

---

# Antezedenzen und Konsequenzen von angebotsseitig ausgelöstem Engagement: Die Beziehung von Destinationen und Zweitwohnungsbesitzenden



*Aristid Klumbies*

**Zusammenfassung:** Diese komparative Fallstudie vergleicht, wie zwei Schweizer Destinationen Engagement aktiv auslösen, um ihre Zweitwohnungsbesitzenden zu engagieren. Es werden die Antezedenzen für und die Konsequenzen von anbieterinduziertem Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden für eine Company-type und eine Community-type Destination analysiert. Als Ergebnis werden sieben Antezedenzen von Engagement und sieben Konsequenzen von Engagement für die Destination aufzeigt. Die Antezedenzen von anbieterinduziertem Engagement sind Involvement, Commitment, Wertschätzung, Vertrauen, Hospitality, gesellschaftlicher Wandel und die Marktsituation. Die Konsequenzen von anbieterinduziertem Engagement sind Loyalität, Sense of Community/Ownership, Resonanz, geteilte Identität, Attraktivität der Destination, monetäre Aspekte und Bekanntheit/Word-of-Mouth.

**Stichwörter:** Marketing Management; Engagement; Tourismus; Tourismus Management; Zweitwohnungsbesitzende; Dienstleistungsmanagement; Kundenverhalten

**Antecedents and consequences of supply-side induced engagement in destination second-home owner relationships**

**Summary:** *This comparative case study compares how two Swiss destinations actively trigger engagement to engage their second-home owners. The study analyzes antecedents and consequences of supplier-induced engagement for a company-type and a community-type destination. The result identifies seven antecedents and seven consequences of engagement for the destination. The antecedents of supplier-induced engagement are involvement, commitment, appreciation, trust, hospitality, social change, and the market situation. The consequences of supplier-induced engagement are loyalty, sense of community/ownership, resonance, shared identity, attractiveness of the destination, monetary aspects, and awareness/word-of-mouth.*

**Keywords:** *Marketing management; engagement; tourism; tourism management; second-home owners; service management; customer behavior*

## Einführung

Zweitwohnungsbesitzende sind für die Entwicklung von Destinationen und besonders in der Schweiz sehr wichtig. Sie treten in verschiedenen Rollen auf: Als Investoren in Beherbergungsinfrastruktur, als Kundinnen und Kunden von Dienstleistungen der Destination, aber auch als Co-Produzenten in ihrer Eigenschaft als Mitkunden sowie in aktiven Rollen, z. B. in Vereinen und im Kulturleben der Destination. Der Erfolg einer Destination hängt nicht zuletzt davon ab, wie weit es gelingt, Zweitwohnungsbesitzende in diesen Rollen zu aktivieren. Ein möglicher Ansatz dafür ist, das „Engagement“ der Zweitwohnungsbesitzenden zu stärken. Dieser Beitrag zeigt, warum und wozu Destinationen Engagement-Massnahmen für Zweitwohnungsbesitzende realisieren. Engagement wird in dieser Studie als ein freiwilliges, dialogisches und intensives Austauschverhältnis zwischen zwei Parteien beschrieben. Engagement ist eng mit Commitment (Verpflichtung oder Hingabe an eine Person, Beziehung, Aufgabe, Sache oder eine andere Einheit oder Handlung (American Psychological Association 2020)) und Involvement (Ausmass, in dem eine Aufgabe oder ein anderes Beurteilungsziel als psychologisch bedeutsam oder wichtig für das eigene Selbstwertgefühl empfunden wird (American Psychological Association 2020)) verknüpft.

Das Paper ist in drei Teile gegliedert. Erstens werden die drei Rollen eines Zweitwohnungsbesitzenden (Kunde, Employee/Co-Producer, Investor) besprochen.

Zweitens wird das Thema Engagement aus den drei passenden Perspektiven Customer Engagement, Employee Engagement und Investor Engagement integriert betrachtet. Diese disziplinären Zugänge zu Engagement werden in der betriebswirtschaftlichen Forschung (Marketing, Personalwesen und Finance) relativ isoliert bearbeitet. In allen drei Rollen können sich Zweitwohnungsbesitzende mehr oder weniger stark emotional mit ihrer jeweiligen Destination engagieren (Engagement-Konstrukt). Es wurde zwar viel zu Engagement geforscht, das von Kunden, Co-Produzenten und Investoren erbracht wird, aber wenig dazu, wie eine Engagement-Beziehung von Firmen bzw. Anbietern aktiviert wird. Ausnahmen, die die Anbieterseite untersuchen, bilden Studien im Bereich Employee Engagement (Jenkins/Delbridge 2013, Truss et al. 2013) und Investor Engagement (Schapiro 2010, Fairfax 2013), die Engagement als Managementpraxis sehen.

Drittens wird deshalb aus Sicht der Anbieterseite gefragt, warum und wozu Destinationen Engagement-Massnahmen für Zweitwohnungsbesitzende realisieren. Es wird zum einen ein Forschungsbeitrag zum anbieterinduzierten Engagement geleistet, zum anderen wird das Engagement-Konstrukt am Beispiel von Schweizer Destinationen weiterentwickelt.

Die leitenden Forschungsfragen sind wie folgt:

- 1) Warum realisieren Schweizer Destinationen Engagement-Massnahmen für ihre Zweitwohnungsbesitzenden?
- 2) Was bewirken die Engagement-Massnahmen?

## Literatur Review

### Zweitwohnungsbesitzende

Die Bedeutung der Zweitwohnungsbesitzenden wird in vielen Ländern und Regionen anerkannt. Sie werden als attraktives Element gesehen, um die Wertschöpfung innerhalb einer Destination zu erhöhen (Schweizerischer Bundesrat 2017). Sie erfüllen verschiedene

Funktionen und sind als Menschen handlungs- und entscheidungsfähige Akteure, die mehrdimensionale Effekte auslösen. Im Teilsystem Destination des Gesamtsystems Tourismus sind sie ein Element und erfüllen für die Destination als Kristallisationspunkt der Nachfrage (Kaspar 1996) verschiedene Rollen und Funktionalitäten (Bieger 2006).

Zweitwohnungsbesitzende mieten oder besitzen eine Zweitwohnung zum exklusiven Eigengebrauch. Wer eine Zweitwohnung hingegen besitzt oder mietet, aber nicht exklusiv nutzt, bedient sich vor allem ihrer temporären Funktionalität (Arpagaus/Spörri 2008). Diese Unterscheidung ist wichtig, da der Besitzer oder Mieter als exklusiver Nutzer der Zweitwohnung eine ganz andere Bindung, Identifikation und Beziehung zum Ort und zur Immobilie hat, als der temporäre Nutzer (Bieger 2006). Nur der exklusive Nutzer hat einen ständig freien und uneingeschränkten Zugang zur Immobilie. Der reine Eigentumsbesitz ohne (exklusive) Eigennutzung setzt eine transaktionale Einstellung zur Zweitwohnung voraus (Weinert 2010).

Lange betrachteten Destinationen ihre Zweitwohnungsbesitzenden ausschliesslich transaktional (Bieger/Weinert 2005). Laut Müller-Jentsch (2017) galten sie als willkommene Immobilienkäufer, Touristen und Steuerzahler. Doch im Laufe der Zeit hat sich das Bild gewandelt und viele Destinationen haben erkannt, dass Zweitwohnungsbesitzende eine Vielzahl an weiteren Qualitäten in die Destination bringen (Laesser 2017). Zweitwohnungsbesitzende sind oft einkommensstark, vermögend, gut ausgebildet und mobil und brächten gleichzeitig innovative Ideen, Investitionen und Unternehmergeist in die Destinationen (Müller-Jentsch 2017).

Doch auch die Sicht der Zweitwohnungsbesitzenden hat sich gewandelt. In der Schweiz wurden ab Mitte der 1960er Jahre Zweitwohnungen meist für Ferienzwecke und als Kapitalanlage gekauft, doch seit den 1990er Jahren gilt: „Neue Käufer kaufen Ferienwohnungen nicht mehr aus Anlagemotiven, sondern aus emotionalen Gründen, wie beispielsweise Aufbau eines Refugiums oder Familientreffpunktes“ (Bieger 2006).

Es gibt nicht den einen Zweitwohnungsbesitzenden mit konstanten Charakteristiken. Zweitwohnungsbesitzende vereinen diverse Funktionen und Rollenbilder auf sich, weshalb ihre Ansprache auch differenziert erfolgen muss. Das Rollenbild eines Zweitwohnungsbesitzenden ist eine Kombination aus den drei Rollen Kunde, mitarbeitender Co-Produzent und Investor, der einen finanziellen Gewinn aus der Nutzung und evtl. der Veräusserung ziehen will (Staub/Rütter 2014).

Erstens sind sie durch den Kauf der Immobilie Investoren in der Destination. Diese Rolle behalten sie auch durch Instandhaltungsarbeiten, Renovierungen und anderweitige Aufträge rund um das Objekt, wie bspw. Verschönerungsarbeiten, die oft durch das lokale Gewerbe durchgeführt werden (Bieger 2006).

Zweitens stehen Zweitwohnungsbesitzende häufig durch ihr erhebliches finanzielles Investment in einer engen emotionalen Beziehung zur Destination (Bieger 2006). Diese emotionale Beziehung zeigt sich in höherem Involvement, das als Interessenlevel oder persönliche Relevanz eines Individuums gegenüber einem Objekt definiert werden kann (Zaichkowsky 1994, Mittal 1995). Treten Zweitwohnungsbesitzende dann noch als Impulsgeber, Wissensträger und aktive Gestalter vor Ort auf, können sie als Co-Produzenten bezeichnet werden (Müller-Jentsch 2017).

Drittens sind Zweitwohnungsbesitzende wichtige Konsumenten in der Destination. Während des Aufenthaltes kaufen und konsumieren Zweitwohnungsbesitzende Produkte

und Dienstleistungen. Mit zunehmender emotionaler Bindung werden sogar teure Konsumgüter, wie z. B. Autos, in der Destination erworben (Bieger 2006).

Zusammengefasst haben Zweitwohnungsbesitzende häufig eine enge emotionale Beziehung zur Zweitwohnungsdestination und verfügen über die Ressourcen, die für die Destinationen interessant und nützlich sein können. Für die Destinationen ist es deshalb wichtig, das Potenzial der Zweitwohnungsbesitzenden als Kunden, Co-Produzenten und Investoren aktiv zu nutzen und zu entwickeln.

## Engagement-Konstrukt

Die Grundidee des Engagement-Ansatzes ist die Erklärung von verschiedenen Arten der Interaktion, um eine Beziehung zu einem Konterpart bzw. Gegenüber aufzubauen (Brodie et al. 2011). Viele Firmen und Destinationen stehen vor dem Problem, dass der Wettbewerb sowohl in der Preis- als auch in der Qualitäts-Dimension stark zunimmt. Um in so einem Kontext Marktpotenziale gewinnen, binden und ausbauen zu können, muss zusammen mit dem Preis und der Qualität auch auf das Level an potenziell realisierbarem Engagement als weiterem Differentiator abgestellt werden (Economist Intelligence Unit 2007).

Die Verwendung des Begriffs „Engagement“ geht bis in das 17. Jahrhundert zurück. Damals beschrieb Engagement eine Vielzahl von verschiedenen Zuständen, wie beispielsweise eine moralische oder rechtliche Verpflichtung, eine Verlobung, eine Jobbeschäftigung oder einen militärischen Konflikt (Oxford English Dictionary o.J.). Seitdem hat sich die Bedeutung des Wortes jedoch gewandelt und es sind weitere Interpretationsansätze hinzugekommen. Der Begriff Engagement wurde in den letzten Jahren in immer mehr Felder, Fächer und Disziplinen eingeführt. Beispielhaft stehen dafür die Betriebswirtschaftslehre mit ihren Subdisziplinen, die Psychologie, die Soziologie oder die Politikwissenschaften (Hollebeek 2011). Gemeinsam ist den Ansätzen, dass Engagement auf einer Metaebene als eine Form von sozialem, interaktivem Verhalten in vorübergehendem Zustand charakterisiert wird, der innerhalb breit gefasster, relevanter Interaktionsprozesse auftritt und sich im Laufe der Zeit entwickelt (Brodie et al. 2011). In der Literatur wird der Begriff heute häufig im Kontext von Commitment, Connection, Attachment, Involvement und Partizipation verwendet (Schaufeli/Bakker 2010, Brodie et al. 2011).

## Customer Engagement

Kumar et al. (2010) definieren Customer Engagement als aktive Interaktionen eines Kunden mit einem Unternehmen, mit potenziellen Kunden und mit anderen Kunden. Dies sei unabhängig davon, ob es sich um Transaktionen oder nicht transaktionale Geschäfte handelt.

Brodie et al. (2011) sehen Customer Engagement als strategisches Ziel für eine höhere Firmenperformance. Ihre Definition basiert auf fünf Annahmen. Erstens, Customer Engagement spiegelt einen psychologischen Zustand wider, der durch interaktive Kundenerfahrungen mit einem Objekt innerhalb bestimmter Dienstleistungsbeziehungen entsteht. Zweitens, Customer Engagement entsteht in einem dynamischen, iterativen Prozess von Leistungsbeziehungen, der Wert schafft und co-kreiert. Drittens, es spielt eine zentrale Rolle in dem vielschichtigen Netzwerk einer Dienstleistungsbeziehung. Viertens, Customer Engagement ist ein multidimensionales Konstrukt, in dem kognitive, emotionale und

verhaltensbezogene Dimensionen zum Ausdruck kommen. Und fünftens, Customer Engagement tritt in unterschiedlichen Situationen und auf verschiedenen Levels auf. Diese fünf Aspekte sind entscheidende Charakteristika von Customer Engagement. Insbesondere die interaktiven, erlebnisorientierten Aspekte des Konstrukts unterscheiden es von anderen relationalen Konstrukten, wie z. B. Partizipation, Involvement, Flow oder Rapport (Brodie et al. 2011).

Customer Engagement sei ein Mittel, mit dem sich der Customer Value noch verstärkt realisieren liesse. Die Folgen von Customer Engagement seien Umsatzwachstum, ein stärker wahrnehmbarer kompetitiver Vorteil sowie höhere Profitabilität. Der Grund sei, dass engagierte Kunden eine Schlüsselrolle bei viralen Marketingaktivitäten spielen und bestimmte Produkte, Dienstleistungen und/oder Marken an andere weiterempfehlen. Hinzu käme, dass engagierte Kunden eine wichtige Rolle bei der Entwicklung neuer Produkte oder Services spielen können sowie bei der Co-Creation von Erfahrungen und Wert (Brodie et al. 2011). Customer Co-Creation ist ein Bestandteil von Customer Engagement, wobei Kunden bei der Erstellung des Kernangebots miteinbezogen werden (Lusch/Vargo 2006).

Vivek et al. (2012) definieren Customer Engagement als „the intensity of an individual’s participation in and connection with an organization’s offerings and/or organizational activities, which either the customer or the organization initiate“ (S. 122). Entscheidend ist, dass der Engagement Prozess entweder aktiv durch den Kunden oder aktiv durch die Firma ausgelöst werden kann. Je nach Auslöser, verschiebt sich die Perspektive und die Firma wird vom Engagement Objekt zum Engagement Subjekt. Für die Autoren ist klar, dass die Interaktion in solchen Kunden-Unternehmen-Beziehungen vom Unternehmen getrieben werden muss.

Die Idee des Customer Engagement hat ihre Wurzeln in einer klaren Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen: „Focus on the customer’s needs [because] effective marketing requires a consumer orientation“ (Kotler/Levy 1969).

Im Kern geht es um die Frage, warum eine Firma existiert. Die Grundlage sieht Slater (1997) bei Drucker (1974), der dies wie folgt formuliert: „To satisfy the customer is the mission and purpose of every business“. Diese Customer Satisfaction würde dann erreicht, wenn die Firma einen überlegenen Customer Value kreieren kann. Dies bedeutet konsequenterweise, dass eine der Konkurrenz überlegene Performance das Ergebnis vom Angebot eines höherwertigen Customer Values ist (Slater 1997). Eine im Vergleich höhere Performance setzt einen kompetitiven Vorteil voraus (Porter 1980). Weil die Firmen eine bessere Performance erzielen, die eine Customer Value-basierte Organisationskultur durch Marktorientierung implementiert haben, muss dies der kompetitive Vorteil sein (Slater 1997). Diese Verknüpfung von Customer Value (Wert für Kunden) und Customer Equity (Wert von Kunden) zeigt das doppelseitige Gesicht des Customer Value Ansatzes (Belz/Bieger 2006). Denn eine Customer Value Orientierung generiert für beide involvierte Parteien Wert. Beide Seiten sind untrennbar miteinander verknüpft.

## Employee Engagement

Bailey et al. (2017) schreiben, dass Kahn (1990) als erster von persönlichem Engagement („personal role engagement“) oder Disengagement bei der Arbeit schreibt. Persönliches Engagement bedeutet, dass sich Organisationsmitglieder aktiv in ihren Arbeitsrollen betätigen. Im Zustand des Engagements beschäftigen und äussern sich Menschen körperlich,

kognitiv und emotional während der Ausführung ihrer Aufgaben. Kahn (1990) beschreibt Engagement als eine qualitative, verhaltenstechnische und dynamische Erfahrung, die durch die täglichen Arbeitsaufgaben beeinflusst wird.

Die Utrecht Gruppe definiert Employee Engagement als Arbeitsaufgabe oder Arbeitseinsatz („Work task or job engagement“) (Bailey et al. 2017). Engagement sei ein andauernder, tiefgründiger emotional-kognitiver Zustand, der nicht auf ein bestimmtes Objekt, Ereignis, Individuum oder Verhalten fokussiert sei. Employee Engagement sei eine aktive und positive Einstellung gegenüber der eigenen Arbeit und ihrer Aufgaben, die durch Kraft, Hingabe und Vertiefung in die Arbeit gekennzeichnet ist (Schaufeli et al. 2002, Schaufeli et al. 2006). Mit Kraft (Vigor) meinen die Autoren ein hohes Mass an Energie und geistiger Belastbarkeit bei der Arbeit; Hingabe (Dedication) bezieht sich auf die starke Beteiligung an der eigenen Arbeit und das Erleben eines Gefühls von Sinnhaftigkeit, Begeisterung und Herausforderung; Vertiefung (Absorption) bezieht sich auf die volle Konzentration und Versunkenheit in die eigenen Arbeit (Schaufeli et al. 2002).

Drittens wird Engagement als Management Praxis verstanden, wobei die Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit sich Mitarbeitende engagieren („Engagement as management practice“) (Bailey et al. 2017). Es geht nicht mehr nur um den Zustand des „being engaged“, sondern viel stärker um „doing engagement“ (Truss et al. 2013). Damit wird Engagement zu einer Management Aufgabe, wobei entweder eine weiche, auf Entwicklung bezogene Strategie oder eine harte, auf Performance ausgerichtete Strategie gewählt werden kann, um Mitarbeiter zu engagieren (Jenkins/Delbridge 2013).

Zusammengefasst kann Employee Engagement entweder als persönlicher Charakterzug („personal trait“) gesehen werden oder als direktionale Dimension gegenüber dem Arbeitgeber und der Arbeit, die beeinflusst werden kann.

## Investor Engagement

Die U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) fordert Firmen seit 2010 dazu auf, das Board-Shareholder Engagement zur Priorität zu machen: Für Vorstände und ihre Unternehmen sollte Engagement mehr als nur Offenlegung bedeuten (Schapiro 2010). Es sollten klare Gespräche mit Investoren darüber geführt werden, wie das Unternehmen geleitet wird – und warum und wie Entscheidungen getroffen werden. Weil Engagement zweiseitig sei, könnten Boards vom Zugang zu den Ideen und Anliegen der Investoren profitieren. Gute Kommunikation könne die Glaubwürdigkeit gegenüber den Aktionären erhöhen und die Unternehmensstrategie verbessern (Schapiro 2010).

Historisch gesehen hat das Shareholder Engagement nicht zu den Prioritäten der Top Management Teams gezählt, doch in den letzten Jahren sind die Investoren aktiver geworden, verlangen stärkere Kommunikation und nehmen mehr Einfluss auf die Firmen (Fairfax 2013). Aus Sicht der Firma kann Investor Engagement heute als ein intensiver Dialog mit den Investoren beschrieben werden, der das Ziel hat, bessere Corporate Governance Strukturen zu entwickeln (Fairfax 2013).

Für McLaren (2004) ist Investor Engagement das neue Paradigma der Stakeholder Governance. Engagement sei häufig eine Taktik, um die Corporate Governance zu verbessern. Dadurch würden die Agency-Kosten sinken, weil die Shareholder das Management für die Leistung des Unternehmens zur Rechenschaft ziehen könnten, was dann wiederum ihr Engagement effektiver machen würde.

Investoren können dabei entweder finanziell oder sozial motiviert sein. Finanziell motivierte Investoren würden durch Engagement versuchen, einen Wandel innerhalb des Unternehmens ohne Kontrollwechsel herbeizuführen, weil sie unzufrieden mit der Unternehmensführung oder -tätigkeit seien (Gillan/Starks 2007). Demgegenüber werden sozial motivierte, engagierte Investoren definiert als „active owners through voting their shares and engaging in dialogue with companies on a broad range of environmental, social and corporate governance (ESG) issues“ (Gifford 2010).

## Synthese

Drei entscheidende Elemente ergeben sich aus der Integration von Customer, Employee und Investor Engagement heraus.

Erstens ist Engagement ein relationales Konstrukt. Engagement kann nur in der Beziehung zwischen einem Subjekt und einem Objekt entstehen. Die Beziehung zwischen Subjekt und Objekt ist die notwendige Bedingung, damit man sich engagieren kann. Diese Beziehung ist ein oszillierender Zustand, indem es zu einem Hin und Her, einem ständigen Wechsel der Rollen kommt und die starren Grenzen von Subjekt und Objekt überwunden werden. Statt eines gesetzten Verhältnisses entsteht eine dynamische, progressive Beziehung. Der Vorteil einer solchen Beziehung liegt darin, dass er Raum für konstitutive Resonanz Erfahrungen bietet (Rosa 2016). Dieses hybride Rollenverständnis kann als ein Zukunftsmodell gesehen werden.

Zweitens setzt Engagement eine tiefere, emotionale Bindung voraus. Diese kann nur durch Interaktion entstehen, die über die Zeit immer intensiver wird. Somit basiert Engagement auf einer Beziehungshierarchie, die sich durch zunehmende Qualität, Vertrauen, Intensität und Commitment auszeichnet (Pansari/Kumar 2017).

Drittens ist Engagement ein neues, unabhängiges Konstrukt. In der Literatur wird über Engagement zwar oft im Kontext von Involvement, Commitment, Vertrauen und Loyalität gesprochen, doch Engagement beschreibt etwas Eigenständiges (Schaufeli/Bakker 2010, Brodie et al. 2011). Die vier anderen Konstrukte haben eine konzeptionelle Beziehung zu Engagement, müssen aber abgegrenzt werden. Erstens wird Involvement als Interessenlevel oder persönliche Relevanz eines Individuums gegenüber einem Objekt definiert (Zaichkowsky 1994, Mittal 1995). Zweitens ist Commitment ein dauerhafter Wunsch nach einer wertvollen Beziehung (Moorman et al. 1992). Drittens gilt Vertrauen als Bereitschaft, sich auf einen Austauschpartner zu verlassen, weil angenommen wird, dass die Interaktion sicher, zuverlässig und im besten eigenen Interesse ist (Moorman et al. 1993, Delgado-Ballester et al. 2003). Viertens wird Loyalität als positive Einstellung zu einem Objekt beschrieben, die im Laufe der Zeit zu wiederholten Interaktionen mit dem Objekt führt (Assael 1998).

Aus dieser Abgrenzung ergibt sich die Definition von Engagement: Engagement ist ein soziales, interaktives Verhalten, das eine tiefgehende, emotionale Bindung zu einem Konterpart auslöst. Sie geht über simple Interaktionen, Transaktionen und Kommunikation hinaus. Das relationale Konstrukt wirkt in der Beziehung eines Engagement Subjekts und Engagement Objekts multidimensional und individuell unterschiedlich.

Im Folgenden wird untersucht, was Antezedenten und Konsequenzen davon sind, dass Destinationen aktiv Engagement-Massnahmen für ihre Zweitwohnungsbesitzenden durchführen.

## Methode

### Untersuchungskontext

Die Studie untersucht die Art und Weise, wie die zwei Schweizer Destinationen Flims, Laax, Falera sowie Grindelwald die Beziehung zu ihren Zweitwohnungsbesitzenden gestalten, um sie aktiv zu engagieren.

Die Destination Flims, Laax, Falera befindet sich im Kanton Graubünden. Die Destination wird von der FLFM AG geführt, die wiederum wesentliche Teil ihrer Aufgaben an die Weisse Arena Gruppe outsourced. Damit wird die Weisse Arena Gruppe zum zentralen Operator und Initiator verschiedener Marketingprozesse. Das Winterprogramm wird unter der Marke LAAX positioniert, während die Marke Flims für das Sommerprogramm von Flims Laax Falera steht. Im Winter stehen Besuchern 224 Pistenkilometer zur Verfügung und im Sommer 250 Wanderkilometer (Weisse Arena Gruppe 2020). Der Anteil der Zweitwohnungen liegt in den drei Gemeinden über 70 % (ARE 2020).

Die Gemeinde Grindelwald liegt im Kanton Bern. Die Destination liegt am Fusse der Eiger Nordwand und ist ein beliebter Ausgangspunkt für die Jungfrau Region, mit Skifahren im Winter und Wandern im Sommer (Jungfraubahnen Management AG 2020). Der Zweitwohnungsanteil liegt in der Gemeinde bei 62,8 % (ARE 2020).

Nach Pettigrew (1990) ist es sinnvoll, polare Falltypen zu wählen, in denen der zu untersuchende Prozess transparent beobachtbar ist. Der Hauptunterschied der beiden Destinationen liegt im Integrationsgrad der touristischen Wertschöpfungsketten (Beritelli et al. 2007). Auf der einen Seite ist die touristische Wertschöpfungskette in der Destination Flims, Laax und Falera sehr konsolidiert, weil die Weisse Arena Gruppe einen Grossteil der touristischen Leistungen erbringt. Sie versteht sich als integrierte Dienstleistungsunternehmung in der Tourismus- und Freizeitbranche, deren Geschäftsmodell einzigartig im Alpenraum ist (Weisse Arena Gruppe 2020). Somit kann die Region Flims, Laax, Falera als eine Company-type Destination beschrieben werden (Beritelli et al. 2007). Dort erbringt und bündelt eine zentrale Institution viele Elemente der touristischen Wertschöpfungskette, wie z. B. Hotels, Bergbahnen, Gastronomie, Freizeitangebote, Sportgeschäfte oder unterstützende Services, so dass ein Gast sämtliche Serviceleistungen aus einer Hand erhält (Weisse Arena Gruppe 2020). Auf der anderen Seite wird Grindelwald als eine Community-type Destination gesehen. Diese ist ein loses Netzwerk unabhängiger Akteure, in dem die Dienstleistungen und Services der touristischen Wertschöpfungskette dezentralisiert erbracht werden. Anders als in Flims, Laax, Falera werden in Grindelwald die Beherbergungsbetriebe, Restaurants, Bergbahnen und Sportgeschäfte von individuellen Einzelpersonen oder unabhängigen Dienstleistern erbracht (Grindelwald 2020).

### Methode zur Datenerhebung

Es wird eine vergleichende Fallstudie (Comparative Case Study) mit zwei Fällen durchgeführt, die sich an das Vorgehen von Alvarez-Milan et al. (2018) anlehnt. Eine vergleichende Fallstudie umfasst typischerweise zwei Fälle. Zum einen lässt sich so eine ausreichende Tiefe in der Betrachtung erreichen (Rohlfing 2009), zum anderen kann nur eine Studie, die mindestens zwei unterschiedliche Fälle ( $n \geq 2$ ) untersucht, einen „comparative merit“ aufweisen (Muno 2009). Die qualitative Herangehensweise prüft, wie die Komplexitäten der soziokulturellen Welt wahrgenommen, interpretiert und in einem bestimmten Kontext

verstanden werden (Merriam/Tisdell 2015). So lassen sich Ethnozentrismus vermeiden und erste Regeln zu Ähnlichkeiten und Unterschieden aufstellen (Dogan/Pelassy 1990).

### Methoden zur Durchführung und Auswertung

Für diese Studie wurden semi-strukturierte Interviews durchgeführt, aber auch weitere Datenquellen miteinbezogen, wie z. B. die Erkenntnisse der Literaturrecherche und online zugängliche Informationen (Verleye 2019). Das Vorgehen folgte dem Prozess der theoriebildenden Forschung nach Eisenhardt (1989).

Für die vergleichende Fallstudie wurden Interviews mit Repräsentanten aus den beiden Destinationen geführt. Da in dieser Dissertation die Rolle des Zweitwohnungsbesitzenden als Kunde, Co-Produzent und Investor konzipiert ist, sollen die Kontaktpunkte mit diesen drei Rollen möglichst abgedeckt werden. Erstens wurden Vertreter von Tourismusorganisationen befragt, da Zweitwohnungsbesitzende durch die Tourismusabgabe Kunden in der jeweiligen Destination sind. Zweitens wurde mit Vertretern von Zweitwohnungsbesitzervereinigungen gesprochen, da Zweitwohnungsbesitzende in diesen Vereinigungen häufig ihre Rolle als Co-Produzenten wahrnehmen. Drittens wurden Gemeindevertreter interviewt, da Zweitwohnungsbesitzende als Steuerzahler auch Investoren sind. Die Interviewten sollten sich gleichmässig auf die drei definierten Vertretergruppen verteilen und in relevanten, öffentlich sichtbaren Positionen in ihren Destinationen wirken. Darüber hinaus wurden keine weiteren Anforderungen an die Auswahl der Interviewpartner gestellt. Gemäss Eisenhardt (1989) wurde die Datensammlungsstrategie angepasst, indem weitere Interviewpartner kontaktiert und interviewt wurden, wenn sie in dem vorherigen Gespräch eine wichtige Rolle eingenommen hatten oder wenn sie von einem Interviewpartner als weiterer Gesprächspartner empfohlen wurden. Die Datensammlung wurde beendet, als es in drei Interviews in Folge zu keinem substanziellen Erkenntnisgewinn mehr kam.

Die Interviews sollten erkenntnisfördernd und explorativ zugleich sein (Mayring 2002). Die Interviews waren problemzentriert, da sie sich v. a. auf das Thema der Engagement-Massnahmen in den Destinationen konzentriert haben. Mit der Stichprobe aus drei unterschiedlichen Gruppen von Repräsentanten aus zwei Destinationen liess sich derselbe Sachverhalt zielgerichtet und aus verschiedenen Perspektiven untersuchen (Verleye 2019). Ein gemeinsames Verständnis des Engagement Begriffs wurde sichergestellt, indem der Begriff den Interviewpartnern vor dem Interview definiert wurde wie er in dieser Dissertation verstanden wird. Dennoch war wichtig, und das wurde auch betont, dass die Interviewpartner ihr eigenes Verständnis von Engagement nicht verlieren, sondern in den Interviews darlegen sollten. Falls es im Laufe der Interviews zu Rückfragen bzgl. der Begrifflichkeiten kam, wurden diese im Dialog geklärt.

Nach der Transkription wurde die offene bzw. in vivo Coding Strategie angewandt, da zuerst eine Analyse der beiden einzelnen Fallstudien erfolgte, um sie danach miteinander zu vergleichen. Offenes Kodieren beschreibt einen analytischen Prozess, bei dem die Codes den beobachteten Daten während der Datenanalyse als „Konzepte erster Ordnung“ zugeschrieben werden (Glaser/Strauss 2017). Zweitens folgten die Clusterung und Kategorisierung zu „Themen zweiter Ordnung“. Drittens wurde auf „Aggregierte Dimensionen“ abstrahiert.

Bei der Datenauswertung wurde vor allem mit der Computersoftware ATLAS.ti gearbeitet. Dies ermöglichte es, komplexe Phänomene, die in unstrukturierten Daten wie Interview-Transkripten verborgen sind, aufzudecken und systematisch zu analysieren (Frieze 2019).

Die Stichprobe besteht aus 17 Interviews (10 in Flims Laax Falera; 7 in Grindelwald). Es wurden insgesamt 5 Vertreter von Tourismusorganisationen (3 in Flims Laax Falera; 2 in Grindelwald), 7 Vertreter von Zweitwohnungsbesitzervereinigungen (5 in Flims Laax Falera; 2 in Grindelwald) und 5 Gemeindevertreter (2 in Flims Laax Falera; 3 in Grindelwald) interviewt. Sämtliche Interviews wurden in dem Zeitraum zwischen dem 05.05.2020 und dem 09.06.2020 durchgeführt.

## **Ergebnisse**

Gemäss Eisenhardt (1989) sollen zuerst die Daten aus beiden Fällen separat untersucht werden, um sie dann zu kombinieren und zu vergleichen. Die Studie folgt dem Vorgehen von Corley und Gioia (2004).

### **Within-case Ergebnisse**

#### **Company-type Destination (Flims, Laax, Falera)**

Für die Destination Flims, Laax, Falera ergeben sich aus der Datenanalyse fünf dominante Antezedenzen für Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden, das von der Destination und deren Akteuren ausgelöst wird. Diese sind Commitment, Wertschätzung, Vertrauen, Hospitality und die Marktsituation. Zudem führt das Engagement zu fünf Konsequenzen für die Destination. Das sind Resonanz, geteilte Identität, Attraktivität der Destination, monetäre Aspekte und Bekanntheit/Word-of-Mouth. Abbildung 1 zeigt die Struktur der Datenanalyse gemäss Glaser und Strauss (2017) mit Codes und Zitaten der Konzepte erster Ordnung, den Themen zweiter Ordnung und den aggregierten Dimensionen.

#### **Community-type Destination (Grindelwald)**

Für die Destination Grindelwald ergibt die Datenanalyse folgende fünf Antezedenzen für das Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden: Involvement, Commitment, Wertschätzung, Hospitality und den gesellschaftlichen Wandel. Die Konsequenzen von Engagement sind Loyalität, Sense of Community/Ownership, Attraktivität der Destination, monetäre Aspekte und Bekanntheit/Word-of-Mouth. Die strukturierte Datenanalyse ist in Abbildung 2 dargestellt.

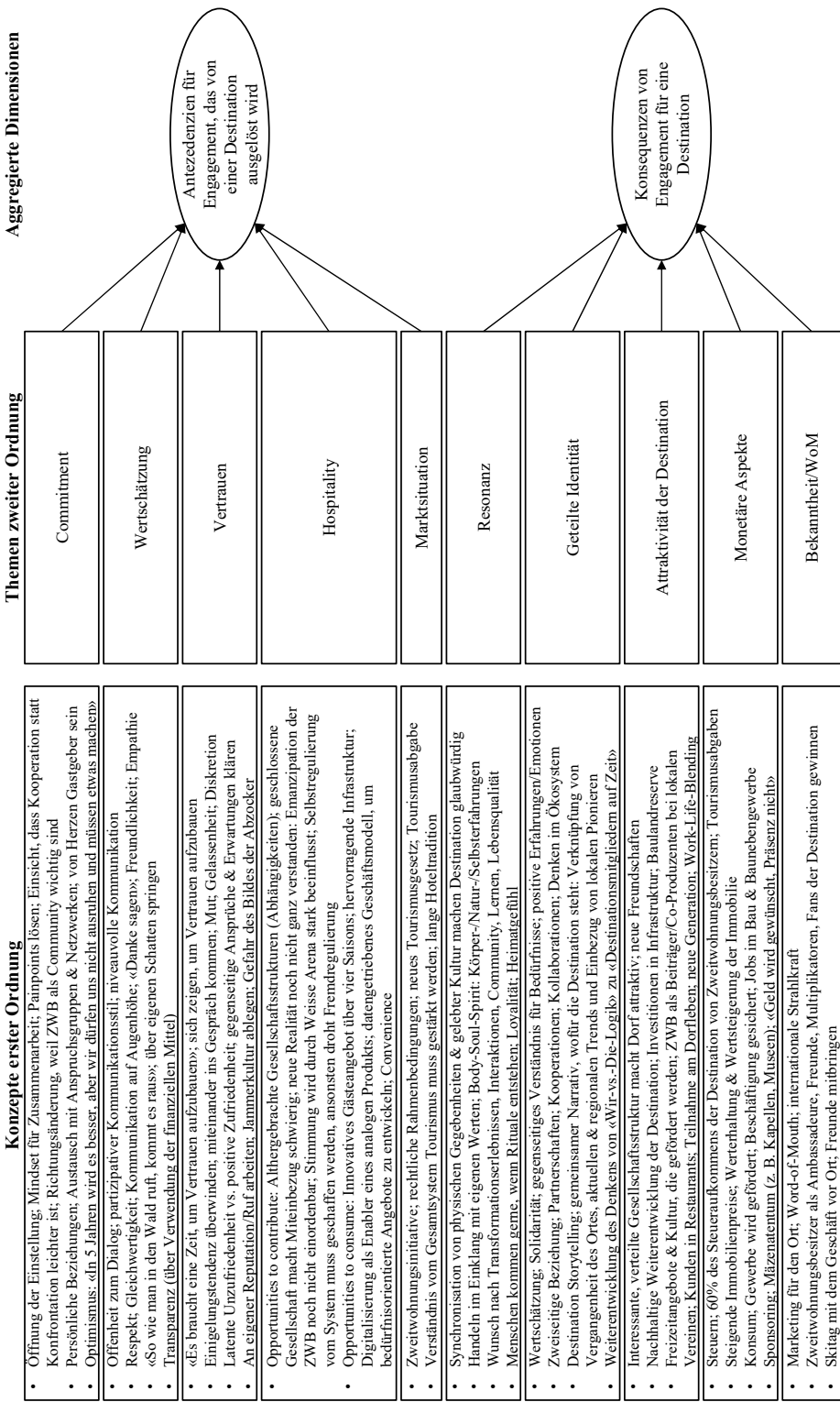


Abbildung 1: Antezedenzen für und Konsequenzen von Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden, das von der Destination Flims, Laax, Falera ausgelöst wird

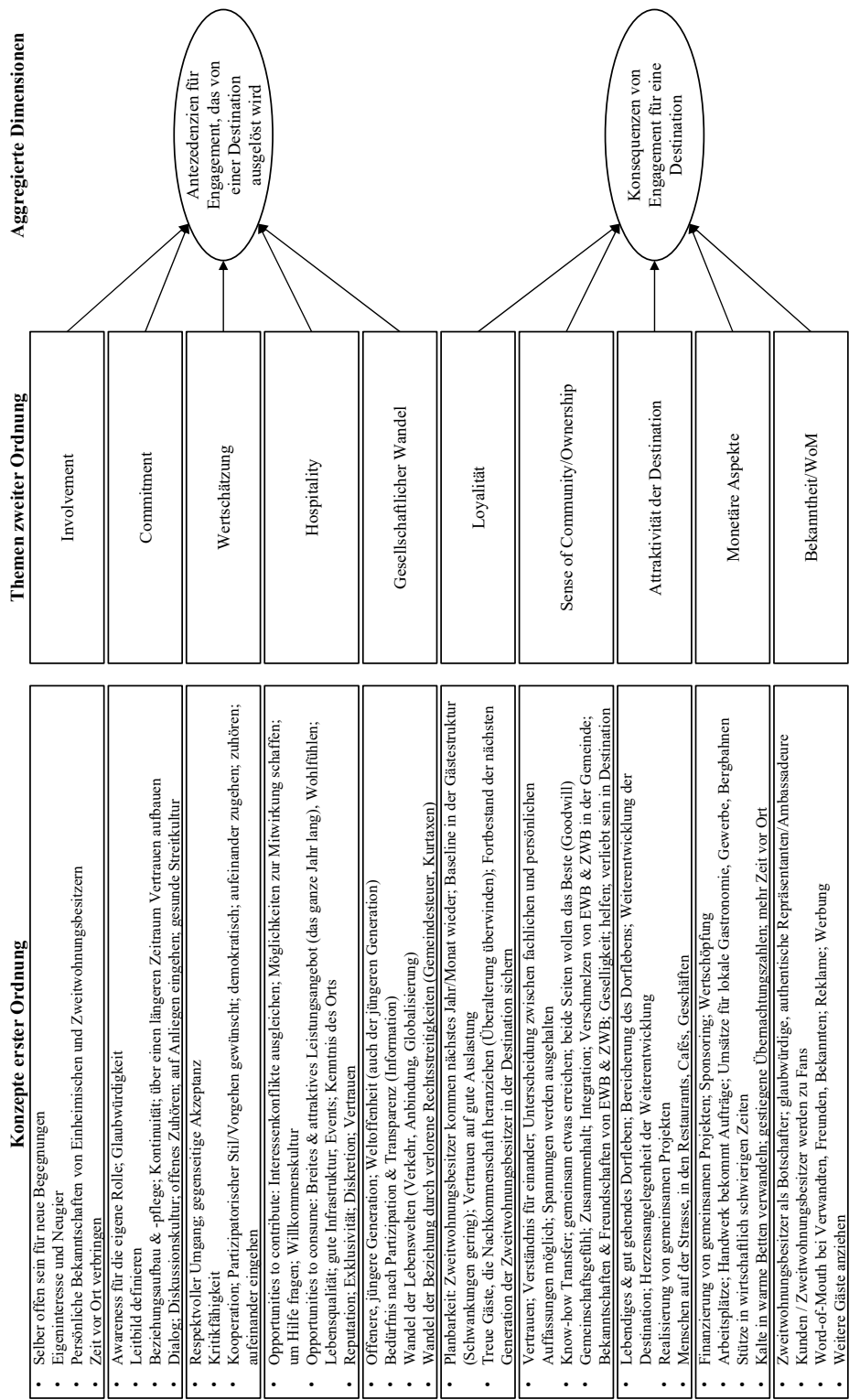
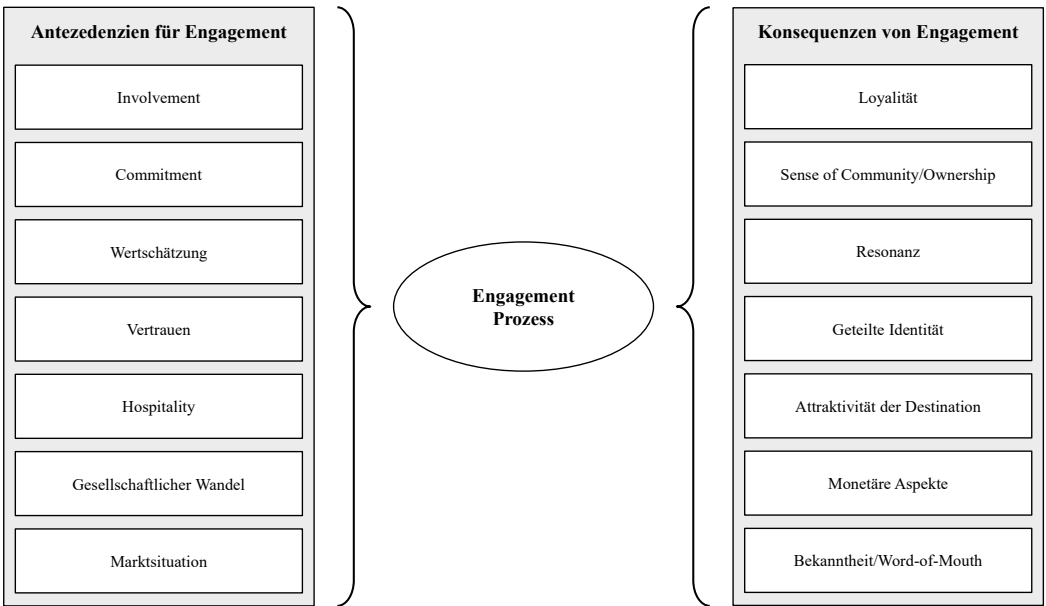


Abbildung 2: Antezedenzen für und Konsequenzen von Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden, das von der Destination Grindelwald ausgelöst wird

## Between-case Ergebnisse

Abbildung 3 zeigt, dass das von Destinationen ausgelöste Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden drei Dimensionen hat: (1) Antezedenzen für Engagement, (2) den Engagement Prozess und (3) Konsequenzen von Engagement. Die Unterscheidung von Antezedenzen und Konsequenzen war inhärenter Teil der ursprünglichen Fragestellung. Die Antezedenzen für und die Konsequenzen von Engagement werden im Folgenden detailliert besprochen, um zu verstehen, aus welchen Themen zweiter Ordnung sich diese aggregierten Dimensionen ableiten lassen können. Der konkrete Engagement Prozess wird nicht untersucht.



*Abbildung 3:* Antezedenzen für und Konsequenzen von Engagement, das von Destinationen ausgelöst wird

### Antezedenzen für Engagement

Sieben Antezedenzen für das Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden durch Destinationen charakterisieren die Erfahrungen und Auskünfte der Interviewpartner. Diese Antezedenzen sind (1) Involvement, (2) Commitment, (3) Wertschätzung, (4) Vertrauen, (5) Hospitality, (6) gesellschaftlicher Wandel und (7) die Marktsituation.

Die erste Antezedenz ist Involvement. Involvement als Ursache tritt v. a. in der Community-type Destination Grindelwald auf und wird als Interessenlevel oder persönliche Relevanz eines Individuums gegenüber einem Objekt definiert (Zaichkowsky 1994, Mittal 1995). Es basiert auf einer offenen Einstellung gegenüber Neuem und anderen Menschen, auf Eigeninteresse und Neugier. Damit Vertreter der Destination die Zweitwohnungsbesitzenden als persönlich relevant empfinden, muss es zu persönlichen Bekanntschaften kommen. Zudem muss die Destination erkennen, dass Zweitwohnungsbesitzende eine wichtige Rolle für die Entwicklung der Destination spielen. Während diese Einsicht in

der Community-type Destination gereift ist, haben die Zweitwohnungsbesitzenden nur eine geringe persönliche Relevanz für die Vertreter der Company-type Destination. Dort wird der Grossteil des touristischen Umsatzes mit Tages- und Hotelgästen gemacht. Zweitwohnungsbesitzende würden zu wenig konsumieren und nur einen Bruchteil der Gäste ausmachen, so dass die Anstrengungen auf andere Kundensegmente gelenkt werden.

Das zweite Antezedens ist Commitment, das den dauerhaften Wunsch nach einer wertvollen Beziehung beschreibt (Moorman et al. 1992). Diese Antezedenz ist in beiden Arten von Destinationen klar beobachtbar. In der Community-type Destination beruht das Commitment auf einer Awareness für die eigene Rolle in der Destination, auf der Notwendigkeit, ein gemeinsames Leitbild zu entwerfen, Beziehungen kontinuierlich und glaubwürdig aufzubauen und zu pflegen sowie den Dialog und eine Diskussionskultur zu etablieren. Die Beteiligten teilen den dauerhaften Wunsch nach einer wertvollen Beziehung in dem Sinne, als dass alle Player in der Destination kooperieren müssen, damit sich die Destination weiterentwickeln kann. In der Company-type Destination wird Commitment als dauerhafter Wunsch nach einer wertvollen Beziehung anders ausgelegt. Der mächtigste Player in der Destination hat die Deutungshoheit und definiert „wertvoll“ heute vor allem monetär. Zwar wurde eingesehen, dass Kooperation leichter ist als Konfrontation, und es wird versucht, das eigene Mindset zu öffnen in Richtung mehr Zusammenarbeit, aber der Austausch muss noch etabliert werden. Dabei herrschen Optimismus und Hoffnung, dass es in mittlerer Frist besser werden kann, wenn man sich anstrengt.

Die dritte Antezedenz ist Wertschätzung. In beiden Destinationen wird ein wertschätzender Umgang miteinander als zentrale Grundvoraussetzung für Engagement beschrieben. Der schon erreichte Ausprägungsgrad ist in den beiden Destinationen aber ein anderer. In der Community-type Destination wird Wertschätzung von allen Beteiligten praktiziert. Nach jahrelangen Rechtsstreitigkeiten hat in Grindelwald ein Gesinnungswandel hin zu einem partizipatorischen, wertschätzenden Umgang und Kommunikationsstil stattgefunden. Diese Transformation von einem eher konfrontativen zu einem kooperativen Stil steht in der Company-type Destination noch am Anfang. Der Grund für die Auseinandersetzungen waren in beiden Destinationen die Gebühren und Abgaben für Zweitwohnungsbesitzende. In der Weissen Arena liegen die Rechtsstreitigkeiten zwischen der Gemeinde und den Zweitwohnungsbesitzenden aber noch nicht so lange zurück wie in Grindelwald und die beteiligten Personen sind noch dieselben.

Das vierte Antezedens für Engagement ist Vertrauen und spielt besonders in der Company-type Destination eine grosse Rolle. Zum einen hat dies mit den oben besprochenen Rechtsstreiten zu tun, zum anderen mit der dominanten Stellung der Weissen Arena AG. Die Interviewpartner haben betont, dass es Zeit bräuchte, um Vertrauen für Engagement aufzubauen. Darüber hinaus müsste die Weisse Arena AG den ersten Schritt gehen, um trotz ihrer starken Stellung in einem kooperativen Dialog, die Ansprüche und Bedürfnisse der anderen Player in der Destination zu klären.

Fünftens ist Hospitality ursächlich für Engagement. Hospitality wird als simultaner menschlicher Austausch beschrieben, der freiwillig geschieht und darauf abzielt, das gegenseitige Wohlbefinden der beteiligten Parteien durch die Bereitstellung von Produkten und Services zu fördern (Brotherton 1999). Dazu müssen die Bedürfnisse, das Verhalten und die Präferenzen der Kunden genau gekannt werden und es muss klar sein, auf welche Weise die erbrachten Dienstleistungen einen Mehrwert für die Kunden schaffen und wie sie ihre Bindung und Loyalität fördern (Minghetti 2003). Für die Destinationen ergibt

sich eine zweiseitige Anforderung. Zum einen gilt es sog. Gelegenheiten zum Mitwirken (Opportunities to contribute) zu ermöglichen, zum anderen müssen Gelegenheiten zum Konsumieren (Opportunities to consume) bereitgestellt werden. Nur in diesem doppelseitigen Verhältnis kann Engagement entstehen zwischen Möglichkeiten zur Mitwirkung und einem breiten und attraktiven Leistungsangebot. Für beide Destinationsarten ist dies ein entscheidender Punkt.

Sechstens wird der gesellschaftliche Wandel als Ursache für Engagement beschrieben. Zum einen sei die jüngere Generation weltoffener für und interessierter an anderen Eindrücken und Kontakten in der Destination. Zum anderen hätten sich die Lebenswelten auch in Bezug auf die Verkehrsanbindung, die Möglichkeiten zum Reisen, Ausbildung und Globalisierung gewandelt. Dies ermöglicht Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden und gilt besonders in der Community-type Destination Grindelwald.

Siebtens gilt die allgemeine Marktsituation als Antezedenz. Sie ist vor allem für die Company-type Destination Flims, Laax, Falera wichtig. Hier stellen die Interviewpartner fest, dass die Zweitwohnungsinitiative die Wahrnehmung der Zweitwohnungsbesitzenden deutlich verändert hätte und somit auch das Verhältnis zu den Einheimischen. In der Folge kam es zu neuen Abgaberegulungen, Rechtsstreitigkeiten und einem angespannteren Verhältnis zwischen Zweitwohnungsbesitzenden und der Destination. Zwar gilt die Zweitwohnungsinitiative auch für Grindelwald, doch die Auswirkungen wurden in Flims, Laax, Falera als deutlich stärker spürbar beschrieben.

## Konsequenzen von Engagement

Sieben Konsequenzen von Engagement lassen sich aus den Daten ableiten. Die Konsequenzen sind (1) Loyalität, (2) Sense of Community/Ownership, (3) Resonanz, (4) geteilte Identität, (5) Attraktivität der Destination, (6) monetäre Aspekte und (7) Bekanntheit/Word-of-Mouth.

Erstens gilt Loyalität als Konsequenz von Engagement. Dies wurde vor allem in der Community-type Destination Grindelwald offensichtlich. Interviewpartner haben betont, wie sehr ihnen die Zweitwohnungsbesitzenden helfen, besser zu planen. Sie gelten als Baseline in der Gästestruktur und durch stärkeres Engagement würde ihre Präsenz auch noch zunehmen. Zudem seien Zweitwohnungsbesitzende treue Gäste, die häufig über mehrere Generationen in der Destination verankert sind.

Zweitens beschreibt ein Sense of Community ein Gemeinschaftsgefühl und das Gefühl der Zugehörigkeit von Mitgliedern zu einer Gruppe. Es ist das Gefühl, dass die Mitglieder einander und der Gruppe etwas bedeuten, und der gemeinsame Glaube, dass ihre Bedürfnisse durch ihre Verpflichtung zum Zusammensein erfüllt werden (McMillan/Chavis 1986). Ein Sense of Ownership zeigt, wer eine Stimme hat und wessen Stimme gehört wird, wer Einfluss auf Entscheidungen hat und was die Ergebnisse der Entscheidungen sind sowie wer von den Entscheidungen betroffen ist (Lachapelle 2008). Dabei sind Vertrauen und gegenseitiges Verständnis wichtig. Möglichst viele Anspruchsgruppen müssen in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden, um die Entscheidung breit zu legitimieren. In diesem Prozess kommt es zu Know-how Transfer und es entstehen ein Gemeinschaftsgefühl, Zusammenhalt und einem Verschmelzen von Einheimischen und Zweitwohnungsbesitzenden. Diese Folge wird vor allem in der Community-type Destination beobachtet. Hier müssen sich die Menschen miteinander arrangieren, haben aber auch

erkennt, dass der Austausch miteinander und die gemeinsame partizipative Entscheidungsfindung grosse Vorteile mit sich bringen.

Drittens kommt es in Folge von Engagement zu Resonanzerlebnissen. Dies gilt für beide Destinationen, wird aber in der Company-type Destination stärker verfolgt. Dort wird versucht, den Gästen, und nicht nur den Zweitwohnungsbesitzenden, ein Transformationserlebnis anzubieten. Durch die Verknüpfung von physischen Gegebenheiten und tatsächlichem Angebot soll es zu intensiven Körper-, Natur- und Selbsterfahrungen kommen. Engagement ermöglicht Identitätsbildung, Selbsterfahrung und Resilienz, so dass es zu Resonanz als transformativer Erfahrung für alle Beteiligten kommt (Zukunftsinstitut 2019).

Viertens ist eine geteilte Identität eine Konsequenz von Engagement. Eine geteilte Identität zwischen Zweitwohnungsbesitzenden und Einheimischen basiert auf Solidarität, gegenseitigem Verständnis für Bedürfnisse und positiven Erfahrungen. Dabei sind narrative Konzepte entscheidend, weil sie Emotionen freisetzen (Zukunftsinstitut 2019). Aus einer zweiseitigen Beziehung, die auf Kooperation, Kollaboration und Denken im Ökosystem beruht, kann ein gemeinsames Narrativ erwachsen, wofür die Destination steht. Darüber macht man sich v. a. in der Company-type Destination Weisse Arena Gedanken anhand von drei Fragen (Zukunftsinstitut 2019): Erstens, welche Elemente aus der Vergangenheit machen die Seele des Ortes aus. Zweitens, welche aktuellen Themen der Gegenwart passen zur Destination. Und drittens, welche Menschen, Experten und Berühmtheiten sollen vor Ort miteinbezogen werden. Das Ergebnis ist eine Weiterentwicklung des Denkens von einer „Wir-vs.-Die-Logik“ zu einem Konzept der „Destinationsmitglieder auf Zeit“.

Fünftens steigt die Attraktivität der Destination. Dies wird in beiden Arten von Destinationen beschrieben. Interviewpartner beschreiben ein gut gehendes und lebendiges Dorfleben als Folge von Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden. Das Dorf würde bereichert und gemeinsam weiterentwickelt, weil u. a. gemeinsame Projekte realisiert würden. Vor allem die Freizeit- und Kulturangebote profitieren vom Engagement der Zweitwohnungsbesitzenden, da sie sich in ihren Rollen als Kunden und Co-Produzenten in lokalen Vereinen und Clubs einbringen.

Sechstens sind monetäre Aspekte eine Konsequenz von Engagement. Monetäre Folgen können sich in Bezug auf die vier Bereiche Steuern, Immobilienpreise, Konsum und Sponsoring ergeben. Zweitwohnungsbesitzende zahlen Steuern und Abgaben in ihrer jeweiligen Destination. Durch mehr Engagement steigen die Attraktivität des Ortes und damit die Immobilienpreise. Die Immobilie erhält somit nicht nur ihren Wert, sondern steigert ihn. Da der Immobilienwert teilweise als Berechnungsgrundlage für Abgaben genommen wird, steigen die Einnahmen für die Destination. Zudem konsumieren Zweitwohnungsbesitzende in lokalen Restaurants und Geschäften und sichern durch Aufträge Arbeitsplätze im lokalen Gewerbe. In manchen Fällen sponsern Zweitwohnungsbesitzende bestimmte Events in Folge ihres Engagements.

Siebtens kommt es zu steigender Bekanntheit und Word-of-Mouth durch Engagement. Die Interviewpartner haben in beiden Destinationen die Bedeutung der Zweitwohnungsbesitzenden betont für Marketing. Durch Word-of-Mouth käme es zu glaubwürdiger und authentischer Weiterempfehlung, da die Zweitwohnungsbesitzende wahre Fans und Ambassadeure der Destination seien.

## Diskussion und Konklusion

Aus der Untersuchung ergeben sich fünf zentrale Ergebnisse.

Erstens wird in der Community-type Destination viel Wert auf Kooperation und Inklusion gelegt. Der Art der Kommunikation der Interviewpartner ist ausgleichender und auf den Miteinbezug sämtliche Anspruchsgruppen bedacht. Der Ausgangspunkt der gemeinschaftlichen Beziehung liegt aber auch schon längere Zeit zurück. Die Interviewpartner nennen eine Serie an Rechtsstreitigkeiten als Startpunkt für die Engagement-Bemühungen. In den Jahren danach hätte sich das Verhältnis zwischen Zweitwohnungsbesitzenden und Destination verbessert, auch weil die beteiligten Personen gewechselt haben. In der Company-type Destination dominieren die Interessen der integrierten DMO den Diskurs. Zudem liegen hier die Rechtsstreitigkeiten noch nicht so lange zurück und die Akteure sind auf beiden Seiten dieselben.

Zweitens werden die Antezedenzen Involvement, Commitment und Wertschätzung stark betont (vgl. Within-case Ergebnisse). Dialog, Wertschätzung und Transparenz sind zwar in beiden Destinationen wichtige Grundpfeiler einer Engagement-Beziehung, sie werden aber v. a. in der Community-type Destination betont. Ein Grund kann sein, dass hier verschiedene Player zusammenarbeiten und zusammenwirken müssen. In einer Company-type Destination sind diese Faktoren auch wichtig, aber v. a. im Innenleben der integrierten Betreiberfirma. Mit der Weissen Arena ist in dem Gesamtgefüge der Destination ein Player überproportional mächtig geworden im Vergleich zu den anderen Anspruchsgruppen. Dadurch dominiert eine Anspruchsgruppen mit seinen Interessen und optimiert die Ursachen und Folgen im Gesamtsystem für sich. Im Innenverhältnis der integrierten DMO spielen aber auch Faktoren eine Rolle, die in der Community-type Destination im Aussenverhältnis wirken.

Drittens haben die Daten gezeigt, dass beide Destinationen teilweise ähnliche Antezedenzen und Konsequenzen aufweisen, dass es aber auch entscheidende Unterschiede gibt (vgl. Between-case Ergebnisse). Deutlich wird dies am Beispiel der monetären Aspekte und der Bekanntheit. Beide Konsequenzen sind für beide Destinationen wichtig. In der Community-type Destination sind die Umsätze aber v. a. deshalb wichtig, weil das lokale Gewerbe und damit die dort lebenden Menschen unterstützt werden. In der Company-type Destination geht es mehr um die Makrosicht. Hier wird im Sinne einer langfristigen, holistischen Perspektive die Werterhaltung und Wertsteigerung der Immobilienpreise forciert.

Viertens erscheint die Steuerung der Gesamtaktivitäten in der Company-type Destination leichter als in der Community-type Destination, da der hohe Integrationsgrad Entscheidungsprozesse verkürzt. Dadurch braucht es weniger Abstimmung mit den anderen Anspruchsgruppen. Die Verhandlungsmacht der Zweitwohnungsbesitzenden ist in einer Community-type Destination höher als in einer Company-type Destination, doch der Wunsch nach Kooperation, Transparenz und Abstimmung ist in beiden gleich hoch. Es lassen sich Vor- und Nachteile für beide Ansätze anbringen, doch der Wunsch nach Partizipation wird immer stärker und ist eine Grundvoraussetzung für das Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden.

Fünftens scheinen Company-type Destinationen in Zeiten der Digitalisierung den Vorteil zu haben, besser auf differenzierte Kundenwünsche reagieren zu können. Zweitwohnungsbesitzende und Gäste in einer Destination werden zunehmend zu Datenlieferanten. Doch Gäste im Allgemeinen und Zweitwohnungsbesitzende im Besonderen hegen den Wunsch

nach Engagement, Verbundenheit, Gemeinschaft und Resonanz Erfahrungen. Dazu braucht es individuelle Erfahrungen und positive Eindrücke. Destinationen müssen darauf reagieren, indem sie transparent, freundschaftlich und partizipativ versuchen, die Interessen aller Anspruchsgruppen miteinander in Einklang zu bringen und gelingende Beziehung aufzubauen (Zukunftsinstitut 2019).

Diese Studie liefert wichtige Erkenntnisse in Bezug auf Antezedenzen für und Konsequenzen von Engagement von Zweitwohnungsbesitzenden. Die Ergebnisse und das fundierte Modell dienen somit als ein erster empirischer Schritt zum Verständnis des von Destinationen ausgelösten Engagement-Prozesses im Allgemeinen und der konkreten Antezedenzen und Konsequenzen im Besonderen. Limitationen liegen im ausschliesslich qualitativen Vorgehen und im explorativen Ansatz der Studie.

## Literaturverzeichnis

- Alvarez-Milan, A./Felix, R./Rauschnabel, P. A./Hinsch, C. (2018). Strategic customer engagement marketing: A decision making framework. *Journal of Business Research* 92: 61-70.
- American Psychological Association. (2020). Commitment. Abgerufen am September 26, 2020, von <https://dictionary.apa.org/commitment>.
- American Psychological Association. (2020). Ego Involvement. Abgerufen am September 27, 2020, von <https://dictionary.apa.org/ego-involvement>.
- ARE. (2020). Zweitwohnungen. Abgerufen am August 08, 2020, von <https://www.are.admin.ch/are/de/home/raumentwicklung-und-raumplanung/raumplanungsrecht/zweitwohnungen.html>.
- Arpagaus, E./Spörri, P. (2008). Wirtschaftliche Bedeutung von Zweitwohnungen für die Kantone Graubünden und Wallis. *Switzerland Bundesamt Für Wirtschaft Und Arbeit Volkswirtschaft Das Magazin F* 81(5): 51.
- Assael, H. (1998). *Consumer behavior and marketing action*. Boston, MA, South-Western College Publishing.
- Bailey, C./Madden, A./Alfes, K./Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews* 19(1): 31–53.
- Belz, C./Bieger, T. (2006). *Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. München, MI Wirtschaftsbuch.
- Beritelli, P./Bieger, T./Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research* 46(1): 96–107.
- Bieger, T. (2006). *Tourismuslehre – Ein Grundriss*. Bern/Stuttgart/Wien, UTB.
- Bieger, T./Weinert, R. (2005). On the nature of innovative organization in tourism: Structure, process and results.
- Brodie, R. J./Hollebeek, L. D./Jurić, B./Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research* 14(3): 252–271.
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Corley, K. G./Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly* 49(2): 173–208.

- Delgado-Ballester, E./Munuera-Aleman, J. L./Yague-Guillen, M. J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal of Market Research* 45(1): 35–54.
- Dogan, M./Pelassy, D. (1990). *How to Compare Nations: Strategies in Comparative Politics*. Chatham, N.J, Chatham House Publishers.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, Harper & Row.
- Economist Intelligence Unit (2007). *Beyond loyalty: Meeting the challenge of customer engagement*. The Economist Intelligence Unit 5(01): 2017.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review* 14(4): 532–550.
- Fairfax, L. M. (2013). Mandating board-shareholder engagement. *University of Illinois Law Review*(3): 821–858.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS. ti*, SAGE Publications Limited.
- Gifford, E. J. M. (2010). Effective Shareholder Engagement: The Factors that Contribute to Shareholder Salience. *Journal of Business Ethics* 92: 79–97.
- Gillan, S. L./Starks, L. T. (2007). The evolution of shareholder activism in the United States. *Journal of Applied Corporate Finance* 19(1): 55–73.
- Glaser, B./Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Routledge.
- Grindelwald. (2020). Grindelwald Inside. Abgerufen am April 13, 2020, von <https://grindelwald.swiss/de/sommer/region/grindelwald/services/grindelwald-inside/>.
- Hollebeek, L. D. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing* 19(7): 555–573.
- Jenkins, S./Delbridge, R. (2013). Context matters: examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. *International Journal of Human Resource Management* 24(14): 2670–2691.
- Jungfraubahnen Management AG. (2020). Grindewald. Abgerufen am August 08, 2020, von <https://www.jungfrau.ch/de-ch/grindelwald/>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33(4): 692–724.
- Kaspar, C. (1996). *Die Tourismuslehre im Grundriss*. Bern, Haupt.
- Kotler, P./Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing* 33(1): 10–15.
- Kumar, V./Aksoy, L./Donkers, B./Venkatesan, R./Wiesel, T./Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research* 13(3): 297–310.
- Lachapelle, P. (2008). A sense of ownership in community development: Understanding the potential for participation in community planning efforts. *Community development* 39(2): 52–59.
- Laesser, C. (2017). *Destinationsmarketing durch Ferienwohnungsbesitzer: Konzeptionelle Grundlagen – Massnahmen und Leistungen – Umsetzung*. St. Gallen, Universität St.Gallen (HSG): 1–67.
- Lusch, R. F./Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory* 6(3): 281–288.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Beltz.
- McLaren, D. (2004). Global Stakeholders: corporate accountability and investor engagement. *Corporate Governance-an International Review* 12(2): 191–201.

- McMillan, D. W./Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of community psychology* 14(1): 6–23.
- Merriam, S. B./Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*, John Wiley & Sons.
- Minghetti, V. (2003). Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system. *Information Technology & Tourism* 6(2): 141–152.
- Mittal, B. (1995). A comparative analysis of four scales of consumer involvement. *Psychology & marketing* 12(7): 663–682.
- Moorman, C./Deshpande, R./Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of marketing* 57(1): 81–101.
- Moorman, C./Zaltman, G./Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research* 29(3): 314–328.
- Müller-Jentsch, D. (2017). *Strukturwandel im Schweizer Berggebiet: Strategien zur Erschließung neuer Wertschöpfungsquellen A. Suisse*. Zürich, Avenir Suisse.
- Muno, W. (2009). Fallstudien und die vergleichende Methode. *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth and D. Jahn. Wiesbaden, Springer: 113–131.
- Oxford English Dictionary. (o.J.). Engagement. Oxford English Dictionary (OED) Abgerufen am, von <https://www.oed.com/view/Entry/62197?redirectedFrom=engagement#eid>.
- Pansari, A./Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science* 45(3): 294–311.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science* 1(3): 267–292.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York, Free Press.
- Rohlfing, I. (2009). Vergleichende Fallanalysen. *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth and D. Jahn. Wiesbaden, Springer: 133–151.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*, Suhrkamp verlag.
- Schapiro, M. L. (2010). Speech by SEC Chairman: Remarks at the NACD Annual Corporate Governance Conference. U. S. S. a. E. Commission. Washington, D.C., U.S. Securities and Exchange Commission.
- Schaufeli, W. B./Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. A. B. Bakker and M. P. Leiter. East Sussex & New York, Psychology Press: 10–24.
- Schaufeli, W. B./Bakker, A. B./Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement* 66(4): 701–716.
- Schaufeli, W. B./Salanova, M./González-Romá, V./Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies* 3(1): 71–92.
- Schweizerischer Bundesrat (2017). *Tourismusstrategie des Bundes*. S. Bundesrat. Bern, Schweizerischer Bundesrat.
- Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2): 162–167.

- Staub, P./Rütter, H. (2014). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft der Schweiz, HEV.
- Truss, C./Alfes, K./Delbridge, R./Shantz, A./Soane, E. (2013). Employee engagement in theory and practice, Routledge.
- Verleye, K. (2019). Designing, writing-up and reviewing case study research: an equifinality perspective. *Journal of Service Management*.
- Vivek, S. D./Beatty, S. E./Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice* 20(2): 122–146.
- Weinert, R. (2010). Eigentum als eine Determinante des Konsumentenverhaltens: Das Beispiel Zweitwohnung, Cuvillier.
- Weisse Arena Gruppe. (2020). Flims Laax Falera – die Destination für Ski- & Snowboard-Fans. Abgerufen am August 08, 2020, von <https://www.flimslaax.com/ski-snowboard>.
- Weisse Arena Gruppe. (2020). Portrait. Abgerufen am April 13, 2020, von <http://weissearena.com/de/portrait/>.
- Weisse Arena Gruppe. (2020). Unternehmen. Abgerufen am April 13, 2020, von <http://weissearena.com/de/unternehmen/>.
- Zaichkowsky, J. L. (1994). The personal involvement inventory: Reduction, revision, and application to advertising. *Journal of advertising* 23(4): 59–70.
- Zukunftsinstitut (2019). Der neue Resonanztourismus. Frankfurt am Main.

**Aristid Klumbies** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St.Gallen (HSG).

*Anschrift:* Universität St.Gallen (HSG), Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen, Schweiz, Tel.: +41 71 224 28 47, E-Mail: [aristid.klumbies@unisg.ch](mailto:aristid.klumbies@unisg.ch)

**Danksagung:** Der Autor dankt Prof. Dr. Thomas Bieger für die Unterstützung und kritische Reflexion während des Forschungs- und Schreibprozesses.