen sind die Effekte einer überbetrieblichen Innovation mindestens strukturell abschätzbar, sodass die Leistungsträger, die einen Gewinn abschöpfen können, im Voraus bekannt sind. Gelingt es einer Gruppe von Akteuren, sich auf eine gemeinsam getragene Innovation zu einigen, entsteht eine Netzwerkinnovation, bei welcher die Kosten und die Gewinne geteilt werden (Fall 3 für C, D und E). In diesem Kontext operieren die Akteure mit dreierlei Unsicherheiten:

1. Soll man sich grundsätzlich für die eine oder für die andere Initiative entscheiden und zu welchem Zeitpunkt? – Optionendilemma
2. Wie hoch sind die internen (betrieblich) und externen (überbetrieblich) Kosten sowie die Erträge der Initiative? – Externalisierung von Kosten und Internalisierung von Gewinnen
3. Wie lange wird es dauern, bis sich ein allfälliger Erfolg im Markt einstellt und wie lange wird dieser Erfolg andauern? – Diffusion und Imitation.

Die institutionellen Arrangements beziehungsweise die Transaktionskosten zur Sicherung der notwendigen Internalisierung der Innovationsgewinne und der Diffusion in Leistungsnetzwerken sind häufig zu hoch und überfordern gerade die KMUs. In der Praxis tendieren viele Akteure, zuzuwarten, bis andere Partner den ersten Schritt unternehmen, um sich zu einem späteren Zeitpunkt anzuschließen, oder sie beteiligen sich an der Initiative nicht. Im ersten Fall begeben sich die Akteure meist in die Abhängigkeit des *first movers*, also des Unternehmens oder der Institution, welche die Initiative ergriffen hat und sich in der Regel als fokales Attraktionselement für die Nachfrage herausbildet und/oder die Standards für die Kooperation setzt. Im zweiten Fall entsteht eine ungeplante Abhängigkeit, die zu einem späteren Zeitpunkt, spätestens in der Reife/ dem Niedergang der Neuerung, den Betroffenen einbezieht.

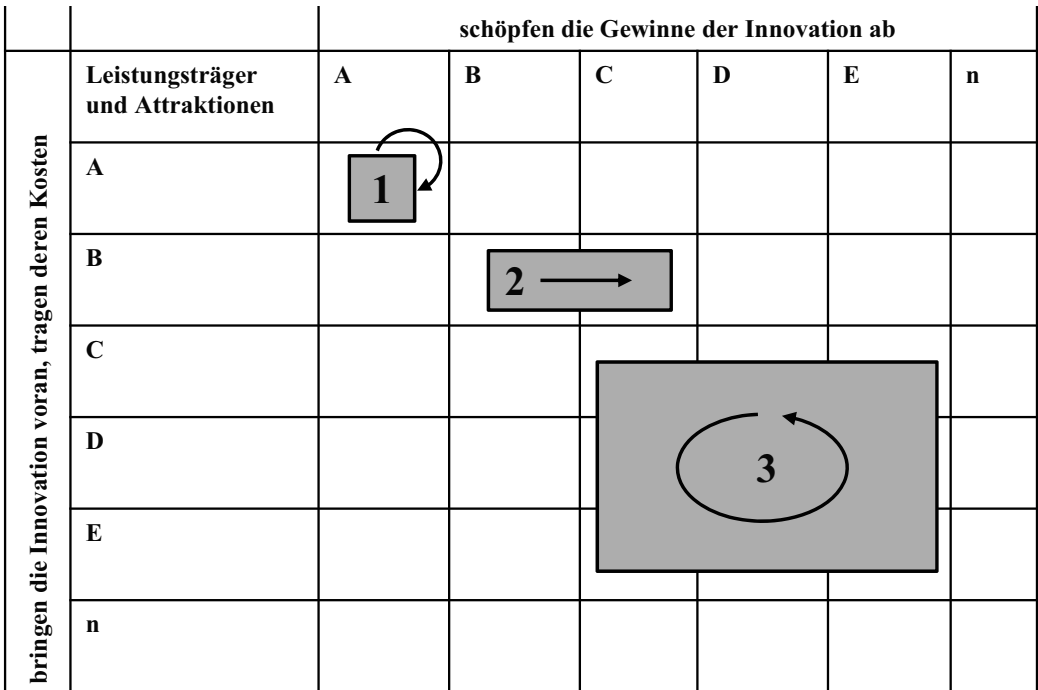


Abbildung 1: Ownership und Internalisierung von Innovationsgewinnen, Quelle: eigene Abbildung

Trotz dieser Erkenntnisse bleibt unklar, wer jeweils die Innovationskosten trägt und wie die Innovationsrenditen internalisiert werden können (Mansfield, 1963). Die dabei erforderliche Kooperationsbereitschaft (Agarwal & Gort, 2001; Beritelli, 2011a; Weiermair & Peters, 2006) wird durch die wahrgenommenen Risiken und Transaktionskosten sowie durch gegenseitiges Vertrauen geprägt (Denicolai, Cioccarelli, & Zucchella, 2009; Sainaghi & d'Angella, 2005; Volo, 2005). Wie Risiken und Transaktionskosten möglichst objektiv und für alle Beteiligten transparent verteilt werden können, damit kooperatives Verhalten überhaupt entsteht, ist noch wenig erforscht. So haben neue empirische Studien gezeigt, dass die Tourismusakteure in regionalen Netzwerken sich vor allem in Bezug auf Produkte und Märkte trotz expliziten Strategien im Grundsatz uneinig sind (Beritelli, 2011b; Tkaczynski, Rundle-Thiele, & Beaumont, 2009).

2.2. Standortgebundenheit

Touristische Erlebnisse (Produkte) sind standortgebunden. Der wesentliche Teil der touristischen Wertschöpfungserstellung ist im lokalen/ regionalen Kontext eingebettet. Räumliche Nähe und Zugang zu Angeboten, Verkehrswege, Relief und Landschaft, visuelle Marker sind einige der Aspekte, die dazu führen, dass Touristen ein ganz bestimmtes Angebot/ eine Angebotskombination wählen (Gunn, 1972; Leiper, 1990). Dies führt wiederum dazu, dass Akteure sich bevorzugt mit dem lokalen Umfeld beschäftigen, sowohl was Kooperation als auch Konkurrenz angeht. Gerade im räumlich relativ engen Kontext, wo Koope-

tion in verschiedenen Formen existiert (Damayanti, Scott, & Ruhanen, 2013), beobachtet man, dass, so leicht wie Innovationsprozesse entstehen, diese auch in einer frühen Entwicklungsphase erstickten.

Erkenntnisse zu territorialen Innovationsmodellen (Moulaert & Sekia, 2003) „industrial districts“ (Asheim, 1996) oder Cluster (Baptista, 2001; Feldman & Florida, 1994) zeigen auf, wie wesentlich Funktionsräume für die Entstehung und Diffusion von Innovation sind. Produktions- und Leistungserbringungsnetzwerke (im Tourismus Destinationen) müssen deshalb in ihrer Struktur geeignet sein, auf der Ebene der einzelnen Akteure die oben beschriebene beschränkte Innovationsneigung zu überwinden.

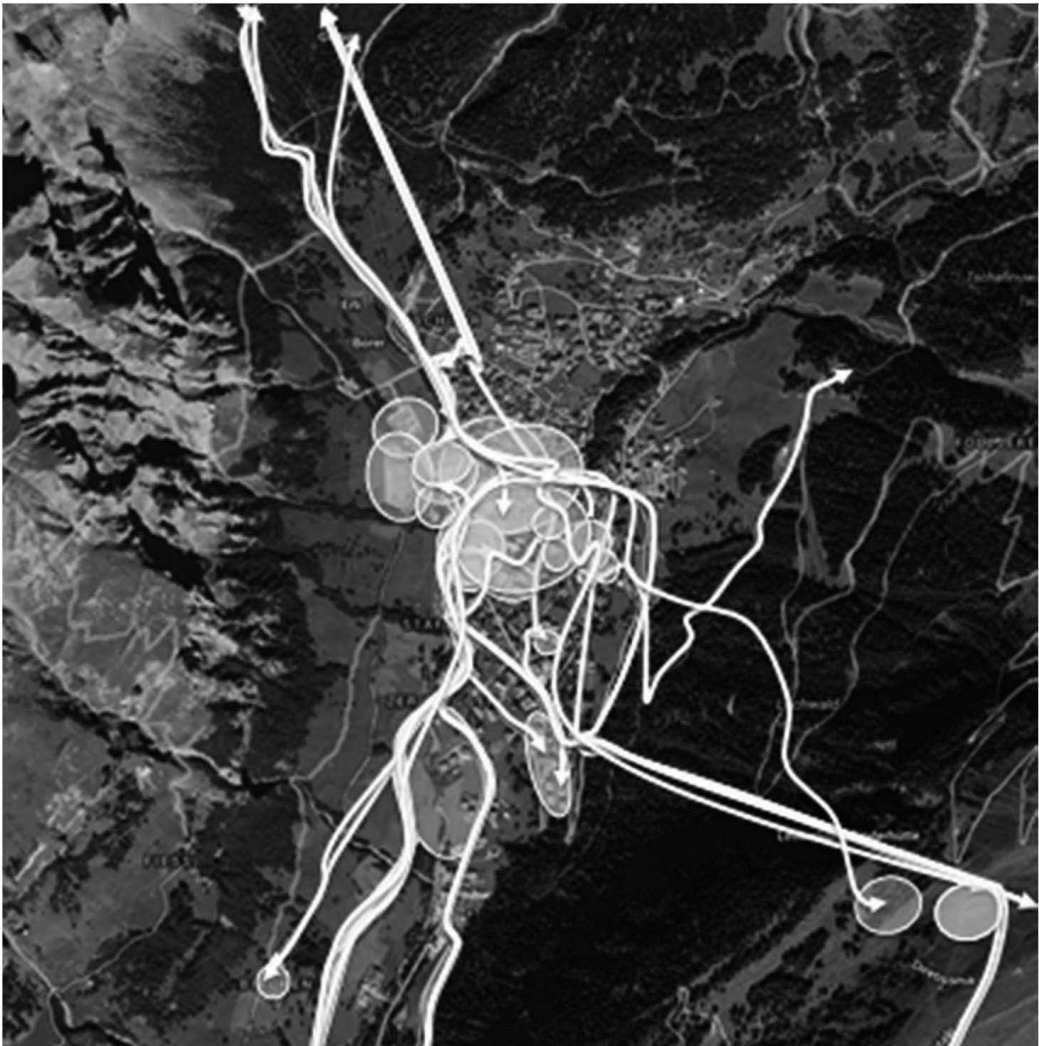


Abbildung 2: Standortbezug und Konzentration von Besucherströmen, Beispiel Leukerbad (CH), Quelle: eigene Abbildung

Abbildung 2 illustriert rekonstruierte und auf einer Karte aufeinandergelegte Besucherströme im Ort Leukerbad, Schweiz. Tatsächlich ist ein Grossteil der möglichen Innovationen in solch einem Kontext nur realisierbar, wenn die Akteure sich der gegenseitigen Abhängigkeit und der gemeinsamen Optionen bewusst werden.

Zur Frage, wie ein Standort mit dem lokalen Kontext, also beispielsweise den natürlichen Ressourcen, den kulturelle Eigenheiten, aber auch den sozialen Normen der Gemeinschaft und der touristischen Akteure, innovationsfreundlich bleiben oder werden kann, wurde in Fallstudien lediglich auf aggregierter Ebene, also für Destinationen, analysiert (Nordin & Svensson, 2007; Sainaghi & d'Angella, 2005; Volo, 2005). In neuerer Zeit erfolgte dies unter Bezug zur path dependence theory, welche die Zukunftsentwicklung in Abhängigkeit zu historisch relevanten Ereignissen und die lokalen Rahmenbedingungen setzt (Bontje, Musterd, & Pelzer, 2012; Bramwell & Cox, 2009; Saarinen & Kask, 2008). Praktische Ansätze und Instrumente oder gar eine Systematisierung dazu fehlen jedoch.

2.3. Überbetriebliche Infrastrukturen und öffentliche Güter

Überbetriebliche Innovation, die in einem regionalen Umfeld eingebettet ist, bedingt dass auch überbetriebliche Infrastrukturen und öffentliche Güter wie Verkehrsinfrastrukturen, Sicherheit etc. einbezogen werden. Tatsächlich ist die touristische Nachfrage immer auf Attraktionen – oft im öffentlichen Raum und unter Einbezug öffentlicher Dienstleistungen – ausgerichtet (Bieger & Laesser, 2003; Leask, 2010; Leiper, 1990; Lew, 1987). Spätestens hier wird klar, dass die Beteiligung staatlicher Institutionen (z.B. auf Gemeinde- oder Landesebene) an die Innovation eine zentrale Rolle spielt. Keller (2003) weist dabei auf den Staat als Ko-Produzent hin. Drei Phänomene prägen dabei das Umfeld, um Innovationen im Tourismus effizient und wirksam voranzutreiben:

- 1) Die Tragik der Allmende (Hardin, 1968), nach welcher öffentliche Güter oder natürliche Ressourcen übernutzt werden, weil kein Preis dafür festgelegt ist und Verfügungsrechte nicht oder unklar geregelt sind (Coase, 1960).
- 2) Das Gefangenendilemma (Axelrod & Hamilton, 1981), das bei den Akteuren aufgrund der Unsicherheit dazu führt, dass die Akteure eine kurzfristige Optik und das eigene Wohlergehen höher einstufen, als den kollektiven Erfolg.
- 3) Public choice/ kollektives Handeln (Olson, 1965) erklärt unter anderem, warum Trittbrettfahrer-Verhalten in Gemeinschaften vor allem bei schwach ausgestatteten Akteuren ohne Perspektiven und grosser Zahl Akteuren zu beobachten ist.

Je homogener die Akteure sind (z.B. viele kleine Hotels mit demselben Dienstleistungsprofil), desto geringer ist die Umsetzung von Neuerungen, weil alle dieselben Ressourcen nutzen (Oliver & Marwell, 1988). Schliesslich verschärft sich die Problematik, wenn keine oder schwache institutionelle Strukturen vorhanden sind, welche das Verfolgen gemeinsamer Ziele ermöglichen könnten. In einer Situation, in der sich viele, ähnliche Unternehmen, die auf dieselben Ressourcen zugreifen und dieselben Märkte bedienen, unorganisiert oder unkoordiniert bewegen, werden tendenziell wenig Innovationsprozesse resultieren.

2.4. KMU-Struktur und Lifestyle-Entrepreneurship

Vor allem in traditionellen Tourismusgebieten ist das Netzwerk der Anbieter aufgrund historischer Entwicklungen durch KMUs geprägt (Weiermair, Peters, & Frehse, 2005). Dies

führt zu drei Problemen. Erstens, der operative Alltag verdrängt die nötige Zeit für Wissens- und Kompetenzentwicklung, die für Innovationsprozesse erforderlich wären. Viele Unternehmer sind durch die „world of work“, derart absorbiert, dass sie die „world of discovery“ vernachlässigen (Bieger, et al., 2010). Auch hier anbietet sich die Lösung, neue Organisationsformen oder speziell daran gewidmete Institutionen zu schaffen/ zu beauftragen (Morrison, 2003), welche den Wechsel von der Arbeitswelt zur Entdeckungswelt erleichtern.

Zweitens, mangelnde Skalenerträge führen in KMUs zu niedrigen Innovationsrenditen. Um Innovationen zu finanzieren, müssten mehrere Kleinunternehmen zuerst einen Prozess mit unsicherem Ausgang gemeinsam planen, gestalten und finanzieren. Praktisch gesehen, scheuen sich viele Unternehmer, sich auf solche Kosten einzulassen.

Drittens, viele Unternehmer verstehen sich primär als Gastgeber, Berater/ Unterstützer, Unterhalter, gar Freund des Kunden und stellen das eigene Glück an der Arbeit und die Identität mit dem eigenen Unternehmen wirtschaftlichen Kriterien voran. Dieses Phänomen des Lifestyle-Entrepreneurships (Ateljevic & Doorne, 2000), wonach der Unternehmer im Tourismus die Rendite nicht als oberstes Ziel versteht (Peters, Frehse, & Buhalis, 2009; Weiermair & Kronenberg, 2004), führt dazu, dass ökonomische Argumente und Mechanismen nicht wirken.

In der Tourismuspraxis ist weiterhin unklar, über welche Erklärungen und Logiken ein Akteur zur Teilnahme an einem gemeinsam gestalteten und finanzierten Innovationsprozess bewegt werden kann. Konkret erweist es sich als schwierig, einen Unternehmer neben dem alltäglichen Geschäft in einen kollektiven Denkprozess einzubinden ohne dass er sich in eine zeitaufwendige Ausgangslage mit Studien oder Plänen einlesen muss. (Tourismus-)unternehmern ist geholfen, wenn sie sich spontan und nebenbei mit anderen Akteuren treffen können und Ideen austauschen und konkretisieren können. Darüber hinaus anbietet sich eine effiziente Koordinationsstelle/ ein Moderator, den man kurzfristig ansprechen kann. Ergänzend zu den ökonomischen Argumenten für eine überbetriebliche Zusammenarbeit, lohnt es sich also ein Umfeld zu schaffen, das (spontane) Begeisterung und Identifikation für Neuerungen und vor allem für deren Finanzierung schafft.

2.5. Diffusion und Imitation

Innovationsprozesse durchlaufen in der Regel eine Ideengewinnungs- und -beurteilungsphase (inkl. Forschung und Entwicklung), eine Einführungsphase, eine Marktdurchsetzungsphase, in welcher die Diffusion stattfindet und meist eine Imitationsphase, wenn die Konkurrenz die Neuerung als nachahmungswürdig einstuft (Vgl. Brockhoff, 1999). Neue Ansätze der open innovation weisen auf die Chancen und Risiken der Innovationen bei KMU-Netzwerken hin (z.B. Gassmann & Enkel, 2006; Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010; Lee, Park, Yoon, & Park, 2010). Bei Konsumgütern oder noch markanter in der Pharmaindustrie, fällt der Grossteil der Innovationskosten in der Forschung und Entwicklung und in der Markteinführung an. Im Tourismus ist die Ideengewinnung und -evaluation eine relativ kostengünstige Phase. Vorschläge, wie Verbesserungen in Prozessen oder neue Aktivitäten (z.B. Sport oder kulturelle Event), fließen täglich über kurze Wege zu den Entscheidungsträgern zu oder werden gar von diesen selbst entwickelt. Eine kritische Schwelle stellt sich beim Entscheid, eine Neuerung zu versuchen, da grosse Unsicherheit über den Markterfolg herrscht. Tatsächlich ist bis heute unklar, wie und letztendlich warum eine Innovation im Markt erfolgreich wurde und warum andere Ideen nicht. Da die

Neuerungen oft nicht patentiert oder anderswie geschützt werden können, fällt es in einer solchen Ausgangslage den Akteuren leicht, die neuesten Erfolgsgeschichten zu kopieren oder anzupassen. Eine Antwort im Tourismus ist direkt in den Diffusionsprozessen im Markt zu finden. Eine wissenschaftlich fundierte Marktforschung können sich die Akteure jedoch weder vor der Einführung noch danach aufgrund der knappen Budgets leisten. So tendieren die Unternehmer und Entscheidungsträger zu Innovation nach „Trial and error“. Diffusion und Imitation touristischer Innovationen ist somit geprägt von

- 1) einem ausgeprägten Nachahmungsverhalten, das jedoch bei der jeweiligen Anpassung an das lokale Umfeld (Standortgebundenheit) zu weitgehenden Abweichungen vom Referenzfall führt
- 2) entsprechend kurzen Lebenszyklen von der Idee zum Erfolg zur Imitation und
- 3) einer hohen Misserfolgsrate nach der Einführung aufgrund geringer Markteinführungsbudgets und fehlender Kenntnis über Diffusionsmechanismen im Markt.

Der Innovationsprozess im Tourismus darf sich somit nicht auf die Ideengewinnung oder -prüfung konzentrieren, sondern muss primär nachgelagerte Diffusions- und Imitationsprozesse betreffen (Bieger, Beritelli, & Weinert, 2005; Hoelzl, Pechlaner, & Laesser, 2005; Szmigin & Carrigan, 2001).

3. Ein spezifischer Lösungsrahmen

3.1. Neoklassische Begründung

Es gibt zwei grundlegende Konzepte, wie überbetriebliches Innovationsmanagement im Tourismus und somit in einem regionalen Kontext gestaltet und gefördert werden kann. Einerseits finden wir den traditionellen neoklassischen Ansatz (Solow, 1999), der bei Marktversagen staatliche Intervention begründet (Hampicke & Immler, 1992). Dabei werden suboptimale Investitionen in Innovationsprozesse angenommen. Tatsächlich eignet sich der neoklassische Ansatz im Tourismus gut, um Marktversagen auf der Basis von Informationsmangel mit entsprechenden Unsicherheiten (siehe Abschnitte 2.4. und 2.5.), Unteilbarkeiten der Innovationskosten und externe Effekte (siehe Abschnitt 2.1.) sowie das Vorhandensein öffentlicher Güter (siehe Abschnitt 2.3.) zu erklären. Eine staatliche Intervention scheint an dieser Stelle zwingend zu sein. Dennoch zeigt sich, dass eine alleinige Kompensation eines unwirksamen Innovationsmanagements durch vorwiegend staatliche Intervention wohl zu kurz greift, auch im Tourismus (Bramwell, 2011; Hjalager, 2005).

3.2. Evolutionsökonomik

Andererseits, und ergänzend zum neoklassischen Ansatz, lohnt sich für das Innovationsmanagement im Tourismus eine Betrachtung evolutionsökonomischer Aspekte (Alchian, 1950; Schumpeter, 1952) gekoppelt mit der Einbettung in die lokale Gesellschaft und deren Netzwerk (Vgl. Schamp, 2009). In einem evolutionär-strukturalistischen Ansatz wird davon ausgegangen, dass kein Optimum und kein Gleichgewicht im Markt erreicht werden und somit auch keine Intervention die Innovationsschwäche ausreichend mindert. Vielmehr werden die Rolle des Lernens respektive die kognitiven Fähigkeiten der Akteure in den Vordergrund gerückt. Der Ansatz fokussiert auf Prozesse und auf den Wandel. Das Verständnis, wie Strukturen und Muster der Ressourcenallokation angesichts von Unsicherheit und beschränkter Rationalität sich über die Zeit entwickeln, setzt voraus, dass je-

der Schritt in der Entwicklung eines Individuums oder einer Organisation vom bereits zurückgelegten Pfad beeinflusst wird, d.h. von den gemachten Erfahrungen und Entwicklungen (Good, 2006; Håkansson & Lundgren, 1997).

Innovationen sind demnach keine zufälligen Ereignisse. Vielmehr werden sie von Menschen getätigt, deren Denken und Handeln geleitet und begrenzt ist durch Institutionen und Strukturen, die einerseits Verhaltenssicherheit bieten, andererseits aber auch begrenzend wirken können (Loasby, 1999; Metcalfe & Georghiou, 1998). Die Evolutionsökonomik unterstreicht also nicht nur die Rolle der Pfadabhängigkeit, sondern auch die Wichtigkeit von Institutionen bei der Selektion von Technologien (Good, 2006).

3.3. Integrierende Sicht

Um eine Praxis des Innovationsmanagements im Tourismus zu gestalten, geht es also darum, die kognitiven Fähigkeiten der Akteure zu entwickeln und Bedingungen zu bieten, in denen sie ihre Fähigkeiten nutzen können. Oder anders formuliert, wir gehen davon aus, dass überbetriebliche Innovation im Tourismus und somit in Netzwerken grundsätzlich durch die Akteure (private und öffentliche) selbst realisiert werden kann, sofern ein hinreichendes Lern- und Handlungsumfeld geschaffen wird.

Gleichzeitig gilt es die Einbettung in die lokalen Bedingungen (Standort) zu berücksichtigen, welche einerseits spezifische Ressourcen zur Ausgangslage haben und andererseits das Beziehungsgeflecht zwischen Akteuren und Organisationen als kulturellen Rahmen berücksichtigt. Wie auch Polanyi (1957) eine zwingende Einbettung von neuen Arbeitsmärkten in neue Arbeitsprozesse beschreibt, muss ein standortbezogener Innovationsprozess die bisherigen Geschäfts- und Gesellschafts-Verflechtungen und –Beziehungen beachten und in den meisten Fällen wohl auch auf diese aufbauen.

Die Kenntnis um die Existenz der bisherigen Wertschöpfungsketten und deren Entwicklung ist der Startpunkt eines Innovationsprozesses. Erst auf dieser Kenntnis lassen sich neue Initiativen sinnvoll beurteilen und anschlussfähig machen. So darf davon ausgegangen werden, dass Ideen „aus der grünen Wiese“ heraus und ohne Bezug zum Standort, in welchen sie umgesetzt werden sollen, immer einen schweren Stand haben.

4. Der Weg in die Praxis

Die Entstehung überbetrieblicher Innovationen einfach mithilfe von einberufenen Workshops herbeizuwünschen, die durch Kreativitätstechniken und einem professionellen Moderator unterstützt werden, greift angesichts der bisherigen praktischen Erfahrungen zu kurz. So haben die zentralen Entscheidungsträger keine Zeit, um sich zusammenzusetzen oder beklagen sich über das gegenseitige mangelnde Verständnis unter den Akteuren. Schliesslich verfolgt jeder seine eigenen Prioritäten, sein eigenes Tagesgeschäft. Auch die befürchteten Folgekosten (inkl. möglicher Investitionen) senken die Bereitschaft, sich überhaupt in solche Prozesse einzubringen. Zudem sind die Resultate äusserst unverbindlich und lösen die grundsätzlichen Probleme der Transaktionskosten nicht.

Wenn Innovationen getätigt werden, dann entstehen sie in der Praxis meist durch die Initiative eines einzelnen Leistungsträgers, der in Kauf nimmt, dass weitere Partner einen Nutzen abschöpfen können und allenfalls auch die später anfallenden Kosten indirekt dafür tragen. Dabei entfallen jedoch viele andere Initiativen, die weitreichender hätten sein können und die von einem grösseren Kollektiv hätten getragen werden können.

Die Erfahrungen der Autoren stützen sich auf eine Reihe von Beispielen, die aus Projekten in den vergangenen vier Jahren gesammelt wurden und liefern dabei eine Reihe von praktischen Empfehlungen (Vgl. *Beritelli, Reinhold, Laesser, & Bieger, 2015*). Die Tabelle im Anhang liefert den Zusammenhang zwischen den Herausforderungen, die in Kapitel 2 diskutiert wurden, den Lösungsansätzen aus der Theorie (Kapitel 3) und den in der Folge dargestellten Methoden und Instrumenten im Sinne eines Weges in die Praxis.

4.1. Die Wertschöpfungskette aus Kundensicht sehen

Bisherige mentale Modelle (Vgl. *Gentner & Stevens, 1983*), also Darstellungsformen der Angebotsstrukturen und -prozesse und insbesondere des Treffens zwischen Angebot und Nachfrage haben im Tourismus meist zu ungenügenden Voraussetzungen für überbetriebliche Initiativen geführt. Abbildung 3 illustriert drei Beispiele von mentalen Modellen. Das erste lehnt sich an die Mikroökonomie an und dient zur Visualisierung darüber wie und unter welchen Bedingungen ein Markt zustande kommt, nämlich dort wo Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen. Das zweite ist in unterschiedlichen Formen im Marketing, traditionell aus dem Konsumgütermarketing zu finden. Hier sind Produkte auf der Angebotsseite, die mithilfe des meist geplanten Einsatzes von Marketinginstrumenten auf Zielgruppen oder Segmente mit vordefinierten Abfolgen von Leistungsbezügen stossen. Beispiel 2 setzt voraus, dass der Anbieter vorproduzierte Güter oder im Voraus veredelte Leistungen erfolgreich auf Nachfrageseite absetzen kann. Aufgrund des uno-actu-Prinzip im Tourismus bzw des Umstandes, dass Touristen ihre individuelle Dienstleistungskette aktivieren, taugt jedoch dieses mentale Modell nicht viel. Es verleitet sogar zum Trugschluss, dass Tourismus von den Anbietern wesentlich beeinflusst werden kann. Gerade dieses Muster aber findet sich im Tourismus in vielen Dokumenten, sei es als Darstellungen oder als Beschreibungen. Beispiel 3 nähert sich eher der Realität. Hier treffen sich Nachfrage und Angebot entlang des Erlebnisses des Gastes. Gleichzeitig lässt sich auf einfache Weise die gegenseitige Abhängigkeit unter den Leistungsträgern visualisieren. Innovationsmanagement unter dieser Perspektive zwingt die Akteure, die Nachfrageseite von Anfang an zu berücksichtigen.

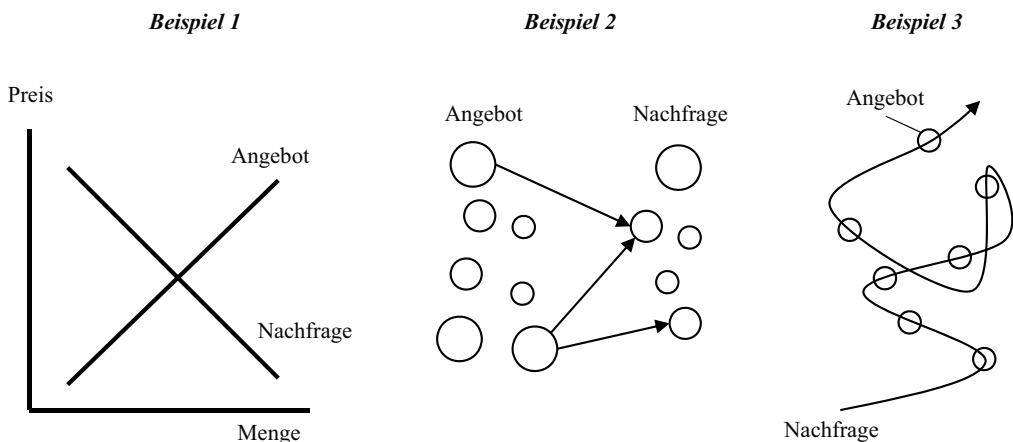


Abbildung 3: Drei unterschiedliche vereinfachte Darstellungen von mentalen Modellen, Quelle: eigene Abbildung

Abbildung 4 unten zeigt am Beispiel des Industrielehrpfads im Zürcher Oberland (CH) (www.industrielehrpfad-zo.ch) auf, nicht nur über welche Wege die Besucher zuströmen, sondern auch welche Partner entlang der Strecke direkt und indirekt davon profitieren. Die Rekonstruktion der Darstellung und die darauf aufbauenden Diskussionen erlauben eine objektive, dem Phänomen des Besuchs gerechte Beurteilung weiterer gemeinsamer Aktionen.

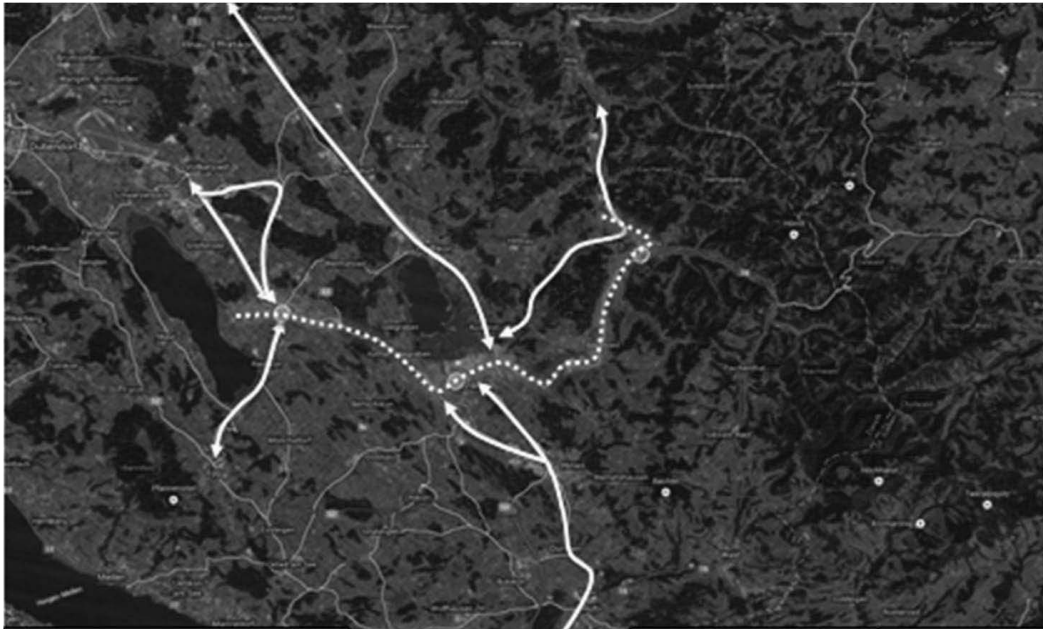
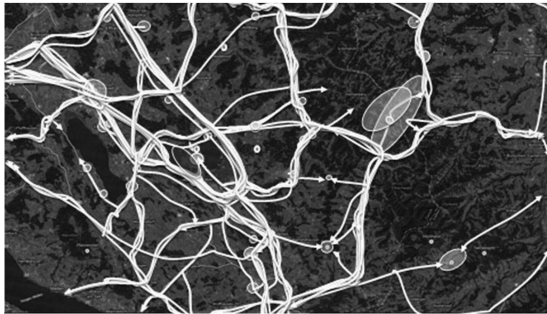


Abbildung 4: Aktivierung verschiedener Angebote entlang des Industrielehrpfads, Quelle: eigene Abbildung

4.2. Initiativen in den Kontext des Standortes einbetten

Um die standortbezogenen Bedingungen für eine Initiative im Tourismus besser zu verstehen, lohnt sich eine parallele Betrachtung bisheriger Gästeströme und somit existierender, etablierter Geschäftssysteme. Das Aufeinanderlegen verschiedener anderer Ströme erlaubt allgemein die Lage und das Umfeld zu diskutieren (siehe Abbildung 5 links). Wenn eine neue Idee beurteilt werden soll, können auch nur Teile davon hervorgehoben werden. Soll beispielsweise eine verbindende Standseilbahn vom Sauriermuseum Aathal (www.sauriermuseum.ch) zur Juckerfarm (www.juckerfarm.ch) entstehen, sind insbesondere die für diese Leistungsträger und deren weiteren Partner relevanten Wertschöpfungsketten von Interesse (siehe Abbildung 5 links).

Gesamtkontext



Direkt betroffener Kontext

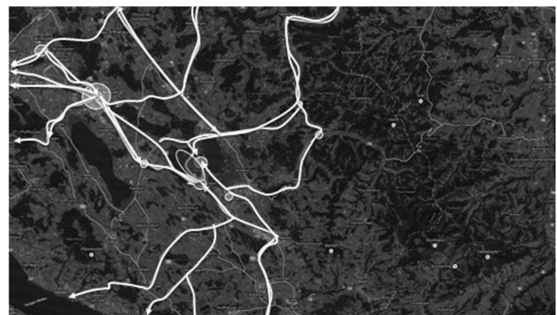


Abbildung 5: Kontextualisierung einer neuen Infrastruktur (dunkel schraffierte Ellipse in der Mitte), Quelle: eigene Abbildung

Wenn also neue Angebote und Dienstleistungen diskutiert und konzipiert werden, sind die Beteiligten gefordert, das bestehende Umfeld mit seinen Eigenheiten aber auch mit den schon existierenden Besucherströmen zu berücksichtigen. Eine Innovation wird direkt in den realen Kontext eingebettet und sehr konkret eingeschätzt.

4.3. Arbeitsteilung ermöglicht Teilung von Kosten und Gewinnen

Die Visualisierung der Wertschöpfungskette allein sagt noch wenig über aktuelle und zukünftige Rollen und Verantwortlichkeiten aus. Auch fehlen Hinweise darüber, welche Abhängigkeiten zwischen den Akteuren und ihren Organisationen bestehen. Tabelle 1 präsentiert ein Raster, nach welchem die Ströme analysiert und im Überblick unter den Verantwortlichen des privaten und des öffentlichen Sektors diskutiert werden können. Systemköpfe stellen die wichtigsten Attraktionen/ Magnete des Besucherstroms dar. Das kann beispielsweise eine bedeutende Freizeitanlage (Resort) oder ein Skigebiet sein. Von ihnen sind die anderen Leistungserbringer entlang der Wertschöpfungskette abhängig. Wenn der Systemkopf ausfällt/ schliesst, würde der entsprechende Gästestrom zum Erliegen kommen.

Wichtig ist die Frage zu beantworten, von wem was angeboten wird und was noch getan werden sollte (Leistungsentwicklung und -pflege). Spätestens hier müssen Ideen den Test der Akzeptanz durch die Beteiligten bestehen. Eine Arbeitsteilung findet auch in den

nachgelagerten Funktionen der Kommunikation, des Vertriebs und Verkaufs statt. Schliesslich liefert die Benennung eines Verantwortlichen für den jeweiligen Besucherstrom die koordinierende Person und Institution. Dieser letzte Aspekt zwingt die Beteiligten, sich auf einen Koordinationsmechanismus zu einigen (siehe auch Problematik der überbetrieblichen Infrastrukturen und der öffentlichen Güter in Abschnitt 2.3.).

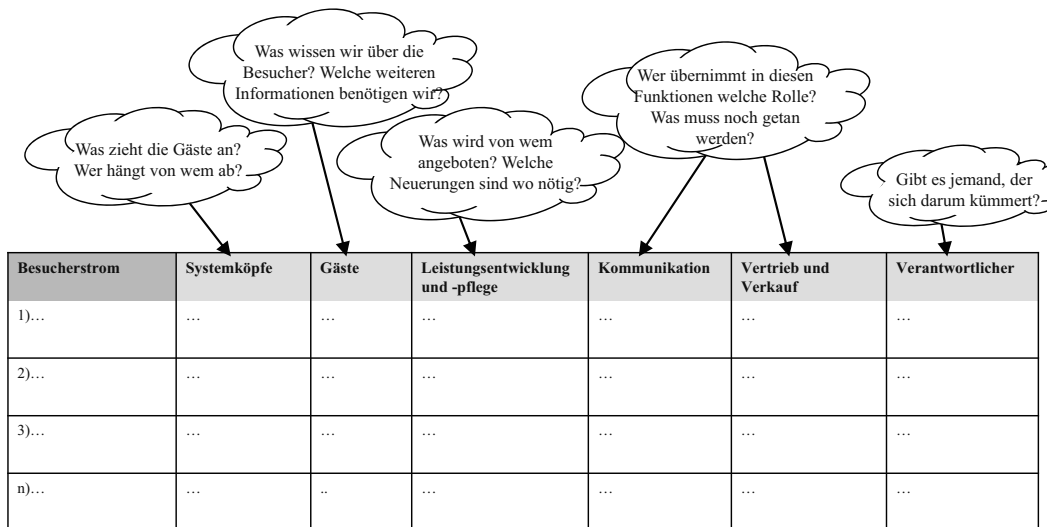


Tabelle 1: Raster mit zentralen Aspekten für eine arbeitsteilige Vorgehensweise, Quelle: eigene Abbildung

Auf diese Weise können nicht nur qualitativ bessere Gespräche und Ideenbeurteilungen stattfinden. Es können erstmals spezifische und differenzierte Abstimmungen über Teilung von Kosten und Verteilung von Gewinnen vorgenommen werden. Insbesondere die Ermittlung von Systemköpfen und Verantwortlichen zeigt auf, wer als treibende Kraft eine gemeinsam getragene Innovation vorantreiben kann, bei wem überall Gewinne entstehen (siehe entsprechende Karte) und wie somit die Kosten der Netzwerkinnovation geteilt werden können.

4.4. Effizienten und wirksamen Austausch schaffen

Unternehmer aber auch Akteure des öffentlichen Sektors haben im Tourismus wenig Zeit, Innovationsprozesse zu durchlaufen. Die in Abschnitt 2 dargelegte Problematik der KMU-Strukturen gekoppelt mit dem Lifestyle-Entrepreneurship zeigen die Grenzen von Innovationsprozessen aus der Konzernwelt auf. Es gilt deshalb, ein günstiges Umfeld zu schaffen, in welchem die Akteure in kurzer Zeit und in einem gezielten Austausch mit potenziellen Geschäftspartnern rasch zu einer Entscheidung kommen, ob eine Idee weiterverfolgt werden soll. Die Auslegeordnung der in Abschnitt 4.1. bis 4.3. präsentierten synoptischen Darstellungen auf Wänden in einem grösseren Raum, der jederzeit für alle zugänglich ist, hat sich in zahlreichen Fällen als ideal erwiesen. Akteure haben die Wahl den Zeitpunkt selber zu bestimmen und – meist in einem ersten Schritt/ Besuch – alleine oder mit zufälligen anderen Partnern sich ein erstes Bild über die für sie interessanten Handlungsfelder zu

machen. Der Raum befindet sich meist bei einer öffentlichen Institution (z.B. Gemeinde, Tourismusorganisation), erstmalige Besucher werden durch eine geschulte Person kurz in die Methode und die Instrumente eingeführt und betreut, spontane Diskussionen und neu entstehende Ideen werden von dieser Person moderiert. In einem zweiten Schritt/ Besuch werden oft gezielt weitere Akteure einbezogen und konkrete Projekte diskutiert. Der Ansatz ist unter anderem deshalb so erfolgreich, weil die Akteure sich nicht im Voraus mit Studien und langen Texten oder Präsentationen anfreunden müssen. Sie können rasch und spontan Ideen entwickeln, diskutieren und gleich im Kontext validieren. Dies findet in der Regel nicht sitzend am runden Tisch, sondern stehend in einem ungezwungenen Umfeld (meist begleitet mit Snacks und Getränken) statt: ein alltäglicher Arbeitskontext für die Beteiligten.

4.5. Marktbeeinflusser ermitteln

Mund-zu-Mund Werbung ist der wichtigste Kanal, den Befragte bei der Beeinflussung für den Reiseentscheid angeben (Vgl. *Bieger & Laesser*, 2008). Was auf erstem Blick nachvollziehbar und logisch erscheinen mag, hat für Innovationsprozesse im Tourismus dramatische Konsequenzen. So ist davon auszugehen, dass Anbieter selten eine fundierte Kenntnis davon haben, wie es eine Idee von der Einführung bis zur Diffusion im Markt schaffte. Hierbei nützlich ist das relativ neue Konzept der sogenannten Market Mavens, stark involvierte Konsumenten, die als wichtige Informationsquelle für weitere Konsumenten dienen (*Clark & Goldsmith*, 2005). Market Mavens beeinflussen andere Individuen so stark, dass sie teilweise die Entscheidungsbefugnis für die Reise übernehmen. So sind beispielsweise die Vorstandsmitglieder als Market Mavens für die Jubiläumsreise ihres Vereins nicht nur Informationsbeeinflusser, sondern Entscheider zugleich. Traditionelle Market Mavens finden sich in der Reisebranche immer wieder (z.B. Reisebüro, Reiseveranstalter, Reiseführer und -magazine). Unterschätzt wird die Rolle von Market Mavens im sozialen Umfeld der potenziellen Touristen. Studien über den Einfluss von Bekannten, Verwandten und Nachbarn (z.B. *Duhan, Johnson, Wilcox, & Harrell*, 1997; *Price & Feick*, 1984) zeigen, dass die Identifizierung von Market Mavens in Forschung und Praxis immer noch unterschätzt wird.

Die Ermittlung von Marktbeeinflussern in der Praxis hat sich bisher als schwierig erwiesen. Viele Akteure wussten, woher ihre Gäste kamen, wohin sie gingen, was sie taten, sogar ungefähr wie viel sie wofür bezahlten. Die Treiber des Reiseentscheides und zwar nicht bezogen auf die Motivation und die Aktivitäten, sondern betreffend der empfehlenden und beeinflussenden Quelle waren oft unbekannt. Die Frage, die bisher selten gestellt wurde und die oft die Akteure gescheut haben zu stellen ist nämlich: Wie kam es dazu, dass sie (trotz aller anderen Alternativen) heute bei uns sind? Sie setzt voraus, dass ein ganz bestimmter Beeinflusser (und nicht mehrere Informationsquellen) massgebend waren. Die Ermittlung dieser Market Mavens erlaubt auch erstmals eine zuverlässige Testphase von Neuerungen oder zumindest die hypothetische Konfrontation mit einer Neuerung. Schliesslich sind Market Mavens gerade die Akteure/ Organisationen, die die Diffusion im Markt garantieren.

5. Ausblick

Es ergeben sich drei Schlussfolgerungen in Bezug auf praktische Umsetzung, kontextuelle Einbettung und Lernprozesse: Erstens, die dargestellten Instrumente und Vorgehensweisen unterscheiden sich von bisherigen Ansätzen, bei denen man beispielsweise von Nachfrage-trends ausging und mit neuen Ideen (z.B. durch Brainstorming) abstrakte Projekte definierte, die dann in einem bestimmten Raum realisiert werden mussten. Der neue Ansatz unterstreicht nicht nur die Kundenorientierung, sondern zwingt den direkten Einbezug des externen Faktors als Basis des Innovationsprozesses zu berücksichtigen. Tatsächlich beginnt Innovationsmanagement mit der Rekonstruktion der Besucherströme, die die entsprechenden Wertschöpfungsketten auf Anbieterseite aktivieren. Auf diese Weise wird Ko-Kreation bei Dienstleistungen (Piller, Ihl, & Vossen, 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004) auch systematisiert. Überbetriebliche Innovation im Tourismus ist nicht einfach nur kollaborative Invention und die Gestaltung eines Funnels von den Ideen bis zur Realisierung. Was bei Grosskonzernen für die Konsumgüterindustrie oder in der Pharmabranche funktioniert, greift im Tourismus zu kurz. Dort wo ein sozialer Prozess, der wesentlich durch den Besucher gestaltet wird, ökonomische Werte generiert, sind die Leistungserbringer ungleich gefordert. Innovation in Netzwerken im Tourismus dient somit auch anderen Branchen zu verstehen, wohin eine stärkere Einbindung von Kunden nicht nur im Produktions- und Leistungserstellungsprozess, sondern auch im Innovationsmanagement in Zukunft führen kann.

Zweitens, das Beispiel Tourismus zeigt, wie Innovationen in Netzwerken räumlich, zeitlich und gesellschaftlich kontextualisiert werden. Die Standortgebundenheit führt dazu, dass jede Form von Imitation neu eingebettet werden muss. Durch die jeweiligen Spezifika des Kontextes, die gezeichnet sind durch räumliche Ausstattung, Ressourcen, lokale Gemeinschaft, geschichtliche Entwicklung, bestehende ‚Produkte‘ und somit eine sehr eigene Anschlussfähigkeit von Innovationen an existierende Lösungen, führt die Übertragung einer anderweitigen Innovation auf das eigene Umfeld zu einer zumindest inkrementellen Innovation. Während Innovation und Imitation traditionell als Antagonisten und alternative Motoren des Wettbewerbs betrachtet werden (Arvanitis & Seliger, 2014; Shenkar, 2010), vereint das Beispiel der Tourismusinnovation in Netzwerken die beiden Konzepte ohne dass sie im Gegensatz zueinander stehen müssen (Van de Ven, 1986). Dieser Weg könnte dank einer entsprechenden Forschungsagenda auch in anderen Branchen/ Sektoren mit starkem Standortbezug begangen werden.

Drittens, der in den vorigen zwei Abschnitten herausgearbeitete Aspekt des individuellen und kollektiven Lernens (Evolutionsoökonomik) weist auf die Schwäche einer KMU-geprägten Industrie hin, die einerseits durch die operative Tageshektik absorbiert ist und andererseits oft einen tiefen Professionalisierungsgrad aufweist. Trotz der unseres Erachtens guten Aus- und Weiterbildungsangebote im Tourismus fehlen meist industriespezifische Lösungen. Die Mitarbeiter an der Front und die Führungskräfte lassen sich schnell durch scheinbar erfolgreiche Ansätze aus anderen Branchen inspirieren. Leider wird ohne profunde Kenntnis einer Methode/ eines Lösungsansatzes eine unpassende oder oberflächliche Anwendung getestet, beurteilt und zu oft wieder verworfen. Die in diesem Beitrag diskutierten Spezifika des Tourismus und der Innovation in Netzwerken zeigen jedoch, dass gerade für diese Domäne ein eigener Lösungsweg zwingend ist. Ein entsprechender Lernprozess bei den Beteiligten kann nur dann stattfinden, wenn eine Neuinterpretation/ ein neues Verständnis des Umfeldes, in welchem die Betroffenen täglich operieren, gewonnen wer-

den kann. Wir meinen, dass diese Diskussion für jede andere Branche auch relevant ist. Innovation ist ein vielschichtiges Problem, bei dem

1. menschliche Aufmerksamkeit und Kreativität gefördert,
2. wertschaffende Prozesse von der Idee zum wirtschaftlichen Erfolg geführt,
3. organisatorische Herausforderungen in Ganz-Teilbeziehungen (und somit auch in Netzwerken) bewältigt sowie
4. Führung in einem institutionellen Kontext gestaltet werden müssen (*Van de Ven*, 1986).

Ein Innovationsprozess fordert von den Betroffenen und insbesondere von dessen Gestaltern immer wieder eine Neubeurteilung des spezifischen Handlungsrahmens. Es lohnt sich also, Innovation nicht als Selbstzweck auf die Agenda zu setzen, sondern als problem- und kontextbezogene Notwendigkeit zu leben.

2. Herausforderung		3. Lösungsansätze	4. Weg in die Praxis	
Abschnitt	Problem		Methode/ Instrument	Abschnitt
2.1. Fragmentierte Wertschöpfungskette	Aktivierung der Wertschöpfungskette und Generierung des Erlebnisses durch die Gäste Auswahl der Partner für überbetriebliche Innovation (Optionendilemma)		Visualisierung der Besucherströme, Rekonstruktion der Wertschöpfungsketten Ermittlung der Innovationspartner entlang der aktuellen und neuen Besucherströme Siehe 4.3.	4.1. Die Wertschöpfungskette aus Kundensicht sehen
2.2. Standortgebundenheit	Schätzung/ Verteilung der Innovationskosten (*) Räumliche, historische und von bestehenden Geschäften abhängige Einbettung von Innovationen		Einbettung von Innovationen in den regionalen Kontext und im Rahmen der Verknüpfung mit anderen Besucherströmen (**)	4.2. Initiativen in den Kontext des Standortes einbetten
2.3. überbetriebliche Infrastrukturen und öffentliche Güter	Koordinationsmechanismen zwischen Organisationen und Aushandlung zwischen den Akteuren Rolle des Staates Schätzung/ Verteilung der Innovationskosten (*)		Darstellung der aktuellen Aufgabenteilung entlang der Besucherströme, gemeinsame Ermittlung des Handlungsbedarfs, Klarstellung von Abhängigkeiten auf Angebotsseite (Systemköpfe) und somit Grundlagen für die Teilung von Innovationskosten (*)	4.3. Arbeitsteilung ermöglicht Teilung von Kosten und Gewinnen
2.4. KMU-Struktur und Lifestyle-Entrepreneurship	Wechsel von der Arbeitswelt zur Entdeckungswelt Mangelnde Kraft ökonomischer Argumente für Beteiligung an überbetrieblichen Innovationen Rasches Verständnis einer komplexen und dynamischen Ausgangslage mithilfe eines Moderators/ einer simplen Methode		Überblicks-Raum mit allen aktuellen und neuen Besucherströmen sowie der Tabelle mit der Aufgabenteilung, öffentlich zugänglicher Raum, moderierter Austausch und Diskussion in ungezwungener Atmosphäre	4.4. Effizienten und wirksamen Austausch schaffen
2.5. Diffusion und Imitation	Unklarheit/ Unkenntnis über Beeinflussungsprozesse auf Nachfrageseite Imitation nicht ohne Anpassung an den eigenen Kontext, Imitation = inkrementelle Anpassung (**)		Gemeinsame Ermittlung von Marktbeeinflussern und Market-Mavens für die einzelnen Besucherströme Siehe 4.2.	4.5. Marktbeeinflusser ermitteln

Anhang : Überblick von der Herausforderung zum Weg in die Praxis, Quelle: eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

- Agarwal, R., & Gort, M. (2001). First-Mover Advantage and the Speed of Competitive Entry, 1887-1986. *The Journal of Law and Economics*, 44(1), 161-177.
- Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *The Journal of Political Economy*, 58(3), 211-221.
- Arvanitis, S., & Seliger, F. (2014). Imitation versus innovation (pp. 49). Zürich: KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich.
- Asheim, B. T. (1996). Industrial districts as 'learning regions': a condition for prosperity. *European planning studies*, 4(4), 379-400.
- Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000). 'Staying within the fence': Lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378-392.
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390-1396.
- Baptista, R. (2001). Geographical clusters and innovation diffusion. *Technological Forecasting and Social Change*, 66(1), 31-46.
- Beritelli, P. (2011a). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629.
- Beritelli, P. (2011b). Do actors really agree on strategic issues? - Applying consensus analysis of stakeholder perceptions in tourist destination communities. *Tourism Analysis*, 16(4), 219-241.
- Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). The St. Gallen Model for Destination Management. St. Gallen: IMP-HSG.
- Beritelli, P., & Romer, D. (2006). Inkrementelle versus radikale Innovationen im Tourismus. *Innovationen im Tourismus*, 53.
- Bieger, T. (1996). *Management von Destinationen* (1st ed.). München: Oldenbourg.
- Bieger, T. (2010). *Tourismuslehre-Ein Grundriss* (3rd ed.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2006). *Dienstleistungsmanagement in Netzwerken*. Bern: Haupt.
- Bieger, T., Beritelli, P., & Weinert, R. (2005). Kundenwert durch neue Preissysteme im Tourismus - Ein neues Feld für Dienstleistungsinnovation. In H. Pechlaner, P. Tschurtschenthaler, M. Peters, B. Pikkemaat & M. Fuchs (Eds.), *Erfolg durch Innovation : Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor : Festschrift für Klaus Weiermaier zum 65. Geburtstag* (pp. 309-326). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bieger, T., Beritelli, P., & Weinert, R. (2010). Bericht Schlussevaluation Innotour Evaluation des Förder- und Finanzierungsansatzes. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Bieger, T., Beritelli, P., Weinert, R., & Zumbusch, K. (2012). Touristische Innovationsförderung durch den Staat: Eine kritische Betrachtung mit Empfehlungen. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 4(1), 21-37.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2003). *Attraktionspunkte*. Bern: Haupt.
- Bieger, T., & Laesser, C. (2008). *Travel market Switzerland 2007: Basic report and database specification*. Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, St. Gallen, Switzerland.
- Bontje, M., Musterd, S., & Pelzer, P. (2012). *Inventive city-regions: path dependence and creative knowledge strategies*. Farnham, UK: Ashgate Publishing, Ltd.
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: A political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 459-477.

- Bramwell, B., & Cox, V. (2009). Stage and path dependence approaches to the evolution of a national park tourism partnership. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 191-206.
- Brockhoff, K. (1999). *Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle* (5th ed.). München: Oldenbourg.
- Clark, R. A., & Goldsmith, R. E. (2005). Market mavens: psychological influences. *Psychology & Marketing*, 22(4), 289-312.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *The journal of Law and Economics*, 3(1), 1.
- Damayanti, M., Scott, N., & Ruhanen, L. (2013). A review of the concept of coopetition: application in tourism. Paper presented at the CAUTHE, Christchurch, N.Z.: Lincoln University.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2009). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260-266.
- Duhan, D. F., Johnson, S. D., Wilcox, J. B., & Harrell, G. D. (1997). Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 283-295.
- Espelt, N. G., & Benito, J. A. D. (2006). Visitors' behavior in heritage cities: The case of Girona. *Journal of Travel Research*, 44(4), 442-448.
- Feldman, M. P., & Florida, R. (1994). The geographic sources of innovation: technological infrastructure and product innovation in the United States. *Annals of the Association of American Geographers*, 84(2), 210-229.
- Frey, M. (2002). *Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie: Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen*. Bern: Haupt.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2006). Open innovation. *zfo Wissen*, 3(75), 132-138.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). Geschäftsmodelle aktiv innovieren. In D. Grichnik & O. Gassmann (Eds.), *Das unternehmerische Unternehmen* (pp. 23-41). Wiesbaden: Springer.
- Gassmann, O., & Friesike, S. (2012). *Erfolgsprinzipien der Innovation*. München: Hanser.
- Gentner, D., & Stevens, A. L. (1983). *Mental models*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Gerybadze, A. (2004). *Technologie- und Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
- Good, B. (2006). *Technologie zwischen Markt und Staat - Die Kommission für Technologie und Innovation und die Wirksamkeit ihrer Förderung*. Zürich/ Chur: Rüegger.
- Gunn, C. A. (1972). *Vacationscape: Designing tourist environments*. Bureau of Business Research, University of Texas, Austin.
- Håkansson, H., & Lundgren, A. (1997). Paths in time and space—path dependence in industrial networks. In L. Magnusson & J. Ottoson (Eds.), *Evolutionary Economics and Path Dependence*, Cheltenham: Edward Elgar (pp. 119-137). Cheltenham: Edward Elgar.
- Hampicke, U., & Immler, H. (1992). *Natur in der ökonomischen Theorie. 4. Ökologische Ökonomie: Individuum und Natur in der Neoklassik*. Opladen: Westdt. Verlag.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
- Hjalager, A.-M. (1994). Dynamic innovation in the tourism industry. In C. P. Cooper & A. Lockwood (Eds.), *Progress in tourism, recreation and hospitality management* (Vol. 6, pp. 197-224). Chichester: Wiley.

- Hjalager, A.-M.* (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A.-M.* (2005). Innovation in tourism from a welfare state perspective. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(1), 46-62.
- Hoelzl, B., Pechlaner, H., & Laesser, C.* (2005). Imitation processes of SMEs—a special form of innovation? In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Innovation in tourism: Creating customer value* (pp. 311-322). St. Gallen: Aiest.
- Kaspar, C.* (1995). *Management im Tourismus*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Keller, P.* (2003). Innovation und Tourismus. In K. Weiermair, M. Peters, H. Pechlaner & M. O. Kaiser (Eds.), *Unternehmertum im Tourismus: Führen mit Erneuerungen* (pp. 203-216). Berlin: ESV.
- Leask, A.* (2010). Progress in visitor attraction research: Towards more effective management. *Tourism Management*, 31(2), 155-166.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J.* (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39(2), 290-300.
- Leiper, N.* (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 367-384.
- Lew, A. A.* (1987). A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism Research*, 14(4), 553-575.
- Lew, A. A., & McKercher, B.* (2006). Modeling tourist movements: A local destination analysis. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 403-423.
- Loasby, B.* (1999). *Knowledge, Institutions and Evolution in Economics*. London/ New York: Routledge.
- Mansfield, E.* (1963). The speed of response of firms to new techniques. *The Quarterly Journal of Economics*, 77(2), 290-311.
- Metcalfe, J. S., & Georghiou, L.* (1998). Equilibrium and Evolutionary Foundations of Technology Policy. *STI Review*, 22, 75-100.
- Morrison, A.* (2003). SME management and leadership development: market reorientation. *Journal of Management Development*, 22(9), 796-808.
- Moulaert, F., & Sekia, F.* (2003). Territorial innovation models: a critical survey. *Regional studies*, 37(3), 289-302.
- Nordin, S., & Svensson, B.* (2007). Innovative destination governance. The Swedish ski resort of Åre. *Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.
- Oliver, P. E., & Marwell, G.* (1988). The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass. II. *American sociological review*, 53(1), 1-8.
- Olson, M.* (1965). *The logic of collective action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pechlaner, H., Fischer, E., & Priglinger, P.* (2006). Die Entwicklung von Innovationen in Destinationen Die Rolle der Tourismusorganisation. In B. Pikkemaat, M. Peters & K. Weiermair (Eds.), *Innovationen im Tourismus* (pp. 121-136). Berlin: ESV.
- Peters, M., Frehse, J., & Buhalis, D.* (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *Pasos*, 7(2), 393-405.
- Peters, M., Weiermair, K., & Leimegger, R.* (2004). Employees' evaluation of entrepreneurial leadership in small tourism businesses. In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Small and Medium Sized Enterprises in Tourism* (pp. 315-333). St. Gallen: Aiest.

- Piller, F. T., Ihl, C., & Vossen, A. (2010). A typology of customer co-creation in the innovation process. Available at SSRN 1732127 <http://ssrn.com/abstract=1732127> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1732127>
- Polanyi, K. (1957). *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Price, L. L., & Feick, L. F. (1984). The role of interpersonal sources in external search: an informational perspective. *Advances in Consumer Research*, 11(1), 250-255.
- Rühl, J. (2001). Horizontale Innovationskooperationen, wenn die Innovation ein öffentliches Gut darstellt. In J. Rühl (Ed.), *Vertragliche Gestaltung von Innovationskooperationen* (pp. 127-179). Wiesbaden: Springer.
- Saarinen, J., & Kask, T. (2008). Transforming tourism spaces in changing socio-political contexts: The case of Pärnu, Estonia, as a tourist destination. *Tourism Geographies*, 10(4), 452-473.
- Sainaghi, R., & d'Angella, F. (2005). Value creation through strategic innovation and cooperation. In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Innovation in tourism: Creating customer value* (pp. 323 - 333). St. Gallen: Aiest.
- Schamp, E. W. (2009). Wissen, Netzwerk und Raum—offen für ein Konzept der „co-evolution“? In U. Matthiesen & G. Mahnken (Eds.), *Das Wissen der Städte* (pp. 33-45). Wiesbaden: Springer.
- Schumpeter, J. A. (1952). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Shenkar, O. (2010). Copycats: how smart companies use imitation to gain a strategic edge. *Strategic Direction*, 26(10), 3-5.
- Shoval, N., & Isaacson, M. (2007). Tracking tourists in the digital age. *Annals of Tourism Research*, 34(1), 141-159.
- Shoval, N., & Isaacson, M. (2010). *Tourist mobility and advanced tracking technologies*. New York: Routledge.
- Shoval, N., & Raveh, A. (2004). Categorization of tourist attractions and the modeling of tourist cities: based on the co-plot method of multivariate analysis. *Tourism Management*, 25(6), 741-750.
- Solow, R. M. (1999). Neoclassical growth theory. *Handbook of macroeconomics*, 1, 637-667.
- Stölzle, W., & Lieb, T. C. (2012). *Business Innovation in der Logistik: Chancen und Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research policy*, 36(1), 88-106.
- Szmigin, I., & Carrigan, M. (2001). Leisure and tourism services and the older innovator. *The Service Industries Journal*, 21(3), 113-129.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R., & Beaumont, N. (2009). Segmentation: A tourism stakeholder view. *Tourism Management*, 30(2), 169-175.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development* (4 ed.). Harlow, UK: Pearson education.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.

- Van der Ark, L. A., & Richards, G.* (2006). Attractiveness of cultural activities in European cities: A latent class approach. *Tourism Management*, 27(6), 1408-1413.
- Volo, S.* (2005). Tourism Destination Innovativeness. In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Innovation in tourism: Creating customer value* (pp. 199 - 211). St. Gallen: Aiest.
- Weiermair, K., & Kronenberg, C.* (2004). Stuck in the middle: Strategies for improving the market position of SMEs in tourism. *The Poznan University of Economics Review* 4 (\), 103-112.
- Weiermair, K., & Peters, M.* (2006). Zur Analyse des Innovationspotenzials der touristischen Wertekette. In B. Pikkemaat, M. Peters & K. Weiermair (Eds.), *Innovationen im Tourismus*. Berlin: Erich Schmidt.
- Weiermair, K., Peters, M., & Frehse, J.* (2005). Innovation in small businesses vs. MNEs. Paper presented at the *Innovation in tourism: Creating customer value*. Aiest, St. Gallen (Switzerland).
- Wolfe, R. A.* (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Yang, Z., Yuan, N. J., Xie, X., Lian, D., Rui, Y., & Zhou, T.* (2014). Indigenization of Urban Mobility. arXiv preprint arXiv:1405.7769.

Pietro Beritelli, Prof. Dr., ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Tourismus an der Universität St. Gallen

Anschrift: Universität St. Gallen, Dufourstrasse 48, 9000 St. Gallen, Tel.: +41 224 2204, E-Mail: thomas.bieger@unisg.ch

Thomas Bieger, Prof. Dr., ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Tourismus an der Universität St. Gallen

Anschrift: Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Tel.: +41 224 2346, Fax: +41 224 2536, E-Mail: pietro.beritelli@unisg.ch