

**Strategische Erfolgsfaktoren der Schweizer Bergbahnbranche**  
**Praktisch-normative Handlungsempfehlungen**  
**auf Grundlage einer empirischen Studie**

DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doktors der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,  
vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Freiburg (Schweiz)

von

**Julia Ehrler**  
aus Küssnacht SZ

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät am  
11.04.2022 auf Antrag von  
Herrn Prof. Dr. Rudolf Grünig (erster Referent) und  
Herrn Prof. Dr. Michael Burkert (zweiter Referent)

Freiburg, 2022

<https://doi.org/10.51363/unifr.eth.2022.001>

---

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg nicht, zu den darin enthaltenen Meinungen des Verfassers Stellung zu nehmen. (Fakultätsbeschluss vom 23. Januar 1990)

Das vorliegende Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (CC BY: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

*Meinen lieben Eltern  
Petra und Beat Ehrler*



## Danksagung

Mein grösster Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Rudolf Grünig, der diese Arbeit ermöglicht, unterstützt und begleitet hat. Ich möchte für die vielen Gespräche, konstruktiven Feedbacks, kritischen Fragen und motivierenden Worte meinen tief empfundenen Dank aussprechen. Sein grosser Erfahrungsschatz, seine Strukturiertheit, seine Fairness und sein Sinn für Genauigkeit haben meine Dissertation wesentlich geprägt. Mein Doktorvater war und ist mir sowohl in fachlicher als auch in menschlicher Hinsicht ein Vorbild.

Bei Prof. Dr. Michael Burkert möchte ich mich ebenfalls herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens und seine wertvollen Anregungen bedanken. Weiter bedanke ich mich herzlich bei Herrn Prof. Dr. Dirk Morschett für die Leitung der Disputation als Präsident des Disputationsausschusses.

Ein grosser Dank gilt den Branchenexperten, die bereit waren, ihren Erfahrungsschatz und ihr Wissen mit mir zu teilen. Sie leisteten einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der empirischen Untersuchung. Namentlich sind dies Valérie Burnier, Martin Ebnetter, Christian Haueter, Andrea Isenegger-Windlin, Roger Joss, Valentin König, Martin Langenegger, Thomas Meyer, Stefan Otz, Toni Pfyl, Hans Rigert, Jerun Vils, Gabriela von Euw, Marcel Waldis und Jeanine Züst. Trotz hoher Arbeitsbelastung und den ständig wiederkehrenden Herausforderungen der Corona-Pandemie haben sie sich viel Zeit genommen und mir fortwährend und umfassend Auskunft gegeben.

Darüber hinaus möchte ich mich beim Verband Seilbahnen Schweiz für die Kooperation bei der Befragung bedanken. Dank dieser Zusammenarbeit konnte eine äusserst erfreuliche Rücklaufquote von 55 % erzielt werden.

An meine liebe Familie Petra, Beat, Reto und Fabian Ehrler geht mein innigster Dank. Sie haben mich mein ganzes Leben stets bedingungslos unterstützt. Meinen Eltern danke ich herzlich, dass die mir die Möglichkeit geboten haben, diesen Weg einzuschlagen. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Ein grosser Dank geht auch an das gesamte Team des Lehrstuhls. Besonders bedanken möchte ich mich bei Nina Bertschy, Amandine Blanc, Dr. Terence Michel, Dr. Anna Rohe und Thekla Schulthess. Ich bedanke mich herzlich für all die konstruktiven Diskussionen, die motivierenden Worte und vor allem für eure Freundschaft.

Ebenfalls bedanke ich mich von ganzem Herzen für die bedingungslose Unterstützung und offenen Ohre meiner lieben Freunde. Hier sind insbesondere Amandine Blanc, die gesamte Familie Fischer, Tamara Grimmer, Maximilian Hofmann, Andrea Isenegger-Windlin, Iva Sigrist und Nina Vanoli zu nennen. Als ich das Abenteuer «Dissertation» begann, war ich mir den grossen Herausforderungen durchaus bewusst. Eure Freundschaften leisteten einen wesentlichen Beitrag, um eben diese Herausforderungen zu meistern. All die motivierenden Worte, die inspirierenden Gespräche bei einem guten Glas Wein sowie die unzähligen gemeinsamen Ausflüge auf die Rigi haben mir den nötigen Ausgleich verschaffen. Ich schätze eure wertvolle Freundschaft enorm. Besonders hervorheben möchte ich die ausserordentliche Unterstützung von Amandine Blanc. Durch unsere gemeinsame Zeit an der Universität Freiburg durfte ich nicht nur eine äusserst engagierte Arbeitskollegin kennenlernen, sondern auch eine liebe Freundin gewinnen. Amandine Blanc und die gesamte Familie Fischer haben mich zudem tatkräftig bei der Übersetzungsarbeit der Befragung unterstützt. Mein aufrichtiger Dank gilt auch Maximilian Hofmann für sein zügiges und sehr detailliertes Korrekturlesen der Arbeit.

Schlussendlich möchte ich Roger Müller, meinem Partner, von Herzen danken. Er hat mit mir die Höhen und Tiefen dieser Dissertation durchlebt und mich dabei unentwegt unterstützt und motiviert. Lieber Roger, ich schätze es sehr, dich an meiner Seite zu wissen.

Küssnacht SZ, April 2022

Julia Ehrler

---

Grundsätzliche Anmerkung zur Dissertation: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Dissertation die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle sexuellen Identitäten.

## Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Kapitelübersicht.....	1
1.2 Problemstellung und Relevanz des Themas .....	1
1.3 Zielsetzungen .....	3
1.4 Wissenschaftstheoretische Positionierung .....	4
1.5 Forschungsmethodik .....	5
1.5.1 Erfolgsfaktorenidentifikation als zentraler methodischer Ansatz.....	5
1.5.2 Forschungsfragen.....	6
1.5.3 Forschungsprozess .....	6
1.6 Aufbau der Arbeit.....	8
<b>Teil I: Grundlagen .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Erfolgsfaktoren und ihre Identifikation.....</b>	<b>13</b>
2.1 Kapitelübersicht.....	13
2.2 Geschichte und Grundidee.....	14
2.2.1 Geschichte .....	14
2.2.2 Grundidee.....	15
2.3 Begriffe und Arten der Erfolgsfaktoren, -potenziale und -indikatoren ..	16
2.3.1 Erfolgsfaktoren .....	16
2.3.2 Erfolgspotenziale .....	19
2.3.3 Erfolgsindikatoren.....	21
2.4 Identifikation der Erfolgsfaktoren in der Praxis .....	23
2.5 Wissenschaftliche Identifikation der Erfolgsfaktoren .....	25
2.5.1 Anforderungen.....	25
2.5.2 Grundmodell.....	26
2.5.3 Methodik.....	27
2.6 Kritik .....	33
<b>3 Empirische Studien zur Erfolgsfaktorenidentifikation .....</b>	<b>37</b>
3.1 Kapitelübersicht.....	37
3.2 Die Literaturrecherche und ihr Resultat .....	37
3.3 Kategorisierung der Studien.....	40
3.4 Präsentation ausgewählter Studien .....	50
3.4.1 Auswahl der zu präsentierenden Studien .....	50
3.4.2 Studie von von Bonsdorff et al. (2018) .....	52

3.4.3	Studie von Engelen et al. (2015) .....	54
3.4.4	Studie von Kreiser et al. (2013) .....	56
3.4.5	Studie von Kunze et al. (2011) .....	58
3.4.6	Studie von Sheng et al. (2011) .....	60
3.5	Schlussfolgerungen für die eigene Untersuchung .....	62
<b>4</b>	<b>Die Schweizer Bergbahnen und ihre Besonderheiten .....</b>	<b>65</b>
4.1	Kapitelübersicht .....	65
4.2	Schweizer Tourismus .....	65
4.2.1	Definition .....	65
4.2.2	Schweizer Tourismus in Zahlen .....	67
4.3	Die Destination als Business-Ökosystem .....	69
4.3.1	Grundidee des Business-Ökosystems.....	69
4.3.2	Verständnis der Destination als Business-Ökosystem .....	72
4.4	Die Schweizer Bergbahnen .....	74
4.4.1	Geschichte .....	74
4.4.2	Bergbahn, Bergbahnunternehmen und Bergbahnbranche .....	75
4.4.3	Zahlen und Fakten zur Schweizer Bergbahnbranche.....	76
4.4.4	Das Bergbahnunternehmen als Keystone-Player im Business- Ökosystem der Destination .....	78
4.5	Die Schweizer Bergbahnen vor grossen Herausforderungen.....	79
4.5.1	Überblick .....	79
4.5.2	Klimawandel .....	80
4.5.3	Sinkende Einnahmen im Winterhalbjahr.....	81
4.5.4	Anpassung an neue Kundensegmente.....	82
4.5.5	Preisdruck .....	83
4.5.6	Erreichen der kritischen Betriebsgrösse .....	84
4.5.7	Ungenügende Ertragskraft .....	85
4.5.8	Finanzierung der Investitionen .....	85
<b>5</b>	<b>Empirische Studien zu Bergbahnen und Destinationen .....</b>	<b>89</b>
5.1	Kapitelübersicht .....	89
5.2	Die Literaturrecherche und ihr Resultat .....	90
5.3	Kategorisierung der Studien .....	92
5.4	Präsentation ausgewählter Studien .....	100
5.4.1	Auswahl der zu präsentierenden Studien .....	100
5.4.2	Studie von Lütolf / Wanzenried (2018) .....	101
5.4.3	Studie von Zehrer et al. (2016) .....	104
5.4.4	Studie von Falk (2013a) .....	108
5.4.5	Studie von Hallmann et al. (2013) .....	110
5.4.6	Studie von Pawlowski / Breuer (2010).....	112
5.4.7	Studie von Matzler et al. (2008).....	114
5.5	Schlussfolgerungen für die eigene Untersuchung .....	116

<b>Teil II: Eigene empirische Untersuchung .....</b>	<b>121</b>
<b>6 Vorbereitung und Durchführung der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>123</b>
6.1 Kapitelübersicht .....	123
6.2 Definition der Forschungslücke .....	123
6.3 Forschungsmodell .....	126
6.3.1 Das Forschungsmodell im Überblick .....	126
6.3.2 Unabhängige Variablen .....	128
6.3.3 Abhängige Variablen .....	131
6.3.4 Kontrollvariablen .....	132
6.3.5 Wissenschaftliche Hypothesen .....	133
6.4 Vorbereitung der Untersuchung .....	134
6.4.1 Querschnittserhebung .....	134
6.4.2 Variablenmessung .....	135
6.4.3 Frageformulierung .....	137
6.4.4 Antwortmöglichkeiten für geschlossene Fragen .....	138
6.4.5 Pretests .....	139
6.4.6 Item-Formulierung und Zusammenfassung .....	143
6.5 Durchführung der Untersuchung .....	150
<b>7 Datenanalyse und -interpretation .....</b>	<b>153</b>
7.1 Kapitelübersicht .....	153
7.2 Beschreibung der Stichprobe .....	153
7.3 Operationalisierung und Reduktion der Variablen .....	155
7.3.1 Manifeste Variablen .....	155
7.3.2 Latent-reflektive Variablen .....	156
7.3.3 Latent-formative Variablen .....	157
7.3.4 Datenstrukturierung .....	160
7.4 Univariate Analyse .....	161
7.4.1 Vorbemerkungen .....	161
7.4.2 Deskriptive Statistik .....	162
7.5 Bivariate Analyse .....	166
7.5.1 Vorbemerkungen .....	166
7.5.2 Festlegung des Signifikanzniveaus .....	167
7.5.3 Korrelationsanalyse nach Spearman Rho .....	168
7.5.4 Einfache lineare Regressionsanalysen .....	170
7.6 Multivariate Analyse .....	174
7.6.1 Vorbemerkungen .....	174
7.6.2 Prüfung auf Linearität und Multikollinearität .....	175
7.6.3 Multiple Regressionsanalyse für den Erfolg der Bergbahn .....	178
7.6.4 Multiple Regressionsanalyse für den Erfolg der Destination .....	180
7.6.5 Identifizierte branchenspezifische Erfolgsfaktoren .....	183

<b>Teil III: Schlussfolgerungen</b> .....	<b>185</b>
<b>8 Empfehlungen für die Bergbahnunternehmen</b> .....	<b>187</b>
8.1 Kapitelübersicht.....	187
8.2 Vorgehen zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen.....	188
8.3 Empfehlungen für alle Bergbahnunternehmen .....	191
8.4 Empfehlungen für einzelne strategische Gruppen von Bergbahnunternehmen.....	204
8.4.1 Grundidee der strategischen Gruppen .....	204
8.4.2 Bildung der strategischen Bergbahn-Gruppen .....	206
8.4.3 Profile der strategischen Bergbahn-Gruppen .....	213
8.4.4 Gruppenspezifische Erfolgsfaktoren.....	222
8.4.5 Gruppenspezifische Empfehlungen.....	222
<b>9 Schluss</b> .....	<b>235</b>
9.1 Kapitelübersicht.....	235
9.2 Methodische Implikationen .....	235
9.3 Limitationen .....	238
9.4 Kritische Beurteilung der Zielerreichung.....	242
9.5 Ausblick .....	243
Anhang I: Kognitives Testing .....	245
Anhang II: Fragebogen auf Deutsch.....	247
Anhang III: Fragebogen auf Französisch.....	254
Anhang IV: Fragebogen auf Italienisch.....	262
Anhang V: PCA der abhängigen Variablen .....	269
Anhang VI: PCA der unabhängigen Variablen.....	270
Anhang VII: Deskriptive Statistik.....	271
Anhang VIII: Streudiagramme der Variable «Erfolg der Bergbahn» .....	275
Anhang IX: Streudiagramme der Variable «Erfolg der Destination».....	277
Anhang X: QQ-Plot der abhängigen Variablen.....	279
Anhang XI: Streudiagramme der Residuen .....	280
Anhang XII: Dendrogram mit Ward-Verknüpfung .....	281
Anhang XIII: Deskriptive Statistik aller Anbietergruppen .....	284
Anhang XIV: Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb.....	287
Anhang XV: Mittलगrosse Wintersportbahnen .....	288
Anhang XVI: Sommerausflugbahnen .....	289
Anhang XVII: Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen.....	290
Anhang XVIII: Einfache lineare Regressionen je Anbietergruppe.....	291
Literaturverzeichnis .....	293

**Abkürzungsverzeichnis**

ABDC	Australian Business Dean Council
ANOVA	Analysis of Variance
BAV	Bundesamt für Verkehr
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CEO	Chief Executive Officer
CSF	Critical Success Factor
CSR	Corporate Social Responsibility
DSG	Datenschutzgesetz
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
DvD	Differenz-von-Differenzen
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization
H	Hypothesen
HLM	Hierarchisches lineares Modell
HR	Human Resources
IHG	Bundesgesetz über Investitionshilfen für Berggebiete
IKSS	Interkantonales Konkordat für Seilbahnen und Skilifte
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NRP	Neue Regionalpolitik
P2P	Peer-to-Peer
PCA	Principal Component Analysis
PDCA	Plan-Do-Check-Act
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SBS	Seilbahnen Schweiz
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SPSS	Statistical Package for the Social Science
tpf	transports publics fribourgeois
VAR	Vektorautoregressiv
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft
VIF	Varianzinflationsfaktor
VöV	Verband öffentlicher Verkehr

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Zielsetzungssystem der vorliegenden Dissertation.....	4
Abbildung 1.2: Forschungsprozess .....	8
Abbildung 1.3: Aufbau der Arbeit.....	9
Abbildung 2.1: Morphologischer Kasten der strategischen Erfolgsfaktoren.....	18
Abbildung 2.2: Definition Erfolgspotenzial nach Gruber .....	19
Abbildung 2.3: Definition Erfolgspotenzial nach Daschmann.....	20
Abbildung 2.4: Zusammenhang Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzial und Erfolg .....	21
Abbildung 2.5: Ausprägungen von strategischen Erfolgsindikatoren.....	23
Abbildung 2.6: Identifikation branchenspezifischer Erfolgsfaktoren nach Grünig et al.....	24
Abbildung 2.7: Identifikation branchenspezifischer Erfolgsfaktoren nach Grant ...	25
Abbildung 2.8: Grundmodell der Erfolgsfaktorenforschung .....	27
Abbildung 2.9: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren .....	33
Abbildung 3.1: Vorgehen bei der Literaturrecherche .....	38
Abbildung 3.2: Auswahl von 24 wissenschaftlichen Zeitschriften .....	39
Abbildung 3.3: Morphologischer Kasten zur Kategorisierung der Erfolgsfaktorenstudien.....	41
Abbildung 3.4: Kategorisierung nach Geltungsbereich.....	42
Abbildung 3.5: Kategorisierung nach statistischem Analyseverfahren .....	45
Abbildung 3.6: Kategorisierung nach Art der Datenerhebung .....	46
Abbildung 3.7: Kategorisierung nach Themenfeld .....	48
Abbildung 3.8: Kategorisierung nach Erfolgsindikator .....	50
Abbildung 3.9: Überblick über die zu präsentierenden Studien .....	52
Abbildung 3.10: Forschungsergebnisse von von Bonsdorff et al. (2018).....	54
Abbildung 3.11: Forschungsergebnisse von Engelen et al.....	56
Abbildung 3.12: Forschungsergebnisse von Kreiser et al.....	57
Abbildung 3.13: Forschungsergebnisse von Kunze et al.....	59
Abbildung 3.14: Forschungsergebnisse von Sheng et al.....	61
Abbildung 4.1: Schweizer Tourismus 2019.....	68
Abbildung 4.2: Visualisierung eines Business-Ökosystems.....	72
Abbildung 4.3: Übersicht Schweizer Bergbahnen, Stand 31.12.2017 .....	77
Abbildung 4.4: Übersicht der Herausforderungen der Bergbahnbranche .....	79
Abbildung 5.1: Vorgehen bei der Literaturrecherche .....	90
Abbildung 5.2: Auswahl von 14 wissenschaftlichen Zeitschriften .....	91
Abbildung 5.3: Morphologischer Kasten zur Kategorisierung der Studien zu Bergbahnen und Destinationen .....	92

Abbildung 5.4: Dimensionen für die Kategorisierung der Studien.....	94
Abbildung 5.5: Kategorisierung nach Art der Datenerhebung .....	95
Abbildung 5.6: Kategorisierung nach Themenfeld .....	97
Abbildung 5.7: Kategorisierung nach abhängigen Variablen .....	98
Abbildung 5.8: Kategorisierung nach Land.....	99
Abbildung 5.9: Überblick über die zu präsentierenden Studien .....	101
Abbildung 5.10: Forschungsmodell von Lütolf / Wanzenried .....	103
Abbildung 5.11: Forschungsergebnisse von Lütolf / Wanzenried .....	104
Abbildung 5.12: Subjektive Wettbewerbsstärke aus Anbieterperspektive .....	106
Abbildung 5.13: Subjektive Wettbewerbsstärke aus Kundenperspektive .....	106
Abbildung 5.14: Objektive Wettbewerbsstärke .....	107
Abbildung 5.15: Forschungsergebnisse von Falk .....	109
Abbildung 5.16: Forschungsergebnisse von Hallmann et al. ....	111
Abbildung 5.17: Forschungsergebnisse von Pawlowski / Breuer für alle Länder .....	113
Abbildung 5.18: Forschungsergebnisse von Pawlowski / Breuer für die Schweiz .....	113
Abbildung 5.19: Forschungsergebnisse von Matzler et al. ....	115
Abbildung 5.20: Katalog potenzieller Erfolgsfaktoren .....	116
Abbildung 5.21: Katalog potenzieller Erfolgsindikatoren.....	119
Abbildung 6.1: Beurteilung ausgewählter Studien .....	124
Abbildung 6.2: Variablentypen der vorliegenden Dissertation .....	126
Abbildung 6.3: Forschungsmodell .....	127
Abbildung 6.4: Reflektives und formatives Messmodell.....	136
Abbildung 6.5: Interviewverzeichnis Gespräche mit Branchenexperten I .....	140
Abbildung 6.6: Übersicht der Item-Formulierungen .....	144
Abbildung 7.1: Struktur der Stichprobe .....	155
Abbildung 7.2: Reliabilitätsschätzung der latent-reflektiven Variablen.....	157
Abbildung 7.3: VIF-Werte der latent-formativen Variablen .....	159
Abbildung 7.4: Rotierte Komponentenmatrix der abhängigen Variablen .....	161
Abbildung 7.5: Univariate, bivariate und multivariate Analysen .....	162
Abbildung 7.6: Deskriptive Statistik .....	163
Abbildung 7.7: Mögliche (Fehl-)Entscheidungen beim Hypothesentesten.....	167
Abbildung 7.8: Korrelationsmatrix nach Spearman-Rho .....	169
Abbildung 7.9: Einfache lineare Regressionen .....	171
Abbildung 7.10: Signifikante, einfach lineare Regressionen .....	173
Abbildung 7.11: Angepasstes Forschungsmodell.....	177
Abbildung 7.12: Statistische Hypothesen zum Erfolg der Bergbahn.....	178

Abbildung 7.13: Resultate der Regressionsanalyse für Erfolg der Bergbahn .....	179
Abbildung 7.14: Statistische Hypothesen zum Erfolg der Destination .....	181
Abbildung 7.15: Resultate der Regressionsanalyse für Erfolg der Destination...	182
Abbildung 7.16: Zusammengefasste Resultate beider Regressionsanalysen ....	183
Abbildung 8.1: Strategische Analyse der Bergbahnbranche auf drei Ebenen ....	187
Abbildung 8.2: Vorgehen zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen.....	189
Abbildung 8.3: Interviewverzeichnis Gespräche mit Branchenexperten II .....	190
Abbildung 8.4: Identifizierte Erfolgsfaktoren .....	191
Abbildung 8.5: Strategische Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen.....	192
Abbildung 8.6: Verbesserungs-Kata und PDCA-Zyklus.....	198
Abbildung 8.7: Beispiel eines Stärken- und Schwächenprofils .....	200
Abbildung 8.8: 5W-Modell zur Bekanntheitssteigerung .....	202
Abbildung 8.9: Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren.....	206
Abbildung 8.10: Vorgehen zur Bildung strategischer Gruppen .....	208
Abbildung 8.11: Profile der strategischen Bergbahn-Gruppen .....	213
Abbildung 8.12: Dominierende Dimensionen und ihre Ausprägungen .....	220
Abbildung 8.13: Karte der strategischen Gruppen.....	221
Abbildung 8.14: Erfolgsfaktoren je Anbietergruppe .....	222
Abbildung 8.15: Strategische Handlungsempfehlungen für einzelne strategische Gruppen von Bergbahnen .....	223
Abbildung 8.16: Unterschiedliche Preismodelle.....	225
Abbildung 9.1: Totaler Umfragefehler.....	239

## **1 Einleitung**

### **1.1 Kapitelübersicht**

Das vorliegende Kapitel dient der Einleitung in die Dissertation. Im Einzelnen geht es um folgende zwei Zielsetzungen:

- Es soll ein Bild der Schweizer Bergbahnbranche und die Bedeutung der Branche für die Schweiz vermittelt werden.
- Zudem soll das Einleitungskapitel in das Thema einführen, sodass ein Überblick über die vorliegende Dissertation gewonnen werden kann. Hierzu gehören die Zielsetzungen, die wissenschaftstheoretische Positionierung, eine Einleitung zur Forschungsmethodik und der Aufbau der Arbeit.

Das vorliegende Kapitel ist in sechs Abschnitte gegliedert. Nach der Kapitelübersicht wird unter Abschnitt 1.2 das Forschungsvorhaben beschrieben und die Relevanz der Arbeit aufgezeigt. Unter Abschnitt 1.3 folgen die Zielsetzungen der Dissertation. In Abschnitt 1.4 werden die Wissenschaftsauffassungen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre (BWL) vorgestellt und anschliessend die vorliegende Arbeit positioniert. Abschnitt 1.5 widmet sich der Forschungsmethodik. Abschnitt 1.6 schliesst die Einleitung mit einem Überblick über den Aufbau der Arbeit ab.

### **1.2 Problemstellung und Relevanz des Themas**

Der Tourismus ist sowohl in der Schweiz wie auch international ein wichtiger Wirtschaftszweig. Hinter der Erdöl- und Automobilindustrie ist der Tourismus der drittgrösste Sektor der Weltwirtschaft (vgl. Kämpf / Hunziker, 2008, S. 83, Matzler et al., 2014, S. 42). Für die Schweiz ist der Tourismus mit 4.4 % der Exporteinnahmen der sechstwichtigste Exportsektor. Er ist zudem ein wichtiger Arbeitsgeber. Die touristische Beschäftigung umfasste im Jahr 2019 gut 180'000 Vollzeitäquivalente (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2020, S. 4 ff.). Im Alpenraum ist die Beschäftigungswirkung des Tourismus besonders wichtig (vgl. Kämpf / Hunziker, 2008, S. 85).

Die touristische Leistung setzt sich aus vielen einzelnen Teilleistungen zusammen, wie zum Beispiel Beherbergung, Transport, Gästebetreuung, Anlässe, Museen und Erholungsanlagen (vgl. Bieger / Beritelli, 2013, S. 14). Entsprechend sind in der touristischen Leistungserbringung zahlreiche Akteure involviert. Sie agieren in Destinationen, die Business-Ökosystemen entsprechen (siehe hierzu Abschnitt 4.3). Eine Destination

ist nach Bieger / Beritelli (2013, S. 54) «ein geografischer Raum (Ort, Region), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung / Beschäftigung [und Transport]. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Tourismus [...]». Im Business-Ökosystem einer Destination wird den Bergbahnunternehmen eine besonders zentrale Rolle zugesprochen (vgl. Kämpf / Weber, 2005, S. 89). Sie gelten «als Motor der touristischen Entwicklung» (Bieger / Rütter, 2004, S. 31). Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Erfolg oder Misserfolg eines Bergbahnunternehmens einen direkten Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg der Destination hat.

Bei einem Bergbahnunternehmen handelt es sich um eine private oder öffentliche Organisation, welche schienen- und / oder seilgebundene Bahnen betreibt, die sowohl eine horizontale Distanz wie auch Höhendifferenz überwinden. Die Bergbahnen befinden sich primär in alpinen Regionen und verfolgen hauptsächlich den Zweck des touristischen Transportes (vgl. Bieger / Rüegger, 1991, S. 11 ff., Bärtschi, 2015). In der Schweiz sind insgesamt 2'493 Bergbahnanlagen konzessioniert. Sie werden von knapp 500 Bergbahnunternehmen betrieben (vgl. IKSS, 2018, Bundesamt für Statistik, 2018b). Die Gesamteinnahmen des Passagierverkehrs der Schweizer Bergbahnen belief sich im Jahr 2019 auf ca. 1.16 Milliarden Schweizer Franken (vgl. Bundesamt für Statistik, 2020a). Ein Grossteil der Einnahmen wird im Winterhalbjahr erwirtschaftet (vgl. SBS, 2017, S. 20 ff.). Die Schweizer Bergbahnunternehmen haben im Jahr 2019 insgesamt 6'500 Vollzeitäquivalente für den Transport von Passagieren beschäftigt. Bei vielen von ihnen handelt es sich aufgrund der schwankenden Auslastung um Saisonstellen (vgl. Bundesamt für Statistik, 2020a).

Die Bergbahnunternehmen stehen vor grossen Herausforderungen:

- Der Klimawandel reduziert die natürliche Schneesicherheit im Winterhalbjahr (vgl. Elsasser / Bürki, 2002, S. 253).
- Die warmen Temperaturen, das rückläufige Interesse am Wintersport, die späten Wintereinbrüche, zunehmende Substitutionsmöglichkeiten und die ausländische Konkurrenz führen zu sinkenden Einnahmen im Winterhalbjahr (vgl. Lütolf, 2016, S. 3, Zegg et al., 2016, S. 10, Lütolf, 2017, S. 3 ff., SBS, 2017, S. 13 ff.).
- Um bedürfnisgerechte Angebote auf den Markt zu bringen, müssen sich die Bergbahnunternehmen an neue Kundensegmente anpassen können. Der wichtigste Markt, der Heimmarkt, befindet sich seit einigen Jahren in einer Abwärtsspirale (vgl. Zegg et al., 2016, S. 15 f.). Dafür konnten einige Bergbahnen vom starken Zuwachs

an Gruppenreisenden, vor allem aus dem asiatischen Raum, profitieren (vgl. Lütolf, 2017, S. 9).

- Die Bergbahnbranche unterliegt einem intensiven Wettbewerb und hohem Preisdruck. Der Preiskampf ist eine Konsequenz der Marktsättigung. Hinzu kommt der hohe Einfluss des Wechselkurses (vgl. Laesser et al., 2010, S. 11).
- Ein Grossteil der Bergbahnunternehmen sind kleingewerblich strukturiert. Das Erreichen der kritischen Betriebsgrösse kann jedoch erfolgskritisch sein (vgl. Bieger / Laesser, 2005, S. 9).
- Viele Bergbahnunternehmen weisen eine ungenügende Ertragskraft aus (vgl. Bieger / Laesser, 2005, S. 19 f.).
- Die schwache Ertragskraft führt dazu, dass zukünftig die meisten Bergbahnbetreiber Probleme haben werden, die hohen Investitionssummen für den Unterhalt und die Erneuerung der Anlagen zu stemmen (vgl. Lütolf, 2016, S. 19).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bergbahnen eine zentrale Bedeutung in den Business-Ökosystemen der Destinationen einnehmen und wirtschaftlich bedeutsam sind. Gleichzeitig steht die Branche vor grossen Herausforderungen. Deshalb erscheint die praktische Relevanz einer empirischen Untersuchung der Bergbahnbranche ausser Frage. Wie in den Kapiteln 3 und 5 gezeigt wird, ist das Vorhaben auch wissenschaftlich sinnvoll.

### 1.3 Zielsetzungen

Das generelle Ziel der Dissertation ist es, basierend auf einer empirischen Studie der Schweizer Bergbahnunternehmen praktisch-normative Handlungsempfehlungen zu entwickeln, um ihre erfolgreiche strategische Weiterentwicklung zu unterstützen.

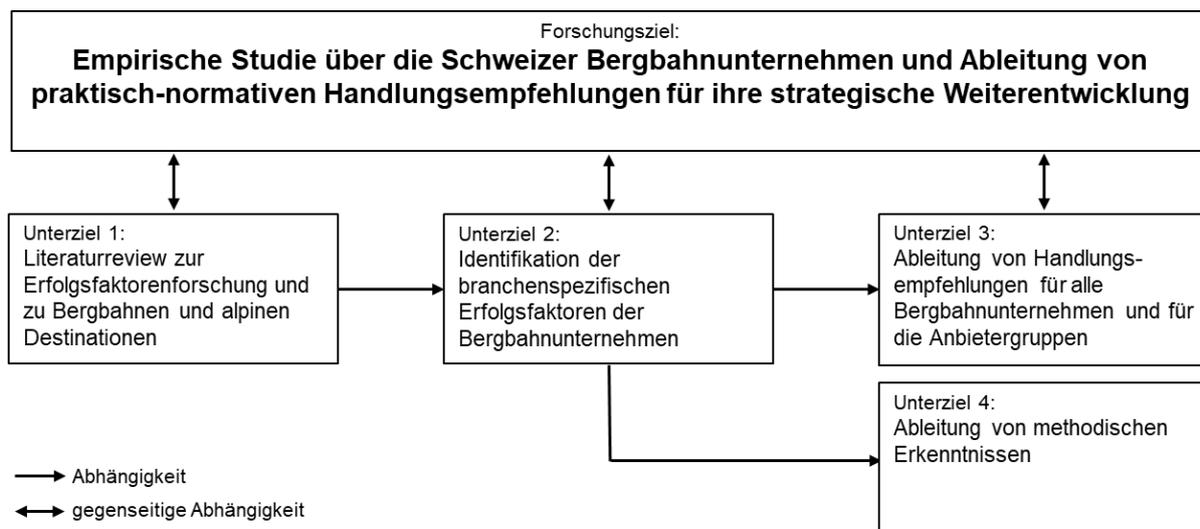
Das Forschungsziel unterteilt sich in vier Unterziele:

- **Literaturreview:** Aufarbeitung der wissenschaftlichen Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung und zu Bergbahnen und alpinen Destinationen.
- **Identifikation der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren:** Auf der Basis einer empirischen Erhebung werden mithilfe von multiplen Regressionsanalysen branchenspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert.
- **Ableitung von Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen und die verschiedenen Anbietergruppen:** Auf der Basis der empirischen Erhebung sollen strategische Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen und die

verschiedenen Anbietergruppen abgeleitet werden, um eine erfolgreiche Weiterführung der Branche zu unterstützen.

- **Ableitung von methodischen Erkenntnissen:** Die durchgeführte Studie soll kritisch beurteilt werden, um methodische Erkenntnisse für zukünftige Forschung abzuleiten.

**Abbildung 1.1** visualisiert das Zielsystem der vorliegenden Dissertation. Wie die Abbildung zeigt, bauen die vier Unterziele aufeinander auf.



**Abbildung 1.1: Zielsetzungssystem der vorliegenden Dissertation**  
(eigene Darstellung)

## 1.4 Wissenschaftstheoretische Positionierung

«Wissenschaftliches Bemühen ist grundsätzlich darauf ausgerichtet, Erkenntnisfortschritt zu erzielen» (Dyllick / Tomczak, 2007, S. 65). In der BWL können aufgrund des anvisierten Erkenntnisfortschritts respektive des Wissenschaftsziels drei Richtungen unterschieden werden (vgl. Köhler, 1978, S. 186 ff., Grünig, 2019, S. 8 ff.):

- Die ethisch-normative oder normensetzende BWL verfolgt das Ziel, die «richtigen» Ziele und Werte zu definieren.
- Das Ziel der empirisch-analytischen BWL ist es, Zusammenhänge zu erforschen, welche die Wirklichkeit erklären. Synonym wird auch von der erklärend-theoretischen Richtung gesprochen.

- Die praktisch-normative BWL, in der Literatur auch die technologische Richtung genannt, verfolgt das Ziel, die Praxis zu unterstützen. Die Praxis kann von der Wissenschaft mit Anleitungen in Form von Methoden, Entscheidungs- und Reflexionshilfen und Modellen unterstützt werden (vgl. Dyllick / Tomczak, 2007, S. 4).

Die vorliegende Dissertation lässt sich einerseits der empirisch-analytischen BWL und andererseits der praktisch-normativen BWL zuordnen. Um Unterziel 2 (siehe Abbildung 1.1) zu erreichen, werden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge empirisch identifiziert. Dieses Unterziel ist somit der empirisch-analytischen BWL zuzuordnen. Das dritte Unterziel überträgt das erlangte Wissen in die Praxis, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Das Unterziel ist der praktisch-normativen BWL zuzuordnen.

## **1.5 Forschungsmethodik**

### **1.5.1 Erfolgsfaktorenidentifikation als zentraler methodischer Ansatz**

Um die strategische Weiterentwicklung der Bergbahnbranche zu unterstützen, sollen branchenspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

Die Idee der Erfolgsfaktoren geht auf Daniel (1961) zurück. 20 Jahre später wurden die Erfolgsfaktoren zu einem wichtigen Thema in der betriebswirtschaftlichen Disziplin des strategischen Managements (vgl. Munro / Wheeler, 1980, Leidecker / Bruno, 1984). Die Erfolgsfaktorenforschung geht davon aus, dass nur wenige Variablen respektive Faktoren einen wesentlichen Einfluss über Erfolg oder Misserfolg haben. Diese Faktoren unterliegen der Kausalität (vgl. Fritz, 1993, S. 1, Forsmann / Haenecke, 2006, S. 45, Schmalen et al., 2006, S. 1, Baumgarth, 2007, S. 104).

In der Erfolgsfaktorenforschung wird zwischen generellen und branchenspezifischen Erfolgsfaktoren unterschieden (vgl. Hofer / Schendel, 1978, S. 77, Grünig et al., 2022, S. 158). Die vorliegende Arbeit identifiziert die Erfolgsfaktoren für die Bergbahnbranche. Somit liegt der Fokus auf den branchenspezifischen Erfolgsfaktoren. Eine weitere Dimension zur Unterscheidung von Erfolgsfaktoren ist die Beherrschbarkeit. Es wird zwischen endogenen (beeinflussbaren) und exogenen (nicht beeinflussbaren) Erfolgsfaktoren unterschieden (vgl. Heckner, 1998, S. 48, Fischer, 2000, S. 74, Grünig et al., 2022, S. 158). Die Unterscheidung entlang der Beherrschbarkeit ist speziell für die

Formulierung von praktisch-normativen Handlungsempfehlungen wichtig. Weiter werden die potenziellen Erfolgsfaktoren entlang der Ebenen des ROM-Modells unterschieden. Es wird nach den Dimensionen der Ressourcenebene, der Ebene des Angebotes und der Marktposition unterschieden (vgl. Grünig et al., 2022, S. 9 ff.).

### **1.5.2 Forschungsfragen**

Aufgrund der definierten Forschungsziele werden folgende Forschungsfragen formuliert:

- Welche endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen / des Angebotes üben einen direkten Einfluss auf den Erfolg des Bergbahnunternehmens aus?
- Welche endogenen Erfolgsfaktoren der Marktposition üben einen direkten Einfluss auf den Erfolg des Bergbahnunternehmens aus?
- Welche endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen / des Angebotes üben einen direkten Einfluss auf den Erfolg der Destination aus?
- Welche endogenen Erfolgsfaktoren der Marktposition üben einen direkten Einfluss auf den Erfolg der Destination aus?
- Inwiefern beeinflussen die endogenen Erfolgsfaktoren der Marktposition die Beziehung zwischen den Erfolgsfaktoren der Ressourcen / des Angebotes und dem Erfolg des Bergbahnunternehmens?
- Inwiefern beeinflussen die endogenen Erfolgsfaktoren der Marktposition die Beziehung zwischen den Erfolgsfaktoren der Ressourcen / des Angebotes und dem Erfolg der Destination?
- Welche strategischen Anbietergruppen können für die Schweizer Bergbahnbranche gebildet werden?
- Welche praktisch-normativen Handlungsempfehlungen lassen sich für die Bergbahnunternehmen ableiten?

Die Forschungsfragen werden im Laufe des Forschungsprozesses beantwortet.

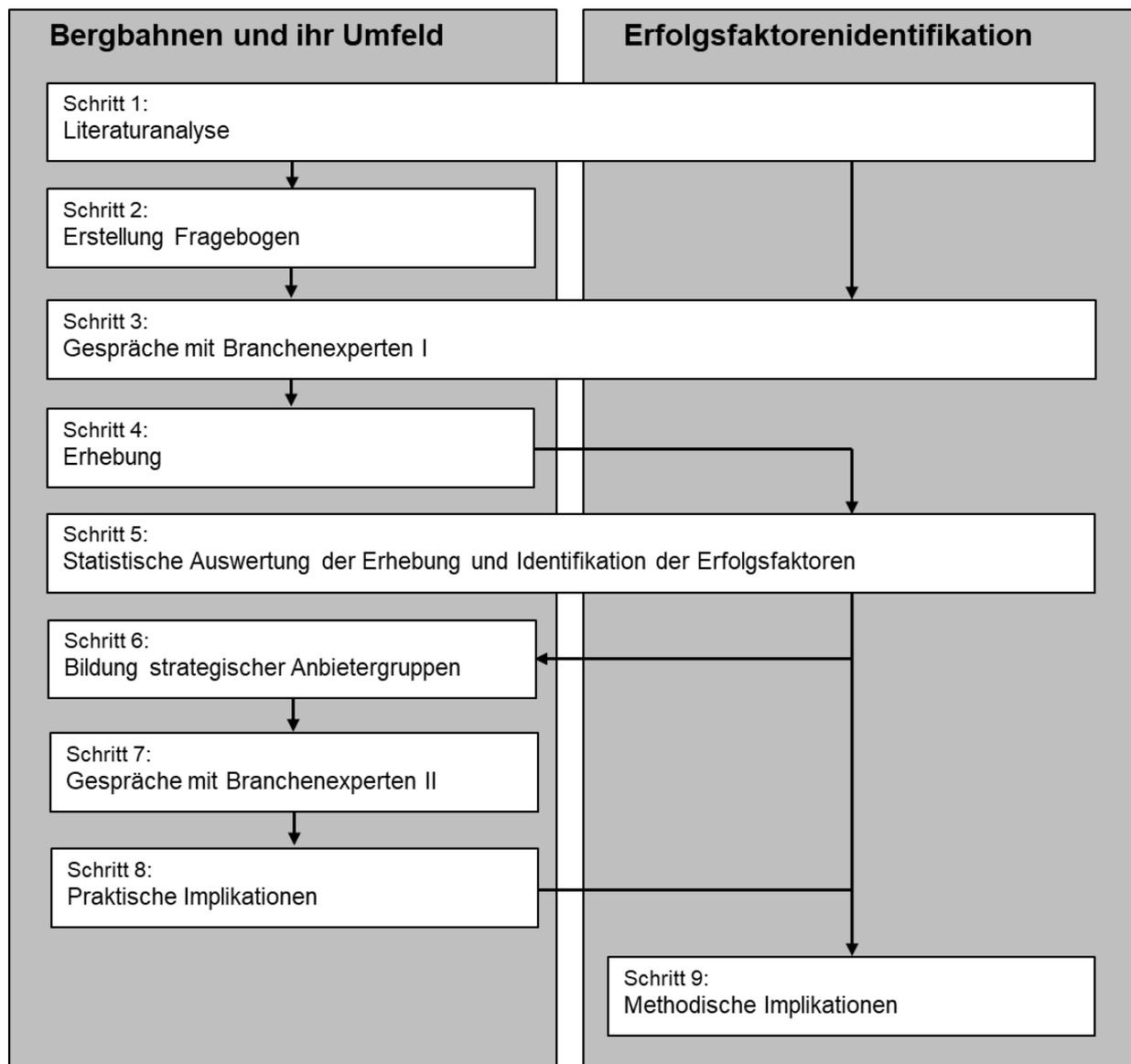
### **1.5.3 Forschungsprozess**

Um die definierten Zielsetzungen zu erfüllen, wird ein linearer Forschungsprozess gewählt. Dieses Vorgehen wird in der quantitativen Forschung mehrheitlich verwendet (vgl. Flick, 2009, S. 90 ff.).

Der gewählte Forschungsprozess erfolgt in neun Schritten:

- In **Schritt 1** wird die Literaturanalyse durchgeführt. Sie umfasst einerseits empirische Studien zur Erfolgsfaktorenforschung und andererseits empirische Studien zu den Bergbahnen und alpinen Destinationen. Die Analyse der Erfolgsfaktorenforschung dient als methodische Grundlage für die eigene Studie. Die Analyse der empirischen Studien zu den Bergbahnen und alpinen Destinationen zeigt potenzielle Erfolgsfaktoren.
- In **Schritt 2** wird der Fragebogen erstellt. Der Fragebogen beruht auf den Erkenntnissen der umfassenden Literaturanalysen aus Schritt 1.
- In **Schritt 3** werden Gespräche mit Branchenexperten durchgeführt, um die potenziellen Erfolgsfaktoren aus der Literaturanalyse zu validieren und zu ergänzen. Zudem wird die Befragung mithilfe von Pretests überprüft.
- In **Schritt 4** wird die Befragung durchgeführt. Es wird eine Gesamterhebung angestrebt. Um diese Zielsetzung zu erreichen wird eine Zusammenarbeit mit dem Branchenverband Seilbahnen Schweiz (SBS) beabsichtigt. Um auch «Nicht-Verbandsmitglieder» zu erreichen, wird zusätzlich das Handelsregister Zefix konsultiert.
- In **Schritt 5** wird zuerst die Qualität der erhobenen Daten beurteilt und deskriptiv analysiert. Danach werden die erhobenen Daten mit Inferenzstatistik ausgewertet. Mithilfe von Regressionsanalysen werden die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren identifiziert. Die erhobenen Daten werden in der Statistiksoftware Statistical Package for the Social Science (SPSS) verarbeitet. Die Erfolgsfaktoren werden anschliessend in einem Modell zusammengefasst.
- In **Schritt 6** werden strategische Anbietergruppen mithilfe der Clusteranalyse gebildet. Dank den Anbietergruppen können differenzierte Handlungsempfehlungen auf der Basis der empirischen Untersuchung für die Bergbahnbetreiber abgeleitet werden.
- In **Schritt 7** folgen weitere Expertengespräche. Im Rahmen dieser Gespräche werden die erzielten Forschungsergebnisse diskutiert und Schlussfolgerungen gezogen.
- In **Schritt 8** werden die Erkenntnisse der beiden vorangehenden Schritte zusammengefasst um praktisch-normative Handlungsempfehlungen abzuleiten.
- In **Schritt 9** folgt die Ableitung der methodischen Erkenntnisse und eine kritische Beurteilung des gewählten Vorgehens.

**Abbildung 1.2** stellt den Forschungsprozess grafisch dar.



**Abbildung 1.2: Forschungsprozess**  
(eigene Darstellung)

## 1.6 Aufbau der Arbeit

**Abbildung 1.3** zeigt den Aufbau der vorliegenden Arbeit. Die Dissertation ist in drei Teile und neun Kapitel gegliedert.

<b>Kapitel</b>	<b>Inhalt</b>
<b>Kapitel 1</b> Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemstellung und Relevanz des Themas</li> <li>▪ Zielsetzungen</li> <li>▪ Wissenschaftstheoretische Positionierung</li> <li>▪ Forschungsmethodik</li> <li>▪ Aufbau der Arbeit</li> </ul>
<b>Teil I: Grundlagen</b>	
<b>Kapitel 2</b> Erfolgsfaktoren und ihre Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschichte und Grundidee</li> <li>▪ Begriffe und Arten der Erfolgsfaktoren, -potenziale und -indikatoren</li> <li>▪ Identifikation der Erfolgsfaktoren in der Praxis</li> <li>▪ Wissenschaftliche Identifikation der Erfolgsfaktoren</li> <li>▪ Kritik</li> </ul>
<b>Kapitel 3</b> Empirische Studien zur Erfolgsfaktorenidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Literaturrecherche und ihr Resultat</li> <li>▪ Kategorisierung der Studien</li> <li>▪ Präsentation ausgewählter Studien</li> <li>▪ Schlussfolgerungen für die eigene Untersuchung</li> </ul>
<b>Kapitel 4</b> Die Schweizer Bergbahnen und ihre Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schweizer Tourismus</li> <li>▪ Die Destination als Business-Ökosystem</li> <li>▪ Die Schweizer Bergbahnen</li> <li>▪ Die Schweizer Bergbahnen vor grossen Herausforderungen</li> </ul>
<b>Kapitel 5</b> Empirische Studien zu Bergbahnen und Destinationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Literaturrecherche und ihr Resultat</li> <li>▪ Kategorisierung der Studien</li> <li>▪ Präsentation ausgewählter Studien</li> <li>▪ Schlussfolgerungen für die eigene Untersuchung</li> </ul>
<b>Teil II: Eigene empirische Untersuchung</b>	
<b>Kapitel 6</b> Vorbereitung und Durchführung der empirischen Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition der Forschungslücke</li> <li>▪ Forschungsmodell</li> <li>▪ Vorbereitung der Untersuchung</li> <li>▪ Durchführung der Untersuchung</li> </ul>
<b>Kapitel 7</b> Datenanalyse und -interpretation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung der Stichprobe</li> <li>▪ Operationalisierung und Reduktion der Variablen</li> <li>▪ Univariate Analyse</li> <li>▪ Bivariate Analyse</li> <li>▪ Multivariate Analyse</li> </ul>
<b>Teil III: Schlussfolgerungen</b>	
<b>Kapitel 8</b> Empfehlungen für die Bergbahnunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorgehen zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen</li> <li>▪ Empfehlungen für alle Bergbahnunternehmen</li> <li>▪ Empfehlungen für einzelne strategische Gruppen von Bergbahnunternehmen</li> </ul>
<b>Kapitel 9</b> Schluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Methodische Implikationen</li> <li>▪ Limitationen</li> <li>▪ Kritische Beurteilung der Zielerreichung</li> <li>▪ Ausblick</li> </ul>

**Abbildung 1.3: Aufbau der Arbeit**  
(eigene Darstellung)



**Teil I: Grundlagen**

Teil I erläutert die Grundlagen zur Erfolgsfaktorenforschung, zu den Bergbahnen und alpinen Destinationen. Es soll eine klare Vorstellung dieser Themen geschaffen werden.

Teil I besteht aus vier Kapiteln:

- In Kapitel 2 wird auf die Erfolgsfaktoren und ihre Identifikation eingegangen. Der Leser erhält in diesem Kapitel einen Überblick über die Erfolgsfaktoren, -potenziale und -indikatoren. Zudem wird auf die Identifikation der Erfolgsfaktoren in der Praxis und Wissenschaft eingegangen. Eine kritische Betrachtung der Erfolgsfaktorenforschung schliesst das zweite Kapitel.
- In Kapitel 3 werden empirische Studien zur Erfolgsfaktorenidentifikation aufgearbeitet. Basierend auf besonders aufschlussreichen Erfolgsfaktorenstudien werden methodische Erkenntnisse für die eigene Untersuchung abgeleitet.
- In Kapitel 4 wird auf die Schweizer Bergbahnbranche und ihre Besonderheiten und Herausforderungen eingegangen. In diesem Kapitel wird unter anderem auch die praktische Relevanz der Dissertation dargelegt.
- In Kapitel 5 werden empirische Studien zu Bergbahnen und Destinationen aufgearbeitet. Die Aufarbeitung der Studien folgt dem gleichen Vorgehen wie in Kapitel 3. Basierend auf besonders aufschlussreichen Studien werden potenzielle Erfolgsfaktoren und -indikatoren identifiziert. Zudem werden auch methodische Erkenntnisse abgeleitet.



## 2 Erfolgsfaktoren und ihre Identifikation

«The search for success factors is what the enterprise of strategy has largely been about ever since»

Ghemawat (1991, S. 2)

### 2.1 Kapitelübersicht

Erfolgsfaktoren haben einen wesentlichen Einfluss auf die Profitabilität eines Unternehmens. Um die Erfolgsfaktoren für die Schweizer Bergbahnbranche zu identifizieren, ist ein Grundverständnis der Erfolgsfaktorenforschung essenziell. Das vorliegende Kapitel verfolgt das Ziel, die Erfolgsfaktorenforschung aufzuarbeiten. Im Einzelnen geht es um folgende vier Zielsetzungen:

- Basierend auf der Aufarbeitung der Geschichte der Erfolgsfaktorenforschung soll unter anderem die Grundidee besser verstanden werden.
- Die Begrifflichkeiten der Erfolgsfaktorenforschung sollen klar eingeführt werden. Basierend auf den Definitionen soll somit ein sprachlicher Konsens gewonnen werden.
- Die praktische und wissenschaftliche Herangehensweise zur Identifikation der Erfolgsfaktoren soll geklärt werden.
- Last but not least soll die Erfolgsfaktorenforschung in den Augen von Kritikern betrachtet werden.

Das vorliegende Kapitel ist in sechs Abschnitte gegliedert. Nach der Kapitelübersicht widmet sich Abschnitt 2.2 der Geschichte und Grundidee der Erfolgsfaktorenforschung. Der darauffolgende dritte Abschnitt befasst sich mit den Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzialen und Erfolgsindikatoren. In diesem Abschnitt werden die definitiven Grundlagen der Dissertation erarbeitet. Der vierte Abschnitt geht auf die Identifikation der Erfolgsfaktoren in der Praxis ein. Abschnitt 2.5 behandelt die wissenschaftliche Identifikation der Erfolgsfaktoren. Es werden die Anforderungen an eine wissenschaftliche Erfolgsfaktorenidentifikation, das Grundmodell und die Methodik erläutert. Der letzte Abschnitt 2.6 fasst die Kritik zusammen.

## 2.2 Geschichte und Grundidee

### 2.2.1 Geschichte

Der Ursprung der Erfolgsfaktorenidentifikation findet sich in der Praxis. Die Problemstellung mauserte sich dann aber bald zu einer wissenschaftlichen Disziplin. In den frühen 1960er Jahren hat Ronald Daniel in seinem Artikel «Management Information Crisis» zum ersten Mal die Idee der Erfolgsfaktoren thematisiert. Seinen Angaben zufolge lassen sich für die meisten Branchen einige wenige Faktoren identifizieren, welche den Erfolg eines Unternehmens massgeblich beeinflussen: «In most industries there are usually three to six success factors that determine success; these key jobs must be done exceedingly well for a company to be successful [...]» (Daniel, 1961, S. 116). Daniel, damaliger McKinsey-Berater und späterer Geschäftsführer, hat die Erfolgsfaktoren im Kontext mit der Gestaltung betrieblicher Informationssysteme verwendet. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung hat das Konzept wenig Aufmerksamkeit erfahren. Erst eine Dekade später, als Rockart (1979) die Thematik im Rahmen der «Critical Success Factors» (CSF) erneut aufgriff, erfuhr die Erfolgsfaktorenforschung in Wissenschaft und Praxis zunehmend Aufmerksamkeit (vgl. Leidecker / Bruno, 1984, S. 23, Forsmann / Haenecke, 2006, S. 45). Rockart (1979, S. 81) stellte sich in seiner Studie die Frage, welche Informationen über das Unternehmen für Chief Executive Officers (CEO) und andere Top Manager von Wichtigkeit sind. Die Datenerhebung basiert auf Tiefeninterviews mit CEOs unterschiedlicher Unternehmen.

In den Anfängen wurden die Erfolgsfaktoren hauptsächlich dazu eingesetzt, um Informationen für Manager zu sammeln, welche es ihnen erlaubten, die Daten zu überwachen und darauf aufbauende Aktivitäten zu verbessern. So sieht Rockart (1979, S. 88) die Grundidee der Erfolgsfaktoren eher als «retrospektives Kontrollsystem» und weniger als «Informationslieferant» für die strategische Planung. Entgegen dieser Auffassung genießt die Erfolgsfaktorenforschung heutzutage einen besonders grossen Stellenwert in der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin des strategischen Managements (vgl. Nicolai / Kieser, 2002, S. 580). Munro / Wheeler (1980) und Leidecker / Bruno (1984) haben als erste das Konzept der Erfolgsfaktoren in das strategische Management übertragen. Eine weitere betriebswirtschaftliche Disziplin, die auf die Erfolgsfaktoren zurückgreift, ist die Organisationsforschung. Häufig werden nach innen gerichtete Massnahmen auf deren erfolgreiche Leistungserstellung hin erforscht. Weiter ist die Disziplin des Marketings zu nennen. Hier werden – gegenteilig zur Organisationsforschung – nach aussen gerichtete Massnahmen auf ihre Effektivität untersucht und darauf aufbauend Erfolgsfaktoren identifiziert.

Die Erforschung der Erfolgsfaktoren hat sich über die Jahre stark verändert. Die Forscher waren besonders zu Beginn darum bemüht, allgemeingültige Aussagen zu treffen. Da sich basierend auf den generellen Aussagen nur schwer Handlungsempfehlungen für einzelne Unternehmen ableiten lassen, verlagerte sich mit der Zeit der Forschungsfokus auf Branchen oder gar auf einzelne Unternehmen (vgl. Leidecker / Bruno, 1984, S. 24, Schmalen et al., 2006, S. 2).

### **2.2.2 Grundidee**

Die Erfolgsfaktorenforschung beschäftigt sich mit der Suche nach den Ursachen für Erfolg oder Misserfolg. Schröder (1994, S. 89) sieht das Bestreben der Erfolgsfaktorenforschung darin, dass «diejenigen strategischen Schlüsselfaktoren [ermittelt werden], die erfolgreiche Unternehmungen gemeinsam haben und die [sich] signifikant von weniger erfolgreichen Unternehmungen unterscheiden». Kennzeichnend für die Erfolgsfaktorenforschung ist nach wie vor die Annahme, dass nur einige wenige Faktoren über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Diese Faktoren unterliegen der Kausalitätsannahme. Sprich, es wird von einem kausalen Zusammenhang zwischen Erfolg bzw. Misserfolg und den Ausprägungen der Erfolgsfaktoren ausgegangen (vgl. Fritz, 1993, S. 1, Forsmann / Haenecke, 2006, S. 45, Schmalen et al., 2006, S. 1, Baumgarth, 2007, S. 104).

Obwohl die Definition von Erfolg bzw. Misserfolg intuitiv verständlich ist, bedarf es einer klaren Definition. Rudolph (1996, S. 32) definiert Erfolg als «Erreichen eines positiven Ergebnisses». Misserfolg wird dementsprechend als «Erreichen eines negativen Ergebnisses» definiert. Ob ein positives Ergebnis erreicht werden konnte, hängt von den zugrundeliegenden Zielen ab. Ein Ziel ist eine Sollvorstellung, welche mit einem Istzustand verglichen werden kann. Der Sollzustand umfasst meist mehrere Ziele respektive ein Zielsystem. Ein Zielsystem kann nach verschiedenen Kriterien geordnet werden (vgl. Grünig / Kühn, 2017, S. 18 f.). Eine mögliche Zielordnung wäre beispielsweise eine Strukturierung nach Wichtigkeit oder nach Inhalt.

## 2.3 Begriffe und Arten der Erfolgsfaktoren, -potenziale und -indikatoren

### 2.3.1 Erfolgsfaktoren

In der Literatur werden die strategischen Erfolgsfaktoren synonym mit «CSF» (Rockart, 1979, Leidecker / Bruno, 1984) («kritischen Erfolgsfaktoren» (Hoffmann, 1986)), «strategischen Schlüsselfaktoren» (Grimm, 1983), «Schlüsselerfolgsfaktoren» (Hofer / Schendel, 1978) und «Einflussfaktoren» (Dunst, 1989) verwendet. Nachfolgend wird kurz und bündig von Erfolgsfaktoren gesprochen.

Nebst zahlreichen Synonymen existieren auch mehrere Definitionen:

- Hofer / Schendel (1978, S. 77) definieren die Schlüsselerfolgsfaktoren als «[...] those variables which management can influence through its decisions that can affect significantly the overall competitive positions of the various firms in an industry. These factors usually vary from industry to industry [...]. The weights that are attached to the different key success factors should reflect their relative impacts on overall profitability, market share, and other measures of competitive positions [...]». Hofer / Schendel (1978) sind der Ansicht, dass die Schlüsselerfolgsfaktoren zumindest den Praktikern in der Regel bekannt sind.
- Rockart (1979, S. 85) definiert in seiner Arbeit die CSF wie folgt: «CSF [...] are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will insure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where 'things must go right' for the business to flourish. If results in these areas are not adequate, the organization's efforts for the period will be less than desired».
- Leidecker / Bruno (1984, S. 24) definieren CSF als «[...] those characteristics, conditions, or variables that when properly sustained, maintained, or managed can have a significant impact on the success of a firm competing in a particular industry».
- Kube (1991, S. 53) definiert strategische Erfolgsfaktoren als «[...] zentrale Größen mit wesentlicher Erfolgsbedeutung, auf die sich strategisches Denken konzentrieren sollte».
- Günther et al. (2001, S. 14) definieren Erfolgsfaktoren als «Merkmale, Ausprägungen oder Strukturen des Unternehmens respektive der Unternehmensumwelt, die eine ursächlich positive Wirkung über Erfolgspotenziale auf den Erfolg unternehmerischen Handels haben».
- Heckner (1998, S. 44) definiert strategische Erfolgsfaktoren als «[Variablen], welche den Unternehmenserfolg langfristig und massgeblich [bestimmen]».

Allen Definitionen gleich ist das Verständnis, dass die Erfolgsfaktoren Variablen darstellen, welche für die Profitabilität eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Die vorliegende Dissertation stützt sich auf die knappe Definition nach Heckner (1998).

Nachfolgend werden unterschiedliche Dimensionen von Erfolgsfaktoren und deren Ausprägungen vorgestellt:

- **Geltungsbereich:** Diese Dimension unterscheidet generelle und branchenspezifische Erfolgsfaktoren. Generelle Erfolgsfaktoren sind allgemeingültig, wohingegen branchenspezifische Erfolgsfaktoren nur für bestimmte Branchen zutreffen (vgl. Hofer / Schendel, 1978, S. 77, Grünig et al., 2022, S. 158).
- **Ausmass:** Ausprägungen sind die Unternehmenserfolgsfaktoren und die entscheidungsspezifischen Erfolgsfaktoren. Erfolgsfaktoren die den Unternehmenserfolg gesamthaft beeinflussen, werden der Ausprägung Unternehmenserfolgsfaktoren zugeordnet. Handelt es sich um Faktoren, welche nur über den Erfolg einzelner Entscheidungstypen bzw. Entscheidungskomplexe bestimmen, spricht man von entscheidungsspezifischen Erfolgsfaktoren (vgl. Fritz, 1993, S. 2).
- **Beherrschbarkeit:** Nach der Beherrschbarkeit kann zwischen endogenen / beeinflussbaren / instrumentalen / unternehmensbezogenen und exogenen / nicht beeinflussbaren / nicht instrumentalen / umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren unterschieden werden (vgl. Heckner, 1998, S. 48, Fischer, 2000, S. 74, Grünig et al., 2022, S. 158 f.). Als Beispiel für einen potenziellen endogenen Erfolgsfaktor kann die Preissetzungsstrategie eines Unternehmens genannt werden. Als Beispiel für einen potenziellen exogenen Erfolgsfaktor kann die Attraktivität eines Marktes genannt werden.
- **Messung:** Diese Dimension unterscheidet die Erfolgsfaktoren in sogenannte qualitative und quantitative Erfolgsfaktoren. Ein Beispiel für einen qualitativen Erfolgsfaktor ist das Unternehmensimage. Als Beispiel für einen quantitativen Erfolgsfaktor können Marketingausgaben genannt werden. Obwohl die Operationalisierung der qualitativen Erfolgsfaktoren aufwendiger und problemanfälliger ist, ist es unzulässig, nur quantitative Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Ansonsten werden bereits zu Beginn potenzielle Erfolgsfaktoren ausgeschlossen (vgl. Winkelmann, 2004, S. 40). Bei der Operationalisierung von Erfolgsfaktoren ist es wichtig, dass die Messgrößen nicht willkürlich ausgewählt werden. Falls möglich, sollten die Forscher auf der Basis von bereits bestehenden Operationalisierungsansätzen, sogenannten «borrowed scales», ihre Forschungsarbeit aufbauen (vgl. Woywode, 2004, S. 40). Falls es nicht möglich ist, auf bereits bewährte Operationalisierungsansätze zurückzugreifen, ist es wichtig, dass die Messgrößen unabhängig voneinander sind und keinen kausalen Zusammenhang haben (vgl. March / Sutton, 1997, S. 701). Weiter

wird verlangt, dass die Operationalisierung offengelegt wird, damit sie für Dritte nachvollziehbar und kritisierbar ist (vgl. Ahlert et al., 2005, S. 362).

- **Gestaltungsfreiheit:** Bei dieser Dimension wird zwischen Standarderfolgsfaktoren und dominanten Erfolgsfaktoren unterschieden. Erstere sind Faktoren, welche erfüllt werden müssen, um im Wettbewerb zu bestehen. Letztere sind Faktoren, welche die Möglichkeit bieten, sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Kühn, 1985, S. 16 ff., Grünig et al., 2022, S. 158 f.).
- **Ebene:** Nach dem ROM-Modell lassen sich drei Ebenen identifizieren: Ressourcen, Angebot und Marktposition. Das Akronym «ROM» steht für die englischsprachigen Begriffe «Resources», «Offers» und «Market Position». Gemäss dem ROM-Modell stehen die Erfolgsfaktoren nicht beziehungslos nebeneinander, sondern bauen aufeinander auf. So beeinflussen die Erfolgsfaktoren der Ressourcen und des Angebotes, die Erfolgsfaktoren der Marktposition (vgl. Grünig et al., 2022, S. 9 f.). In der Erfolgsfaktorenforschung sind oftmals Faktoren auf Marktposition (z. B. Marktanteil) auch als abhängige Variable anzutreffen (vgl. z. B. Sheng et al., 2011, Wang et al., 2011, Nakos et al., 2014).

**Abbildung 2.1** fasst die Dimensionen der strategischen Erfolgsfaktoren und ihre Ausprägungen mithilfe der Technik des morphologischen Kastens nach Zwicky (1966) zusammen. Dank des morphologischen Kastens – auch Zwicky-Box genannt – können komplexe Sachverhalte klar geordnet werden.

Dimension	Ausprägungen		
Geltungsbereich	Generelle Erfolgsfaktoren		Branchenspezifische Erfolgsfaktoren
Ausmass	Unternehmenserfolgsfaktoren		Entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren
Beherrschbarkeit	Exogene Erfolgsfaktoren		Endogene Erfolgsfaktoren
Messung	Qualitative Erfolgsfaktoren		Quantitative Erfolgsfaktoren
Gestaltungsfreiheit	Standarderfolgsfaktoren		Dominante Erfolgsfaktoren
Ebene	Erfolgsfaktoren der Ressourcenebene	Erfolgsfaktoren der Angebotsebene	Erfolgsfaktoren der Marktposition

**Abbildung 2.1: Morphologischer Kasten der strategischen Erfolgsfaktoren**  
(in Anlehnung an Grünig et al., 2022, S. 159)

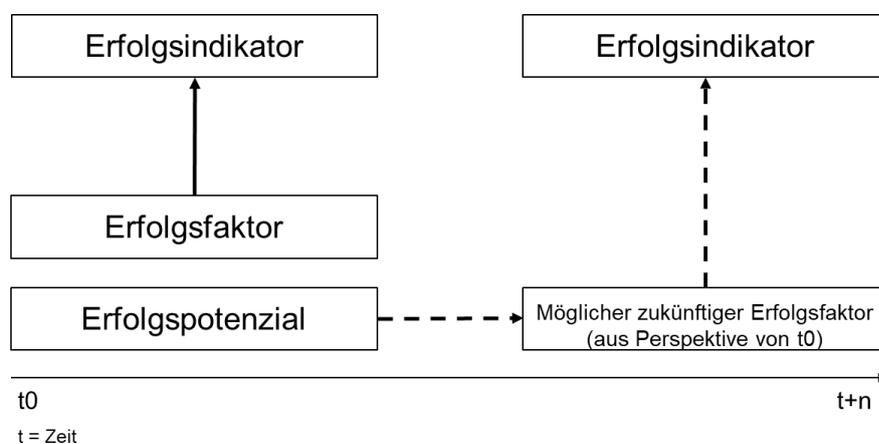
### 2.3.2 Erfolgspotenziale

Teilweise werden die Begriffe «Erfolgsfaktoren» und «Erfolgspotenziale» synonym verwendet. Die entsprechenden Quellen wurden in Abschnitt 2.3.1 integriert. Hier werden nur Aussagen von Autoren behandelt, die Erfolgspotenziale anders verstehen als Erfolgsfaktoren.

Der Begriff des Erfolgspotenzials wurde erstmals von Gälweiler (1986) verwendet. In älteren Publikationen sprach er zu Beginn von «Ertragspotenzial». Gälweiler (1986, S. 246) versteht unter einem Erfolgspotenzial «die Voraussetzung für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten». Deshalb ist es besonders wichtig, dass sich sämtliche strategische Entscheidungen nach den Erfolgspotenzialen richten. Der Begriff der strategischen Erfolgsposition ist ein Synonym zum Erfolgspotenzial (vgl. Pümpin, 1992, S. 28).

Eine Sichtweise über Erfolgspotenziale findet sich bei Gruber (2000, S. 35 ff.): «Die Unterscheidung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen beruht auf einer zeitlichen differenzierten Betrachtungsweise: Erfolgsfaktoren sind [...] die eigentlichen Macher des gegenwärtigen Unternehmenserfolgs im Zeitpunkt  $t_0$ . Demgegenüber sind Erfolgspotenziale nur Möglichkeiten für eine – aus Perspektive von  $t_0$  – zukünftige unternehmerische Betätigung mit hohen Erfolgchancen». Erfolgspotenziale sind somit stets zukunftsgerichtet und können sich unter passenden Bedingungen in Erfolgsfaktoren wandeln, welche dann effektiv Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

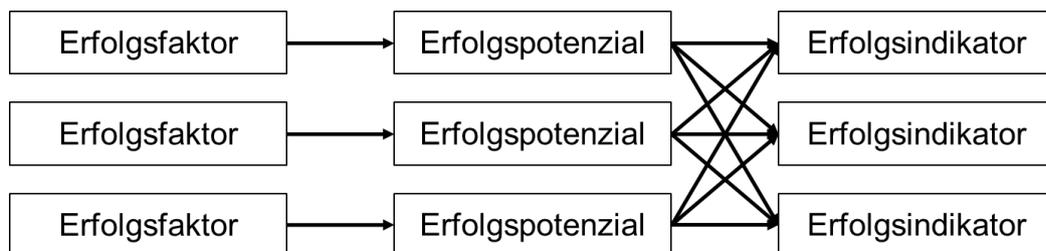
**Abbildung 2.2** zeigt den Zusammenhang zwischen Erfolgspotenzial und Erfolgsfaktor nach Gruber.



**Abbildung 2.2: Definition Erfolgspotenzial nach Gruber**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Gruber, 2000, S. 36)

Eine andere Sichtweise findet sich bei Daschmann (1994). Er geht in seiner Definition stärker auf das Zusammenspiel zwischen Erfolgspotenzial und Erfolgsfaktor ein: «Soll die Wirkungsweise von Erfolgsfaktoren analysiert werden, muss dies vor dem Hintergrund des Erfolgspotenzials geschehen, auf das sie einwirken» (Daschmann, 1994, S. 5). Er ist der Ansicht, dass Erfolgsfaktoren nur einen indirekten Einfluss auf die Erfolgsindikatoren haben. Diese Sichtweise wird auch von Günther et al. (2001, S. 14) geteilt. Sie definieren Erfolgsfaktoren als «Merkmale, Ausprägungen oder Strukturen des Unternehmens respektive der Unternehmensumwelt, die eine ursächlich positive Wirkung über Erfolgspotenziale auf den Erfolg unternehmerischen Handels haben» (Günther et al., 2001, S. 14).

**Abbildung 2.3** visualisiert das Zusammenspiel zwischen Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzial und Erfolg gemäss der Auffassung von Daschmann (1994).

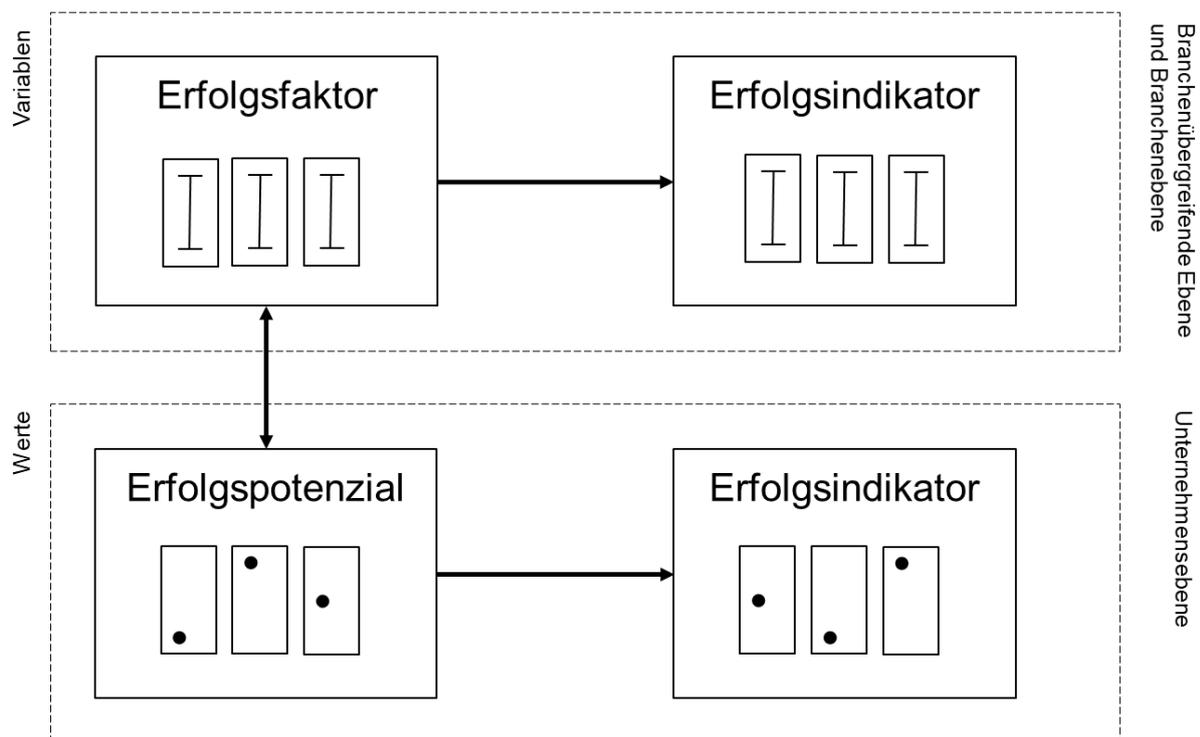


**Abbildung 2.3: Definition Erfolgspotenzial nach Daschmann**  
(eigene Darstellung)

Nahe an der Auffassung nach Daschmann (1994) ist auch das Verständnis über Erfolgspotenziale von Grünig et al. (2022, S. 8 f.). Die Autoren gehen in ihrer Definition einerseits auf den Geltungsbereich der Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale ein. Erfolgsfaktoren können entweder allgemeingültig oder branchenspezifisch sein. Erfolgspotenziale hingegen gelten stets für ein Unternehmen. Andererseits handelt es sich bei Erfolgsfaktoren um Variablen, wohingegen Erfolgspotenziale unternehmensspezifische Werte darstellen.

Betrachtet man den Unterschied von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzialen am Beispiel der Hotellerie, so ist die Variable «Standort» ein Erfolgsfaktor (vgl. Yadegaridehkordi et al., 2018, S. 373). Dieser Faktor nimmt je nach Hotel individuelle Ausprägungen (Erfolgspotenziale) an. So verfügt beispielsweise Hotel XY über einen guten Standort.

**Abbildung 2.4** fasst die Definition des Zusammenhangs zwischen Erfolgsfaktor und Erfolgspotenzial nach Grünig et al. (2022, S. 8 f.) grafisch zusammen.



**Abbildung 2.4: Zusammenhang Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzial und Erfolg**  
(in Anlehnung an Grünig et al., 2022, S. 8 f.)

Wie bereits einleitend erwähnt, existieren unterschiedliche Auffassungen was Erfolgspotenziale angeht. In der vorliegenden Dissertation wird die Auffassung von Grünig et al. (2022, S. 8 f.) übernommen.

### 2.3.3 Erfolgsindikatoren

Die abhängigen Variablen in der Erfolgsfaktorenforschung werden als Erfolgsindikator bezeichnet. Mithilfe von Erfolgsindikatoren kann zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen unterschieden werden. Erfolgsindikatoren werden in der Literatur wie folgt definiert:

- Forsmann / Haenecke (2006, S. 45) definieren Erfolgsindikatoren als «Variablen [...], mit denen der Erfolg quantifiziert werden kann».
- Winkelmann (2004, S. 7) versteht unter einem Erfolgsindikator folgendes: «Im Rahmen einer Erfolgsfaktorenstudie wird trotz der subjektiven und individuellen Prägung des Zielsystems von Unternehmen eine verallgemeinernde Definition des Erfolgsbegriffs und damit auch der Unternehmensziele vorgenommen. Es wird ein

Massstab geschaffen, anhand dessen der Erfolg eines Unternehmens beurteilt werden kann. In der Erfolgsfaktorenforschung bezeichnet man solche Messgrößen des Unternehmenserfolgs i. d. R. als Erfolgsindikatoren».

Die Definition von Winkelmann (2004) scheint geeignet, da nicht nur von quantifizierbaren Erfolgsgrößen gesprochen wird. Deshalb baut die vorliegende Dissertation darauf auf.

Nachfolgend werden drei Dimensionen von Erfolgsindikatoren und deren Ausprägungen vorgestellt:

- **Messung:** Der Erfolg lässt sich mit quantitativen, qualitativen oder mit einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Indikatoren messen. In der Literatur werden die quantitativen Erfolgsindikatoren synonym mit ökonomischen Erfolgsindikatoren verwendet (vgl. Fritz, 1993, S. 3). Qualitative Indikatoren sind auch als außerökonomische Erfolgsindikatoren bekannt und umfassen psychologische, politische, soziale, ethische oder soziologische Größen wie beispielsweise das Unternehmensimage (vgl. Bornüter, 2013, S. 86). Qualitative Erfolgsindikatoren werden in der Erfolgsfaktorenforschung selten eingesetzt. Da bereits qualitative Erfolgsfaktoren nur vereinzelt verwendet werden, ist die Kombination aus quantitativen und qualitativen Erfolgsindikatoren in der Forschungspraxis noch seltener anzutreffen (vgl. Fritz, 1993, S. 3). Daschmann (1994, S. 74 f.) hat die Erfolgsindikatoren von 75 Erfolgsfaktorenstudien untersucht. Die Indikatoren, die in der Erfolgsmessung am häufigsten Anwendung finden, sind in absteigender Reihenfolge: Umsatzwachstum und -entwicklung, Umsatzrentabilität, Eigenkapitalrentabilität, Gewinn und Gesamtkapitalrentabilität. Die Problematik bei der Verwendung rein quantitativer Messgrößen ist allerdings die Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Unterschiede in der unternehmensspezifischen Handhabung der Buchhaltung können die Forschungsergebnisse verfälschen (vgl. Schmalen et al., 2006, S. 2 f.). Alternativ schlägt Woywode (2004, S. 38) vor, die Überlebensdauer oder die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens zu untersuchen.
- **Anzahl:** Die Anzahl an Erfolgsindikatoren in einer Erfolgsfaktorenstudie ist variabel. Teils umfassen Forschungsmodelle nur einen einzigen Erfolgsindikator. Andere wiederum verwenden eine Vielzahl von Erfolgsindikatoren (vgl. Schmalen et al., 2006, S. 3).
- **Erfassungsmodus:** Einerseits kann der Erfolg mithilfe von objektiven Massen erfasst werden. Objektive Masse sind empirisch überprüfbare Fakten mit meist wert- und mengenmässigen Indikatoren. Objektive Masse sind beispielsweise in der Erfolgsrechnung des Geschäftsberichts einsehbar. Andererseits kann der Erfolg aber

auch mithilfe von subjektiven Massen, wie Wertungen oder Einschätzungen, erhoben werden. Die subjektive Erfolgseinschätzung wird meist über Befragungen gewonnen (vgl. Bachmann, 2009, S. 90 ff.).

**Abbildung 2.5** visualisiert die Dimensionen und Ausprägungen der strategischen Erfolgsindikatoren.

Dimension	Ausprägungen		
Messung	Quantitativ	Qualitativ	Kombination aus quantitativ und qualitativ
Anzahl	Eine Erfolgsmessgrösse		Mehrere Erfolgsmessgrössen
Erfassungsmodus	Objektiv		Subjektiv

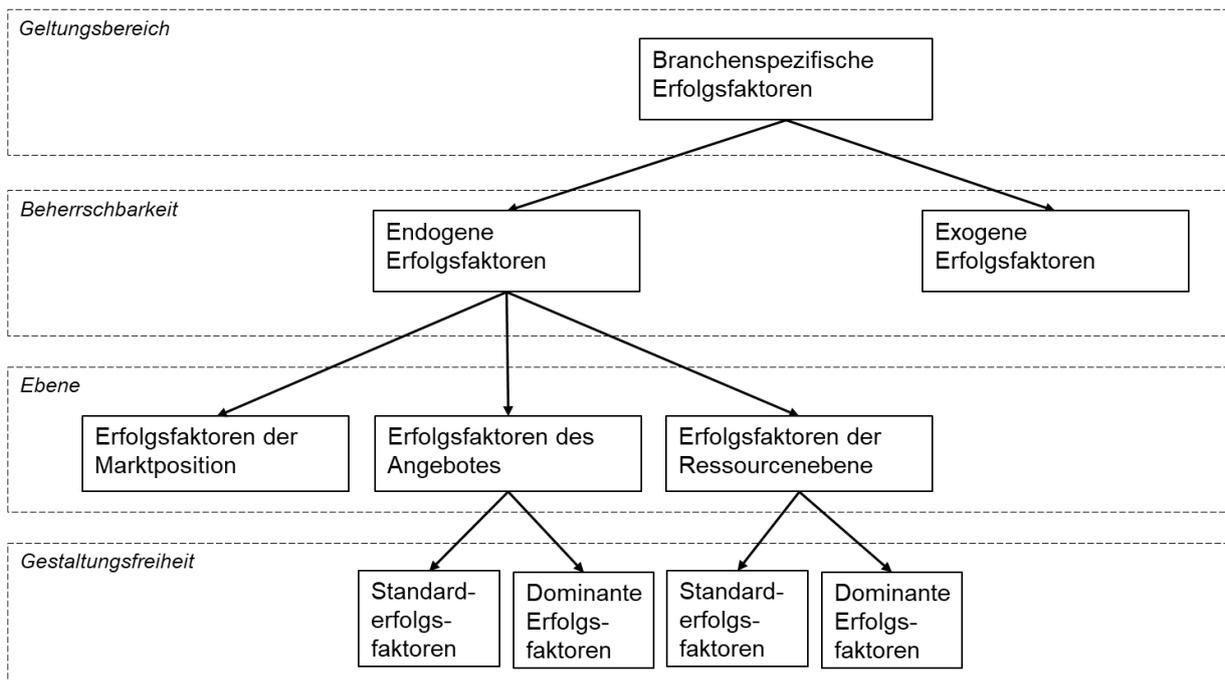
**Abbildung 2.5: Ausprägungen von strategischen Erfolgsindikatoren**  
(eigene Darstellung)

## 2.4 Identifikation der Erfolgsfaktoren in der Praxis

Hier geht es ausschliesslich um branchenspezifische Erfolgsfaktoren. Generelle Erfolgsfaktoren sind nicht im primären Interesse der Praxis. Auf der Basis von branchenspezifischen Erfolgsfaktoren können Unternehmensstrategien definiert werden.

Die Methoden um branchenspezifische Erfolgsfaktoren zu identifizieren, sind pragmatisch. Nachfolgend werden zwei mögliche, heuristische Ansätze zur Identifikation von Erfolgsfaktoren zusammengefasst:

- **Identifikation branchenspezifischer Erfolgsfaktoren nach Grünig et al. (2022):** Branchenspezifische Erfolgsfaktoren lassen sich in endogene und exogene Faktoren unterteilen. Zuerst sind die nicht oder nur sehr beschränkt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Anschliessend sind die beeinflussbaren Erfolgsfaktoren in die Ebenen der Marktposition, Angebot und Ressourcen zu unterteilen. Die Erfolgsfaktoren des Angebotes und der Ressourcen lassen sich weiter in Standarderfolgsfaktoren und dominante Erfolgsfaktoren unterteilen (vgl. Grünig et al., 2022, S. 160 ff.). Alle hier aufgeführten Dimensionen wurden bereits detailliert in Abschnitt 2.3.1 erläutert. **Abbildung 2.6** visualisiert die Identifikation der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren in der Praxis.



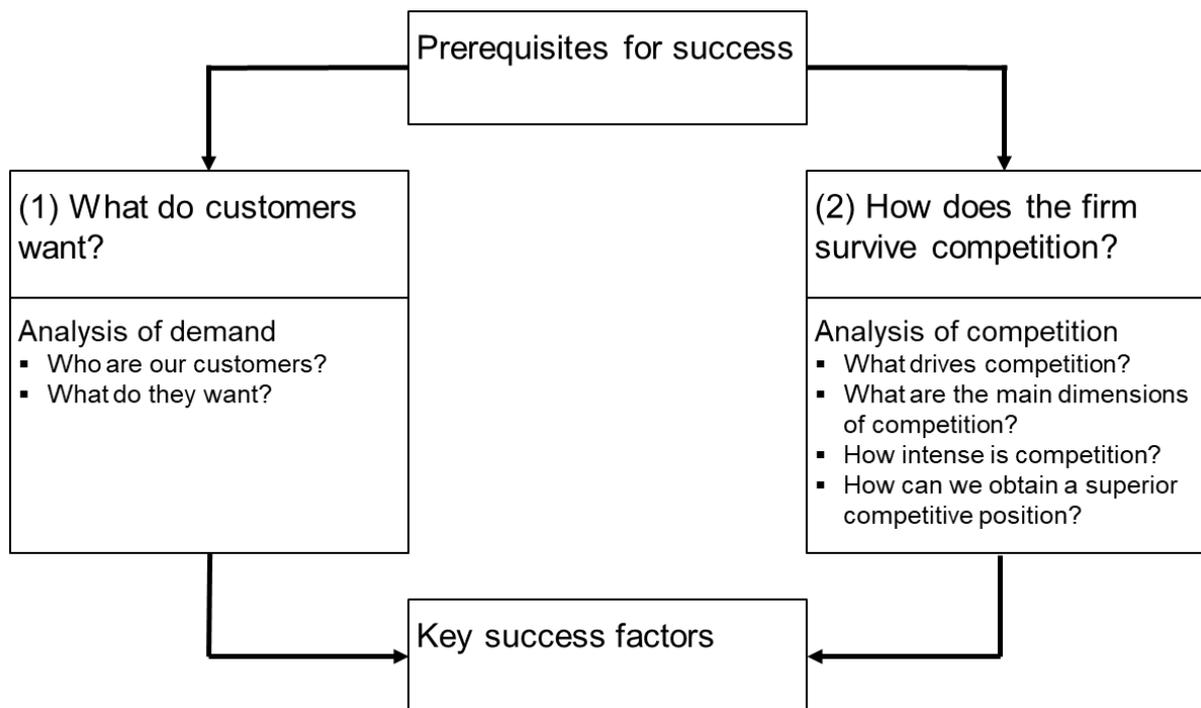
**Abbildung 2.6: Identifikation branchenspezifischer Erfolgsfaktoren nach Grünig et al.**  
(in Anlehnung an Grünig et al., 2022, S. 162)

▪ **Identifikation branchenspezifischer Erfolgsfaktoren nach Grant (2016):**

Grant (2016, S. 82 ff.) geht davon aus, dass ein Unternehmen zwei Kriterien erfüllen muss, um erfolgreich zu sein. Einerseits muss das Unternehmen liefern was die Kunden möchten, andererseits muss es den Wettbewerb überleben. Um diese zwei Kriterien zu erfüllen, sollte ein Unternehmen folgende Fragen beantworten können: (1) Was möchten unsere Kunden? Hier muss sich das Unternehmen genau mit den Kunden auseinandersetzen und identifizieren, wer die Kunden und was ihre Bedürfnisse sind.

(2) Was braucht das Unternehmen um den Wettbewerb zu überstehen? Diese Frage zielt darauf ab, dass sich das Unternehmen intensiv mit der Analyse des Wettbewerbs innerhalb der Branche auseinandersetzt.

Nach den separaten Analysen der Kundenperspektive und des Wettbewerbs, werden die Erkenntnisse aggregiert. **Abbildung 2.7** stellt den von Grant (2016) vorgeschlagenen Prozess grafisch dar.



**Abbildung 2.7: Identifikation branchenspezifischer Erfolgsfaktoren nach Grant**  
(in Anlehnung an Grant, 2016, S. 84)

## 2.5 Wissenschaftliche Identifikation der Erfolgsfaktoren

### 2.5.1 Anforderungen

Um den Ansprüchen der Wissenschaft gerecht zu werden, müssen gemäss Shrivastava (1987, S. 78 f.) folgende Anforderungen erfüllt sein:

- **Methodische Genauigkeit:** Verwendung analytischer Methoden und objektiver, quantifizierbarer Daten
- **Kumulierte empirische Evidenz:** Produktion von substanziellem Beweismaterial zur Unterstützung der Hypothesen
- **Konzeptionelle / begriffliche Angemessenheit:** Basierung auf existierenden Theorien

Die Praxis hingegen erhebt folgende Anforderungen an die Forschung (vgl. Thomas / Tymon, 1982, S. 346 ff.):

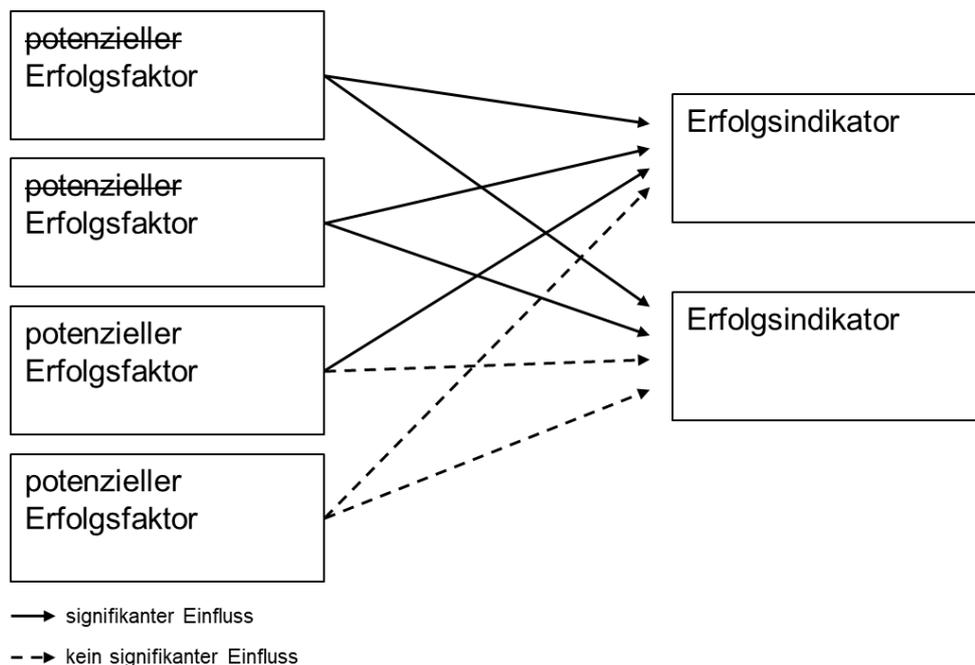
- **Deskriptive Relevanz:** Bedeutsamkeit der Forschungsergebnisse in Bezug auf die praktischen Herausforderungen
- **Zielrelevanz:** Übereinstimmung zwischen den (abhängigen) Variablen im Forschungsmodell und den Variablen, welche die Praktiker beeinflussen möchten
- **Operationale Validität:** Umsetzbarkeit der Forschungsergebnisse
- **Nicht-Offensichtlichkeit:** Forschungsergebnisse dürfen nicht trivial sein
- **Aktualität:** Erfordernis, dass die Theorie den Praktikern rechtzeitig zur Verfügung stehen muss, um sie nutzen zu können

Der Trade-off-Diskurs «Rigor versus Relevanz» impliziert einen Gegensatz zwischen den Anforderungen der Wissenschaft und Praxis. Die Verfasserin ist der Meinung, dass die wissenschaftlichen Ansprüche und die praxisbezogenen Anforderungen sich nicht widersprechen, sondern ergänzen. Zu dieser Konklusion kommt auch Mentzer (2008) in seinem Artikel «Rigor versus Relevance: Why would we choose only one?». Er leitet daraus ab, dass die Forscher und Praktiker in regelmässiger Interaktion stehen sollten, um wertvolle, wissenschaftliche Erkenntnisse zu erlangen. So kann die «Lücke» zwischen wissenschaftlicher Forschung und Praxis minimiert werden (vgl. Mentzer, 2008, S. 76).

### 2.5.2 Grundmodell

Das Grundmodell der Erfolgsfaktorenforschung besteht aus abhängigen und unabhängigen Variablen. Die unabhängigen Variablen können in potenzielle Erfolgsfaktoren und Erfolgsfaktoren unterteilt werden. Kann den unabhängigen Variablen ein signifikanter Einfluss auf die abhängigen Variablen nachgewiesen werden, handelt es sich um Erfolgsfaktoren. Kann nur teils oder kein signifikanter Einfluss nachgewiesen werden, handelt es sich um potenzielle Erfolgsfaktoren (vgl. Daschmann, 1994, S. 12). Die Erfolgsindikatoren sind die abhängigen Variablen, mit welchen der Erfolg (oder Misserfolg) gemessen wird.

**Abbildung 2.8** visualisiert den Zusammenhang zwischen potenziellen Erfolgsfaktoren, Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren.



**Abbildung 2.8: Grundmodell der Erfolgsfaktorenforschung**  
(eigene Darstellung)

### 2.5.3 Methodik

Die angewendeten Methoden der wissenschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung sind ausgesprochen heterogen. Da die Forschungsrichtung grossen Anklang gefunden hat und das Untersuchungsobjekt «Unternehmenserfolg» von Komplexität zeugt, liegt es nahe, dass methodisch auf unterschiedliche Ansätze zurückgegriffen wird.

Nachfolgend werden die Dimensionen der Methodik erläutert.

**Art der Ermittlung:** Nach der Art der Ermittlung kann zwischen direkter und indirekter Identifikation unterschieden werden. Bei der direkten Methode werden Experten in Interviews nach den erfolgsbeeinflussenden Variablen gefragt. Experten können Unternehmensangehörige, Kunden, Zulieferer, Händler, Konkurrenten, Lieferanten oder Wissenschaftler sein (vgl. Forsmann / Haenecke, 2006, S. 47). Die Ergebnisse von Experteninterviews können jedoch ein verzerrtes Bild ergeben, weil die Experten teilweise unter Druck stehen, sich selbst und / oder das Unternehmen positiv darzustellen. Je nach Position und Tätigkeit können die Einschätzungen zudem stark voneinander abweichen. Weiter führt auch eine potenzielle Unternehmensblindheit zu abweichenden

den Einschätzungen (vgl. Kube, 1991, S. 58). Die direkte Ermittlung wird teilweise methodisch oder materiell unterstützt. Methodisch kann die Ermittlung durch Kreativitätstechniken oder Befragungstechniken gestützt werden. Besonders geeignet scheint die Delphi-Methode, welche durch ihr mehrstufiges Befragungsverfahren überzeugt. Die materielle Unterstützung erfolgt durch Checklisten, welche potenzielle Erfolgsfaktoren vorgeben, die dann systematisch erfragt werden (vgl. Bomnüter, 2013, S. 86). Bei der indirekten Ermittlung wird versucht, einen Zusammenhang zwischen potenziellen Erfolgsfaktoren als unabhängige Variablen und Erfolgsindikatoren als abhängige Variablen zu ermitteln. Anders als bei der direkten Ermittlung wird hier indirekt nach den Erfolgsfaktoren gefragt. Mittels statistischer Verfahren wird dann versucht, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, welche den Erfolg signifikant beeinflussen (vgl. Grünig et al., 1996, S. 7, Baumgarth, 2007, S. 100).

**Ziel der Untersuchung:** Es wird zwischen explorativen («Finden») und konfirmatorischen («Prüfen») Studien unterschieden. Wird das explorative Vorgehen gewählt, so handelt es sich um Kausalstruktur-entdeckende Forschung. In diesem Fall existiert vorgängig kein explizites Modell vermuteter Kausalstrukturen. Explorative Studien werden primär bei «eingeschränktem Kenntnisstand» eingesetzt (vgl. Bomnüter, 2013, S. 87). Die wohl bekannteste explorative Forschung der Erfolgsfaktorenforschung ist die PIMS-Studie von Buzzell / Gale (1989). Das konfirmatorische Vorgehen überprüft die Resultate früherer Forschungsprojekte und basiert damit auf vermuteten Kausalstrukturen (vgl. Forsmann / Haenecke, 2006, S. 47). In der Erfolgsfaktorenforschung wird die explorative Forschung oft eingesetzt, um unter einer Vielzahl von potenziellen Erfolgsfaktoren die wichtigsten Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Winkelmann (2004, S. 39 f.) rät, auf die konfirmatorische Vorgehensweise zu verzichten, wenn es bis dato nur wenig explorative Erfolgsfaktorenstudien in diesem Themenbereich gibt. Woywode (2004, S. 39) teilt dessen Ansicht, er ist aber auch klar der Meinung, dass zu viele Erfolgsfaktorenstudien explorativen Charakter haben. Oftmals sei die Erfolgsfaktorenforschung zufälliges Testen anstelle von theoriegeleiteter Forschung. Die Forscher testen einfach einen möglichst umfassenden Katalog an potenziellen Erfolgsfaktoren. Aufgrund des fehlenden Theoriegehaltes besteht die Gefahr, dass zufällige Beziehungen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen zum Erkenntnisstand werden. Dies führt dazu, dass keine Vorselektion der wichtigsten Erfolgsfaktoren gemacht (vgl. Kube, 1991, S. 55, Ahlert et al., 2005, S. 362). Wählt ein Forscher die konfirmatorische Vorgehensweise, minimiert dies automatisch die Anzahl an unabhängigen Variablen, da auf bereits vorhandene Forschungsergebnisse und dessen entdeckten Kausalstrukturen zurückgegriffen werden kann (vgl. Bomnüter, 2013, S. 87).

**Art der erhobenen Daten:** In der Wissenschaft gibt es zwei Ansätze zur Datenerhebung: die qualitative und die quantitative Forschung. Beim qualitativen Ansatz stehen verbale Aussagen im Mittelpunkt. Die Forschungsergebnisse bestehen aus Beschreibungen und Diskussionen von Erfolgsfaktoren und dessen Einflussnahme. Eine statistische Auswertung der Ergebnisse steht nicht im Vordergrund. In der Literatur wird der qualitativen Datenerhebung «eine geringe Präzision» der Forschungsergebnisse vorgeworfen. Aufgrund dessen ist deren Aussagekraft eingeschränkt und erschwert die Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen (vgl. Winkelmann, 2004, S. 29 ff., Forsmann / Haenecke, 2006, S. 54). Beim quantitativen Untersuchungsansatz werden Wirkungszusammenhänge von Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren mit Anwendung statistischer Methoden aufgedeckt. Somit können fundierte Aussagen über Unternehmenserfolg getroffen werden und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Das Ziel der quantitativen Forschung ist es, Hypothesen zu verifizieren oder falsifizieren. Der quantitative Untersuchungsansatz lässt sich in explorative und konfirmatorische Studien unterteilen (vgl. Grünig et al., 1996, S. 8, Schmalen et al., 2006, S. 5). Die qualitative Forschung hat stets explorativen Charakter, wohingegen die quantitative Forschung sowohl explorativen als auch konfirmatorischen Charakter haben kann (vgl. Baumgarth, 2007, S. 100).

**Art der Datenerhebung:** Es lassen sich Primärforschung, Sekundärforschung, Kombination aus Primär- und Sekundärforschung und Metaanalysen unterscheiden. Bei Primärstudien werden die Daten neu erhoben. Bei Sekundärstudien wird mit bereits vorhandenen Daten gearbeitet. Die Kombination aus Primär- und Sekundärstudien arbeiten sowohl mit neu erhobenen als auch bereits vorhandenen Daten. Metaanalysen beruhen auf einer quantitativen Kombination von Ergebnissen mehrerer empirischen Studien (vgl. Fritz, 1993, S. 4 f.).

**Analyseebene:** Das Konzept der Erfolgsfaktoren kann auf drei Analyseebenen angewendet werden: die Makro-Perspektive, die Ebene der Branche und die Unternehmensebene. Die Makro-Perspektive analysiert Erfolgsfaktoren aller Branchen. Das Ziel dieser Analyseebene ist es, generelle Erfolgsfaktoren zu identifizieren (vgl. Leidecker / Bruno, 1984, S. 24). Generelle Erfolgsfaktoren sind branchen- bzw. marktunabhängig und gelten demzufolge für alle Unternehmen. Als Beispiel für einen generellen Erfolgsfaktor kann das Marktwachstum genannt werden. Die Analyse auf Branchenebene fokussiert sich auf Faktoren, welche einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensperformance in der Branche haben. Branchenspezifische Erfolgsfaktoren sind branchenabhängig und gelten nur für die jeweilige Branche. Betrachtet man

beispielsweise die Branche der Autogaragen, dann sind die «vertretenen Automobilmarken» ein potenzieller, branchenspezifischer Erfolgsfaktor (vgl. Grünig et al., 2022, S. 162). Die Analyse auf Unternehmensniveau fokussiert sich auf interne Faktoren (vgl. Leidecker / Bruno, 1984, S. 24). So können Unterschiede in der Geografie, der Branchenposition und in der strategischen Ausrichtung firmenspezifische Erfolgsfaktoren bestimmen (vgl. Rockart, 1979, S. 87). Leidecker / Bruno (1984, S. 24) sind der Ansicht, dass alle drei Analyseebenen einen wertvollen Beitrag zur Identifikation von Erfolgsfaktoren leisten. Schröder (1994, S. 93) hingegen, bezweifelt den Mehrwert der Makro-Analyseebene. Hauptsächlich wird die Vernachlässigung «inter- und intraindustrieller Unterschiede» kritisiert. Aufgrund der hohen Allgemeingültigkeit der Makro-Perspektive würden die Aussagen an Spezifität verlieren und sind somit von geringer Relevanz für die Praxis. Heckner (1998, S. 47) wiederum lehnt die Unternehmens-Analyseebene ab, da er der Überzeugung ist, dass «alle Erfolgsfaktoren für alle Wettbewerber desselben Marktes gelten».

**Grundlagen der Identifikation von Erfolgsfaktoren:** In Anlehnung an Leidecker / Bruno (1984, S. 26 ff.) existieren sechs Techniken zur Identifikation von branchenspezifischen Erfolgsfaktoren:

- **Umfeldanalyse:** Dieser Ansatz erfasst Umfeldeinflüsse, welche die Performance einer Branche oder eines Unternehmens beeinflussen. Ein geeignetes strategisches Tool ist die PESTEL-Analyse, welche das politische, ökonomische, soziokulturelle, technologische, ökologische und rechtliche Umfeld analysiert (vgl. Carpenter / Sanders, 2009, S. 109 ff.).
- **Branchenstrukturanalyse:** Um die Branchenstruktur zu analysieren eignet sich das Fünf-Kräfte-Modell von Porter (1980, S. 3 ff.). Das Framework besteht aus fünf Komponenten: potenzielle Konkurrenten, Lieferanten, Substitutionsprodukte, Abnehmer und Wettbewerber der Branche.
- **Branchen- und Unternehmensexperten:** Diese Analyse berücksichtigt die Inputs von Personen, welche grosse Praxiserfahrung in einer bestimmten Branche mitbringen.
- **Analyse eines dominanten Unternehmens in der Branche:** Die Analyse eines führenden Unternehmens einer Branche liefert wertvolle Erkenntnisse über potenzielle Erfolgsfaktoren.
- **Unternehmensbewertung:** Dieser Ansatz ist unternehmensspezifisch, da nur ein Unternehmen analysiert wird. Ein geeignetes strategisches Tool hierfür ist die Stärken- und Schwächenanalyse nach Grünig et al. (2022, S. 210 ff.).

- **PIMS-Resultate:** Dieser Ansatz zur Identifikation von branchenspezifischen Erfolgsfaktoren beruht auf den Resultaten der PIMS-Studie. Ausgehend von den PIMS-Resultaten sind die für die Branche wichtigen Erfolgsfaktoren zu bestimmen.

**Repräsentativität:** Es existieren erhebliche Unterschiede bezüglich Repräsentativität der Studien. Die Spannweite reicht von Untersuchungen einzelner Einheiten bis hin zu grosszahligen und international repräsentativen Forschungsarbeiten, wenngleich letztere eher die Ausnahme bilden. Das Ausmass der Repräsentativität der Studien steht im direkten Zusammenhang zur Generalisierbarkeit der Resultate (vgl. Fritz, 1993, S. 4).

**Untersuchte Grundgesamtheit:** In der Erfolgsfaktorenforschung gibt es Studien, welche ausschliesslich erfolgreiche Unternehmen analysieren und dessen Gemeinsamkeiten ausarbeiten. Analoges Vorgehen herrscht bei der Analyse von Misserfolgen. Werden Kontrastgruppen analysiert, so wird eine Gruppe erfolgreicher und eine Gruppe weniger erfolgreicher Unternehmen gebildet, um anschliessend die wesentlichen Unterschiede herauszuarbeiten. Schliesslich gibt es die Möglichkeit einer Gesamtanalyse. Bei dieser Art Analyse gibt es keine Unterscheidung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen. Es werden potenzielle Erfolgsfaktoren den Erfolgsindikatoren gegenübergestellt und mithilfe statistischer Methoden auf signifikante Kausalitäten geprüft (vgl. Winkelmann, 2004, S. 30, Schmalen et al., 2006, S. 4).

**Zeithorizont:** Es lassen sich Längs- und Querschnittstudien unterscheiden. Differenzierungskriterium ist die Anzahl der Messzeitpunkte. Untersuchungen mit einem Messzeitpunkt werden als Querschnittstudien bezeichnet. Verfügt eine Untersuchung über mehrere Messzeitpunkte so spricht man von einer Längsschnittstudie. Da die Erhebung von Längsschnittdaten ausgesprochen aufwendig ist, handelt es sich bei den meisten Erfolgsfaktorenstudien um Querschnittstudien. Dies wird in der Literatur jedoch kritisiert, da Erfolgsfaktoren dynamisch sind (vgl. Winkelmann, 2004, S. 9). Rockart (1979, S. 87) thematisiert diesbezüglich das Beispiel der Energieversorgung in Amerika. Zu Beginn von 1973 habe kein CEO die Sicherstellung der Energieversorgung als Erfolgsfaktor betrachtet. Als dann jedoch die Ölkrise Amerika getroffen hat, wurde zumindest zwischenzeitlich der Faktor «Energieversorgung» genauer beobachtet. Erfolgsfaktoren sind über einen längeren Zeitraum gültig, können jedoch – wie das Beispiel zeigt – kurzfristig veränderbar sein. Eine Alternative zu den aufwendigen Längsschnittstudien wäre, die Messzeitpunkte ex post zu erheben (vgl. Woywode, 2004, S. 37 f.). Aufgrund der retropektiven Daten würde dies jedoch auch wieder zu einer Verzerrung führen (vgl. March / Sutton, 1997, S. 701).

**Statistische Analyseverfahren:** Je nach Erhebungsmethode und Datenqualität kommen unterschiedliche statistische Verfahren zur Hypothesenprüfung zur Anwendung. Die statistischen Analyseverfahren haben zwei Aufgaben zu erfüllen (vgl. Schmalen et al., 2006, S. 6):

- Identifikation von Erfolgsfaktoren
- Festsetzung ihrer relativen Wichtigkeit

Statistische Analyseverfahren lassen sich primär in univariate, bivariate und multivariate Methoden unterscheiden. Univariate Methoden konzentrieren sich auf die Untersuchung und Darstellung einer einzigen Variablen. Übliche Mittel für die Untersuchung ist die Analyse von Lagemassen (Median, arithmetisches Mittel und Modus) sowie Streuungsparametern (Varianz und Standardabweichung). Übliche Verfahren für die Darstellung sind Histogramme, Schätzung der Dichtekurven, Box-Plot, Häufigkeitstabellen, etc. (vgl. Fahrmeir et al., 2016, S. 25 ff.). Die Anwendung von univariaten Methoden bildet das Fundament für bi- und multivariate Analyseverfahren. Bivariate Methoden – wie es der Name vermuten lässt – betrachten zwei Variablen. Die Variablen werden auf ihren Zusammenhang getestet. Übliche Verfahren hierzu sind Kontingenztabellen, einfache Regressions- und Korrelationsanalysen sowie Vergleiche von Mittelwerten. Multivariate Methoden untersuchen mehr als zwei Variablen (vgl. Grössling, 2011, S. 252). Es liegt auf der Hand, dass sich die Erfolgsfaktorenforschung primär mit multivariaten Analyseverfahren beschäftigt, da von grundsätzlich von mehr als zwei unabhängigen Variablen ausgegangen wird: «In most industries there are usually three to six success factors that determine success [...]» (Daniel, 1961, S. 116).

**Abbildung 2.9** fasst die Ausprägungen der Methoden der Erfolgsfaktorenforschung zusammen.

Dimension	Ausprägungen					
Art der Ermittlung	Direkt		Indirekt			
Ziel der Untersuchung	Explorativ		Konfirmatorisch			
Art der erhobenen Daten	Qualitativ		Quantitativ			
Art der Datenerhebung	Primärforschung	Sekundärforschung	Kombination aus Primär- und Sekundärforschung	Metaanalysen		
Analyseebene	Unternehmen		Branche	Makro-Perspektive		
Grundlagen der Identifikation von Erfolgsfaktoren	Umfeldanalyse	Branchenstrukturanalyse	Branchen- und Unternehmensexperten	Analyse eines dominanten Unternehmens in der Branche	Unternehmensbewertung	PIMS-Resultate
Repräsentativität	Einzelfallstudie		Grosszählige Forschungsarbeit			
Untersuchte Grundgesamtheit	Erfolgreiche Unternehmen	Kontrastgruppen	Nicht erfolgreiche Unternehmen	Alle Unternehmen		
Zeithorizont	Längsschnittstudien		Querschnittsstudien			
Statistische Analyseverfahren	Univariate Verfahren		Bivariate Verfahren	Multivariate Verfahren		

**Abbildung 2.9: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren**  
(eigene Darstellung)

## 2.6 Kritik

Die Erfolgsfaktorenforschung unterlag und unterliegt noch immer einer stetigen Kritik. Fritz (1990, S. 109) bezeichnete die Erfolgsfaktorenforschung «als eine bunte Mischung von oberflächlicher Geschichtenerzählerei, Folklore, Rezeptverkauf, Jagen und Sammeln sowie einigen wenigen Bemühungen um ernstzunehmende eigenständige Forschung». Mit Kritik wird nicht gespart.

Grundlegende Kritik wird an der Idee geübt, dass der Unternehmenserfolg mit nur einigen wenigen Erfolgsfaktoren erklärt werden könne. Dies widerspricht dem Prinzip der multiplen Kausalität, welches besagt, dass Erfolg durch eine multidimensionale Kausalstruktur von mehreren Faktoren erklärt wird (vgl. Forsmann / Haenecke, 2006, S. 45). Des Weiteren wird auch der grundlegende Sinn der Erfolgsfaktorenforschung in Frage gestellt. Wenn Erfolgsfaktoren bekannt sind, können sie kopiert werden. Dadurch verlieren sie an Wirksamkeit. Die Faktoren, welche zuvor «high performer» von «low performern» unterschieden haben, werden von weniger leistungsstarken Unternehmen ebenfalls richtig eingesetzt. Dadurch sinkt auch das Interesse der Praxis an der Identifikation von Erfolgsfaktoren (vgl. Ahlert et al., 2005, S. 363). March / Sutton (1997, S. 699) formulieren dies noch unverblümt: «[...] understanding performance differences [is] self-destructive». Dieser Kritik wird entgegengehalten, dass es sich bei den Erfolgsfaktoren um potenzielle Wettbewerbsvorteile handelt. Da sich der Wettbewerb dynamisch verhält, unterliegen auch die Faktoren einer bestimmten Dynamik (vgl. Bauer / Sauer, 2002, S. 4).

Neben der Grundidee werden vor allem auch die angewendeten Methoden kritisiert. Es wird einigen Studien der Erfolgsfaktorenforschung die Unvollständigkeit ihrer Daten vorgeworfen (vgl. Winkelmann, 2004, S. 42). So stellt beispielsweise der «Key Informant Bias» ein schwerwiegendes Problem der Erfolgsfaktorenforschung dar. Diese Verzerrung liegt vor, wenn die befragte Person gleichzeitig Auskunft über die unabhängigen Variablen (Erfolgsfaktoren) und abhängigen Variablen (Erfolgsindikatoren) gibt. Die Erfolgsfaktorenforscher werden dazu aufgefordert, verschiedene Key-Informants für die unabhängigen und abhängigen Variablen zu verwenden. Falls es sich um eine quantitative Studie handelt, gibt es weiter noch die Möglichkeit die Ergebnisse mit qualitativen Einzelfallstudien zu ergänzen. Die Daten der quantitativen Studie und der Einzelfallstudien sollten mit einer statistischen Sensitivitätsanalyse untersucht werden (vgl. Woywode, 2004, S. 39, Ahlert et al., 2005, S. 363). Des Weiteren wird oftmals die Stichprobe von Erfolgsfaktorenstudien kritisiert. Studien welche ausschliesslich erfolgreiche Unternehmen analysieren, wird der «Survivor Bias» vorgeworfen. Die Berücksichtigung von erfolgreichen Unternehmen führt zu Selektionsverzerrungen, da in der Studie nur Unternehmen berücksichtigt werden, welche bis zum Zeitpunkt der Erhebung überlebt haben (vgl. Woywode, 2004, S. 36). Ahlert et al. (2005, S. 363) entgegnet dieser Kritik: «Ein Erfolgsfaktor unterscheidet zwischen exzellenten und weniger exzellenten Unternehmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass auch weniger exzellente Unternehmen am Markt existieren können [...]». Die Grundidee sei es aber, jene Faktoren zu identifizieren, die erfolgreiche Unternehmen charakterisieren.

Ein weiterer Diskussionspunkt ist der Trade-off zwischen wissenschaftlicher Akzeptanz (Rigor) und praktischer Relevanz (Relevanz). Nicolai / Kieser (2002, S. 581) unterstellen Erfolgsfaktorenforschern, dass sie sich nicht für den praktischen Mehrwert ihrer empirischen Arbeit interessieren. Die praktische Relevanz werde auf Kosten der wissenschaftlichen Akzeptanz ausgeblendet. So sei es nur «Heuchelei» wenn man versuche, der Wissenschaft und Praxis Genüge zu tun (vgl. March / Sutton, 1997, S. 703 f.).



### 3 Empirische Studien zur Erfolgsfaktorenidentifikation

#### 3.1 Kapitelübersicht

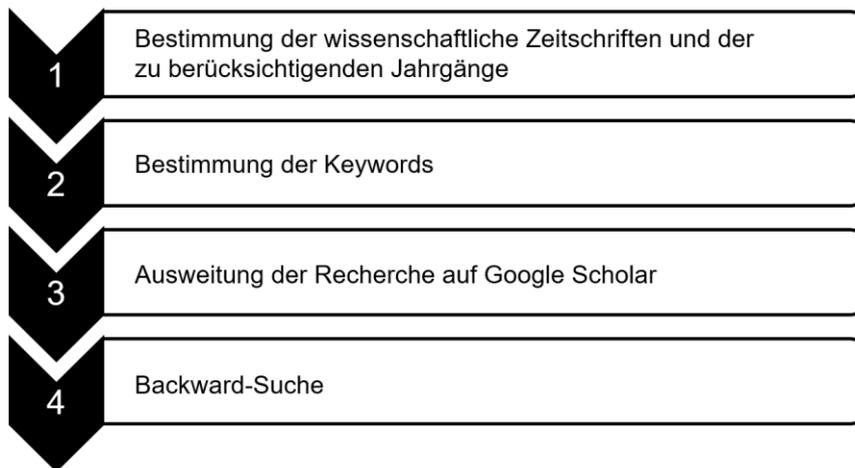
Die Aufarbeitung der wissenschaftlichen Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung verfolgt das Ziel, methodische Erkenntnisse für die eigene Untersuchung abzuleiten. Im Einzelnen geht es um folgende vier Zielsetzungen:

- Die Literaturrecherche soll die Entwicklung eines eigenen Forschungsmodells unterstützen.
- Die statistischen Analyseverfahren der identifizierten Studien sollen die eigene statistische Auswertung unterstützen.
- Um einen Einblick in die Erfolgsmessung zu erhalten, wird ein Katalog an potenziellen Erfolgsindikatoren erstellt. Dadurch soll die geplante Erfolgsmessung unterstützt werden.
- Zudem sollen die identifizierten Studien das Erstellen des Fragebogens sowohl für die potenziellen Erfolgsfaktoren als auch für die Erfolgsindikatoren unterstützen.

Das vorliegende Kapitel ist in fünf Abschnitte gegliedert. Nach der Kapitelübersicht widmet sich Abschnitt 3.2 der Literaturrecherche. Es wird erklärt, welchem Vorgehen die Recherche folgt. Das Ergebnis der Recherche sind 75 empirischen Erfolgsfaktorenstudien. In Abschnitt 3.3 werden die identifizierten Studien entlang von fünf unterschiedlichen Dimensionen kategorisiert. Abschnitt 3.4 stellt anschliessend fünf besonders aufschlussreiche Studien näher vor. Abschnitt 3.5 schliesst das dritte Kapitel mit Schlussfolgerungen für die eigene empirische Untersuchung ab.

#### 3.2 Die Literaturrecherche und ihr Resultat

Die vorliegende Literaturrecherche beruht auf der Masterarbeit von Bur (2020). Sie folgt einem mehrstufigen Suchverfahren in Anlehnung an vom Brocke et al. (2009). **Abbildung 3.1** zeigt das Vorgehen der Literaturrecherche. Die vier Schritte werden nachfolgend erläutert.



**Abbildung 3.1: Vorgehen bei der Literaturrecherche**  
(eigene Darstellung)

In **Schritt 1** werden die zu berücksichtigenden wissenschaftlichen Zeitschriften aus der Journal Quality List nach Harzing (2019) ausgewählt. Da die Erfolgsfaktorenforschung hauptsächlich in den betriebswirtschaftlichen Fachbereichen des strategischen Managements, des Marketings, der Organisationsforschung und des Operation Researchs verbreitet ist (vgl. Nicolai / Kieser, 2002, S. 580), werden Zeitschriften aus diesen vier Fachbereichen berücksichtigt. Um die führenden Zeitschriften zu identifizieren, werden die Rankings des Australian Business Dean Council (ABDC-Ranking) und des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB-Ranking) als Qualitätsindikatoren beigezogen. Das ABDC-Ranking besteht aus vier Kategorien (in absteigender Reihenfolge ihrer Qualität): A\*, A, B und C. Das VHB-Ranking besteht aus sechs Kategorien (in absteigender Reihenfolge ihrer Qualität): A+, A, B, C, D und E. Es werden grundsätzlich nur Journals mit mindestens einem ‚A‘ in beiden Rankings berücksichtigt. Die Zeitschrift «MIT Sloan Management Review» stellt eine Ausnahme dar. Obwohl die Zeitschrift vom VHB-Ranking mit einem ‚C‘ bewertet wird, wird sie aufgrund ihrer Auszeichnung von der Financial Times und der Bewertung ‚A‘ auf dem ABDC-Ranking dennoch berücksichtigt (vgl. Bur, 2020, S. 23 ff.).

**Abbildung 3.2** zeigt das Ergebnis von Schritt 1. Insgesamt werden 24 wissenschaftliche Zeitschriften identifiziert.

Fachbereich	Name der wissenschaftlichen Zeitschrift	ISSN	ABDC 2016	VHB 2015
Strategisches Management	Academy of Management Journal	0001-4273	A*	A+
Strategisches Management	Academy of Management Review	0363-7425	A*	A+
Strategisches Management	Administrative Science Quarterly	0001-8392	A*	A+
Strategisches Management	Journal of Management	0149-2063	A*	A
Strategisches Management	Journal of Management Studies	0022-2380	A*	A
Strategisches Management	MIT Sloan Management Review	1532-9194	A	C
Strategisches Management	Organizational Research Methods	1094-4281	A*	A
Strategisches Management	Strategic Entrepreneurship Journal	1932-4391	A	A
Strategisches Management	Strategic Management Journal	0143-2095	A*	A
Marketing	Journal of Consumer Research	0093-5301	A*	A+
Marketing	Journal of Marketing	0022-2429	A*	A+
Marketing	Journal of Marketing Research	0022-2437	A*	A+
Marketing	Marketing Science	0732-2399	A*	A+
Organisationsforschung	Journal of Organizational Behavior	0894-3796	A*	A
Organisationsforschung	Leadership Quarterly	1048-9843	A*	A
Organisationsforschung	Organization Science	1047-7039	A*	A+
Organisationsforschung	Organization Studies	0170-8406	A*	A
Organisationsforschung	Organizational Behavior and Human Decision Processes	0749-5978	A*	A
Organisationsforschung	Personnel Psychology	0031-5826	A*	A
Operations Research	European Journal of Operational Research	0377-2217	A*	A
Operations Research	Journal of Operations Management	0272-6963	A*	A
Operations Research	Journal of the Royal Statistical Society, Series B	1369-7412	A*	A
Operations Research	Management Science	0025-1909	A*	A+
Operations Research	Operations Research	0030-364X	A	A+

**Abbildung 3.2: Auswahl von 24 wissenschaftlichen Zeitschriften**  
(in Anlehnung an Bur, 2020, S. 26)

Die Literaturrecherche berücksichtigt Studien aus dem deutschen und englischen Sprachraum und geht bis ins Jahr 2010 zurück.

In **Schritt 2** werden die Titel der Beiträge in den wissenschaftlichen Zeitschriften nach den Keywords «Factor», «Success», «Influence», «Strategy», «Profit» und «Performance» durchsucht. Da alle Journals ihre Beiträge auf Englisch veröffentlichen, wird auf deutsche Keywords verzichtet (vgl. Bur, 2020, S. 26).

In **Schritt 3** wird die Recherche auf die wissenschaftliche Suchmaschine Google Scholar ausgeweitet. Google Scholar durchsucht wissenschaftliche Server wie akademische Verlage, Wissenschaftsorganisationen und weitere. Die Recherche wurde mit den Keywords «Erfolgsfaktor» und «Success Factor» durchgeführt (vgl. Bur, 2020, S. 27).

In **Schritt 4** erfolgt die Backward-Suche. Um die systematische Suche von Studien zu vervollständigen, werden die Literaturverzeichnisse der bisher identifizierten Studien auf weitere Quellen durchsucht.

Insgesamt konnten 75 empirische Studien identifiziert werden. Die Literaturrecherche wurde im Herbst 2019 abgeschlossen. 72 der 75 Studien haben ein Journal Ranking von A\* oder A in beiden Rankings. Da die Zeitschrift «MIT Sloan Management Review» und die Google Scholar Ergebnisse berücksichtigt wurden, werden insgesamt drei Studien mit einem VHB-Ranking von C klassifiziert.

### 3.3 Kategorisierung der Studien

Die Kategorisierung der Studien wird in einem morphologischen Kasten dargestellt. Die Erfolgsfaktorenstudien werden entlang der fünf Dimensionen «Geltungsbereich», «Statistische Analyseverfahren», «Art der Datenerhebung», «Themenfeld» und «Erfolgsindikatoren» geordnet. **Abbildung 3.3** zeigt die Ausprägungen der Dimensionen.

Nachfolgend werden die fünf Dimensionen detaillierter begründet.

Dimension	Ausprägungen							
Geltungsbereich	Generelle Erfolgsfaktorenstudien				Branchenspezifische Erfolgsfaktorenstudien			
Statistische Analyseverfahren	Regressionsanalyse				Weitere multivariate Verfahren: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Differenz-von-Differenzen (DvD)-Ansatz</li> <li>▪ Hierarchisches lineares Modell (HLM)</li> <li>▪ Strukturgleichungsmodell</li> <li>▪ Varianzanalyse</li> <li>▪ Vektorautoregressives (VAR)-Modell</li> </ul>			
Art der Datenerhebung	Primärforschung			Sekundärforschung			Kombination aus Primär- und Sekundärforschung	
Themenfeld	Allianzen	Corporate Social Responsibility (CSR)	Entrepreneurial Orientation	Leadership	Marketing	Mitarbeitende	Übergeordnete	Übrige
Erfolgsindikatoren	Monetäre Variablen			Nicht monetäre Variablen			Kombination aus monetären und nicht monetären Variablen	

**Abbildung 3.3: Morphologischer Kasten zur Kategorisierung der Erfolgsfaktorenstudien**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Bur, 2020, S. 36 ff.)

**Geltungsbereich:** Nach Geltungsbereich wird in generelle Erfolgsfaktorenstudien und branchenspezifische Erfolgsfaktorenstudien unterschieden. Generelle Erfolgsfaktoren sind allgemeingültig, wohingegen branchenspezifische Erfolgsfaktoren nur für bestimmte Branchen zutreffen (vgl. Hofer / Schendel, 1978, S. 77, Grünig et al., 2022, S. 158). Die Mehrheit der identifizierten Studien beschäftigt sich mit der Identifikation von branchenspezifischen Erfolgsfaktoren. Der Forschungsfokus hat sich im Zeitverlauf von der Identifikation von generellen Erfolgsfaktoren distanziert und auf branchenspezifische Erfolgsfaktoren fokussiert. Die Erklärung findet sich darin, dass sich basierend auf generellen Erfolgsfaktoren nur schwer praktische Handlungsempfehlungen formulieren lassen (vgl. z. B. Leidecker / Bruno, 1984, S. 24, Schmalen et al., 2006, S. 2). Im Hinblick auf die eigene empirische Untersuchung – eine Erfolgsfaktorenstudie für die Schweizer Bergbahnbranche – sind primär branchenspezifische Erfolgsfaktorenstudien von Interesse.

**Abbildung 3.4** zeigt die identifizierten Studien entlang der Ausprägungen des Geltungsbereiches.

Generelle Erfolgsfaktorenstudien	Branchenspezifische Erfolgsfaktorenstudien	
Chatterji et al. (2018) Kim et al. (2018) McKenny et al. (2018) von Bonsdorff et al. (2018) Chatterji (2017) Hoisl et al. (2017) Wang et al. (2017) Wassmer et al. (2017) Jiang et al. (2016) Silvestro (2016) Boyce et al. (2015) Hashai (2015) Xia / Walker (2015) Zhang et al. (2015) Chatman et al. (2014) Clark et al. (2014) Lahiri / Narayanan (2013) Zahavi / Lavie (2013) Backes-Gellner et al. (2011) Fang et al. (2011) Guedri / McGuire (2011) Rule / Ambady (2011) Sheng et al. (2011) Tang et al. (2011) Andersén (2010) Dotson / Allenby (2010) Jiang et al. (2010) Kristal et al. (2010) Minichilli et al. (2010) Nadkarni / Herrmann (2010)	Belenzon et al. (2019) Bommaraju et al. (2019) Fainshmidt et al. (2019) Han et al. (2019) Putniņš / Sauka (2019) Yang et al. (2019) Ashford et al. (2018) Partanen et al. (2018) Schneider et al. (2018) Au et al. (2017) Bahari et al. (2017) Deb et al. (2017) Georgakakis / Ruigrok (2017) Shan et al. (2017) Vanacker et al. (2017) Withers / Fitza (2017) Chadwick et al. (2016) Kang et al. (2016) Chang / Shim (2015) Chen / Thompson (2015) Dencker / Gruber (2015) Engelen et al. (2015) Feng et al. (2015) Krause et al. (2015) Lee et al. (2015) Messersmith et al. (2014) Nakos et al. (2014)	Sung / Choi (2014) Jayachandran et al. (2013) Kreiser et al. (2013) Kwon / Rupp (2013) Nielsen / Nielsen (2013) Barnett / Salomon (2012) Barrett et al. (2012) Dezsö / Ross (2012) Swink / Jacobs (2012) Tang et al. (2012) Chirico et al. (2011) de Leeuw / van den Berg (2011) Geletkanycz / Boyd (2011) Kunze et al. (2011) Singal / Singal (2011) Wang et al. (2011) Carmeli et al. (2010) Ernst et al. (2010)
Σ 30	Σ 45	

**Abbildung 3.4: Kategorisierung nach Geltungsbereich**

(in Anlehnung an Bur, 2020, S. 36 ff.)

**Statistische Analyseverfahren:** Statistische Analyseverfahren lassen sich primär in univariate, bivariate und multivariate Methoden unterscheiden. Univariate Methoden konzentrieren sich auf die Untersuchung und Darstellung einer einzigen Variablen (vgl. Fahrmeir et al., 2016, S. 25 ff.). Bivariate Methoden betrachten zwei Variablen. Multivariate Methoden hingegen untersuchen mehr als zwei Variablen (vgl. Grössling, 2011, S. 252). Es liegt auf der Hand, dass sich die Erfolgsfaktorenforschung primär mit multivariaten Analyseverfahren beschäftigt, da von grundsätzlich von mehr als zwei unabhängigen Variablen ausgegangen wird. Nach Art der statistischen Analyseverfahren wird in Regressionsanalysen und weitere multivariate Verfahren unterschieden. Mithilfe von Regressionsanalysen werden gerichtete Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen getestet. Ein gerichteter Zusammenhang geht davon aus, dass die abhängige Variable durch die unabhängige Variable bedingt wird.

So können Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen erkannt, erklärt und prognostiziert werden (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 63 ff., Universität Zürich, 2018). Für einen detaillierteren Einblick in die weiteren multivariaten Verfahren werden Unterkategorien geschaffen:

- **DvD-Ansatz:** Der DvD-Ansatz vergleicht die Differenz unterschiedlicher Datensätzen zu unterschiedlichen Beobachtungszeitpunkten. Die Daten der Kontroll- und Experimentalgruppe werden vor und nach einer Intervention miteinander verglichen. Diese zwei Differenzen (die Differenz der Kontrollgruppe vor und nach der Intervention und die Differenz der Experimentalgruppe vor und nach der Intervention) werden wiederum auf ihre Differenz verglichen (vgl. Angrist / Krueger, 1999, S. 1298 ff.).
- **HLM:** Ein HLM – auch Mehrebenenanalyse genannt – bedient sich grundsätzlich der Methodik der multiplen Regressionsanalyse, hat jedoch die Besonderheit, dass mit verschiedenen Ebenen gearbeitet wird. Im einfachsten Fall bearbeitet ein HLM nur zwei Ebenen. Ein Beispiel für ein HLM mit drei Ebenen wäre beispielsweise: Ebene 1 «Angestellte», welche in Ebene 2 «Abteilungen» verschachtelt ist und diese wiederum in Ebene 3 «Unternehmen». Der Vorteil dieser Analysemethode besteht darin, dass die Effekte zwischen den Ebenen bewertet werden können. Zudem können die Zusammenhänge problemlos simultan analysiert werden. Die abhängige Variable wird stets auf der ersten Ebene (im Beispiel auf der Ebene «Angestellte») gemessen (vgl. Hosoya / Koch, 2014, S. 190).
- **Pfadanalyse:** Mithilfe der Pfadanalyse können zuvor definierte Kausalzusammenhänge geprüft werden. Da in der Pfadanalyse alle Variablenbeziehungen als linear angenommen werden, ist die Analyse eng mit der Regressionsanalyse verwandt. Die Pfadanalyse erlaubt es jedoch, simultan komplexe Kausalbeziehungen zu modellieren und beschränkt sich somit nicht nur auf die Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 435 ff.).
- **Strukturgleichungsmodell:** Um eine abhängige Variable mit mehreren unabhängigen Variablen zu testen, können multiple Regressionsanalysen angewendet werden. Bei komplexen Modellen existieren jedoch oftmals mehrere abhängige Variablen, welche sich zusätzlich noch untereinander beeinflussen können. Werden mehrere abhängige Variablen in einem Modell berücksichtigt, so empfiehlt es sich ein Strukturgleichungsmodell anzuwenden. Ein Strukturgleichungsmodell kann mehrere, multiple Regressionsgleichungen in einem Modell simultan abbilden (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 581 ff.).
- **Varianzanalyse:** Die Varianzanalyse untersucht die Unterschiede der Mittelwerte von verschiedenen Gruppen. Im Unterschied zum t-Test können mithilfe der Varianzanalyse drei oder mehr Gruppen miteinander verglichen werden. Das Ziel dieser

statistischen Analysemethoden ist, zu überprüfen, ob sich die beobachteten Unterschiede der Mittelwerte mittels der Gruppenzugehörigkeit erklären lassen. (vgl. Fahrmeir et al., 2016, S. 478 ff.).

- **VAR-Modell:** Mithilfe eines VAR-Modells können Aussagen über den dynamischen Zusammenhang der untersuchten Variablen getroffen werden. Es wird mit Daten aus mindestens zwei unterschiedlichen Zeitreihen gearbeitet. Ein VAR-Modell unterscheidet nicht nach unabhängigen und abhängigen Variablen, da alle Variablen als potenziell abhängige Variablen betrachtet werden (vgl. Assenmacher, 2002, S. 287).

Die Kategorisierung der Studien entlang der statistischen Analysemethoden zeigt, dass Erfolgsfaktoren primär mithilfe von Regressionsanalysen identifiziert werden. Jedoch werden Regressionsanalysen in der Literatur auch kritisiert, da sie die Interdependenzen zwischen den Variablen (sog. Multikollinearität) vernachlässigen. An dieser Stelle könnte beispielsweise ein Strukturgleichungsmodell Abhilfe schaffen (vgl. Winkelmann, 2004, S. 33 ff.). Bei den identifizierten Studien wird das Strukturgleichungsmodell von wenigen und primär «älteren» Studien aus den Jahren 2010 und 2011 angewendet. Eine einzige Studie aus dem Jahr 2018 verwendet das Strukturgleichungsmodell (vgl. Schneider et al., 2018).

**Abbildung 3.5** zeigt die identifizierten Studien entlang der Ausprägungen der statistischen Analyseverfahren.

Regressionsanalyse		Weitere multivariate Verfahren
Belenzon et al. (2019) Bommaraju et al. (2019) Fainshmidt et al. (2019) Han et al. (2019) Putniņš / Sauka (2019) Yang et al. (2019) Ashford et al. (2018) Kim et al. (2018) McKenny et al. (2018) Partanen et al. (2018) Au et al. (2017) Bahari et al. (2017) Chatterji (2017) Deb et al. (2017) Hoisl et al. (2017) Shan et al. (2017) Vanacker et al. (2017) Wang et al. (2017) Wassmer et al. (2017) Chadwick et al. (2016) Jiang et al. (2016) Silvestro (2016) Boyce et al. (2015) Chen / Thompson (2015) Dencker / Gruber (2015) Engelen et al. (2015) Feng et al. (2015) Hashai (2015) Krause et al. (2015) Lee et al. (2015)	Zhang et al. (2015) Chatman et al. (2014) Clark et al. (2014) Nakos et al. (2014) Sung / Choi (2014) Jayachandran et al. (2013) Kreiser et al. (2013) Kwon / Rupp (2013) Lahiri / Narayanan (2013) Zahavi / Lavie (2013) Barrett et al. (2012) Barnett / Salomon (2012) Dezsö / Ross (2012) Swink / Jacobs (2012) Tang et al. (2012) Backes-Gellner et al. (2011) Chirico et al. (2011) de Leeuw / van den Berg (2011) Fang et al. (2011) Guedri / McGuire (2011) Rule / Ambady (2011) Sheng et al. (2011) Singal / Singal (2011) Tang et al. (2011) Andersén (2010) Carmeli et al. (2010) Dotson / Allenby (2010) Jiang et al. (2010) Minichilli et al. (2010) Nadkarni / Herrmann (2010)	<b>DvD-Ansatz:</b> Chatterji et al. (2018) Chang / Shim (2015)  <b>HLM:</b> Georgakakis / Ruigrok (2017) Withers / Fitza (2017) Messersmith et al. (2014) Nielsen / Nielsen (2013)  <b>Pfadanalyse:</b> von Bonsdorff et al. (2018)  <b>Strukturgleichungsmodell:</b> Schneider et al. (2018) Geletkanycz / Boyd (2011) Kunze et al. (2011) Wang et al. (2011) Ernst et al. (2010) Kristal et al. (2010)  <b>Varianzanalyse:</b> Xia / Walker (2015)  <b>VAR-Modell:</b> Kang et al. (2016)
Σ 60		Σ 15

**Abbildung 3.5: Kategorisierung nach statistischem Analyseverfahren**  
(eigene Darstellung)

**Art der Datenerhebung:** Nach Art der Datenerhebung wird in Primärforschung, Sekundärforschung und Kombination aus Primär- und Sekundärforschung unterschieden. Werden für die Untersuchung eigene Daten erhoben, so handelt es sich um Primärforschung. Wird mit bereits vorhandenen Daten gearbeitet, so spricht man von einer Sekundärforschung (vgl. Fritz, 1993, S. 4 f.). Eine Kombination aus Primär- und Sekundärforschung wertet sowohl selbst erhobene Daten als auch bereits vorhandene Daten aus. Das Ergebnis zeigt, dass es ähnlich viele Studien der Kategorien Primär- und Sekundärforschung gibt. Acht Studien kombinieren Primär- und Sekundärforschung.

**Abbildung 3.6** zeigt die identifizierten Studien entlang der Ausprägungen der Art der Datenerhebung.

Primärforschung	Sekundärforschung	Kombination aus Primär- und Sekundärforschung
Fainshmidt et al. (2019) Putniņš / Sauka (2019) Ashford et al. (2018) Partanen et al. (2018) Schneider et al. (2018) von Bonsdorff et al. (2018) Au et al. (2017) Bahari et al. (2017) Wang et al. (2017) Jiang et al. (2016) Kang et al. (2016) Silvestro (2016) Boyce et al. (2015) Dencker / Gruber (2015) Engelen et al. (2015) Zhang et al. (2015) Chatman et al. (2014) Nakos et al. (2014) Kreiser et al. (2013) Barrett et al. (2012) Chirico et al. (2011) de Leeuw / van den Berg (2011) Kunze et al. (2011) Rule / Ambady (2011) Sheng et al. (2011) Wang et al. (2011) Andersén (2010) Carmeli et al. (2010) Ernst et al. (2010) Kristal et al. (2010) Nadkarni / Herrmann (2010)	Belenzon et al. (2019) Bommaraju et al. (2019) Han et al. (2019) Yang et al. (2019) Kim et al. (2018) McKenny et al. (2018) Deb et al. (2017) Georgakakis / Ruigrok (2017) Hoisl et al. (2017) Shan et al. (2017) Vanacker et al. (2017) Wassmer et al. (2017) Withers / Fitza (2017) Chadwick et al. (2016) Chang / Shim (2015) Chen / Thompson (2015) Feng et al. (2015) Krause et al. (2015) Lee et al. (2015) Xia / Walker (2015) Clark et al. (2014) Messersmith et al. (2014) Jayachandran et al. (2013) Lahiri / Narayanan (2013) Nielsen / Nielsen (2013) Zahavi / Lavie (2013) Barnett / Salomon (2012) Dezsö / Ross (2012) Tang et al. (2012) Backes-Gellner et al. (2011) Geletkanycz / Boyd (2011) Guedri / McGuire (2011) Singal / Singal (2011) Tang et al. (2011) Dotson / Allenby (2010) Jiang et al. (2010)	Chatterji et al. (2018) Chatterji (2017) Hashai (2015) Sung / Choi (2014) Kwon / Rupp (2013) Swink / Jacobs (2012) Fang et al. (2011) Minichilli et al. (2010)
Σ 31	Σ 36	Σ 8

### Abbildung 3.6: Kategorisierung nach Art der Datenerhebung

(in Anlehnung an Bur, 2020, S. 36 ff.)

**Themenfeld:** Da die Themenfelder der identifizierten Studien ausgesprochen differenziert sind, verfügt diese Dimension über eine grosse Zahl von Ausprägungen. Mithilfe dieser Dimension soll ein Einblick in die behandelten Themen der Erfolgsfaktorenforschung gegeben werden. Die Themenfelder lassen sich wie folgt gliedern:

- **Allianzen:** Studien dieser Ausprägung analysieren den Einfluss von vertraglich geregelten Bündnissen auf die Unternehmensperformance. Alle Studien gehen von der Annahme aus, dass eine Allianz einen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat.
- **CSR:** Studien, die sich mit der nachhaltigen Unternehmensentwicklung beschäftigen, werden dieser Ausprägung zugeordnet.

- **Entrepreneurial Orientation:** Entrepreneurial Orientation ist ein weitverbreitetes Konstrukt, welches die Neigung der Hauptakteure eines Unternehmens widerspiegelt, kalkulierte Risiken einzugehen, Innovationen zu entwickeln und sich proaktiv zu verhalten (vgl. Putniņš / Sauka, 2019, S. 2). Die Studien dieser Ausprägung untersuchen, inwiefern und ob Entrepreneurial Orientation einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens ausübt.
- **Leadership:** Studien, welche der Ausprägung Leadership zugeordnet sind, beschäftigen sich mit dem Einfluss des Verwaltungsrates / CEO auf den Unternehmenserfolg. So wird beispielsweise untersucht, ob das Alter, das Geschlecht oder die Persönlichkeit eines CEO einen positiven oder negativen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.
- **Marketing:** Inwiefern Marketingaktivitäten den Unternehmenserfolg beeinflussen, wird in dieser Ausprägung analysiert.
- **Mitarbeitende:** Studien der Ausprägung Mitarbeitende untersuchen einerseits den Einfluss der Mitarbeitenden auf den Unternehmenserfolg und andererseits werden Personalentwicklungsmassnahmen auf ihre Effektivität untersucht (vgl. z. B. Sung / Choi, 2014).
- **Übergeordnete:** Studien, welche mehrere der oben genannten Ausprägungen zugeordnet werden können, sind dieser Ausprägung zuzuordnen.
- **Übrige:** Studien, welche keiner bisher genannten Ausprägung zugeordnet werden können, sind unter «Übrige» aufgeführt. Hier finden sich beispielsweise Studien zur Thematik der Beschaffung (vgl. Kristal et al., 2010, de Leeuw / van den Berg, 2011) der Finanzen (vgl. z. B. Deb et al., 2017) und weitere.

Interpretiert man die Themenfelder entlang des ROM-Modells wird ersichtlich, dass sich die Erfolgsfaktorenforschung mehrheitlich auf die Ressourcenebene konzentriert. Alle Studien, mit Ausnahme von ein paar Studien des Themenfeldes Marketing, suchen somit Erklärungen für Erfolgsunterschiede bei den Unternehmensressourcen. Auf der Marktebene finden sich keine Studien.

**Abbildung 3.7** zeigt die identifizierten Studien entlang der Ausprägungen des Themenfeldes.

Allianzen	CSR	Entrepreneurial Orientation	Leadership
Partanen et al. (2018) Wassmer et al. (2017) Nakos et al. (2014) Lahiri / Narayanan (2013) Dezsö / Ross (2012) Guedri / McGuire (2011) Jiang et al. (2010)	Kim et al. (2018) Kang et al. (2016) Jayachandran et al. (2013) Barnett / Salomon (2012) Tang et al. (2012)	Putniņš / Sauka (2019) McKenny et al. (2018) Au et al. (2017) Bahari et al. (2017) Wang et al. (2017) Jiang et al. (2016) Engelen et al. (2015) Chirico et al. (2011) Kreiser et al. (2013) Andersén (2010)	Belenzon et al. (2019) Bommaraju et al. (2019) Yang et al. (2019) Ashford et al. (2018) Georgakakis / Ruigrok (2017) Withers / Fitza (2017) Chang / Shim (2015) Chen / Thompson (2015) Dencker / Gruber (2015) Krause et al. (2015) Xia / Walker (2015) Zhang et al. (2015) Clark et al. (2014) Messersmith et al. (2014) Nielsen / Nielsen (2013) Geletkanycz / Boyd (2011) Singal / Singal (2011) Tang et al. (2011) Wang et al. (2011) Carmeli et al. (2010) Minichilli et al. (2010) Nackarni / Herrmann (2010)
Σ 7	Σ 5	Σ 10	Σ 22
Marketing	Mitarbeitende	Übergeordnete	Übrige
Feng et al. (2015) Lee et al. (2015) Fang et al. (2011) Dotson / Allenby (2010) Ernst et al. (2010)	Han et al. (2019) Schneider et al. (2018) von Bonsdorff et al. (2018) Hoisl et al. (2017) Shan et al. (2017) Chadwick et al. (2016) Boyce et al. (2015) Chatman et al. (2014) Sung / Choi (2014) Kunze et al. (2011) Backes-Gellner et al. (2011)	Fainshmidt et al. (2019) Chatterji (2017) Vanacker et al. (2017) Silvestro (2016) Kwon / Rupp (2013)	Chatterji et al. (2018) Deb et al. (2017) Hashai (2015) Zahavi / Lavie (2013) Barrett et al. (2012) Swink / Jacobs (2012) de Leeuw / van den Berg (2011) Rule / Ambady (2011) Sheng et al. (2011) Kristal et al. (2010)
Σ 5	Σ 11	Σ 5	Σ 10

**Abbildung 3.7: Kategorisierung nach Themenfeld**  
(eigene Darstellung)

**Erfolgsindikatoren:** Nach der Dimension der Erfolgsindikatoren wird in monetäre Indikatoren, nicht monetäre Indikatoren und eine Kombination aus monetären und nicht monetären Indikatoren unterschieden. Die Mehrheit der Studien verwendet ausschliesslich monetäre Indikatoren für die Erfolgsmessung. In der Literatur wird jedoch eine Kombination aus monetären und nicht monetären Erfolgsindikatoren gefordert (vgl. z. B. Schmalen et al., 2006, S. 9). Dieser Forderung folgt knapp ein Drittel der identifizierten Studien. Drei Studien messen den Erfolg ausschliesslich mithilfe von nicht monetären Variablen. Etwas mehr als die Hälfte der identifizierten Studien arbeiten mit mehreren Erfolgsindikatoren. Die restlichen Studien verwenden ausschliesslich ein Erfolgsindikator für die Erfolgsmessung.

Um einen detaillierteren Einblick in die Erfolgsmessung zu geben, werden nachfolgend die monetären Erfolgsindikatoren ihrer Häufigkeit nach aufgelistet:

- **Return on Assets (ROA):** Beim ROA handelt es sich um den meistverwendeten Erfolgsindikator. Der ROA setzt den Jahresüberschuss und den Zinsaufwand ins Verhältnis zum Gesamtkapital.
- **Umsatz:** Der zweitmeist verwendete Indikator ist der Umsatz. Die Studien beschäftigen sich beispielsweise mit dem Umsatzwachstum oder der Höhe des Umsatzes.
- **Ertrag:** Studien, welche in dieser Kategorie aufgeführt werden, haben den Erfolg mithilfe von Kenngrößen wie Brutto- oder Nettogewinn operationalisiert.
- **Tobinsches Q:** Eine weitere beliebte Messgröße ist das Tobinsche Q. Das Tobinsche Q liefert Informationen zur Unternehmensbewertung. Es wird der Marktwert ins Verhältnis zum Buchwert gesetzt, wodurch eine Über- oder Unterbewertung identifiziert werden kann.
- **Return on Sales (ROS):** Der ROS setzt den Jahresüberschuss ins Verhältnis zum Umsatz.
- **Übrige:** Weitere monetäre Erfolgsindikatoren sind der Return on Investment (ROI), der Return on Equity (ROE), der operative Cashflow oder Kenngrößen zu den Aktien, wie beispielsweise Earnings per Share, Total Stock Return oder Stock Price.

Um einen detaillierteren Einblick in die nicht monetäre Erfolgsmessung zu geben, werden nachfolgend die Erfolgsindikatoren ihrer Häufigkeit nach aufgelistet:

- **Marktanteil:** Der Marktanteil ist eine der am häufigsten gewählten nicht monetären Erfolgsindikatoren. Sieben Studien verwenden diesen Erfolgsindikator.
- **Mitarbeitende:** Unter dem Sammelbegriff «Mitarbeitende» werden Items wie Anzahl Mitarbeitende oder Fluktuation erhoben.
- **Übrige:** Weitere nicht monetäre Erfolgsindikatoren sind Forschung und Entwicklung (z. B. Level of Newness gemessen mit Anzahl neuer, innovativer Produkte), Kundenzufriedenheit oder Image.

**Abbildung 3.8** zeigt die identifizierten Studien entlang der Ausprägungen der Erfolgsindikatoren.

Monetäre Indikatoren	Nicht monetäre Indikatoren	Kombination aus monetären und nicht monetären Indikatoren	
Belenzon et al. (2019) Bommaraju et al. (2019) Han et al. (2019) Yang et al. (2019) Ashford et al. (2018) Kim et al. (2018) McKenny et al. (2018) Bahari et al. (2017) Chatterji (2017) Deb et al. (2017) Georgakakis / Ruigrok (2017) Vanacker et al. (2017) Wassmer et al. (2017) Withers / Fitza (2017) Kang et al. (2016) Silvestro (2016) Chen / Thompson (2015) Dencker / Gruber (2015) Engelen et al. (2015) Feng et al. (2015) Hashai (2015) Krause et al. (2015) Lee et al. (2015) Xia / Walker (2015) Chatman et al. (2014) Clark et al. (2014)	Messersmith et al. (2014) Sung / Choi (2014) Jayachandran et al. (2013) Kreiser et al. (2013) Kwon / Rupp (2013) Nielsen / Nielsen (2013) Zahavi / Lavie (2013) Barnett / Salomon (2012) Barrett et al. (2012) Dezsö / Ross (2012) Swink / Jacobs (2012) Tang et al. (2012) Chirico et al. (2011) Fang et al. (2011) Geletkanycz / Boyd (2011) Guedri / McGuire (2011) Rule / Ambady (2011) Singal / Singal (2011) Tang et al. (2011) Dotson / Allenby (2010) Jiang et al. (2010) Minichilli et al. (2010) Nadkarni / Herrmann (2010)	Chatterji et al. (2018) Hoisl et al. (2017) de Leeuw / van den Berg (2011)	Fainshmidt et al. (2019) Putniņš / Sauka (2019) Partanen et al. (2018) Schneider et al. (2018) von Bonsdorff et al. (2018) Au et al. (2017) Shan et al. (2017) Wang et al. (2017) Chadwick et al. (2016) Jiang et al. (2016) Boyce et al. (2015) Chang / Shim (2015) Zhang et al. (2015) Nakos et al. (2014) Lahiri / Narayanan (2013) Backes-Gellner et al. (2011) Kunze et al. (2011) Sheng et al. (2011) Wang et al. (2011) Andersén (2010) Carmeli et al. (2010) Ernst et al. (2010) Kristal et al. (2010)
Σ 49		Σ 3	Σ 23

**Abbildung 3.8: Kategorisierung nach Erfolgsindikator**  
 (in Anlehnung an Bur, 2020, S. 36 ff.)

### 3.4 Präsentation ausgewählter Studien

#### 3.4.1 Auswahl der zu präsentierenden Studien

Die Auswahl der näher vorzustellenden Studien basiert auf der Zielsetzung der vorliegenden Literaturrecherche. Primär sollen methodische Erkenntnisse für die Erstellung des Fragebogens und die statistische Auswertung abgeleitet werden können. Zudem soll ein Katalog an potenziellen Erfolgsindikatoren erstellt werden. Es sind demnach folgende Studien zu priorisieren:

- Da sich die vorliegende Dissertation ebenfalls mit branchenspezifischen Erfolgsfaktoren beschäftigt, sind branchenspezifische Erfolgsfaktorenstudien gegenüber generellen Erfolgsfaktorenstudien zu bevorzugen.
- In der Erfolgsfaktorenforschung werden primär Regressionsanalysen für die statistische Auswertung verwendet. Da jedoch die Regressionsanalyse in der Erfolgsfaktorenforschung auch kritisiert wird (vgl. Winkelmann, 2004, S. 33 ff., Schmalen et

al., 2006, S. 7), sollten ebenfalls Studien mit weiteren multivariaten Analyseverfahren berücksichtigt werden. Da die geplante Studie über einen einzigen Befragungszeitpunkt verfügt, sind Studien mit den statistischen Analyseverfahren des DvD-Ansatzes und des VAR-Modells zu vernachlässigen. Zudem ist es auch nicht geplant, die Besonderheit des HLM-Modells zu nutzen. Studien, welche das Strukturgleichungsmodell und die Pfadanalyse verwenden, werden hingegen zusätzlich zur Regressionsanalyse berücksichtigt.

- Primärforschung und Kombinationen aus Primär- und Sekundärforschung sind gegenüber Sekundärforschung zu bevorzugen. Da für die vorliegende Dissertation eigene Daten erhoben werden sollen, sind besonders die Studien relevant, welche auch mit eigens erhobenen Daten arbeiten. So können beispielsweise Frageitems direkt oder mit notwendigen Umformulierungen für die eigene empirische Studie übertragen werden. Dadurch kann die Validität der eigenen Befragung positiv beeinflusst werden.
- Studien des Themenfeldes «Übergeordnete» sind zu bevorzugen. Die Begründung für die Priorisierung liegt darin, dass sich die geplante Untersuchung an einem breiten Katalog an potenziellen Erfolgsfaktoren orientiert und sich somit diesem Themenfeld zuordnen lassen würde.
- Studien mit einer Kombination aus monetären und nicht monetären Erfolgsindikatoren sind gegenüber Studien mit ausschliesslich monetären oder ausschliesslich nicht monetären Erfolgsindikatoren zu bevorzugen. Diese Priorisierung basiert auf den Forderungen der Literatur (vgl. z. B. Fritz, 1993, Schmalen et al., 2006).
- Studien mit einem kleineren Stichprobenumfang ( $n < 250$ ) werden bevorzugt. Da die Grundgesamtheit der Schweizer Bergbahnbranche die Stichprobengrösse der eigenen Befragung limitiert, sollen so statistische Erkenntnisse für kleinere Stichproben gewonnen werden.

Trotz definierten Einzelkriterien zur Beurteilung der Studien ist die Auswahl der zu präsentierenden Studien subjektiv geprägt. Es werden insgesamt fünf Studien näher vorgestellt. **Abbildung 3.9** zeigt den Überblick der zu präsentierenden Studien.

Die Studienpräsentationen behandeln folgende Aspekte:

- a) Einleitung und Zielsetzung der Studie
- b) Datengrundlage
- c) Methodik
- d) Studienergebnisse
- e) Kritische Würdigung
- f) Erkenntnisse für die eigene Untersuchung

<b>Jahr</b>	<b>Autoren</b>	<b>Methode</b> a. Erhebungsmethode b. Stichprobenumfang c. Statistische Auswertung	<b>Erfolgsindikator</b>
2018	von Bonsdorff, M Zhou, L Wang, M Vanhala, S von Bonsdorff, M Rantanen, T	a. Befragung b. n = 70 c. Pfadanalyse	Mehrere monetäre und nicht monetäre Erfolgsindikatoren
2015	Engelen, A Gupta, V Strenger, L Brettel, M	a. Befragung b. n = 790 c. Schrittweise Regressionsanalyse	Mehrere monetäre Erfolgsindikatoren
2013	Kreiser, P Marino, L Kuratko, D Weaver, K	a. Befragung b. n = 1'668 c. Schrittweise Regressionsanalyse	Mehrere monetäre Erfolgsindikatoren
2011	Kunze, F Boehm, S Bruch, H	a. Befragung b. n = 128 c. Strukturgleichungsmodell	Mehrere monetäre und nicht monetäre Erfolgsindikatoren
2011	Sheng, S Zhou, K Li, J	a. Befragung b. n = 241 c. Schrittweise Regressionsanalyse	Mehrere monetäre und nicht monetäre Erfolgsindikatoren

**Abbildung 3.9: Überblick über die zu präsentierenden Studien**  
(eigene Darstellung)

### 3.4.2 Studie von von Bonsdorff et al. (2018)

**a)** Die Studie von von Bonsdorff et al. (2018) mit dem Forschungstitel «Employee Age and Company Performance: An Integrated Model of Aging and Human Resource Management Practices» wurde im Journal of Management veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A\* hat und gemäss VHB Standard das Ranking A. Die Studie verfolgt das Forschungsziel die Beziehungen zwischen dem «durchschnittlichen Unternehmensalter» (company average age), der «wahrgenommene Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung» (perceived company work ability) und der «Unternehmensperformance» (company performance) zu analysieren.

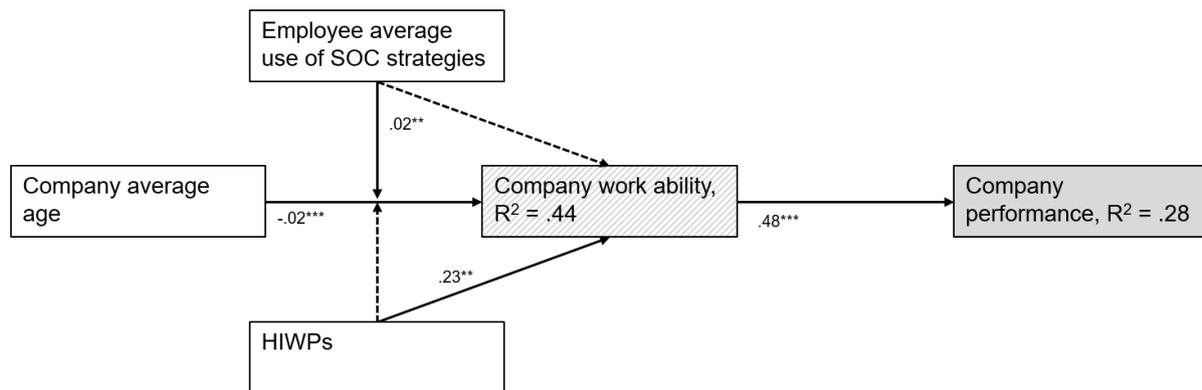
**b)** Die Studie berücksichtigt 70 Unternehmen aus Finnland, welche der Retail- oder Metallindustrie angehören. Die Retail- und Metallindustrie wurden als Vertreter des Dienstleistungs- und Fertigungssektors gewählt. Die Daten wurden im Jahr 2011 durch das Finish Institute of Occupational Health erhoben. Je Unternehmen wurden zwei

Befragungen durchgeführt. Das Management beantwortete die Fragen zur abhängigen Variable und die Mitarbeitenden die Fragen zu den unabhängigen Variablen.

**c)** Zu Beginn der statistischen Analyse werden die Daten deskriptiv aufbereitet. Die deskriptive Statistik beinhaltet Informationen über Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der abhängigen und unabhängigen Variablen. Um zu überprüfen, wie gut die latenten Variablen erfasst wurden, wird eine konfirmatorische Mehrebenen-Faktoranalyse durchgeführt. Die Faktoranalyse zeigt, dass die unabhängigen Variablen unterschiedliche Konstrukte erfassen. Um die Zusammenhänge der abhängigen und unabhängigen Variablen zu modellieren, wird die Pfadanalyse angewendet. Die Pfadanalyse wird zweimal durchgeführt: einmal mit der wahrgenommenen Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung als abhängige Variable und einmal mit der Unternehmensperformance als abhängige Variable.

**d)** Das durchschnittliche Unternehmensalter hat einen leicht negativen Einfluss auf die wahrgenommene Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung. Die «durchschnittliche Verwendung von Selection-Optimization-Compensation-Strategien» (employee average use of SOC strategies) hat einen moderierenden Einfluss auf die Beziehung zwischen dem durchschnittlichen Unternehmensalter und der wahrgenommenen Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung. Zudem hat die Variable «High-Involvement Arbeitspraktiken» (High involvement work practices) einen signifikant positiven Einfluss auf die wahrgenommene Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung. High-Involvement Arbeitspraktiken umfassen beispielsweise Training, Förderung und Weiterbildung von Personal. Die wahrgenommene Fähigkeit zur Arbeitsbewältigung hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance. Die Kontrollvariablen sind Anteil an Mitarbeitenden mit Universitätsabschluss, Anteil an Managern, Unternehmensgrösse und Branche. **Abbildung 3.10** zeigt die Forschungsergebnisse von von Bonsdorff et al. (2018).

**e)** Da die unabhängigen und abhängigen Variablen separat erhoben wurden, kann die Problematik des Key Informant Bias umgangen werden. Dies hat jedoch einen negativen Einfluss auf die Rücklaufquote. Von mehr als 4'000 Unternehmen haben 200 Unternehmen der Befragung zugestimmt (~5 %). Schlussendlich haben dann jedoch 70 Unternehmen an beiden Befragungen teilgenommen (~35 %). Dies führt zu einem Response Bias. Eine Begründung, weshalb die Pfadanalyse als statistisches Analysetool gewählt wurde, fehlt.

**Legende:**

- Abhängige Variable
- Sowohl abhängige als auch unabhängige Variable
- Signifikante, unabhängige Variable

- \*\* auf 95 % Niveau signifikant
- \*\*\* auf 99 % Niveau signifikant

**Abbildung 3.10: Forschungsergebnisse von von Bonsdorff et al. (2018)**  
(in Anlehnung an von Bonsdorff et al., 2018, S. 3141)

**f)** Um die Unternehmensperformance zu messen, werden zehn Fragen zur eigenen Leistung im Vergleich zur Leistung der Konkurrenz gestellt. Die Messung basiert auf 10 Items entwickelt von Delaney / Huselid (1996). Es werden Items wie Qualität der Produkte / Dienstleistungen, Marktanteil, Umsatzwachstum, Liquidität, etc. erhoben. Einige Items sind jedoch auf die Organisationsforschung ausgerichtet und können nicht für die eigene empirische Studie übernommen werden.

### 3.4.3 Studie von Engelen et al. (2015)

**a)** Die Studie von Engelen et al. (2015) mit dem Forschungstitel «Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors» wurde im Journal of Management veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A\* und gemäss VHB Standard das Ranking A hat. Die Studie verfolgt das Forschungsziel den Einfluss von Entrepreneurial Orientation auf die Performance unter Berücksichtigung von Führungsverhalten als moderierende Variable zu untersuchen.

**b)** Insgesamt werden 790 kleine und mittelgrosse Unternehmen aus sechs verschiedenen Ländern befragt: Amerika (75 Unternehmen), Deutschland (198 Unternehmen),

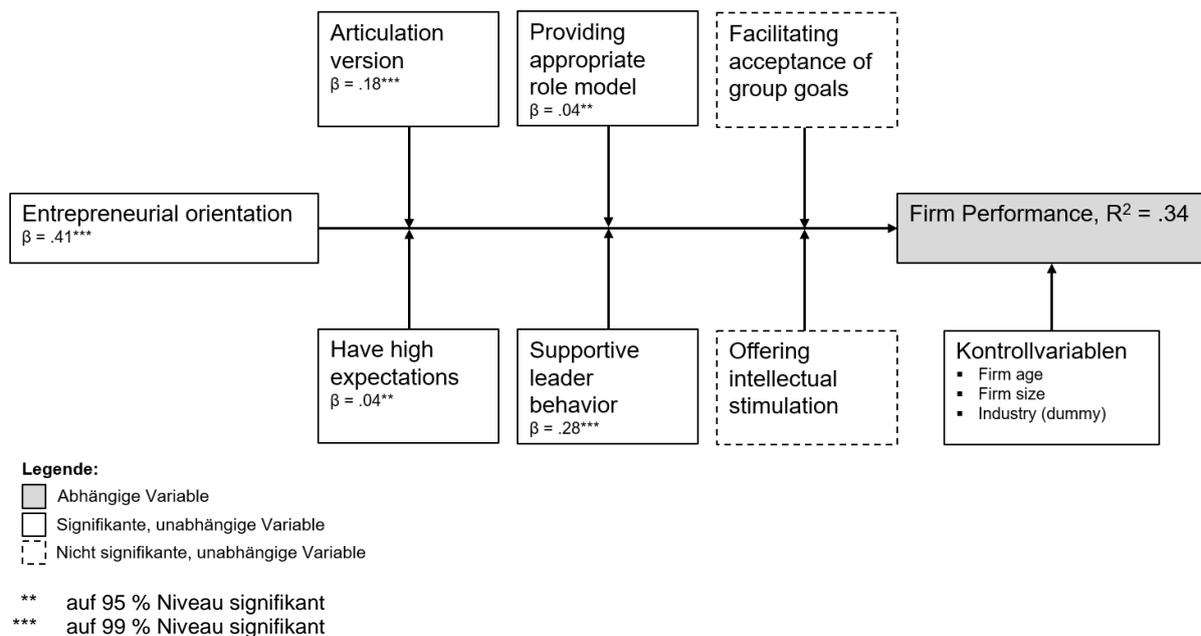
Österreich (99 Unternehmen), Schweiz (70 Unternehmen), Singapur (139 Unternehmen) und Thailand (209 Unternehmen). Die durchschnittliche Rücklaufquote liegt bei 13.2 %.

**c)** Zu Beginn der statistischen Analyse werden die Daten überprüft. Es findet eine Kontrolle bezüglich Nonresponse Bias, Informant Bias, der Methodenverzerrung und der Messinvarianz statt. Zudem wird die subjektive Performance-Messung auf ihre Validität mithilfe von objektiven Messgrößen überprüft. Anschliessend werden die Daten deskriptiv aufbereitet. Die deskriptive Statistik beinhaltet Informationen über Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der abhängigen und unabhängigen Variablen. Um zu überprüfen wie gut die latenten Variablen erfasst werden, wird das Cronbach's Alpha, die durchschnittlich erfasste Varianz und die Principal Component Analysis (PCA) durchgeführt. Um eine einfachere Interpretation der Ergebnisse sicherzustellen und die Multikollinearität zu reduzieren, werden die Mittelwerte zentriert. Zusätzlich wird die Multikollinearität mithilfe eines Varianzinflationsfaktors (VIF) überprüft. Um die Zusammenhänge der abhängigen und unabhängigen Variablen zu modellieren, wird die schrittweise Regressionsanalyse angewendet. Abschliessend werden die Forschungsergebnisse erneut auf die Multikollinearität getestet. Zudem wird die Robustheit der Ergebnisse mit unterschiedlichen statistischen Vorgehensweisen überprüft.

**d)** Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Entrepreneurial Orientation einen signifikant positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance hat. Zudem haben vier von sechs untersuchten Führungseigenschaften einen positiven Einfluss auf die Beziehung zwischen Entrepreneurial Orientation und Unternehmensperformance. **Abbildung 3.11** zeigt die Forschungsergebnisse.

**e)** Die Forscher arbeiten mit einer breiten Datenbasis aus verschiedenen Ländern. Dies lässt die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse zu. Auf potenzielle Länderunterschiede wird jedoch nicht eingegangen. Die statistischen Auswertungen werden genau erläutert. Zudem findet sich im Anhang der Studie der Fragebogen.

**f)** Für die eigene, geplante Untersuchung ist die Performance-Messung von Interesse. Um die Performance zu messen, werden die Befragten dazu aufgefordert, das eigene Unternehmen mit dem grössten Konkurrenten über die letzten drei Jahre hinweg zu vergleichen. Für den Vergleich wird die Kundenzufriedenheit, das Marktwachstum und die finanzielle Performance erhoben. Zudem lassen sich Erkenntnisse bezüglich der Visualisierung des Forschungsmodells ableiten.



**Abbildung 3.11: Forschungsergebnisse von Engelen et al.**  
 (in Anlehnung an Engelen et al., 2015)

### 3.4.4 Studie von Kreiser et al. (2013)

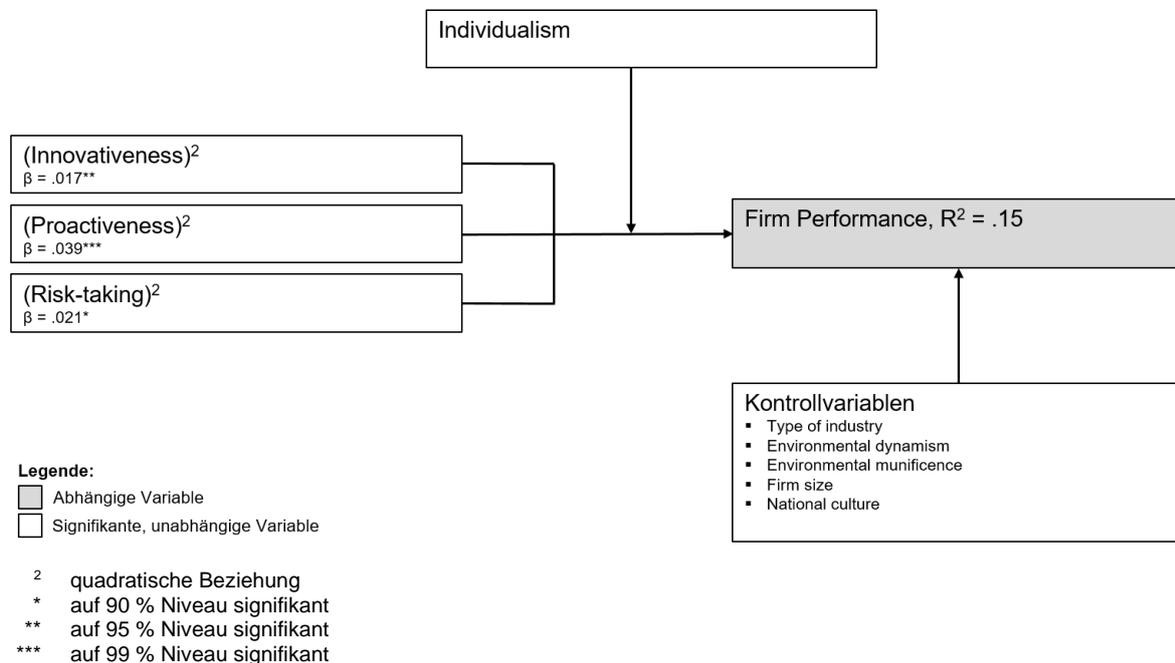
**a)** Die Studie von Kreiser et al. (2013) mit dem Forschungstitel «Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance» wurde im Journal Small Business Economics veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A hat und gemäss VHB Standard das Ranking B. Die Studie verfolgt das Forschungsziel, den Einfluss von Entrepreneurial Orientation auf die Performance zu untersuchen.

**b)** Die Studie berücksichtigt 1'668 kleine und mittelgrosse Unternehmen aus neun verschiedenen Ländern: Australien (86 Unternehmen), Costa Rica (62 Unternehmen), Finnland (121 Unternehmen), Griechenland (199 Unternehmen), Indonesien (252 Unternehmen), Mexiko (274 Unternehmen), Holland (121 Unternehmen), Norwegen (391 Unternehmen) und Schweden (162 Unternehmen). Mit dem Ziel die Forschungsergebnisse zu generalisieren, wird bewusst auf einen bestimmten Ländermix geachtet. Die Daten werden selbst erhoben. Die Unternehmen werden per Post angeschrieben. Die durchschnittliche Rücklaufquote liegt bei 28.6 %.

**c)** Zu Beginn der statistischen Analyse findet eine Überprüfung der Methodenverzerrung statt. Anschliessend werden die Daten deskriptiv aufbereitet. Die deskriptive Sta-

tistik beinhaltet Informationen über Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der abhängigen und unabhängigen Variablen. Um die Ergebnisse von multivariaten Analyseverfahren einfacher zu interpretieren und die Multikollinearität zu reduzieren, werden die Mittelwerte zentriert. Zusätzlich wird die Multikollinearität mithilfe des VIF überprüft. Um die Beziehung zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen zu modellieren, wird eine schrittweise Regressionsanalyse angewendet. Da eine U-förmige Beziehung zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen erwartet wird, wird diese abschliessend mit zwei weiteren statistischen Analyseverfahren getestet.

**d)** Entrepreneurial Orientation wird mit «Innovationskraft» (innovativeness), «Proaktivität» (proactiveness) und «Risikobereitschaft» (risk-taking) gemessen. Alle drei unabhängigen Variablen haben einen signifikanten Einfluss auf die Performance. Aufgrund der quadratischen Beziehung entspricht der Zusammenhang zwischen den unabhängigen und abhängigen Variable einer U-Form. Die Moderatorvariable «Individualismus» (individualism) (siehe Hofstede, 1980) hat einen signifikant linearen Einfluss auf die Beziehung zwischen Innovationskraft und Performance ( $\beta = .002^*$ ) sowie Proaktivität und Performance ( $\beta = .005^*$ ). **Abbildung 3.12** zeigt die Forschungsergebnisse.



**Abbildung 3.12: Forschungsergebnisse von Kreiser et al.**  
(eigene Darstellung)

**e)** Die Forscher arbeiten mit einer breiten Datenbasis aus verschiedenen Ländern. Dies lässt die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse zu. Nichtsdestotrotz sollten die Ergebnisse nicht überinterpretiert werden. Denn die Einflussgrößen der unabhängigen Variablen sind klein (von  $\beta = 0.017$  bis  $\beta = 0.039$ ) und dies bei einem Modell, welches 15 % der Performance erklären kann. Zudem fehlt die Visualisierung des Forschungsmodells, welches für den Leser nützlich gewesen wäre.

**f)** Für die eigene, geplante Untersuchung ist die Performance-Messung von Interesse. Die Performance wird mithilfe der Kenngröße des Umsatzwachstums gemessen. Die Befragten werden bezüglich ihrer Zufriedenheit (current level of satisfaction) und der Wichtigkeit (degree of importance) des Umsatzwachstums für das Unternehmen befragt. Dies wird jeweils auf einer 5 Punkte Likert-Skala gemessen. Der Gesamtscore der abhängigen Variable wird mit der Multiplikation der Zufriedenheits- und Wichtigkeitsmessung erzielt. Zudem ist die statistische Vorgehensweise interessant.

#### **3.4.5 Studie von Kunze et al. (2011)**

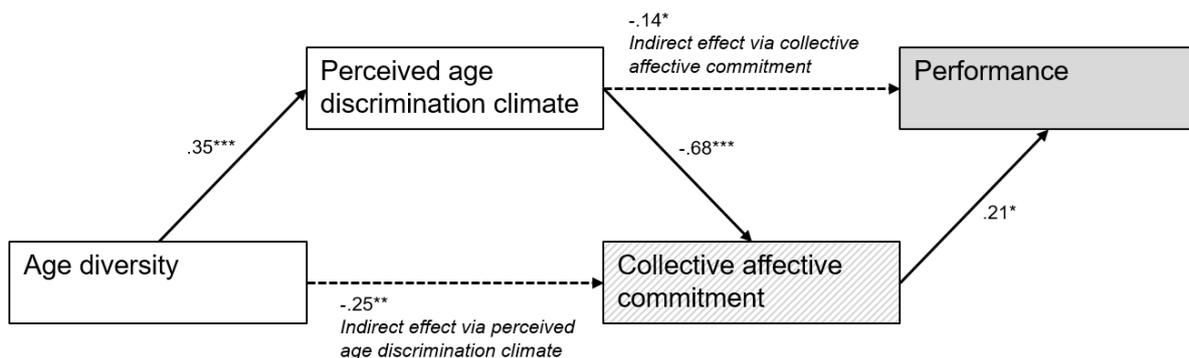
**a)** Die Studie von Kunze et al. (2011) mit dem Forschungstitel «Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study» wurde im Journal of Organizational Behavior veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A\* hat und gemäss VHB Standard das Ranking A. Die Studie verfolgt das Forschungsziel den Zusammenhang zwischen der «Altersvielfalt» (age diversity), der «wahrgenommenen Altersdiskriminierung» (perceived age discrimination climate), dem affektiven Commitment (collective affective commitment) und der Unternehmensperformance zu analysieren.

**b)** Die Studie berücksichtigt 128 Unternehmen aus Deutschland. Die Daten wurden im Rahmen eines grösseren Forschungsprojekts im Jahr 2008 erhoben. In der Stichprobe werden kleinere und mittelgrosse Unternehmen berücksichtigt. Die abhängigen und unabhängigen Variablen werden von unterschiedlichen Personen im Unternehmen erhoben.

**c)** Die statistische Analyse startet mit der Aufbereitung der deskriptiven Statistik. Die deskriptive Statistik beinhaltet Informationen über Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der abhängigen und unabhängigen Variablen. Anschliessend wird für alle Variablen mit Ausnahme der Altersvielfalt eine konfirmatorische Faktoranalyse durchgeführt. Da die Altersvielfalt auf einem einzigen Item basiert, wird für sie eine

Faktoranalyse nicht benötigt. Um den Modell-Fit zu testen, werden die Gütekriterien des Comparative Fit Index, des Tucker Lewis Index und die Root Mean Square Error of Approximation verwendet. Diese Gütekriterien haben sich bei Strukturgleichungsmodellen etabliert. Des Weiteren werden die Daten mithilfe einer Intraklassen-Korrelation und AD-Streuung («average deviation») untersucht. Um die Beziehungen zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen zu überprüfen, wird ein Strukturgleichungsmodell angewendet. Abschliessend wird noch die Verteilung der Stichprobe mithilfe des Bootstrapping Verfahrens untersucht.

**d)** Die Unternehmensperformance wird positiv vom affektiven Commitment ( $\beta = .21^*$ ) beeinflusst. Indirekt beeinflusst die wahrgenommene Altersdiskriminierung die Unternehmensperformance negativ ( $\beta = -.14^*$ ). Zudem wird das affektive Commitment direkt von der wahrgenommenen Altersdiskriminierung beeinflusst ( $\beta = -.68^{***}$ ). Je grösser die Altersvielfalt, desto stärker ist auch die wahrgenommene Altersdiskriminierung ( $\beta = .35^{***}$ ). Die Altersvielfalt und das affektive Commitment stehen in einer indirekten, negativen Beziehung ( $\beta = -.25^{**}$ ). **Abbildung 3.13** zeigt die Forschungsergebnisse.



**Legende:**

- Abhängige Variable
- Sowohl abhängige als auch unabhängige Variable
- Signifikante, unabhängige Variable
- - ->** Indirekter Effekt

- \* Auf 90 % Niveau signifikant
- \*\* auf 95 % Niveau signifikant
- \*\*\* auf 99 % Niveau signifikant

**Abbildung 3.13: Forschungsergebnisse von Kunze et al.**  
(in Anlehnung an Kunze et al., 2011)

**e)** Die statistische Vorgehensweise wird in der Studie exakt beschrieben. Einzig die Überprüfung der Validität der Daten fehlt. Es scheint jedoch, dass dies aufgrund eines grösseren Forschungsprojektes im Jahr 2008 nicht notwendig war. Eine Begründung diesbezüglich fehlt jedoch. Um die Forschungsergebnisse übersichtlicher zu gestalten,

wird auf die Berücksichtigung der Kontrollvariablen verzichtet. Das leuchtet ein. Jedoch fehlt es anschliessend an Informationen über die Kontrollvariablen. Wenn diese nicht im Modell visualisiert werden, hätten die Informationen wenigstens im Text zu finden sein sollen.

**f)** Die Unternehmensperformance wird basierend auf der Wahrnehmung von Managern gemessen. Die Autoren begründen dies wie folgt: «Obviously, forward-looking stock market measures would be the best source for the organizational performance scales. However, given the fact that most of the companies in our sample are privately owned and public data is the most common source for market measure, we were not able to collect such data» (Kunze et al., 2011, S. 275). Diese Herausforderung ist auch bei der Bergbahnbranche gegeben. Deshalb macht es Sinn, den Ansatz der subjektiven Erfolgsmessung für die eigene Studie in Betracht zu ziehen. Die Forscher haben ein Forschungsmodell mit den Hypothesen und ein Forschungsmodell mit den statistischen Ergebnissen visualisiert. Die Abbildungen erleichtern das Verständnis der Studie.

#### **3.4.6 Studie von Sheng et al. (2011)**

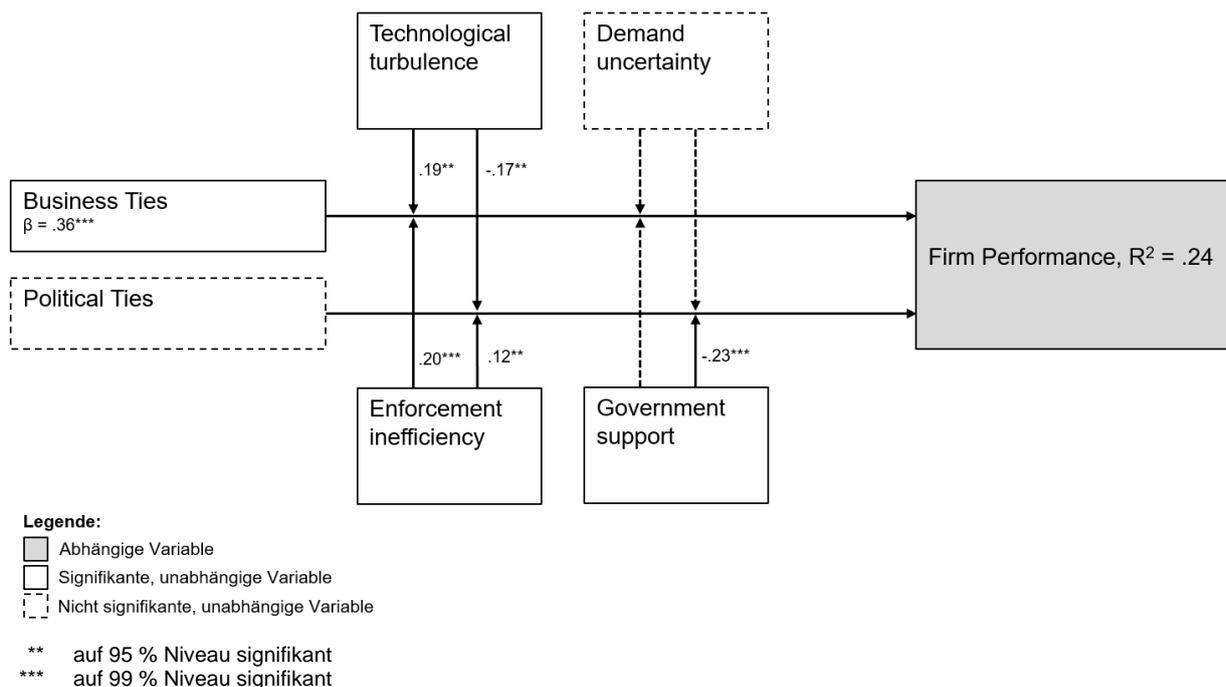
**a)** Die Studie von Sheng et al. (2011) mit dem Forschungstitel «The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China» wurde im Journal of Marketing veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A\* hat und gemäss VHB Standard das Ranking A+. Die Studie verfolgt das Forschungsziel den Einfluss von «Beziehungen in die Politik» (political ties) und «Beziehungen in die Wirtschaft» (business ties) auf die Unternehmensperformance zu interpretieren.

**b)** Die Studie berücksichtigt 241 Unternehmen aus China. Die Daten werden mit persönlichen Interviews erhoben. Die Rücklaufquote ist mit 48.2 % sehr hoch. Methodisch folgen die Forscher einer vierstufigen Vorgehensweise: Zuerst werden Gespräche mit Experten geführt, anschliessend wird eine Literaturrecherche durchgeführt, gefolgt von einem Pretest und abschliessend findet die effektive Befragung statt.

**c)** Zu Beginn der statistischen Analyse werden die Variablen mithilfe des VIFs auf Multikollinearität überprüft. Anschliessend wird mit den Gütekriterien Comparative Fit Index, Root Mean Square Error und Goodness-of-fit Index der Modell-Fit überprüft. Um die Diskriminanz-Validität zu überprüfen, wird ein  $\chi^2$ -Differenztests angewendet. Anschliessend prüfen die Forscher ihre Daten betreffend Methodenverzerrung mithilfe

der «Marker Variabel»-Methode nach Lindell / Whitney (2001). Um die Ergebnisse von multivariaten Analyseverfahren einfacher zu interpretieren und die Multikollinearität zu reduzieren, werden die Mittelwerte zentriert. Anschliessend wird die deskriptive Statistik durchgeführt. Die deskriptive Statistik beinhaltet Informationen über Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der abhängigen und unabhängigen Variablen. Die Beziehung zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen wird mithilfe der schrittweisen Regressionsanalyse modelliert.

d) Die Unternehmensperformance wird signifikant positiv von den Beziehungen in die Wirtschaft beeinflusst ( $\beta = .36^{***}$ ). Die Beziehungen in die Politik hingegen haben keinen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensperformance. Zudem haben zwei der vier Moderatorvariablen einen signifikanten Einfluss auf die Beziehung zwischen den Beziehungen in die Wirtschaft / Politik und die Unternehmensperformance. **Abbildung 3.14** visualisiert die Forschungsergebnisse.



**Abbildung 3.14: Forschungsergebnisse von Sheng et al.**  
(in Anlehnung an Sheng et al., 2011)

e) Die statistische Vorgehensweise wird in der Studie exakt beschrieben. Da jedoch ausschliesslich mit einer Stichprobe aus China gearbeitet wird, lassen sich die Forschungsergebnisse nur limitiert auf andere Länder übertragen. Zudem hätten nach

Ansicht der Verfasserin die Ergebnisse hinsichtlich sozialer Erwünschtheit kritisch hinterfragt werden sollen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Beziehungen in die Politik mit Diskretion behandelt werden.

f) Die Unternehmensperformance wird basierend auf der Wahrnehmung gemessen. Die Befragten werden aufgefordert, die Unternehmensperformance im Vergleich zu ihren stärksten Wettbewerbern zu bewerten. Die Forscher verwenden die Kenngrösse der Marktanteilsveränderung zur Erfolgsmessung. In der vorliegenden Dissertation werden die unabhängigen Variablen entlang dem ROM-Modell sortiert. Somit gehört die Variable Marktanteilsveränderung zu den unabhängigen Variablen. Anders als bisher findet sich bei dieser Bewertung keinen konkreten zeitlichen Bezugsrahmen. So fragen die Forscher nach einem Vergleich «over the past years». Die Item-Formulierung ist im Anhang der Studie zugänglich. Zudem lassen sich Standards bezüglich Visualisierung eines Forschungsmodells und statistischer Vorgehensweise ableiten.

### 3.5 Schlussfolgerungen für die eigene Untersuchung

Basierend auf der Literaturrecherche können potenzielle Erfolgsindikatoren und die dazugehörigen Messniveaus identifiziert werden. Es lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die Mehrheit der Primärstudien erhebt ausschliesslich die subjektive Wahrnehmung des Unternehmenserfolges.
- Die subjektive Wahrnehmung des Unternehmenserfolges wird mehrheitlich im Vergleich zu mehreren Konkurrenten erhoben (vgl. z. B. Sheng et al., 2011, Engelen et al., 2015, von Bonsdorff et al., 2018). Beispiel: «Please evaluate the performance of your firm over the last 3 years compared to your major competitors» (Engelen et al., 2015).
- Vereinzelt wird die subjektive Wahrnehmung im Vergleich zu nur einem – dem grössten – Konkurrenten erhoben. Beispiel: «Rate your own firms' current performance in relative to the main competitor located within the same industry and region» (Kunze et al., 2011).
- Die subjektive Wahrnehmung des Unternehmenserfolges wird entweder auf einer 5 oder 7-Punkte-Likert-Skala erhoben. Beispiele für die Enden der Bewertungsskalen sind «much weaker» / «much stronger» (von Bonsdorff et al., 2018) oder «far below the competitors» / «far above the competitors» (Sheng et al., 2011).

- Die subjektive Wahrnehmung der Unternehmensperformance wird meist über einen längeren Zeitraum erfragt. So interessieren sich beispielsweise von Bonsdorff et al. (2018) und Engelen et al. (2015) für den Zeitraum von drei Jahren.
- Die Messung von objektiven Erfolgsindikatoren findet meistens bei Sekundärforschungen statt. Eine Ausnahme stellt die Studie von Au et al. (2017) dar. Die Forscher haben sowohl die objektive als auch die subjektive Unternehmensperformance erhoben. Für die objektive Unternehmensperformance wird der ROA erhoben.
- Unabhängig davon, ob es sich um eine objektive oder subjektive Messung des Erfolges handelt, ist es Tatsache, dass primär monetäre Erfolgsindikatoren analysiert werden.

Des Weiteren wird auf der Basis der Literaturrecherche die statistische Vorgehensweise analysiert. Für die eigene geplante statistische Auswertung lassen sich folgende Standards ableiten:

- Trifft die Situation ein, dass die Befragten gleichzeitig Auskunft über die unabhängigen und abhängigen Variablen geben, so drängt sich die statistische Prüfung der Methodenverzerrung auf. Hierzu eignen sich statistische Testverfahren wie beispielsweise die «Marker Variabel»-Methode nach Lindell / Whitney (2001) oder der Harmans One-Faktor Test. Zudem kann die subjektive Erfolgsmessung mit objektiven Daten ergänzt werden. Anschliessend werden die subjektiven und objektiven Daten der Erfolgsmessung bezüglich einer Korrelation analysiert. Je höher die Korrelation, desto geringer das Risiko der Methodenverzerrung (vgl. Kreiser et al., 2013).
- Die statistische Auswertung verfügt zwingend über deskriptive Statistik. Die deskriptive Statistik soll Informationen über die abhängigen und unabhängigen Variablen bezüglich des Mittelwerts, der Standardabweichung und der Korrelationen ausweisen.
- Um eine Datenstrukturierung und -reduktion vorzunehmen, empfiehlt sich eine (konfirmatorische) Faktoranalyse (vgl. Kunze et al., 2011) oder eine PCA (vgl. Engelen et al., 2015).
- In der Erfolgsfaktorenforschung empfiehlt sich die Anwendung der (schrittweisen) Regressionsanalyse in Kombination einer Überprüfung der Multikollinearität. Es ist zwingend, Regressionsanalysen auf Multikollinearität zu testen, da dies wohl die grösste Schwäche der Methode darstellt. Um die Multikollinearität zu prüfen, empfiehlt sich die Anwendung des VIF und das Zentrieren der Mittelwerte (vgl. Sheng et al., 2011, Kreiser et al., 2013, Engelen et al., 2015). Zudem haben Engelen et al. (2015) die Regressionsanalysen für insgesamt zehn Subsamples mit jeweils 90 %

der Daten wiederholt. Falls Multikollinearität vorliegen würde, so wären die Regressionskoeffizienten der jeweiligen Samples instabil.

- Wird eine schrittweise Regressionsanalyse angewendet, so werden im ersten Modell die Kontrollvariablen hinzugefügt. Im zweiten Modell werden die direkten Effekte berücksichtigt. In den nachfolgenden Modellen werden die Interaktionen mit den Moderator- bzw. Mediatorvariablen schrittweise hinzugefügt. Schliesslich werden im letzten Modell alle Variablen berücksichtigt.
- Abschliessend empfiehlt es sich, die Daten auf ihre Robustheit zu überprüfen. Hier gibt es unterschiedliche Verfahren, welche in den präsentierten Studien angewendet werden. So prüfen beispielsweise Engelen et al. (2015) ihre Daten auf umgekehrte Kausalität. Hierzu werden die unabhängigen und abhängigen Variablen vertauscht. Kunze et al. (2011) hingegen überprüfen ihre Daten abschliessend mit dem Bootstrapping-Verfahren. Das Ziel dieses Verfahrens ist es, die Verteilung der Stichprobe zu überprüfen.

Weitere Erkenntnisse für die eigene empirische Untersuchung lassen sich bezüglich des Forschungsmodells ableiten:

- Das Forschungsmodell basiert stets auf den Erkenntnissen der vorangehenden Literaturrecherche.
- Das Forschungsmodell basiert meist auf gerichteten Hypothesen. In der Visualisierung des Forschungsmodells wird jedoch teilweise auf diese Information verzichtet (siehe z. B. Engelen et al., 2015).
- Die Kontrollvariablen werden teilweise in der Visualisierung des Forschungsmodells nicht berücksichtigt. Falls die Kontrollvariablen jedoch visualisiert werden, finden sie sich stets unterhalb der jeweils abhängigen Variable.
- Zudem empfiehlt es sich, dass Forschungsmodell auch für die Visualisierung der Forschungsergebnisse zu verwenden.

## **4 Die Schweizer Bergbahnen und ihre Besonderheiten**

### **4.1 Kapitelübersicht**

Die Bergbahnen werden gut und gerne als «Motor der touristischen Entwicklung» (Bieger / Rütter, 2004, S. 31) bezeichnet. Das vorliegende Kapitel soll aufzeigen, weshalb diese Bezeichnung seine Berechtigung hat. Im Einzelnen geht es um folgende drei Zielsetzungen:

- Das Konzept eines Business-Ökosystems soll vorgestellt werden. Basierend auf der Ansicht einer Destination als Business-Ökosystems soll zudem die Rolle der Bergbahnunternehmen im Ökosystem eingegangen werden.
- Die Begrifflichkeiten der Bergbahnen und der alpinen Destination sollen klar eingeführt werden. Basierend auf den Definitionen soll somit ein sprachlicher Konsens über das Verständnis der Begriffe gewonnen werden.
- Zudem soll die praktische Relevanz des Themas anhand der Herausforderungen, vor welchen die Bergbahnbranche steht, verdeutlicht werden.

Das vorliegende Kapitel ist in fünf Abschnitte gegliedert. Nach der Kapitelübersicht widmet sich Abschnitt 4.2 dem Schweizer Tourismus. In diesem Abschnitt wird Tourismus definiert und auf Zahlen und Fakten des Schweizer Tourismus eingegangen. Der darauffolgende Abschnitt befasst sich mit der Destination als Business-Ökosystem. Es wird das Grundmodell des Business-Ökosystems vorgestellt und auf die Destination übertragen. Abschnitt 4.4 geht auf die Branche der Schweizer Bergbahnen als Gegenstand der Dissertation ein. In diesem Abschnitt wird der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Dissertation definiert. Der letzte Abschnitt identifiziert die aktuellen Herausforderungen, mit welchen die Schweizer Bergbahnunternehmen konfrontiert werden.

### **4.2 Schweizer Tourismus**

#### **4.2.1 Definition**

Seit Jahrzehnten bemüht sich die Wissenschaft um eine allgemeingültige Definition von Tourismus. Dies zeigt sich in einer breiten Palette von Vorschlägen.

Kaspar (1996, S. 16) beispielsweise definiert Tourismus als «Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen die sich aus dem Reisen und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlich und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist».

Müller (1999, S. 13) geht in ihrer Dissertation stärker auf das Reisemotiv ein und definiert Tourismus als «Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der vorübergehenden Änderung des Aufenthaltsortes einer Person ergeben und sich im Kontext des Reisens befinden, wobei sich der zeitliche Aspekt der Reise an der Befriedigung des Reisemotivs orientiert».

Wenn man Definitionen über Tourismus thematisiert, ist zwingend auch die Definition der United Nations anzuführen: «Tourism is a social, cultural and economic phenomenon related to the movement of people to places outside their usual place of residence, pleasure being the usual motivation» (United Nations, 2010, S. 1).

Den Definitionen gemeinsam sind folgende Elemente:

- **Ortswechsel:** Verlassen des gewöhnlichen Aufenthaltsortes wie beispielsweise Wohn- und Arbeitsort und anschliessende Rückkehr. Beim Ortswechsel wird zwischen Mobilität im normalen Wohn- und Arbeitsbereich und Mobilität ausserhalb des normalen Wohn- und Arbeitsbereichs unterschieden. Typisch für Tourismus ist, dass die Mobilität ausserhalb der gewohnten Umgebung stattfindet (vgl. Bieger, 2010, S. 33 ff.). Da viele Tourismusleistungen auch von Einheimischen beansprucht werden, wird auf diese Unterscheidung in der vorliegenden Dissertation verzichtet.
- **Zeitliche Begrenzung:** Touristen halten sich mindestens 24 Stunden an einem anderen Ort auf. Die maximale Aufenthaltsdauer beträgt ein Jahr (vgl. Mundt, 2013, S. 5). Liegt die Aufenthaltsdauer bei einem Tag, spricht man explizit von Tagestouristen («excursionist») (vgl. United Nations, 2010, S. 10). Aufgrund der oftmals «herausragenden Bedeutung» der Tagestouristen für die Bergbahnen (vgl. Bieger, 2010, S. 10), wird in der vorliegenden Arbeit auf eine Unterscheidung zwischen Touristen und Tagestouristen verzichtet. Die «herausragende Bedeutung» zeigt sich auch in Zahlen. Im Durchschnitt unternimmt jede in der Schweiz wohnhafte Person über sechs Jahre jährlich zehn Tagesausflüge. Neun der zehn Ausflüge finden in der Schweiz statt (vgl. Zegg et al., 2016, S. 16).

- **Reisemotiv:** Tourismus umfasst Freizeit- und Geschäftsreisen. Das Reisemotiv ist der Beweggrund, weshalb für eine gewisse Zeitdauer ein Ortswechsel vorgenommen wird (vgl. Herrmann, 2019, S. 5). Erholung ist das zentrale Reisemotiv für Freizeittouristen (vgl. Mundt, 2013, S. 5). Für die vorliegende Dissertation sind Freizeitreisen von Interesse, Geschäftsreisen werden ausgeklammert.

Bezüglich Ortswechsel betrachtet die vorliegende Dissertation Bewegung innerhalb und ausserhalb des normalen Wohn- und Arbeitsbereiches. Die zeitliche Begrenzung wird nicht explizit berücksichtigt. Bezüglich Reisemotiv liegt der Fokus der vorliegenden Dissertation jedoch klar auf Freizeitreisen.

#### 4.2.2 Schweizer Tourismus in Zahlen

Der Tourismus ist sowohl international wie auch in der Schweiz ein wichtiger Wirtschaftszweig. Im Jahr 2019 betragen die Gesamteinnahmen des Schweizer Tourismus 47.2 Milliarden CHF. Davon wurden 17.8 Milliarden CHF mit ausländischen Gästen und 29.4 Milliarden CHF mit Schweizern erzielt. Schweizer Gäste haben im Ausland 18.6 Milliarden CHF ausgegeben. In den letzten Jahren ist die touristische Gesamtnachfrage angestiegen. Vergleicht man die Gesamteinnahmen des Schweizer Tourismus von 2010 und 2019, ist ein Zuwachs von +33 % zu verzeichnen (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2020, S. 4 ff.). Die Tourismusbranche gehört weltweit zu den am schnellsten wachsenden Branchen (vgl. Bieger, 2010, S. 38).

Der Tourismus ist in der Schweiz ein wichtiger Arbeitgeber. Im Jahr 2019 umfasste die touristische Beschäftigung knapp 182'000 Vollzeitäquivalente. Im selben Jahr konnten 39.6 Millionen Logiernächte in der Schweizer Hotellerie verzeichnet werden. Davon wurden 17.9 Millionen Logiernächte von Schweizer Gästen generiert. Die ausländische Nachfrage lag bei 21.7 Millionen Logiernächten. Die Parahotellerie verbuchte 16.7 Millionen Logiernächte. Anders als bei der Hotellerie überwiegt hier die Nachfrage der inländischen Gäste (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2020, S. 4 ff.).

**Abbildung 4.1** fasst die Zahlen tabellarisch zusammen.

	Schweizer Gäste	Ausländische Gäste	Total
Gesamteinnahmen des Schweizer Tourismus <i>im Vergleich zu 2010</i>	29.4 Mrd. CHF  20.1 Mrd. CHF CAGR*: +4.3 %	17.8 Mrd. CHF  15.4 Mrd. CHF CAGR: +1.6 %	47.2 Mrd. CHF  35.5 Mrd. CHF CAGR: +3.2 %
Ausgaben von Schweizer Gästen im Ausland <i>im Vergleich zu 2010</i>			18.6 Mrd. CHF  11.6 Mrd. CHF CAGR: +5.4 %
Vollzeitäquivalente <i>im Vergleich zu 2010</i>			181'700  144'800, CAGR: +2.6 %
Logiernächte in der Schweizer Hotellerie <i>im Vergleich zu 2010</i>	17.9 Mio.  15.9 Mio. CAGR: +1.3 %	21.7 Mio.  20.3 Mio. CAGR: +0.7 %	39.6 Mio.  36.2 Mio CAGR: +1 %

\*Durchschnittliche, jährliche Wachstumsrate in Compound Annual Growth Rate (CAGR)

#### Abbildung 4.1: Schweizer Tourismus 2019

(eigene Darstellung mit Zahlen aus Schweizer Tourismus-Verband, 2020)

Es werden in der Schweiz 13 Tourismusregionen unterschieden (vgl. Bundesamt für Statistik, 2019):

- Aargau Region
- Basel Region
- Bern Region
- Fribourg Region
- Genf
- Genferseegebiet (Waadtland)
- Graubünden
- Jura und Drei-Seen-Land
- Luzern / Vierwaldstättersee
- Ostschweiz
- Tessin
- Wallis
- Zürich Region

Weiter wird die Schweiz in vier touristische Zonen gegliedert (vgl. Bundesamt für Statistik, 2019):

- **Bergzone:** Die Bergzone umfasst Höhenlagen von mindestens 1'000 Meter über Meer.
- **Seezone:** Die Seezone definiert sich durch Seeanstoss ohne die Gemeinden Genf, Lausanne und Zürich. Sie gehören zur Zone «Grosse Städte».
- **Grosse Städte:** Die Zone der grossen Städte umfasst die Gemeinden Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich.
- **Übrige Zone:** Die übrige Zone umfasst alle anderen Gemeinden.

### 4.3 Die Destination als Business-Ökosystem

Von einer Destination wird gesprochen, wenn in einem Zielgebiet touristische Leistungsbündel angeboten werden (vgl. Pechlaner, 2003, S. 1). In der Literatur findet sich keine abschliessende Definition. Im deutschsprachigen Raum ist die Definition von Bieger (2002, S. 56) die meist zitierte. Gemäss Bieger (2002, S. 56) ist eine Destination ein «geografischer Raum (Ort, Region), den der jeweilige Gast (oder Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung / Beschäftigung [und Transport]. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Tourismus [...]». Die vorliegende Arbeit beruht auf dieser Definition.

#### 4.3.1 Grundidee des Business-Ökosystems

Ursprünglich stammt das Konzept des Ökosystems aus der Biologie. Tansley (1935, S. 229) definiert ein Ökosystem als Zusammenspiel eines biologischen Systems mit seiner relevanten nicht-biologischen Umwelt. Knapp 60 Jahre später überträgt Moore (1993) das Konzept des Ökosystems in die Ökonomie. Die grössten Unterschiede eines biologischen Ökosystems und eines Business-Ökosystems sind (vgl. Iansiti / Levien, 2004, S. 204, Peltoniemi, 2005, S. 55):

- **Entscheidungen:** Im einem biologischen Ökosystem werden keine bewussten Entscheidungen getroffen, in einem ökonomischen Ökosystem hingegen schon.
- **Innovationen:** Business-Ökosysteme zielen auf Innovationen ab, während biologische Ökosysteme das reine Überleben anstreben.

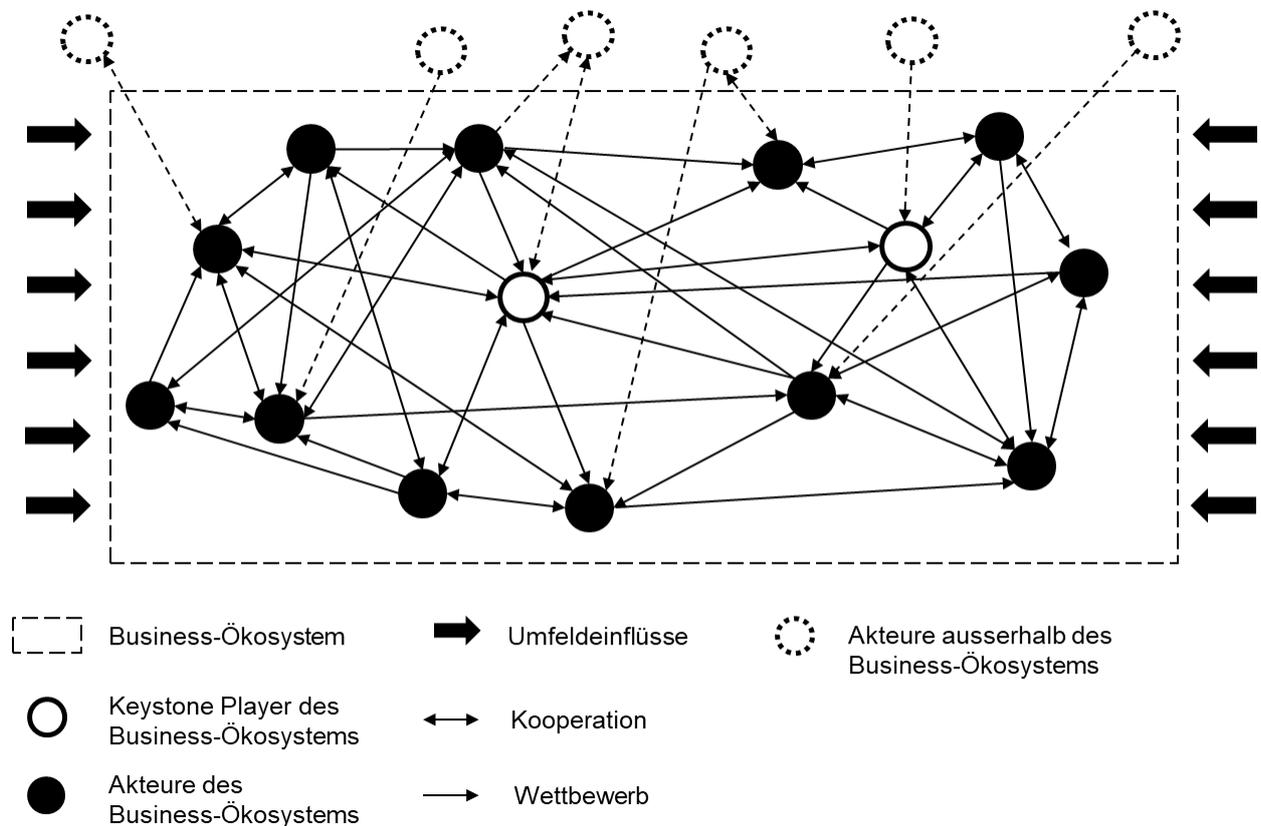
Moore (1993, S. 76) definiert den Terminus Business-Ökosystem wie folgt: «In a business ecosystem, companies coevolve capabilities around a new innovation: they work cooperatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations». Er schlägt vor, dass Unternehmen nicht als Mitglieder einer einzelnen Branche betrachtet werden sollen, sondern als Teil eines Systems, welches keine Branchengrenzen kennt.

Das Konzept des Business-Ökosystems ist in der Literatur noch nicht abschliessend definiert. Trotz unterschiedlicher Definitionen lassen sich jedoch bestimmte Attribute herauskristallisieren, welche für ein Business-Ökosystem typisch sind:

- **Unterschiedliche und unabhängige Akteure:** Ein Business-Ökosystem besteht aus zahlreichen rechtlich unabhängigen Akteuren (vgl. Peltoniemi, 2006, S. 2). Akteure eines Business-Ökosystems sind beispielsweise Finanzinstitutionen, Zulieferer, Händler, Hersteller von Gütern und Dienstleistungen, Hersteller von Substitutionsprodukten, Technologieanbieter, Konkurrenten und Kunden. Ein Business-Ökosystem umfasst aber auch Aufsichtsbehörden und Medienunternehmen (vgl. Iansiti / Levien, 2004, S. 1).
- **Unterschiedliche Verbindungen:** Die Akteure eines Business-Ökosystems sind miteinander verbunden und unterliegen deshalb einer gegenseitigen Abhängigkeit. Das bedeutet, dass sich die Akteure ein gemeinsames Schicksal teilen (vgl. Iansiti / Levien, 2004, S. 1). Wie in einem biologischen Ökosystem sind auch in einem Business-Ökosystem die Schicksale miteinander verknüpft (vgl. Iansiti / Levien, 2004, S. 1, Barnett, 2006, S. 88, Moore, 2006, S. 33). Die Verbindung der Akteure beruht auf Kooperation und / oder Wettbewerb (vgl. Moore, 1993, S. 76). Kooperation und Wettbewerb kann beispielsweise zu unterschiedlichen Zeiten oder gleichzeitig zwischen denselben Akteuren stattfinden (vgl. Peltoniemi, 2005, S. 64). Kooperation beruht meist auf komplementären Leistungen, welche zu einem Angebot integriert werden. Bieten zwei Akteure dieselbe Leistung an, führt dies zu Konkurrenz (vgl. Müller-Stewens / Stonig, 2019, S. 375).
- **Technologische Plattform:** Viele Business-Ökosysteme verfügen über Plattformen, welche einen positiven Einfluss auf die Performance des Systems haben. Unter einer Plattform wird eine technologische Infrastruktur, welche Akteure vernetzt, verstanden. Müller-Stewens / Stonig (2019, S. 376) weisen explizit darauf hin, dass nicht jedes Business-Ökosystem über eine technologische Plattform verfügt und dass nicht jede technologische Plattform zu einem Business-Ökosystem führt. Ein Beispiel für ein Business-Ökosystem, welches auf einer Plattform beruht, ist Uber. Uber ist eine Applikation, mit welcher man einen Fahrer für die gewünschte Strecke bestellen kann (vgl. Uber Technologies Inc., 2019).

- **Keystone-Player:** In jedem Business-Ökosystem gibt es sogenannte Keystone-Player. Sie werden auch «Central Contributor» (Moore, 1993), «Hub» (Iansiti / Levien, 2004), «Orchestrator» (Müller-Stewens / Stonig, 2019) oder «Leader» (Baghbadorani / Harandi, 2012) genannt. Keystone-Player spielen eine entscheidende Rolle in ihrem System. Häufig handelt es sich um die Plattform-Anbieter. Grundsätzlich zielen sie darauf ab, die Gesundheit ihres Business-Ökosystems sicherzustellen. Dies erreichen sie, indem sie einerseits einen Mehrwert für das Business-Ökosystem schaffen und andererseits diesen Mehrwert mit den anderen Akteuren des Systems teilen (vgl. Iansiti / Levien, 2004, S. 6, Barnett, 2006, S. 88). Uber ist ein Beispiel für ein Keystone-Player. Sie schaffen einen Mehrwert indem sie modernste Technologie verwenden, um die Produktivität des Systems zu steigern. Beispielsweise erlaubt es UberPool eine Fahrt mit anderen Fahrgästen zu teilen. Dadurch können die Kunden von günstigeren Preisen profitieren und die Fahrer eine höhere Auslastung erzielen (vgl. Uber Technologies Inc., 2019).
- **Branchenübergreifendes System:** Ein Business-Ökosystem agiert ohne Branchengrenzen. Die Akteure die ein Ökosystem bilden, stammen meist aus unterschiedlichen Bereichen und Branchen (vgl. Iansiti / Levien, 2004, S. 2, Baghbadorani / Harandi, 2012, S. 82).
- **Dynamik:** Ein Ökosystem muss sich laufend an Umfeldveränderungen anpassen (vgl. Peltoniemi, 2006, S. 2). Die Umfeldveränderungen lassen sich mithilfe des strategischen Analysetools der PESTEL-Analyse erfassen (vgl. Lynch, 2006, S. 83 ff.).
- **Unklare Grenzen:** Es ist nicht klar bestimmbar, wo ein Business-Ökosystem beginnt und wo es aufhört (vgl. Peltoniemi, 2005, S. 65, Baghbadorani / Harandi, 2012, S. 83). «Drawing the precise boundaries of an ecosystem is an impossible and, in any case, academic exercise» (Iansiti / Levien, 2004, S. 2).

**Abbildung 4.2** visualisiert ein Business-Ökosystem. Die gestrichelten Pfeile symbolisieren die Beziehungen ausserhalb des Systems und versinnbildlichen die Schwierigkeit, klare Grenzen zu definieren. Die einseitigen Pfeile zeigen die kompetitive Interaktion zwischen zwei Akteuren. Die zweiseitigen Pfeile visualisieren kooperative Interaktion. Die Umfeldeinflüsse weisen auf die Dynamik hin, welcher ein Business-Ökosystem unterliegt.



**Abbildung 4.2: Visualisierung eines Business-Ökosystems**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Peltoniemi, 2005, S. 63 ff.)

#### 4.3.2 Verständnis der Destination als Business-Ökosystem

Wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen, erfüllt eine Destination alle Attribute eines Business-Ökosystems:

- **Unterschiedliche und unabhängige Akteure:** Die touristische Leistung setzt sich aus vielen einzelnen Teilleistungen zusammen (vgl. Bieger / Beritelli, 2013, S. 14). Gemäss dem Schweizer Tourismus-Verband (2019, S. 10 f.) werden touristische Produkte in folgende Kategorien unterteilt: Beherbergung, Verpflegung in Gaststätten und Hotels, Passagierverkehr, Reisebüros und Reiseveranstalter, Kultur, Sport und Unterhaltung, diverse Dienstleistungen, tourismusverwandte Produkte und nicht tourismusspezifische Produkte. Hinter diesen Produktkategorien stehen jeweils mehrere Leistungserbringer. Weiter zu erwähnen gilt, dass der Tourismus stark politisch geprägt ist, weshalb die öffentliche Hand klar Teil des Business-Ökosystems darstellt.

- **Unterschiedliche Verbindungen:** Die Akteure in Destinationen sind eng miteinander verknüpft (vgl. Gross, 2011, S. 1). Die touristischen Leistungen zeichnen sich durch ein Komplementärverhältnis aus, da ein touristisches Produkt meist durch die Beteiligung verschiedener Leistungsträger entsteht (vgl. Müller, 1999, S. 17). Aufgrund des Komplementärverhältnisses unterliegen die Leistungsträger einer gegenseitigen Abhängigkeit. Die Verflechtungen innerhalb des Business-Ökosystems einer Destination führen folglich zu einem geteilten Schicksal.
- **Technologische Plattform:** Nicht nur für eine Destination, sondern für den Tourismus generell sind Buchungsplattformen wichtig. Die wohl bekannteste Buchungsplattform ist Booking.com. Auf Booking.com lassen sich Unterkünfte, Flüge, Mietwagen, Touren und Aktivitäten sowie Taxis vom und zum Flughafen buchen (vgl. Booking.com, 2019a).
- **Keystone-Player:** Je nach Destination können unterschiedliche Akteure die Rolle des Keystone-Players einnehmen. Denkbar sind beispielsweise Buchungsplattformen, Destinations-Management-Organisationen, die öffentliche Hand und / oder Bergbahnen. Buchungsplattformen wie beispielsweise Booking.com ermöglichen es, Unterkünfte einfach und schnell online buchbar zu machen und fördern dadurch den Tourismus. Eine Destinations-Management-Organisation wiederum engagiert sich für die Entwicklung der jeweiligen Tourismusregion. Zu den Hauptaufgaben gehören strategische Führung und Vermarktung der Destination (vgl. Fischer, 2007, S. 2 ff.). Die öffentliche Hand, wie beispielsweise die Gemeinden, zeigen sich ebenfalls engagiert in ihrem Business-Ökosystem. Ihr Engagement zeigt sich z. B. in der Unterstützung der Destinations-Management-Organisation und lokalen Events, Pflege von Infrastruktur sowie finanzieller Unterstützung (vgl. Schmid / Plaz, 2015, S. 4 ff.). Weiter wird auch den Bergbahnen im Business-Ökosystem einer Tourismusdestination eine besonders zentrale Rolle zugetragen (vgl. Kämpf / Weber, 2005, S. 89). Nähere Ausführungen dazu finden sich in Abschnitt 4.4.4.
- **Branchenübergreifendes System:** Die Nachfrage im Tourismus lässt sich in tourismusspezifische und nicht tourismusspezifische Produkte unterteilen. Die tourismusspezifischen Produkte lassen sich weiter in tourismuscharakteristische und tourismusverwandte Produkte unterteilen (vgl. Bundesamt für Statistik, 2012, S. 5). Typische Branchen für die tourismuscharakteristischen Produkte sind: Hotellerie, Bergbahnen und Reisebüros. Als tourismusverwandte Produkte können beispielsweise Gastronomiebetriebe genannt werden. Restaurants erbringen ihre Leistung sowohl für Touristen wie auch für die einheimische Kundschaft. Der Einzelhandel ist ein Beispiel für eine Branche für nicht tourismusspezifische Produkte (vgl. Bieger, 2010, S. 31 ff.). An der touristischen Wertschöpfung sind somit mehrere Branchen beteiligt.

- **Dynamik:** Zwischen Destinationen und der Umwelt gibt es Wechselwirkungen. Die Destination kann sowohl einen positiven als auch negativen Einfluss auf die Umwelt haben. Die Umwelt wiederum verändert die Entwicklung der Destination. Diese Wechselwirkungen führen zu Dynamiken (vgl. Raich, 2006, S. 150). In einem Bericht, welcher vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) in Auftrag gegeben wurde, wurden folgende zentrale Herausforderungen für den Schweizer Tourismus identifiziert (vgl. Brandi et al., 2018, S. 9 ff.): demografischer Wandel, Digitalisierung, staatliche Regulierungen, Währungsschwankungen sowie Wetter- und Klimaeinflüsse.
- **Unklare Grenzen:** Obwohl die Standortgebundenheit zu einem gewissen Grad Grenzen definiert, geht die touristische Leistungserstellung weit über tourismusspezifische Produkte aus. Deshalb lassen sich die Grenzen des Business-Ökosystems einer Destination nicht klar definieren.

Da alle Attribute eines Business-Ökosystems auf Destinationen zutreffen, wird eine Destination fortan als Business-Ökosystem betrachtet.

#### 4.4 Die Schweizer Bergbahnen

##### 4.4.1 Geschichte

Die Geschichte der Bergbahnbranche geht ins 14. Jahrhundert zurück als die ersten Vorläufer der heutigen Standseilbahnen ihren Betrieb aufnahmen. Ein Jahrhundert später, etwa um 1430, wurden die Vorgänger der Luftseilbahnen in Betrieb genommen. Die Geschichte der Bergbahnen kann in vier Phasen gegliedert werden (vgl. Bieger / Rügger, 1991, S. 64):

- Die erste Phase dauerte von 1866 bis ca. 1890 und wird als Pionierphase bezeichnet. Die Phase beginnt mit den Eröffnungen von Pionierprojekten: erste Personenluftseilbahn in Schaffhausen (1866), erste Zahnradbahn in Vitznau (1871) und erste Standseilbahn in Lausanne (1877) (vgl. Fischer, 2004, S. 3).
- Die zweite Phase dauerte von ca. 1891 bis 1936 und wird als Phase der Sommer- und Ausflugsbahnen bezeichnet. In Korrelation mit der steigenden Nachfrage wurden in dieser Phase viele Bergbahnen eröffnet. Die Phase ist jedoch auch von Schliessungen geprägt. Der erste Weltkrieg führte zum Einbruch der touristischen Nachfrage und zwang somit die Bergbahnbetreiber hauptsächlich zwischen 1914 und 1918 vorübergehend oder gänzlich ihren Betrieb einzustellen.

- Die dritte Phase dauerte von 1937 bis 1978 und wird als Phase der Wintersportbahnen bezeichnet. Die Bedeutung von Sport wurde immer grösser geschrieben, wobei insbesondere der Wintersport für neue Nachfrage sorgte. Im Wintersportbetrieb haben sich vor allem seilgebundene Bahnen profiliert. Im Jahre 1934 wurde in Davos der weltweit erste Bügelskilift eröffnet (vgl. König, 2000, S. 214).
- Die vierte Phase startete im Jahr 1978 und dauert noch immer an. Diese Phase wird als Phase der qualitativen Optimierung und Konsolidierung bezeichnet. Aufgrund von rechtlichen Eingriffen wurde der Bau von neuen Bahnanlagen stark eingeschränkt, wodurch sich der Fokus hauptsächlich auf den qualitativen Ausbau von Bergbahnen verlagerte. Die schneearmen Winter Ende der 80er Jahre förderte den Prozess der Konsolidierung.

Die vier Phasen entsprechen weitgehend den ersten drei Phasen des Produktlebenszyklus nach Levitt (1965, S. 83): Einführung, Wachstum und Reife. So lässt sich die Pionierphase der Bergbahnen der Phase der Einführung zuordnen. Die Phase der Sommer- und Ausflugsbahnen und die Phase der Wintersportbahnen entsprechen der Wachstumsphase. Die Phase der qualitativen Optimierung und Konsolidierung lässt sich der Reifephase zuordnen. Der Übergang zur vierten Phase des Produktlebenszyklus, der Stagnation oder des Rückganges, dürfte bald einsetzen. Es wird erwartet, dass ein Verdrängungskampf bevorsteht (vgl. Matzler et al., 2014, S. 116).

#### **4.4.2 Bergbahn, Bergbahnunternehmen und Bergbahnbranche**

Eine Bergbahn ist jedes Transportmittel auf einer festen Fahrbahn, mit dem sich Höhendifferenz und horizontale Distanz überwinden lässt. Die «feste Fahrbahn» umfasst nicht nur Schienen, sondern auch Seile. Gemäss Bieger / Rügger (1991, S. 11 ff.) handelt es bei einem Bergbahnunternehmen um eine «Organisation, ob öffentlich oder privat, die als Hauptzweck eine oder mehrere Bergbahnen betreibt». Als Beispiel für den Betrieb einer einzelnen Bergbahn kann das Bergbahnunternehmen Funicolare Ritom SA genannt werden. Das Unternehmen betreibt eine Standseilbahn von Piotta nach Piora im Kanton Tessin (vgl. Regione Ritom-Piora, 2011). Ein Beispiel für ein Bergbahnunternehmen, welches mehrere Bergbahnen betreibt, ist die PILATUS-BAHNEN AG im Kanton Luzern. Das Unternehmen betreibt eine Zahnradbahn von Alpnachstad nach Pilatus Kulm und zwei Seilbahnen von Kriens nach Fräkmüntegg und Fräkmüntegg nach Pilatus Kulm (vgl. PILATUS-BAHNEN AG, 2018).

Bergbahnen finden sich primär in alpinen Regionen. Der Hauptbetriebsgrund einer Bergbahn ist touristischer Natur. Weitere Betriebsgründe sind Güter- und Personenverkehr zu schwer zugänglichen Orten (vgl. Bärtschi, 2015).

Die Bergbahnunternehmen als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Dissertation kennzeichnen sich durch folgende Merkmale (vgl. Bieger / Rüegger, 1991, S. 11 ff., Bärtschi, 2015):

- Private oder öffentliche Organisation
- Schienen- und / oder seilgebundene Bahnen
- Überwindung von horizontaler Distanz und Höhendifferenz
- Primärer Zweck des touristischen Transportes
- Primär in alpinen Regionen

Die Mehrheit der Bergbahnen bilden die seilgebundenen Bahnen. Seilbahnen lassen sich in Standseilbahnen, Pendelbahnen, Umlaufbahnen, Sesselbahnen, Schlepplifte, Kleinskilifte und Förderbänder unterteilen (vgl. SBS, 2017, S. 2) Die Minderheit der Bergbahnen bilden die Zahnradbahnen. Sie können in reine Zahnradbahnen und gemischte Adhäsions- und Zahnradbahnen unterteilt werden (vgl. Bärtschi, 2015).

Eine Branche definiert sich gemäss Porter (1980, S. 5) als eine Anbietergruppe von Unternehmen, welche weitgehend substituierbare Produkte oder Dienstleistungen herstellt. Grenzt man die Branche geografisch ein, kann von der Schweizer Bergbahnbranche gesprochen werden.

#### **4.4.3 Zahlen und Fakten zur Schweizer Bergbahnbranche**

In der Schweiz sind insgesamt 2'493 Bergbahnen konzessioniert. Sie werden von knapp 500 Bergbahnunternehmen betrieben (vgl. IKSS, 2018, Bundesamt für Statistik, 2018b). Die Schweizer Bergbahnen haben im Jahr 2019 insgesamt 1.16 Milliarden Schweizer Franken mit dem Passagierverkehr erwirtschaftet (vgl. Bundesamt für Statistik, 2020a). Ein Grossteil der Einnahmen wird im Winterhalbjahr erwirtschaftet (vgl. SBS, 2017, S. 20 ff.). Die touristische Wintersaison dauert von November bis April. Die Monate Mai bis Oktober gehören zur touristischen Sommersaison (vgl. Bundesamt für Statistik, 2019). Die Schweizer Bergbahnunternehmen haben im Jahr 2019 insgesamt 6'500 Vollzeitäquivalente für den Transport von Passagieren beschäftigt. Da die Auslastung zwischen Sommer und Winter stark schwankt, verfügt die Branche über viele Saisonstellen (vgl. Bundesamt für Statistik, 2020a).

**Abbildung 4.3** gibt eine Übersicht über die Anlagen in der Schweiz (Stand 31.12.2017). Für die Konzessionierung der Schweizer Bergbahnen ist entweder das interkantonale Konkordat für Seilbahnen und Skilifte (IKSS) oder das Bundesamt für Verkehr (BAV) zuständig. Dem IKSS sind unabhängig von der Förderleistung alle Skilifte, Kleinskilifte und Förderbänder unterstellt. Standseilbahnen, Pendelbahnen, Umlaufbahnen und Sesselbahnen können dem IKSS oder dem BAV unterstellt sein. Für dessen Zuordnung ist die Kapazität massgebend. Zahnradbahnen hingegen sind ausschliesslich und unabhängig von der Förderleistung dem BAV unterstellt (vgl. SeilV, Art. 6).

Kategorie		Zuständigkeit IKSS	Zuständigkeit BAV	Anzahl Bahnen
Seilbahnen <sup>1</sup>	Standseilbahnen	36	53	89
	Pendelbahnen	215	121	336
	Umlaufbahnen	1	130	131
	Sesselbahnen	2	352	354
	Schlepplifte	787	-	787
	Kleinskilifte	510	-	510
	Förderbänder	274	-	274
Zahnradbahnen <sup>2</sup>		-	12	12
Total		1'825	668	2'493

<sup>1</sup> Anzahl Anlagen

<sup>2</sup> Anzahl Unternehmen

**Abbildung 4.3: Übersicht Schweizer Bergbahnen, Stand 31.12.2017**  
(eigene Darstellung mit Daten aus IKSS (2018) und Bundesamt für Statistik (2018b))

Die Bergbahnbranche wird durch zwei Verbände vertreten: Verband öffentlicher Verkehr (VöV) und SBS. Nur wenige Bergbahnunternehmen sind Mitglied im VöV. Die Mehrheit der Bergbahnunternehmen ist dem SBS zugehörig. Es gibt auch Bergbahnunternehmen, welche eine Mitgliedschaft in beiden Verbänden pflegen. Der SBS zählt rund 360 der 500 Seilbahnunternehmen zu seinen ordentlichen Mitgliedern. Mitglieder können alle Unternehmen sein, welche seilgebundene Bahnen oder und schienengebundene Bahnen betreiben. Im Sinne von Ausnahmen sind auch ausschliesslich schienengebundene Bahnen wie die Dolderbahn, die Gornergrat Bahn und die Métro Lausanne Mitglieder. Die Ausnahmen lassen sich historisch begründen. Lieferanten können als befreundete Mitglieder aufgenommen werden (vgl. SBS, 2018).

Der VöV zählt 127 ordentliche Mitglieder und verfügt analog zum Verband SBS auch über befreundete Mitglieder. Ordentliche Mitglieder sind Ersteller von Verkehrsleistungen, konzessionierte Transportunternehmen und Verkehrsverbunde. So sind beispielsweise die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) oder die transports publics fribourgeois (tpf) ordentliche Mitglieder des VöVs. Etwas mehr als zehn Bergbahnunternehmen sind Mitglieder in beiden Verbänden. Beispiele sind die Niesenbahn und die Brunni-Bahnen Engelberg (vgl. VöV, 2018).

Die Bergbahnbranche als Leitbranche des Bergtourismus leistet einen wertvollen Beitrag zur touristischen Wertschöpfung. Gemäss SBS erzielten die Seilbahnen 2019 Gesamteinnahmen in der Höhe von CHF 1.39 Milliarden Schweizer Franken. 52 % des Umsatzes wurden durch Personenverkehrserträge im Winterhalbjahr generiert (728 Mio. CHF). Der Personenverkehrsertrag im Sommerhalbjahr betrug 20 % (269 Mio. CHF). Die restlichen 28 % der Erträge werden durch Gastronomie, Materialvermietung und Hotellerie erwirtschaftet (395 Mio. CHF) (vgl. SBS, 2020, S. 20).

#### **4.4.4 Das Bergbahnunternehmen als Keystone-Player im Business-Ökosystem der Destination**

Im Business-Ökosystem einer Tourismusdestination wird den Bergbahnunternehmen häufig eine besonders zentrale Rolle zugetragen (vgl. Kämpf / Weber, 2005, S. 89). Sie gelten als «Motor der touristischen Entwicklung» (Bieger / Rütter, 2004, S. 31). Diese Ausgangslage lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Erfolg oder Misserfolg eines Bergbahnunternehmens in vielen Fällen direkten Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg des jeweiligen Business-Ökosystems hat. So sprach sich beispielsweise im Jahr 2018 der Kanton Glarus für eine Finanzierung der Bergbahnen Elm und Braunwald aus. Sie gelten für den Kanton als «systemrelevant» (vgl. Krummenacher, 2018). Im Protokoll der Vernehmlassung ist zu lesen, dass sich die Mehrheit der Teilnehmer der Rolle der Bergbahnen als Motor des gesamten Tourismus sowie der hohen gegenseitigen Abhängigkeit der einzelnen Akteure bewusst ist (vgl. Kanton Glarus, 2017, S. 117). Die Finanzierung der Bergbahnen in Elm und Braunwald sind nur ein Beispiel zahlreicher Finanzierungen durch die öffentliche Hand. Mehr als ein Drittel der Schweizer Bergbahnen wäre ohne direkte Unterstützung nicht überlebensfähig. Indirekt werden die Bergbahnen durch Gebührenerlasse und Zinsvergünstigungen unterstützt. Die «Systemrelevanz» der Bergbahnen lässt sich vor allem volkswirtschaftlich begründen. Obwohl die Bergbahnbranche nur 6'500 Vollzeitäquivalente beschäftigt (Stand 2019),

hängen zahlreiche Arbeitsplätze indirekt von der Bergbahnbranche ab (vgl. Stückelberger, 2013).

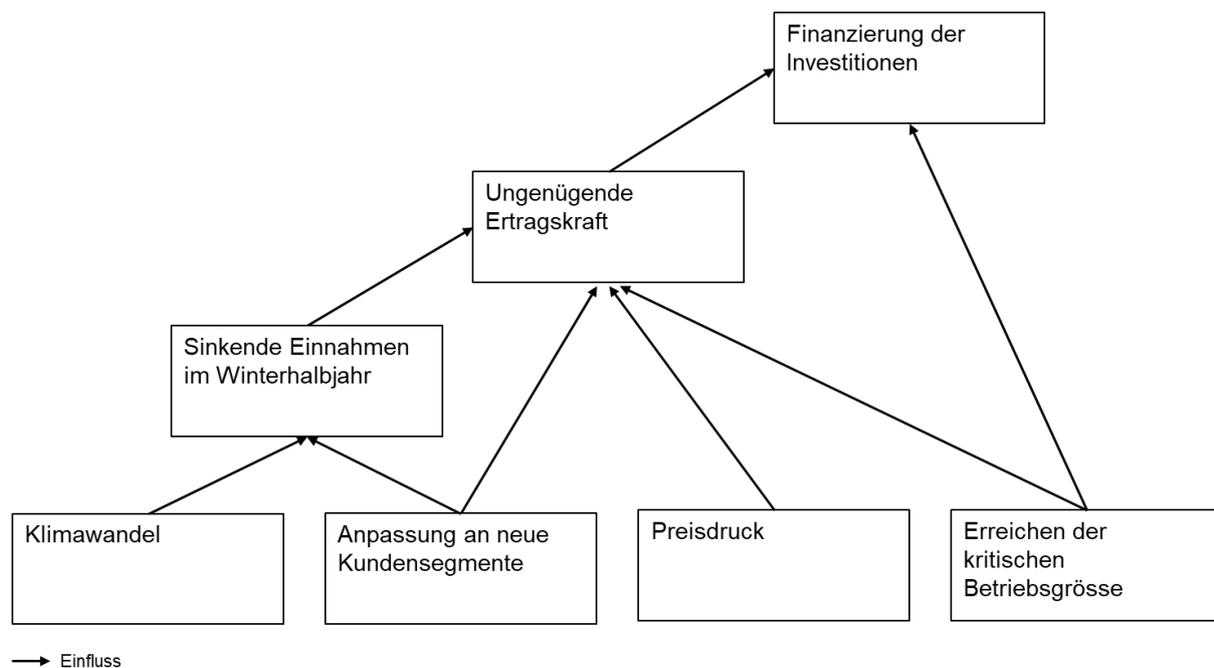
## 4.5 Die Schweizer Bergbahnen vor grossen Herausforderungen

### 4.5.1 Überblick

Während in Österreich Schlagzeilen wie «Bergbahnen-Bergsommer – 2015 weiter massiv im Aufwind» zu lesen sind (WKO, 2015), finden sich in Schweizer Branchenberichten Statements wie «Die Lage der Schweizer Seilbahnbranche hat sich [...] auf einem tiefen Niveau stabilisiert» (Lütolf, 2017, S. 2). Die Probleme sind nicht neu. Bereits in den 1980er Jahren schrieb die kritische wirtschaftliche Situation vieler Bergbahnunternehmen Schlagzeilen (vgl. Bieger / Rügger, 1991, S. 5).

Die Situation der Schweizer Bergbahnbranche wird von verschiedenen Faktoren direkt oder indirekt beeinflusst. **Abbildung 4.4** visualisiert die Herausforderungen der Schweizer Bergbahnbranche im Überblick. Da die Bergbahnbranche heterogen ist, sind nicht alle Bergbahnen von allen Herausforderungen gleichermassen betroffen.

Nachfolgend werden die einzelnen Herausforderungen der Reihe nach beschrieben.



**Abbildung 4.4: Übersicht der Herausforderungen der Bergbahnbranche**  
(eigene Darstellung)

#### 4.5.2 Klimawandel

Der Einfluss von Wetter und Klima auf das Reise- und Buchungsverhalten ist allen Akteuren im Bereich Freizeit und Tourismus wohlbekannt (vgl. Wegelin et al., 2017, S. 6). Der Unterschied zwischen Wetter und Klima liegt vor allem im Betrachtungszeitraum. Während das Wetter kurze Zeitskalen (von Stunden bis Wochen) betrachtet, beschreibt das Klima den Zustand über einen längeren Zeitraum (von einem bis zu mehreren Jahrzehnten). Beide Variablen haben einen Einfluss auf Cashflow und Ertrag der Bergbahnunternehmen. So ist beispielsweise bei Sonnentagen das Gästeaufkommen signifikant höher als bei Regentagen. Neben dem Wetter spielen auch Wetterprognosen eine immer entscheidendere Rolle. Dieser Einfluss ist besonders bei kurzfristig geplanten Ausflügen zu beobachten (vgl. Elsasser / Bürki, 2002, S. 253). Doch nicht nur das Wetter und dessen Prognosen, sondern auch der Klimawandel beeinflussen das touristische Produkt der Bergbahnen und dessen Besucherzahlen immer mehr (vgl. Zegg et al., 2016, S. 11). Im 20. Jahrhundert sind die Temperaturen landesweit um  $+1.4^{\circ}\text{C}$  angestiegen (vgl. Teich et al., 2007, S. 19). Dieser Temperaturanstieg reduziert die natürliche Schneesicherheit während des Winterhalbjahres. Für das langfristige Überleben von Bergbahnen sind jedoch gute Schneebedingungen eine Notwendigkeit (vgl. Elsasser / Bürki, 2002, S. 253). Zwei bis drei aufeinanderfolgende schlechte Wintersaisons können zu Konkurs oder der Notwendigkeit staatlicher Hilfe führen (vgl. Bank / Wiesner, 2011, S. 62).

Skifahren findet in den Alpen in Höhenlagen von 800 bis 3'800 Meter über Meer statt (vgl. Zegg et al., 2016, S. 15). Die durchschnittliche Höhenlage in der Schweiz liegt bei 2'600 Meter über Meer. Im Vergleich zu den Nachbarländern ist dies die höchste durchschnittliche Höhenlage (vgl. Pawlowski / Breuer, 2010, S. 8). In den Tieflagen und mittleren Höhenlagen (bis zu 1'500 Meter über Meer) ist die natürliche Schneesicherheit während dem Winterhalbjahr nicht mehr gegeben, so wird sich das Skifahren in Skigebiete in höheren Lagen verschieben (vgl. Zegg et al., 2017, S. 15 f.). In einer repräsentativen Umfrage wurde untersucht, wie die Seilbahnunternehmen den Klimawandel wahrnehmen, dessen Folgen einschätzen und darauf reagieren. Die Ergebnisse zeigen eine hohe Sensibilisierung und teilweise bereits eine Betroffenheit (vgl. Abegg et al., 2008, S. 79 f.). Reaktionsmöglichkeiten sind Verlagerungen in höher gelegene Gebiete, alternative Attraktionen und technische Schneeproduktion (vgl. Unbehauen / Pröbstl, 2006, S. 381). Vor allem die technische Beschneigung wird immer weiter ausgebaut (vgl. Bank / Wiesner, 2011, S. 64, Lütolf, 2017, S. 19). Interessant zu beobachten ist, dass tiefer gelegene Skigebiete (z. B. Wildhaus, Lenk etc.) im

schneearmen Winter 2016/17 deutlich höhere Winterverkehrserträge, als im vergleichbaren schneearmen Winter 2006/07 erzielen konnten. Dies dürfte wesentlich auf die technische Beschneigung zurückzuführen sein (vgl. Lütolf, 2017, S. 9).

In der Schweiz sind 11'100 ha Pisten der rund 22'500 ha Pisten technisch beschneibar. Dies entspricht knapp 50 % der Gesamtfläche. Dieser Anteil liegt im Durchschnitt der Alpenländer. Deutschland (Bayern) und Frankreich beschneien deutlich weniger, wohingegen Italien und Österreich mehr beschneien. Aufgrund der technischen Beschneigung ist es den Schneesportbetreibern möglich, die Saison zu verlängern, die Qualität der Pisten zu verbessern und somit auch die Sicherheit zu erhöhen (vgl. SBS, 2020, S. 8 f.).

### **4.5.3 Sinkende Einnahmen im Winterhalbjahr**

Ein Grossteil der Bergbahnen hat ihre Infrastruktur primär auf den Wintersport ausgerichtet (vgl. Lütolf, 2016, S. 11). Schweizweit erwirtschaften die Bergbahnen durchschnittlich 73 % ihrer Personenverkehrserträge im Winter. Die Abhängigkeit der Winterverkehrserträge ist allerdings regional unterschiedlich. Im Kanton Graubünden hat die Wintersaison die grösste Bedeutung (durchschnittlich 92 % Winteranteil). Im Kanton Tessin ist das Sommergeschäft wichtiger als das Wintergeschäft (durchschnittlich 20 % Winteranteil) (vgl. SBS, 2020, S. 23).

Seit 2010 nimmt die Anzahl an Winterersteinritten kontinuierlich ab (vgl. Zegg et al., 2016, S. 10, Lütolf, 2017, S. 3). Ein Winterersteintritt definiert sich wie folgt: Ein Gast der durch das Drehkreuz geht und sich während des Tages fünfzehn Mal hinaufbefördern lässt, generiert ein Ersteintritt mit fünfzehn Beförderungen (vgl. SBS, 2017, S. 12). Diese Kennzahl ist massgeblich für den Umsatz der Bergbahnunternehmen im Winter. Von den rückläufigen Ersteinritten sind nicht alle Schweizer Destinationen gleichermassen betroffen. Die Walliser Destinationen konnten im Winter 2016/17 sogar 2.3 % mehr Ersteintritte verzeichnen. Die Erklärung hierfür dürfte in der Höhenlage und der damit verbundenen Schneesicherheit liegen (vgl. Lütolf, 2017, S. 4). Die Entwicklung der Winterersteintritte ist auch im internationalen Vergleich uneinheitlich. Während in der Schweiz die Entwicklung der Ersteinritten negativ ist, weisen Österreich, Frankreich und Italien eine stabile Entwicklung aus (vgl. SBS, 2020, S. 15).

Die Gründe für die kontinuierliche Abnahme an Winterersteinritten in der Schweiz sind vielfältig. Erklärungen finden sich einerseits im rückläufigen Interesse am Wintersport,

den späten Wintereinbrüchen und warmen Temperaturen, der ausländischen Konkurrenz und zunehmenden Substitutionsmöglichkeiten (vgl. Lütolf, 2016, S. 3, Zegg et al., 2016, S. 10, Lütolf, 2017, S. 3 ff., SBS, 2017, S. 13 ff.). Seit einigen Jahren lässt sich eine Abwanderung der Schweizer Wintersport-Touristen ins benachbarte Ausland beobachten. Der Wintersport kämpft zudem mit dem Image von «zu teuer» und «schlecht für die Umwelt». Das rückläufige Interesse am Wintersport lässt sich schliesslich teils auch mit demografischen Veränderungen erklären. Die Wohlstandsbabyboomer (Jahrgänge 1957-1966), eine Generation die den Boom des Skifahrens mitgeprägt und miterlebt hat, kommt in das Alter der Jung-SeniorInnen. So könnte es sein, dass eine aktive Skifahrer-Generation ihre Skikarriere Schritt für Schritt beendet. Eine weitere demografische Entwicklung ist die steigende Anzahl an Einwohnern mit Migrationshintergrund (vgl. Bundesamt für Statistik, 2018a). Personen mit Migrationshintergrund haben vielfach keinen oder reduzierten Bezug zum Wintersport (vgl. Zegg et al., 2016, S. 51 f.).

#### **4.5.4 Anpassung an neue Kundensegmente**

Die Schweizer selbst gehören zu den wichtigsten Gästen für die Bergbahnunternehmen. Dies zeigt der Marktanteil bei den Logiernächten, welcher 45 % beträgt (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2020, S. 4 ff.). Der Heimmarkt befindet sich dennoch seit einigen Jahren in einer Abwärtsspirale. Die inländischen Reisen und Tagesreisen haben zulasten der Nachbarländer Deutschland, Italien und Österreich abgenommen (vgl. Zegg et al., 2016, S. 15 f.).

Dafür konnten einige Bergbahnen in den letzten Jahren vom starken Zuwachs an interkontinentalen Gruppenreisenden, vor allem aus dem asiatischen Raum, profitieren. Dank den internationalen Gruppen konnte eine verbesserte Auslastung erzielt werden, was wiederum in teils Regionen zu einer überproportionalen Gewinnsteigerung geführt hat (vgl. Lütolf, 2017, S. 9). Seit 2006 hat sich die Anzahl asiatischer Gäste mehr als verdoppelt. Mit Gästen aus China konnte sogar ein Wachstum von 450 % erzielt werden. Bis anhin haben hauptsächlich die Region Interlaken mit den Jungfrau- und Schilthornbahnen und die Region Luzern mit den Titlis-, Pilatus- und Rigibahnen von diesem Wachstum profitiert (vgl. Lütolf, 2016, S. 10). Dies zeigt, dass sich die asiatischen Gäste stark auf einige Hotspots konzentrieren. Es wird erwartet, dass die Anzahl der asiatischen Gruppenreisenden weiter ansteigen wird. Es darf zukünftig nicht nur mit mehr asiatischen Gruppen, sondern auch mit mehr asiatischen Einzelreisenden gerechnet werden (vgl. Lütolf, 2017, S. 13 f.). Eine zu starke Abhängigkeit von wenigen

Märkten birgt ein Klumpenrisiko. So haben beispielsweise die Terrorangst und die Visa-Thematik in China im Jahr 2016 zu einem Rückgang an Gästen und Ertrag in der Branche geführt (vgl. Lütolf, 2016, S. 10).

Der starke Zuwachs an internationalen Gästen ist für die Schweizer Bergbahnbranche eine Chance. Um auch von dieser Chance zu profitieren, müssen die Bergbahnunternehmen ihre Gästestruktur kennen und eine entsprechende Gästeorientierung aufbauen. Viele Bergbahnunternehmen haben in diesem Bereich jedoch ein Defizit. Oftmals mangelt es an Kenntnis über die eigene Gästestruktur. Des Weiteren herrscht in der Branche eine Technikorientierung vor. Um vom internationalen Zuwachs zu profitieren, braucht es ein Umdenken in Richtung «Kundenfokus vor Bahntechnik».

#### **4.5.5 Preisdruck**

Die Bergbahnbranche unterliegt einem intensiven Wettbewerb und hohem Preisdruck. Der Preiskampf ist eine Konsequenz der Marktsättigung. Hinzu kommt der hohe Einfluss des Wechselkurses (vgl. Laesser et al., 2010, S. 11). Wintersportferien sind im Vergleich zu den Nachbarländern seit einigen Jahren deutlich teurer. Die Preisdifferenz kann bis zu einem Drittel betragen. Der Hauptgrund für diese Differenz ist vor allem der EUR / CHF-Wechselkurs. Seit 2007 ist der Kurs von CHF 1.61 bis auf CHF 1.13 gesunken. Als die Nationalbank im Jahr 2015 den Mindestkurs von CHF 1.20 pro Euro aufhob, stürzte der Euro zwischenzeitlich sogar auf unter 80 Rappen ab (vgl. Schweizerische Nationalbank, 2015, SBS, 2017, S. 28). Nicht alle Bergbahnen sind von der Wechselkurs-Problematik gleichstark betroffen. Aufgrund der vielen Schweizer Tagestouristen ist die Zentralschweiz von der Euro-Problematik verhältnismässig wenig betroffen (vgl. Lütolf, 2017, S. 6).

Der Preisdruck führt zu einer steigenden Bedeutung des Marketinginstruments «Preis». Nichtsdestotrotz ist das Branchen-Know-how im Bereich Preisgestaltung gering. Dadurch besteht die Gefahr, dass es zu einem Überangebot an Preissystemen führen kann (vgl. Laesser et al., 2010, S. 11 f.).

In einer repräsentativen Studie wurde das Preisempfinden der Gäste von Schweizer Bergbahnen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Preise im Sommer generell als fair empfunden werden. Die Preisvorstellung liegt nahe dem bezahlten Preis. Ein als fair empfundener Preis definiert sich (in absteigender Reihenfolge ihrer Bedeutung)

durch: Freundlichkeit des Personals, Zufriedenheit mit den Leistungen insgesamt, Erreichbarkeit mit öffentlichem Verkehr, Image, Qualität der Besucheranlage, Gipfel und Rabattsystem (vgl. Laesser et al., 2010, S. 58 ff.). Geringere preisliche Spielräume bietet die Wintersaison. Im Winter werden die Preise nur knapp als fair empfunden. Ein als fair empfundener Preis definiert sich (in absteigender Reihenfolge ihrer Bedeutung) durch: Qualität der Pisten und Wanderwege, Zufriedenheit insgesamt und die Erfüllung der abgegebenen Versprechen (vgl. Laesser et al., 2010, S. 71 ff.).

Beabsichtigt eine Bergbahn eine Preiserhöhung vorzunehmen, ist dessen Kommunikation ausschlaggebend. «No action, in the sense of reactively hiding a price increase, seems to be the worst action» (Bieger et al., 2010, S. 8 f.). Kunden empfinden Preiserhöhungen als fair, wenn sie mit zusätzlichem Kundenwert oder Kostensteigerung begründet werden können. Als unfair werden sie bewertet, wenn es um das Erreichen eines höheren Profitniveaus geht (vgl. Laesser et al., 2010, S. 74 ff.).

#### **4.5.6 Erreichen der kritischen Betriebsgrösse**

Obwohl die Unternehmensgrösse allein keine Determinante für wirtschaftliche Erfolge oder Misserfolge ist, ist der Kampf der kleineren Bergbahnunternehmen noch intensiver, um die hohen Fixkosten und Investitionssummen stemmen zu können. Die Branche ist, trotz prominenter Fusionen, immer noch kleingewerblich strukturiert (vgl. Bieger / Laesser, 2005, S. 9). Wesentlich limitierende Faktoren von kleineren Bergbahnunternehmen sind (vgl. Bieger et al., 2000, S. 73):

- Hoher Mittelbedarf für Erneuerungen
- Abhängigkeit von einer Klimazone, einem Markt und einer Tourismusform
- Höheres Risiko von Marktverdrängungen
- Stetig steigende Anforderungen

Ein Beispiel der stetig steigenden Anforderungen an die Bergbahnunternehmen sind die gesetzlichen Anforderungen bezüglich Sicherheit und Unterhalt (vgl. Lymann / Amstad, 2017, S. 101). Die sich laufend verschärfenden, staatlichen Forderungen haben einen direkten Einfluss auf den Betrieb einer Bergbahn. So steigen beispielsweise die Anforderungen an das Personal und somit die Personalkosten (vgl. Bieger, 2000, S. 53). Hier tun sich die kleinen Bergbahnen schwer, um die notwendigen finanziellen Mittel aufzubringen. Gemäss einer Befragung von PwC (2018, S. 14 ff.) scheinen vor allem die kleinen, auf den Winter ausgerichteten Bahnen gefährdet zu sein. Kleine

Bergbahnunternehmen sind stärker auf Partnerschaften und Kooperationen angewiesen.

#### **4.5.7 Ungenügende Ertragskraft**

Ob Winter oder Sommer, der Bergbahnbetrieb charakterisiert sich durch ein fixkostenlastiges Geschäft (vgl. Bieger / Laesser, 2005, S. 19, Zegg / Kollegger, 2011, S. 27, Lütolf, 2016, S. 15, Lütolf, 2017, S. 18). Da die Grenzkosten gegen Null tendieren, ist vor allem die Auslastung entscheidend (vgl. Laesser et al., 2010, S. 11). Einerseits ist es wichtig, dass die Anlagen über das gesamte Jahr möglichst lange bewirtschaftet werden. Andererseits soll die Auslastung während den Betriebszeiten hoch sein (vgl. Lütolf, 2017, S. 15 f.).

Um wirtschaftlich nachhaltig agieren zu können, müssen die Bergbahnunternehmen finanzielle Anforderungen erfüllen. Für die Bergbahnbranche haben sich in der Literatur bestimmte Minimalanforderungen etabliert (vgl. Bieger et al., 2000, S. 71, Bieger / Laesser, 2005, S. 19 f.):

- Cash Flow mindestens 20 % des Gesamtertrages
- Cash Flow mindestens 5-7 % des Gesamtkapitals
- Eigenkapital mindestens 40 % des Gesamtkapitals
- Personalkosten höchstens 35 % des Gesamtertrages

Im Jahr 2005 haben ein Fünftel aller Bergbahnunternehmen die Mindestanforderungen erfüllt (vgl. Bieger / Laesser, 2005, S. 19 f.).

#### **4.5.8 Finanzierung der Investitionen**

Der grösste Teil des Kapitals der Bergbahnunternehmen steckt in den investitionsintensiven Transportanlagen. Die 20 grössten Seilbahnunternehmen haben seit 2013 jährlich zusammen Beträge im dreistelligen Millionenbereich investiert. Alleine die Projektkosten der im Jahr 2020 eröffneten V-Bahn der Jungfraubahnen lag im dreistelligen Millionenbereich. Die Bergbahnunternehmen versuchen, sich mittels Investitionen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, um den Gästerückgang zu stoppen (vgl. SBS, 2017, S. 7).

Der Abschreibungszyklus variiert stark nach Anlagekategorie (vgl. Bieger et al., 2000, S. 10):

- Das Land muss nach Ablauf der geplanten Nutzungsdauer auf den Realwert abgeschrieben werden.
- Bauten werden abhängig der Funktion abgeschrieben. So haben Restaurants beispielsweise einen Zyklus von ~20 Jahren und Hotels von ~25 Jahren.
- Bergbahnanlagen werden basierend auf der Konzessionsdauer abgeschrieben. Dies sind im Durchschnitt 20 Jahre.
- Schneeanlagen werden für ~20 Jahre abgeschrieben.
- Pistenfahrzeuge haben mit einer Lebensdauer von sechs Jahren den kürzesten Abschreibungszyklus.

Gemäss Lütolf (2016, S. 19) wird zukünftig ein Grossteil der Bergbahnbetreiber Probleme haben, die Investitionsbeträge eigenständig zu finanzieren. Finanzielle Unterstützung finden sie bei ihren Aktionären, den Banken und der öffentlichen Hand. Eine weitere beliebte Finanzierungsmöglichkeit ist das Leasing. Viele Bergbahnunternehmen leasen kapitalintensive Infrastrukturen wie beispielsweise Transportanlagen oder Pistenfahrzeuge (vgl. Lengwiler / Bumann, 2018, S. 4).

In den letzten Jahren konnte eine deutliche Häufung von Aktienkapitalerhöhungen zur Kapitalbeschaffung beobachtet werden. Nicht selten sind auch Gemeinden Aktieninhaber, da sie ein besonders ausgeprägtes, touristisches Interesse am Wohlergehen der Bergbahnen haben. Die öffentliche Hand, vor allem Bund und Kantone, unterstützt einzelne Bergbahnen auch als Kreditgeber. Die Bahnen profitieren von zinsgünstigem oder gar zinslosen staatlichen Darlehen, welche im Bundesgesetz über Investitionshilfen für Berggebiete (IHG) und in der Neuen Regionalpolitik (NRP) definiert sind (vgl. Lengwiler / Bumann, 2018, S. 4 ff.). Die staatliche Unterstützung ist oftmals an Leistungsvereinbarungen gekoppelt. Der Staat erhebt nicht nur Anforderungen an die Sicherheit, sondern auch an die Leistungserstellung (vgl. Fischer / Meister, 2011, S. 78).

Ein Beispiel für den politischen Spielraum der öffentlichen Hand für die Finanzierung von Bergbahnen zeigt sich im Kanton Schwyz. Für den Neubau der Standseilbahn von Schwyz nach Stoos wurde das Grundangebot des regionalen, öffentlichen Verkehrs neu definiert. Bis anhin hiess es im Gesetzesartikel, dass «für die Erschliessung einer Ortschaft mit dem regionalen öffentlichen Verkehr [...] eine ständige Einwohnerzahl von 300 vorausgesetzt [wird]». Um einen Teil der staatlichen Finanzierung mit dem Grundangebot begründen zu können, wurde die Mindesteinwohnerzahl von 300 auf neu 100 herabgesetzt (vgl. Regierungsrat des Kantons Schwyz, 2012, S. 2).

Staatliche Investitionshilfen und andere Finanzierungsinstrumente können jedoch zu Wettbewerbsverzerrungen führen (vgl. Bieger et al., 2000, S. 7).



## 5 Empirische Studien zu Bergbahnen und Destinationen

### 5.1 Kapitelübersicht

Die Aufarbeitung der wissenschaftlichen Studien zu Bergbahnen und Destinationen verfolgt das Ziel, inhaltliche Erkenntnisse für die eigene Untersuchung abzuleiten. Der Einbezug von Untersuchungen zu Destinationen erfolgt aufgrund der besonderen Stellung der Bergbahnen. Wie Abschnitt 4.4.4 zeigt, erfüllen die Bergbahnen eine wichtige Funktion im Business-Ökosystem der Destination. Entsprechend können auch Studien zu Destinationen potenzielle Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren von Bergbahnen aufzeigen. Im Einzelnen geht es um folgende zwei Zielsetzungen:

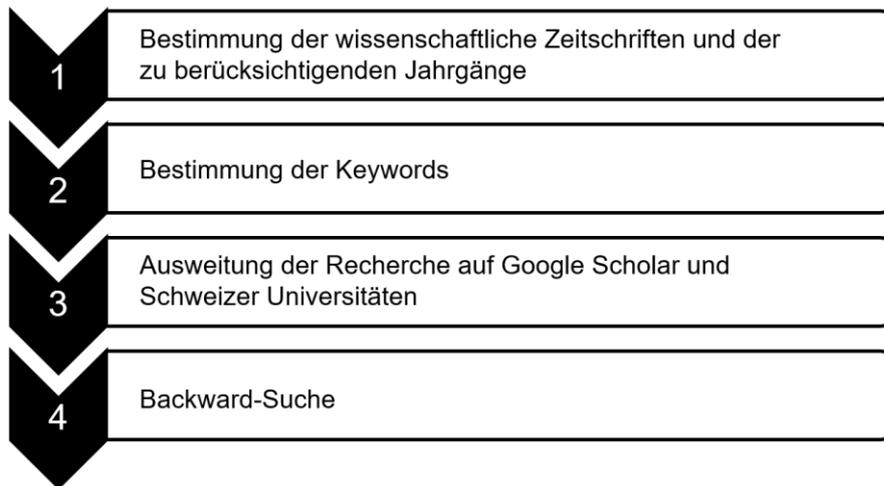
- Einen Katalog an potenziellen, branchenspezifischen Erfolgsfaktoren erstellen. Dieser Katalog stellt dann die Basis für die Auswahl der unabhängigen Variablen der geplanten Untersuchung dar.
- Zudem soll mithilfe der Analyse der Erfolgsindikatoren einen Einblick in die branchenspezifische Erfolgsmessung gewonnen werden.

Die Berechtigung für zwei Literaturrecherchen (siehe Kapitel 3 und 5) findet sich in der Zielsetzung. Das dritte Kapitel verfolgt das Ziel, methodische Erkenntnisse für die eigene Untersuchung abzuleiten. Im vorliegenden Kapitel hingegen liegt der Fokus auf inhaltlichen Erkenntnissen. Die einzige Überschneidung findet sich in der Erfolgsmessung. Mit der Literaturrecherche der Erfolgsfaktorenstudien soll ein Einblick in die «Standards» der Erfolgsmessung gewonnen werden. Die vorliegende Literaturrecherche hingegen analysiert die branchenspezifischen Erfolgsindikatoren. Die Erkenntnisse bzgl. Erfolgsmessung werden anschliessend in Kapitel 6 miteinander kombiniert.

Das vorliegende Kapitel ist in fünf Abschnitte gegliedert. Nach der Kapitelübersicht widmet sich Abschnitt 5.2 der Literaturrecherche. Das Ergebnis der Recherche sind 54 empirische Studien. In Abschnitt 5.3 werden die identifizierten Studien entlang von vier Dimensionen kategorisiert. Abschnitt 5.4 stellt anschliessend sechs besonders aufschlussreiche Studien näher vor. Abschnitt 5.5 schliesst das fünfte Kapitel mit Schlussfolgerungen für die eigene empirische Untersuchung ab.

## 5.2 Die Literaturrecherche und ihr Resultat

Die Literaturrecherche folgt nahezu derselben Methodik wie in Abschnitt 3.2 vorgestellt. **Abbildung 5.1** visualisiert die mehrstufige Literaturrecherche. Die vier Schritte werden nachfolgend erläutert.



**Abbildung 5.1: Vorgehen bei der Literaturrecherche**  
(eigene Darstellung)

In **Schritt 1** werden die zu berücksichtigenden wissenschaftliche Zeitschriften aus der Journal Quality List nach Harzing (2018) identifiziert. Da empirische Studien zu Bergbahnen und Destinationen gesucht werden, werden Journals aus dem Fachbereich Tourismus berücksichtigt. Da für alle wissenschaftlichen Zeitschriften aus dem Fachbereich Tourismus – ausser für das Journal of Travel and Tourism Marketing – kein VHB-Ranking vorliegt, wird ausschliesslich das ABDC-Ranking berücksichtigt. Analog zu Abschnitt 3.2 werden Journals mit einem Ranking von mindestens ‚A‘ berücksichtigt. Die Zeitschrift «Tourism Review» stellt eine Ausnahme dar. Da einige, interessant erscheinende Studien über Bergbahnen der Schweiz in diesem Journal veröffentlicht wurden, wird die Zeitschrift trotz einem ‚B‘-Ranking berücksichtigt.

**Abbildung 5.2** zeigt das Ergebnis von Schritt 1. Insgesamt konnten 14 wissenschaftliche Zeitschriften identifiziert werden.

Fachbereich	Name der wissenschaftlichen Zeitschrift	ISSN	ABDC 2016
Tourismus	Annals of Tourism Research	0160-7383	A*
Tourismus	International Journal of Contemporary Hospitality Management	0959-6119	A
Tourismus	International Journal of Hospitality Management	0278-4319	A*
Tourismus	International Journal of Tourism Research	1099-2340	A
Tourismus	Journal of Hospitality and Tourism Research	1096-3480	A
Tourismus	Journal of Hospitality Marketing & Management	1936-8623	A
Tourismus	Journal of Leisure Research	0022-2216	A
Tourismus	Journal of Sustainable Tourism	0966-9582	A*
Tourismus	Journal of Travel and Tourism Marketing	1054-8408	A
Tourismus	Journal of Travel Research	0047-2875	A*
Tourismus	Leisure Sciences	0149-0400	A
Tourismus	Tourism Analysis	1083-5423	A
Tourismus	Tourism Management	0261-5177	A*
Tourismus	Tourism Review	1660-5373	B

**Abbildung 5.2: Auswahl von 14 wissenschaftlichen Zeitschriften**  
(eigene Darstellung)

Die Literaturrecherche berücksichtigt Studien aus dem deutschen und englischen Sprachraum und geht bis ins Jahr 2008 zurück.

In **Schritt 2** werden die Titel der Beiträge in den wissenschaftlichen Zeitschriften nach den Keywords «Cable car», «Cable way», «Ropeway», «Mountain railway» und «Alpine» durchsucht. Analog zu Abschnitt 3.2 wird aufgrund der englischen Beiträge auf deutsche Keywords verzichtet.

In **Schritt 3** wird Google Scholar nach den Keywords «Bergbahn» und «Mountain railway» durchsucht. Des Weiteren werden Publikationen von Schweizer Universitäten und Hochschulen betrachtet. Im Bereich Tourismus sind besonders die Universität St. Gallen und die Hochschule Luzern aktiv.

In **Schritt 4** erfolgt die Backward-Suche. Die Suche betrifft die Literaturverzeichnisse der identifizierten Studien.

Insgesamt konnten 54 empirische Studien identifiziert werden. Die Literaturrecherche wurde im Winter 2018 abgeschlossen. 31 der 54 identifizierten Studien haben ein Journal Ranking von A\* oder A. Da die Zeitschrift «Tourism Review» berücksichtigt wurde, werden insgesamt 9 Studien mit einem Journal Ranking von B klassifiziert. Der Einbezug der Studien von Universitäten und Hochschulen und die Backward-Suche führt dazu, dass eine Studie mit Ranking C und 13 Studien ohne Ranking im Sample sind.

### 5.3 Kategorisierung der Studien

Die Studien zu den Bergbahnen und Destinationen werden entlang von vier Dimensionen «Art der Datenerhebung», «Themenfeld», «Erfolgsindikatoren» und «Länderfokus» gegliedert. **Abbildung 5.3** zeigt die Ausprägungen zu den Dimensionen.

Dimension	Ausprägungen			
Art der Datenerhebung	Primärforschung	Sekundärforschung	Kombination aus Primär- und Sekundärforschung	
Themenfeld	Bergbahnen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkte und indirekte Einflüsse des Klimawandels</li> <li>▪ Kundensegmentierung</li> <li>▪ Preise</li> <li>▪ Performance</li> <li>▪ Übrige</li> </ul>		Destinationen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkte und indirekte Einflüsse des Klimawandels</li> <li>▪ Kundensegmentierung</li> <li>▪ Performance</li> <li>▪ Übrige</li> </ul>	
Erfolgsindikatoren*	Monetäre Variablen	Nicht monetäre Variablen	Kombination aus monetären und nicht monetären Variablen	
Länderfokus	Schweiz	Europa inkl. Schweiz	Europa exkl. Schweiz	Übrige

\* betrifft nur die Studien des Themenfeldes Performance

**Abbildung 5.3: Morphologischer Kasten zur Kategorisierung der Studien zu Bergbahnen und Destinationen**  
(eigene Darstellung)

Bevor die einzelnen Dimensionen und ihre Ausprägungen näher erläutert werden, erfolgt ein Vergleich der Kategorisierung der Studien zu den Bergbahnen und Destinationen mit den Studien zur Erfolgsfaktorenidentifikation. Wie **Abbildung 5.4** zeigt, werden zur Klassierung teilweise die gleichen und teilweise unterschiedliche Dimensionen eingesetzt. Der Grund liegt in den unterschiedlichen Zielsetzungen der beiden Analysen:

- Der Geltungsbereich unterscheidet nach generellen und branchenspezifischen Erfolgsfaktoren und wird deshalb nur bei den Erfolgsfaktorenstudien angewendet.
- Das methodische Vorgehen der vorliegenden Dissertation orientiert sich an der Erfolgsfaktorenforschung. Deshalb findet die Ordnung der statistischen Analyseverfahren ausschliesslich bei den Erfolgsfaktorenstudien Berücksichtigung.
- Mithilfe der Sortierung nach Art der Datenerhebung sollen Einblicke in den Aufbau von Befragungen für die eigene Primärerhebung gewonnen werden können. Die Items aus den Erfolgsfaktorenstudien helfen bei den Formulierungen für die eigene Erhebung. Die Items aus den Studien zu Bergbahnen und Destinationen haben eine Doppelfunktion. Einerseits liefern sie Informationen für die Identifikation von potenziellen Erfolgsfaktoren und können andererseits für den eigenen Fragebogen Formulierungen übernommen werden.
- Die Themenfelder helfen potenzielle Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Die potenziellen Erfolgsfaktoren können zudem den Bergbahnen oder dem Business-Ökosystem zugeordnet werden.
- Erfolgsindikatoren stellen die Grundlage für die geplante Erfolgsmessung dar. Die Analyse von Erfolgsindikatoren in Erfolgsfaktorenstudien liefert Informationen zu den «Standards» einer Erfolgsmessung. Die Analyse der Erfolgsindikatoren in den Performance-Studien zu Bergbahnen und Destinationen sollen Inputs zur branchenspezifischen Erfolgsmessung liefern.
- Die Dimension Länderfokus ist die einzige Anordnung, welche ausschliesslich für die Studien zur Bergbahnbranche relevant ist. Je nach geografischer Datenherkunft können die Forschungsergebnisse direkt oder nur indirekt auf die Schweiz übertragen werden. Da sich die vorliegende Literaturrecherche primär an inhaltlichen Ergebnissen – die Identifikation von potenziellen Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren – orientiert, sind die länderspezifischen Unterschiede relevant. So können beispielsweise Gruppierungen von Bergbahnunternehmen entlang von Höhenmetern und Regionen oder der Einfluss des Wechselkurses nur aus Studien der Schweizer Bergbahnbranche übernommen werden. Zudem gibt es auch Studien, welche sich explizit mit den Länderunterschieden beschäftigten. So beispielsweise die Studie von Pawlowski / Breuer (2010), welche den monetären Wert der Dienstleistung von Skigebieten untersucht (siehe Abschnitt 5.4.6). Die Studie analysiert die Länderunterschiede zwischen Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und der Schweiz. Mit den untersuchten unabhängigen Variablen erzielen die Forscher für Deutschland ein Bestimmtheitsmass von  $R^2 = 0.85$ . Für die Schweiz liegt das Bestimmtheitsmass bei  $R^2 = 0.39$ . Aufgrund dieser Differenz lässt sich schliessen, dass sich der

monetäre Wert von Dienstleistungen in Deutschland gut mit den unabhängigen Variablen erklären lässt. Im Fall der Schweiz müssten jedoch noch weitere unabhängige Variablen identifiziert werden, da mehr als 60 % noch unerklärt sind.

Dimensionen für die Studien der Erfolgsfaktorenforschung	Dimensionen für die Studien der Erfolgsfaktorenforschung und der Bergbahnen	Dimensionen für die Studien der Bergbahnen
Geltungsbereich	Art der Datenerhebung	Länderfokus
Statistische Analyseverfahren	Themenfeld	
	Erfolgsindikatoren	

**Abbildung 5.4: Dimensionen für die Kategorisierung der Studien**  
(eigene Darstellung)

**Art der Datenerhebung:** Nach Art der Datenerhebung wird in Primärforschung, Sekundärforschung und Kombination aus Primär- und Sekundärforschung unterschieden. Die Verteilung der Studien zu Bergbahnen und Destinationen zeichnet ein ähnliches Bild wie bei den Erfolgsfaktorenstudien. Der Grossteil der Studien lässt sich annähernd ausgeglichen der Primär- und Sekundärforschung zuordnen. Fünf Studien kombinieren Primär- und Sekundärforschung. Auf die Ausprägung Metaanalyse aus Abschnitt 3.3 wird verzichtet, da keine der identifizierten Studien der Ausprägung Metaanalyse zugeordnet werden können. Im Hinblick auf die eigene empirische Untersuchung, sind vor allem jene Studien interessant, welche mit Primärforschung arbeiten. Da es sich bei der eigenen Forschung um eine Primärforschung mit der Erhebungsmethode Befragung handelt, können methodische Erkenntnisse vorangehender Studien übernommen werden. So können beispielsweise Frageitems direkt oder mit notwendigen Umformulierungen in die eigene empirische Untersuchung integriert werden. Studien der Ausprägungen Primärforschung und Kombination aus Primär- und Sekundärforschung sind somit gegenüber Studien der Sekundärforschung zu bevorzugen.

**Abbildung 5.5** zeigt die identifizierten Studien entlang der Ausprägungen der Art der Datenerhebung.

Primärforschung	Sekundärforschung	Kombination aus Primär- und Sekundärforschung
Haugom / Malasevska (2018) Kuščer et al. (2017) Milman et al. (2017) Miragaia / Martins (2015) Ooi et al. (2015) Priporas et al. (2015) Walters / Ruhanen (2015) Matasci et al. (2014) Trawöger (2014) Hallmann et al. (2013) Morrison / Pickering (2013) Needham / Little (2013) Pröbstl-Haider / Haider (2013) Hallmann et al. (2012) Müller / Berger (2012) Bank / Wiesner (2011) Konu et al. (2011) Peters et al. (2011) Bieger et al. (2010) Needham et al. (2010) Matzler et al. (2008) Unbehaun et al. (2008)	Falk / Lin (2018a) Falk / Lin (2018b) Steiger / Abegg (2018) Lütolf / Wanzenried (2018) Falk (2017) Rutty et al. (2017) Falk / Hagsten (2016) Demiroglu et al. (2015) Brida et al. (2014) Damm et al. (2014) Dawson / Scott (2013) Falk (2013a) Falk (2013b) Goncalves (2013) Soboll / Dingeldey (2012) Steiger / Abegg (2012) Falk (2011) Matasci (2011) Pickering (2011) Steiger (2011) Beyazit / Koc (2010) Falk (2010) Pawlowski / Breuer (2010) Yang / Wan (2010) Falk (2008) Franch et al. (2008) Uhlmann et al. (2008)	Zehrer et al. (2016) Pütz et al. (2011) Laesser et al. (2010) Müller / Weber (2008) Sainaghi (2008)
Σ 22	Σ 27	Σ 5

**Abbildung 5.5: Kategorisierung nach Art der Datenerhebung**  
(eigene Darstellung)

**Themenfeld:** Die identifizierten Studien lassen sich den Themenfeldern Bergbahnen und Destinationen zuordnen. Studien, welche sich direkt mit Bergbahnen auseinandersetzen, gehören dem Themenfeld Bergbahnen an. Die Studien der Kategorie Destination werden aufgrund des zugrundeliegenden Konzepts des Business-Ökosystems mitberücksichtigt. Knapp zwei Drittel der identifizierten Studien lassen sich den Bergbahnen zuordnen. Um einen detaillierteren Einblick in die Thematik der Studien zu geben, werden Unterkategorien geschaffen:

- **Klimawandel:** Die mit Abstand grösste Unterkategorie beider Themenfelder stellt der Klimawandel dar. Der Klimawandel ist ein Schlüsselfaktor, welcher den Tourismus sowohl direkt als auch indirekt beeinflusst. Das Klima hat einen Einfluss auf das tägliche Wetter, die Dauer der Saisons, extreme Ereignisse, Schneekondition etc. (vgl. Scott et al., 2011). Da die Bergbahnen und Destinationen ein Grossteil ihrer Einnahmen im Winterhalbjahr erwirtschaften, ist es wenig verwunderlich, dass sich die Tourismusforschung intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzt.

- **Kundensegmentierung:** Studien dieser Unterkategorie segmentieren die Kunden von Bergbahnen respektive von Destinationen nach unterschiedlichen Kriterien. Beispiele für solche Segmentierungskriterien sind soziodemografische Kriterien, geografische Kriterien, psychografische Kriterien etc.
- **Preise:** Diese Unterkategorie wird nur für die Studien des Themenfeldes Bergbahnen angewendet. Es werden primär Preismodelle und Preisdifferenzen von Bergbahnunternehmen analysiert. Noch spezifischer liegt der Fokus auf dem Preis von Skitageskarten.
- **Performance:** Diese Unterkategorie umfasst alle Studien, welche sich mit der Wettbewerbsfähigkeit, der Effizienz und Effektivität von Bergbahnen oder Destinationen auseinandersetzen. So beispielsweise die Studie von Müller / Berger (2012), welche Destinations-Management-Organisationen basierend auf Effizienz und Effektivität miteinander vergleichen.
- **Übrige:** Studien, welche sich keiner der oben aufgeführten Unterkategorien zuordnen lassen, werden der Unterkategorie Übrige zugewiesen. Diese Studien behandeln Themen wie beispielsweise Allianzen zwischen Skigebieten (vgl. Falk, 2017), freiwilliges Engagement für die Umwelt (vgl. Needham / Little, 2013), die Verwendung von Wetterderivaten (vgl. Bank / Wiesner, 2011), die Wahrnehmung eines Destinationsimage (vgl. Hallmann et al., 2013) etc.

Im Hinblick auf die eigene empirische Untersuchung, sind primär Studien der Unterkategorie Performance von Interesse. Ein Teil dieser Studien beschäftigt sich unter anderem auch mit der Identifikation von branchenspezifischen Erfolgsfaktoren (vgl. Goncalves, 2013, Falk, 2013a, Lütolf / Wanzenried, 2018). Nichtsdestotrotz ist auch die Berücksichtigung weiterer Unterkategorien wichtig. Nur so kann ein umfassendes Bild von potenziellen Erfolgsfaktoren gewonnen werden.

**Abbildung 5.6** zeigt die identifizierten Studien entlang der Ausprägungen des Themenfeldes.

Bergbahnen	Destinationen
<p><b>Direkte und indirekte Einflüsse des Klimawandels</b>  Falk / Lin (2018a)  Falk / Lin (2018b)  Steiger / Abegg (2018)  Rutty et al. (2017)  Falk / Hagsten (2016)  Demiroglu et al. (2015)  Walters / Ruhanen (2015)  Damm et al. (2014)  Matasci et al. (2014)  Trawöger (2014)  Dawson / Scott (2013)  Morrison / Pickering (2013)  Steiger / Abegg (2012)  Pickering (2011)  Uhlmann et al. (2008)</p> <p><b>Kundensegmentierung</b>  Miragaia / Martins (2015)  Priporas et al. (2015)  Konu et al. (2011)</p> <p><b>Preise</b>  Haugom / Malasevska (2018)  Falk (2011)  Bieger et al. (2010)  Laesser et al. (2010)  Pawlowski / Breuer (2010)  Beyazit / Koc (2010)  Falk (2008)</p> <p><b>Performance</b>  Lütolf / Wanzenried (2018)  Brida et al. (2014)  Falk (2013a)  Goncalves (2013)</p> <p><b>Übrige</b>  Falk (2017)  Needham / Little (2013)  Bank / Wiesner (2011)  Matzler et al. (2008)</p>	<p><b>Direkte und indirekte Einflüsse des Klimawandels</b>  Falk (2013b)  Pröbstl-Haider / Haider (2013)  Soboll / Dingeldey (2012)  Steiger (2011)  Matasci (2011)  Pütz et al. (2011)  Falk (2010)  Yang / Wan (2010)  Müller / Weber (2008)  Unbehaun et al. (2008)</p> <p><b>Kundensegmentierung</b>  Needham et al. (2010)</p> <p><b>Performance</b>  Zehrer et al. (2016)  Hallmann et al. (2012)  Müller / Berger (2012)  Sainaghi (2008)</p> <p><b>Übrige</b>  Kuščer et al. (2017)  Milman et al. (2017)  Ooi et al. (2015)  Hallmann et al. (2013)  Peters et al. (2011)  Franch et al. (2008)</p>
Σ 33	Σ 21

**Abbildung 5.6: Kategorisierung nach Themenfeld**  
(eigene Darstellung)

**Erfolgsindikatoren:** Das 3. Kapitel der Dissertation beschäftigt sich ausschliesslich mit Erfolgsfaktorenstudien. Da sich das vorliegende Kapitel generell mit Studien über Bergbahnen und Destinationen beschäftigt, lassen sich nur bei den Performance-Studien Erfolgsindikatoren identifizieren. Die abhängigen Variablen werden analog zu Abschnitt 3.3 in monetäre Variablen, nicht-monetäre Variablen und eine Kombination aus monetären und nicht-monetären Variablen kategorisiert. Insgesamt wurden vier Performance-Studien über Bergbahnen und vier Performance-Studien über Destinationen identifiziert:

- Drei Studien messen ihre Performance mithilfe von monetären Variablen. Die Studien verwenden zwischen ein bis drei abhängige Variablen. Es werden Kenngrößen wie Cash Flow Rendite, Umsatz, Grad der Selbstfinanzierung oder Wertschöpfung verwendet.
- Weitere drei Studien verwenden für die Performancemessung nicht monetäre Variablen. Die Studien von Zehrer et al. (2016) und Hallmann et al. (2012) messen die Wettbewerbsstärke einer Destination mithilfe des Destination Competitiveness and Sustainability Modell nach Ritchie / Crouch (2003). Eine weitere nicht-monetäre Variable welche verwendet wird, ist die Anzahl Betriebsjahre.
- Zwei Studien arbeiten mit einer Kombination aus monetären und nicht-monetären Variablen. Müller / Berger (2012) vergleichen in ihrer Studie verschiedene Destinations-Management-Organisationen in der Schweiz. Die Performance einer Destinations-Management-Organisation wird anhand der «Anzahl Übernachtungen» (overnight stays as market share) und dem «Grad der Selbstfinanzierung» (degree of self-financement) gemessen. Sainaghi (2008) vergleicht die Performance von verschiedenen Wintersport-Destinationen basierend auf einer Kombination der Performance der Hotels und der Skigebiete. Die Hotel-Performance wird mit der «Auslastung» (occupancy flows) und die Skigebiet-Performance mit «Umsatz» (turn over) und «Winterersteintritten» (first entry) gemessen.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Erfolgsfaktorenforschung, werden Studien mit einer Kombination aus monetären und nicht-monetären Variablen, bevorzugt. **Abbildung 5.7** zeigt die Performance-Studien des Themenfeldes und sortiert sie entlang der Ausprägung der Erfolgsindikatoren.

Monetäre Variablen	Nicht monetäre Variablen	Kombination aus monetären und nicht monetären Variablen
Lütolf / Wanzenried (2018) Brida et al. (2014) Goncalves (2013)	Zehrer et al. (2016) Hallmann et al. (2012) Falk (2013a)	Müller / Berger (2012) Sainaghi (2008)
Σ 3	Σ 3	Σ 2

**Abbildung 5.7: Kategorisierung nach abhängigen Variablen**  
(eigene Darstellung)

**Länderfokus:** Bergbahnen und Destinationen werden zumeist von europäischen Forschern untersucht. Dabei nimmt Österreich eine Vorreiterrolle ein. Weiter werden des Öfteren europäische Länder wie Deutschland, Frankreich, Italien und die Schweiz untersucht. Begründungen hierfür finden sich primär in der Geografie. Die Kategorisierung nach Länderfokus wird in Schweiz, Europa inkl. Schweiz, Europa exkl. Schweiz

und Übrige unterteilt. Studien der Kategorie Übrige befassen sich mehrheitlich mit Nordamerika oder Kanada. Da sich die vorliegende Dissertation mit der Schweizer Bergbahnbranche beschäftigt, sind besonders Studien in den Ausprägungen Schweiz und Europa inkl. Schweiz relevant. Forschungsergebnisse, welche nicht auf Daten aus der Schweiz beruhen, lassen sich nur indirekt auf die Schweiz übertragen.

**Abbildung 5.8** zeigt die identifizierten Studien entlang der Ausprägungen der Dimension Länderfokus.

Schweiz	Europa inkl. Schweiz	Europa exkl. Schweiz	Übrige
Lütolf / Wanzenried (2018) Matasci et al. (2014) Hallmann et al. (2012) Müller / Berger (2012) Matasci (2011) Pütz et al. (2011) Bieger et al. (2010) Laesser et al. (2010) Müller / Weber (2008) Uhlmann et al. (2008)	Steiger / Abegg (2018) Kuščer et al. (2017) Falk (2011) Pawlowski / Breuer (2010) Matzler et al. (2008)	Falk / Lin (2018a) Falk / Lin (2018b) Haugom / Malasevska (2018) Falk (2017) Milman et al. (2017) Falk / Hagsten (2016) Zehrer et al. (2016) Demiroglu et al. (2015) Miragaia / Martins (2015) Priporas et al. (2015) Walters / Ruhanen (2015) Brida et al. (2014) Damm et al. (2014) Trawöger (2014) Falk (2013a) Falk (2013b) Goncalves (2013) Hallmann et al. (2013) Pröbstl-Haider / Haider (2013) Soboll / Dingeldey (2012) Steiger / Abegg (2012) Bank / Wiesner (2011) Konu et al. (2011) Peters et al. (2011) Steiger (2011) Falk (2010) Sainaghi (2008) Falk (2008) Franch et al. (2008) Unbehaun et al. (2008)	Rutty et al. (2017) Ooi et al. (2015) Dawson / Scott (2013) Morrison / Pickering (2013) Needham / Little (2013) Pickering (2011) Beyazit / Koc (2010) Needham et al. (2010) Yang / Wan (2010)
Σ 10	Σ 5	Σ 30	Σ 9

**Abbildung 5.8: Kategorisierung nach Land**  
(eigene Darstellung)

## 5.4 Präsentation ausgewählter Studien

### 5.4.1 Auswahl der zu präsentierenden Studien

Die Auswahl der näher vorzustellenden Studien basiert auf der Zielsetzung der vorliegenden Literaturrecherche. Primär soll ein Katalog an potenziellen Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren erstellt werden können. Es sind demnach folgende Studien zu priorisieren:

- Primärforschung und Kombinationen aus Primär- und Sekundärforschung sind gegenüber Sekundärforschung zu bevorzugen.
- Studien, welche sich mit der Performance von Bergbahnen und Destinationen auseinandersetzen, sind zu bevorzugen. Studien des Themenfeldes Bergbahn sollen Informationen zu potenziellen Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren von Bergbahnen liefern. Studien des Themenfeldes Destinationen sollen potenzielle Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren des Business-Ökosystems «Destination» liefern. Da die Bergbahn darin eine zentrale Rolle spielt, sind sie relevant.
- Studien, welche monetäre und nicht monetäre abhängige Variablen kombinieren, werden bevorzugt. In der Literatur wird gefordert, dass die «Operationalisierung des Erfolges, nicht nur anhand finanzieller Kennzahlen, sondern auch unter Berücksichtigung qualitativer Grössen erfolgen sollte» (Schmalen et al., 2006, S. 8). So sind auch Zehrer et al. (2016) der Meinung, dass sich die monetäre und nicht monetäre Erfolgsmessung ergänzen und nicht konkurrieren sollten. Diese Ansicht wird auch von der Verfasserin geteilt.
- Studien, welche auf einer Datengrundlage aus der Schweiz beruhen, sind gegenüber anderen Studien zu bevorzugen. Somit kann die Forschung direkt auf die eigene empirische Erhebung übertragen werden.
- Studien aus einem Journal mit einem Ranking von A\* oder A, sind gegenüber schlechter klassierten Journals zu bevorzugen. Das Kriterium des Journal-Rankings wird als Qualitätsindikator verwendet.
- Studien mit einem grösseren Stichprobenumfang sind aufgrund ihrer grösseren Aussagekraft gegenüber Studien mit einem kleineren Stichprobenumfang zu bevorzugen.

Trotz definierten Einzelkriterien zur Beurteilung der Studien, ist die Auswahl der zu präsentierenden Studien subjektiv geprägt. Es werden insgesamt sechs Studien näher vorgestellt. **Abbildung 5.9** gibt einen Überblick über die zu präsentierenden Studien.

<b>Jahr</b>	<b>Autoren</b>	<b>Methode</b> a. Erhebungsmethode b. Stichprobenumfang c. Statistische Auswertung	<b>Zielsetzung</b>	<b>Land</b>
2018	Lütolf, P Wanzenried, G	a. Sekundärforschung b. n = 43 c. Multiple Regressionsanalyse	Identifikation von Erfolgsfaktoren	Schweiz
2016	Zehrer, A. Smeral, E. Hallmann, K.	a. Kombination aus Befragung und Sekundärforschung b. n = 6 c. ANOVA	Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen	Österreich
2013a	Falk, M	a. Sekundärdaten b. n = 244 c. Cox-Regression / Competing Risk Survival Model	Identifikation von Misserfolgskfaktoren	Österreich
2013	Hallmann K, Zehrer A, Müller, S	a. Befragung b. n = 795 c. Strukturgleichungsmodell	Entwicklung eines Destinationsimage-modell	Deutschland Österreich
2010	Pawlowski, T Pawlowski, C	a. Sekundärforschung b. n = 260 c. Multiple Regressionsanalyse	Ermittlung des monetären Wertes der Skitickets	Schweiz, Österreich, Deutschland, Italien, Frankreich
2008	Matzler, K Füller, J, Renzl, B Herting, S Späth, S	a. Befragung b. n = 14'861 c. Faktoranalyse / Strukturgleichungsmodell	Kundenzufriedenheit in Skigebieten messen	Schweiz, Österreich, Deutschland, Italien

**Abbildung 5.9: Überblick über die zu präsentierenden Studien**  
(eigene Darstellung)

Die Studienpräsentationen sind gleich aufgebaut wie in Abschnitt 3.4:

- a) Einleitung und Zielsetzung der Studie
- b) Datengrundlage
- c) Methodik
- d) Studienergebnisse
- e) Kritische Würdigung
- f) Erkenntnisse für die eigene Untersuchung

#### 5.4.2 Studie von Lütolf / Wanzenried (2018)

a) Die Studie von Lütolf und Wanzenried (2018) mit dem Forschungstitel «Antecedents to the Performances of Mountain Ropeway Companies: Empirical Evidence for Switzerland» wurde in keinem Journal veröffentlicht, weshalb kein Ranking vorliegt.

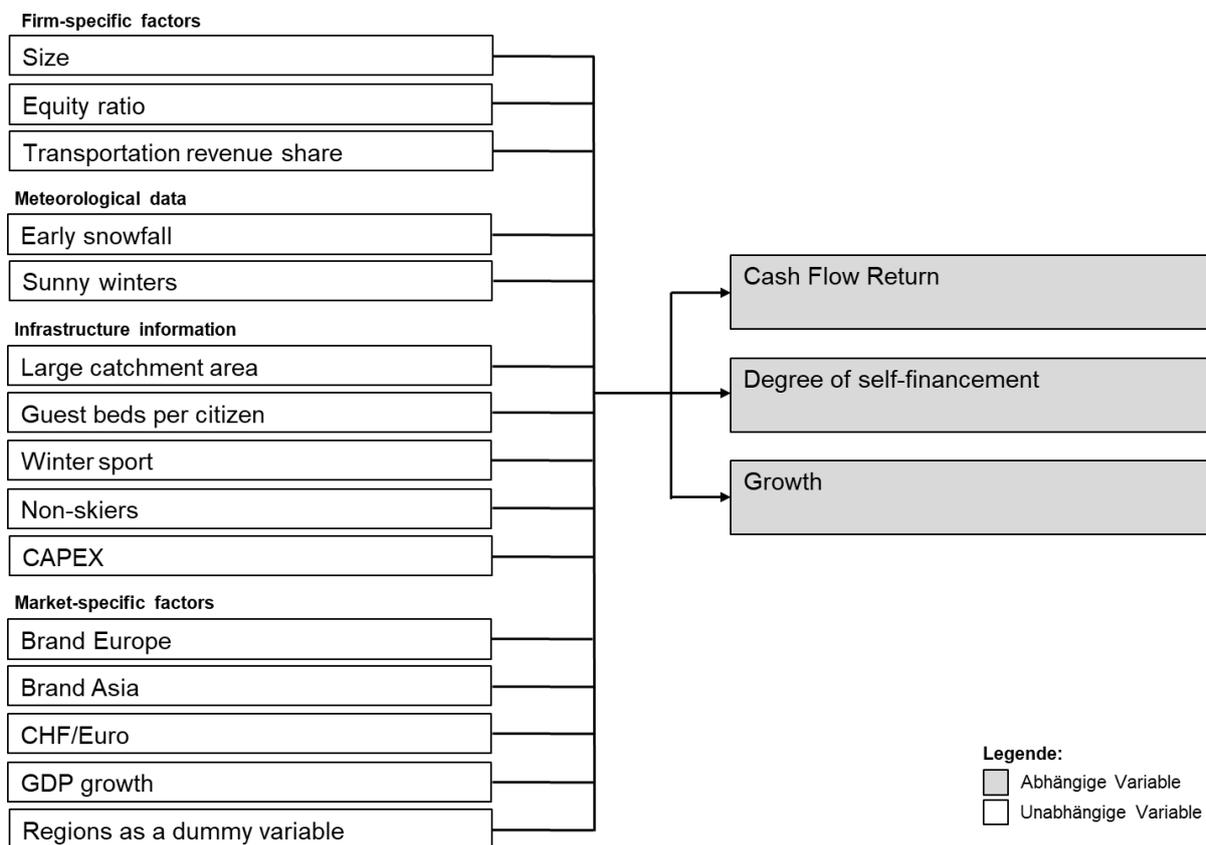
Das Forschungsziel der Studie ist es, die Performance von Schweizer Seilbahnunternehmen zu erklären.

**b)** Die Stichprobe umfasst 43 Schweizer Seilbahnunternehmen, welche mehr als eine Million Umsatz generieren und mindestens während den letzten zehn Jahren ihre Zahlen veröffentlichen. Dieses Sample deckt 35 % der Transportanlagen und 90 % der Umsätze der Branche ab. Die Daten für die empirische Studie basieren auf unterschiedlichen Quellen: (Geschäfts-)Berichte der Seilbahnunternehmen, Schweizerisches Lawinen Forschungsinstitut, Bundesamt für Statistik, OECD, etc. Es wurde ausschliesslich mit Sekundärdaten gearbeitet.

**c)** Die Daten werden mit der statistischen Methode der schrittweisen Regressionsanalyse ausgewertet. Die Resultate basieren auf dem General Method of Moments-Schätzer. Performance ist die abhängige, erklärte Variable. Die Performance wird mit drei Variablen gemessen: «Cash Flow Rendite» (cash flow return), «Grad der Selbstfinanzierung» (degree of self-financement) und «jährliches Umsatzwachstum» (growth). Die unabhängigen, erklärenden Variablen werden in firmenspezifische Faktoren, wetterabhängige Aspekte, Informationen über die Infrastruktur und marktspezifische Charakteristiken geordnet. **Abbildung 5.10** zeigt das Forschungsmodell.

**d)** Die Wiedererkennung der Marke in Europa hat als einzige Variable einen negativen Effekt auf die Cash Flow Rendite und den Grad der Selbstfinanzierung. Das bedeutet, dass Skigebiete unter ihrer Popularität in Europa litten. Die Forscher begründen dies mit dem Wechselkurs CHF / Euro: Ein starker Franken gegenüber dem Euro reduziert die Attraktivität im europäischen Raum. Skigebiete mit einer grossen Markenbekanntheit in Asien konnten hingegen profitieren. Interessant ist, dass die Markenbekanntheit in Asien keinen signifikanten Einfluss auf das jährliche Umsatzwachstum hat. Dafür scheinen aber «sonnige Wintertage» (sunny winters) und «früher Schneefall» (early snowfall) einen positiven und signifikanten Einfluss auf das jährliche Umsatzwachstum zu haben. Die «Gästebetten pro Einwohner» (guest beds per citizen) haben einen signifikant positiven Einfluss auf den Grad der Selbstfinanzierung. Dies ist nicht überraschend, wenn man berücksichtigt, dass viele Übernachtungsgäste oftmals einen Skipass für mehrere Tage kaufen. Tagestouristen reagieren viel sensibler auf das Wetter und dessen Prognosen. Das Verhältnis zwischen Schweizer Franken und Euro ist die einzige Variable, welche einen signifikant positiven Effekt auf alle drei abhängigen Variablen hat. Das bedeutet, dass ein schwacher Schweizer Franken einen positiven Effekt auf die Performance der Schweizer Seilbahnunternehmen hat. Die «Investitions-

ausgaben» (CAPEX) haben einen signifikant positiven Effekt auf das jährliche Umsatzwachstum, jedoch nicht auf Cash Flow Rendite und den Grad der Selbstfinanzierung. Die Investitionsausgaben werden als Indikator für die aktuelle Erhaltung der Infrastruktur genommen. **Abbildung 5.11** zeigt die Forschungsergebnisse.



**Abbildung 5.10: Forschungsmodell von Lütolf / Wanzenried**  
(eigene Darstellung)

**e)** Die Studie basiert auf sekundären Daten von grossen Seilbahnunternehmen. Dadurch treffen die Forschungsergebnisse für kleine Unternehmen nur bedingt zu. Der Forschungsschwerpunkt liegt ausschliesslich auf Seilbahnunternehmen. Zahnradbahnen werden nicht analysiert. Weiter wird der Einfluss des Business-Ökosystems der jeweiligen Destination nicht thematisiert. Schliesslich fehlen Handlungsempfehlungen auf der Basis der empirischen Resultate. Die Analyse soll in ein paar Jahren wiederholt werden, um mögliche Veränderungen zu beobachten.

**f)** Die Studie liefert eine Vielzahl an potenziellen Erfolgsfaktoren für die Bergbahnbranche. Zudem haben sich die Autoren mit den Besonderheiten der branchenspezifischen

Erfolgsmessung auseinandergesetzt. Auch diese Erkenntnisse werden für die Vorbereitung der eigenen Untersuchung berücksichtigt.

Abhängige Variable \ Unabhängige Variable	Cash Flow Return	Degree of self-financement	Growth
<b>Size</b>	+ .007***	+ .244***	nicht signifikant
<b>Equity ratio</b>	+ .022***	+ .639***	nicht signifikant
<b>Transportation revenue share</b>	+ .011**	+ .189*	nicht signifikant
<b>Early snowfall</b>	nicht signifikant	nicht signifikant	+ .041***
<b>Sunny winters</b>	nicht signifikant	nicht signifikant	+ .038***
<b>Large catchment area</b>	+ .006***	+ .103**	nicht signifikant
<b>Guest beds per citizen</b>	nicht signifikant	+ .035***	nicht signifikant
<b>Winter sport</b>	+ .004*	+ .129***	nicht signifikant
<b>Non-skiers</b>	nicht signifikant	nicht signifikant	nicht signifikant
<b>CAPEX</b>	nicht signifikant	nicht signifikant	+ .295**
<b>Brand Europe</b>	- .008***	- .260***	nicht signifikant
<b>Brand Asia</b>	+ .023***	+ .693***	nicht signifikant
<b>CHF/Euro</b>	+ .070***	+ 1.345***	+ .546***
<b>GDP growth</b>	nicht signifikant	+ .060*	+ .051***

\* auf 90 % Niveau signifikant  
 \*\* auf 95 % Niveau signifikant  
 \*\*\* auf 99 % Niveau signifikant

**Abbildung 5.11: Forschungsergebnisse von Lütolf / Wanzenried**  
 (eigene Darstellung)

### 5.4.3 Studie von Zehrer et al. (2016)

**a)** Die Studie von Zehrer et al. (2016) mit dem Forschungstitel «Destination Competitiveness – A Comparison of Subjective and Objective Indicators for Winter Sport Areas» wurde im Journal of Travel Research veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A\* hat. Die Studie verfolgt primär das Forschungsziel, die subjektive und objektive Wettbewerbsstärke einer Wintersport-Destination zu vergleichen.

**b)** Die Studie berücksichtigt sechs alpine Destinationen in Österreich. Die Forscher arbeiten mit Primär- und Sekundärdaten. Für die Analyse der subjektiven Wettbewerbsstärke werden insgesamt n = 730 Personen auf Anbieterseite und n = 2'157 Personen auf Kundenseite befragt. Die Daten wurden während den Wintermonaten 2011 erhoben. Es wird zudem auf die Datenbank von Statistik Austria zurückgegriffen.

c) Die objektive Wettbewerbsstärke wird mit der Veränderung an Übernachtungen in einer Destination gemessen. Um die subjektive Wettbewerbsstärke einer Destination zu messen, stützen sich die Forscher auf das Modell von Ritchie / Crouch (2003, S. 63). Das Modell beruht auf fünf Variablen:

- «Unterstützende Faktoren und Ressourcen» (supporting factors and resources) wie z. B. Infrastruktur, Erreichbarkeit, Politik etc.
- «Kernressourcen und Attraktors» (core resources and attractors) wie z. B. Physiografie, Klima, Kultur etc.
- «Destinations-Management» (destination management) wie z. B. Marketing, Servicequalität, Informationsverfügbarkeit etc.
- «Destinationspolitik, -planung und -entwicklung» (destination policy, planning, and development) wie z. B. Philosophie, Vision, Branding etc.
- «Qualifizierende und verstärkende Determinanten» (qualifying and amplifying determinants) wie z. B. Sicherheit, Image, Kosten / Nutzen etc.

Je Variable werden zwischen elf und 29 Items definiert. Die Befragung auf Anbieterseite beruht auf insgesamt 105 Items und die Befragung auf Kundenseite auf 93 Items. Die Daten werden primär mit deskriptiver Statistik ausgewertet. Um die Ergebnisse miteinander zu vergleichen, wird zusätzlich eine Analysis of Variance (ANOVA) durchgeführt.

d) **Abbildung 5.12** zeigt die Forschungsergebnisse der subjektiven Wahrnehmung der Wettbewerbsstärke aus Anbieterperspektive. **Abbildung 5.13** zeigt die Forschungsergebnisse der subjektiven Wahrnehmung der Wettbewerbsstärke aus Kundenperspektive. Beim Vergleich der Werte aus Kunden- und Anbieterperspektive fällt auf, dass diese teilweise erheblich voneinander abweichen. So erzielt Destination 2 beispielsweise aus Anbieterperspektive die beste Position. Aus Kundenperspektive erreicht sie die zweitletzte Position. Die Resultate der ANOVA zeigen, dass sich aus Kundenperspektive alle Variablen signifikant unterscheiden. Aus Anbieterperspektive sind auch für alle Variablen ausser für das «Destinations-Management» (destination management) signifikante Unterschiede der Variablen zu beobachten.

Destination	Dest. 1	Dest. 2	Dest. 3	Dest. 4	Dest. 5	Dest. 6	ANOVA
Variable							
<b>Supporting factors and resources</b>	64	67.6	66.4	66.4	61.8	64.8	4.782***
<b>Core resources and attractors</b>	69.1	67.9	65.1	64.1	63.4	63.2	6.050***
<b>Destination management</b>	69.5	70.2	69.1	66.5	70.3	67.5	2.151
<b>Destination policy, planning, and development</b>	74.3	66.7	66.3	65.2	66.7	63.9	12.667***
<b>Qualifying and amplifying determinants</b>	67.8	74.4	73.3	69.8	71.9	66.5	6.738***
<b>Overall competitiveness</b>	68.8	69.3	67.8	66.2	66.7	65.3	3.115**
<b>Position</b>	2	1	3	5	4	6	-

\*\* auf 95 % Niveau signifikant

\*\*\* auf 99 % Niveau signifikant

#### Abbildung 5.12: Subjektive Wettbewerbsstärke aus Anbieterperspektive

(in Anlehnung an Zehrer et al., 2016, S. 7)

Destination	Dest. 1	Dest. 2	Dest. 3	Dest. 4	Dest. 5	Dest. 6	ANOVA
Variable							
<b>Supporting factors and resources</b>	63.3	64.8	67.6	62.7	65.1	65.4	8.618***
<b>Core resources and attractors</b>	62.8	59.6	59.4	56.2	59.6	61.2	14.540***
<b>Destination management</b>	58.6	58	60.4	58.3	60	62.3	6.930***
<b>Destination policy, planning, and development</b>	52.8	55.8	59	57.9	59.3	60.2	17.278***
<b>Qualifying and amplifying determinants</b>	60.6	58	61.8	59.4	61	60.1	4.611***
<b>Overall competitiveness</b>	60.5	59.6	61.6	58.7	61	61.9	6.223***
<b>Position</b>	4	5	2	6	3	1	-

\*\*\* auf 99 % Niveau signifikant

#### Abbildung 5.13: Subjektive Wettbewerbsstärke aus Kundenperspektive

(in Anlehnung an Zehrer et al., 2016, S. 7)

Die Analyse der objektiven Wettbewerbsstärke beruht auf der Marktanteilsveränderung an Übernachtungen von der Wintersaison 2010/11 zur Wintersaison 2013/14. Destination 2 erzielt den besten objektiven Indikatorwert. **Abbildung 5.14** zeigt die objektive Wettbewerbsstärke der sechs Destinationen.

Destination \ Variable	Dest. 1	Dest. 2	Dest. 3	Dest. 4	Dest. 5	Dest. 6
Variation of market share	-5.9 %	+4 %	+0.4 %	-2.4 %	+0.1 %	-4.1 %
Ranking	6	1	2	4	3	5

**Abbildung 5.14: Objektive Wettbewerbsstärke**

(in Anlehnung an Zehrer et al., 2016, S. 7)

Beim Vergleich der objektiven und subjektiven Messungen fällt auf, dass Destination 2 beim objektiven Ranking und subjektiven Ranking aus Anbieterperspektive den ersten Platz einnimmt. Die Kunden hingegen sehen Destination 2 nicht als besonders kompetitiv. Dies könnte unter anderem auf eine Selbstüberschätzung der Anbieter hindeuten. Potenzielle Rückschlüsse der unterschiedlichen Ergebnisse werden jedoch nicht gezogen.

**e)** Das Modell von Ritchie / Crouch (2003) bildet eine gute Grundlage für die Analyse des Business-Ökosystems. Da sechs Destinationen aus Österreich untersucht werden, reduziert sich die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse. Zudem fehlt es an einer ausführlichen Interpretation der sich unterscheidenden Ergebnisse der drei Analysen.

**f)** Die Studie liefert eine Vielzahl potenzieller Erfolgsfaktoren für das Business-Ökosystem «Destination». Zudem sind die Fragebogen-Items in der Studie verfügbar. Die Anzahl Übernachtungen in einer Destination ist eine Kenngröße um den Erfolg einer Destination zu messen. Eine weitere Erkenntnis der Studie ist, dass ein «Entweder-Oder-Entscheidung» zwischen objektiver und subjektiver Erfolgsmessung falsch wäre. Die Forscher vertreten klar die Ansicht, dass sich diese beiden Messungen ergänzen und nicht konkurrieren.

#### 5.4.4 Studie von Falk (2013a)

**a)** Die Studie von Falk (2013a) mit dem Forschungstitel «A survival analysis of ski lift companies» wurde im Journal Tourism Management veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A\* hat. Die Studie verfolgt das Forschungsziel jene Variablen zu identifizieren, welche zu Misserfolg eines Skigebietes führen können. Misserfolg wird durch eine permanente oder temporäre Schliessung eines Skigebietes definiert.

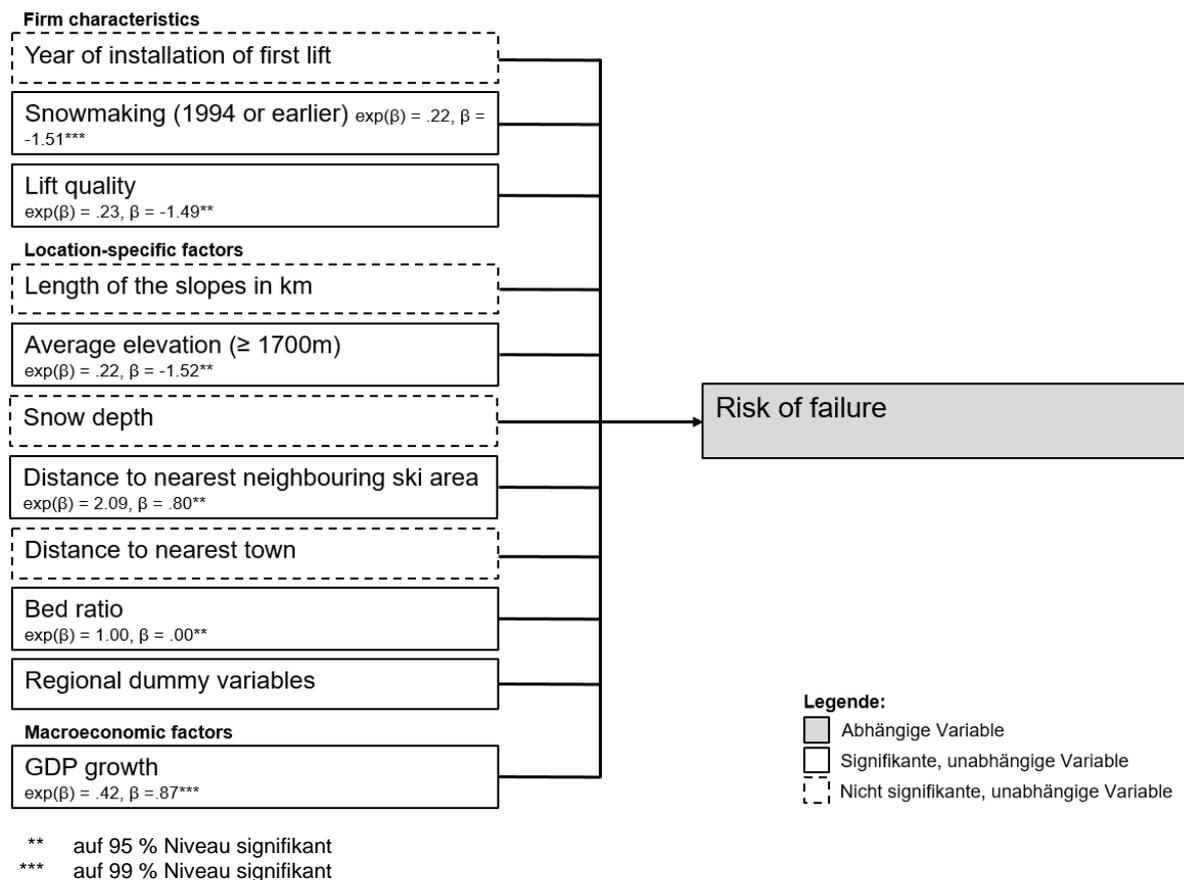
**b)** Die Studie berücksichtigt 244 Skigebiete in Österreich. Die Daten basieren auf unterschiedlichen Quellen: Statistik Austria, Zentralanstalt für Meteorologie und Geodynamik, Insolvenzstatistik Österreich, etc. Es wird ausschliesslich mit Sekundärdaten gearbeitet.

**c)** Die Daten werden mit der Cox-Regression und dem Competing Risk Survival Model ausgewertet. Mit der Cox-Regression können die Überlebenszeiten der Skigebiete modelliert werden. Mithilfe des Competing Risk Survival Modells können Unterschiede zwischen permanenten und temporären Schliessungen festgestellt werden.

**d)** Die Resultate zeigen, dass folgende unabhängige Variablen einen signifikanten Einfluss auf die Überlebenschance von Skigebieten haben:

- «Adoption von Kunstschnee» (snowmaking)
- «Skilift Qualität» (lift quality)
- «Durchschnittliche Elevation» (average elevation)
- «Lokale Konkurrenz» (distance to nearest neighbouring ski area)
- «Hotelbetten-Verhältnis zu Pistenkilometer» (bed ratio)
- «Regionen» (regional dummy variables)
- «BIP Wachstum» (GDP growth)

**Abbildung 5.15** visualisiert die Forschungsergebnisse.



**Abbildung 5.15: Forschungsergebnisse von Falk**  
(eigene Darstellung)

Das «Gründungsjahr» (year of installation of first lift), die «Grösse» (length of the slopes in km), die «Schneehöhe» (snow depth) und die «Distanz zur nächsten Stadt» (distance to nearest town) hat keinen signifikanten Einfluss auf das Misserfolgsrisiko. Interpretiert man beispielsweise die unabhängige Variable Adoption von Kunstschnee zeigt sich, dass sich das Misserfolgsrisiko signifikant reduziert ( $\beta = -1.51^{***}$ ), wenn das Skigebiet Kunstschnee produzieren kann. Die Wahrscheinlichkeit einer Schliessung eines Skigebietes, welches bereits 1994 oder früher über Kunstschnee-Maschinen verfügte, ist im Vergleich zu Skigebieten ohne Möglichkeit zur Produktion von Kunstschnee 78 % tiefer ( $\exp(\beta) = .22$ ). Ein weiteres spannendes Ergebnis ist, dass die «durchschnittliche Höhenlage» (average elevation) ab 1700 Meter über Meer eine signifikant negative Rolle spielt. Sprich, das Misserfolgsrisiko ist ab einer durchschnittlichen Höhenlage von 1700 Meter über Meer signifikant tiefer. Die lokale Konkurrenz hingegen fördert das Misserfolgsrisiko. Das bedeutet, je mehr lokale Konkurrenz, desto eher schliesst ein Skigebiet in dieser Region. Die Ergebnisse sind typisch für ein spätes Stadium im Produktlebenszyklus. Des Weiteren haben die Regionen und der BIP Wachstum einen signifikanten Einfluss auf das Misserfolgsrisiko.

**e)** Um die Überlebenszeiten der Unternehmen zu modellieren, wurde die Cox-Regression gewählt. Dies ist eine einleuchtende Wahl des statistischen Vorgehens, da die Cox-Regression typisch für die Analyse von Überlebenswahrscheinlichkeiten ist. Somit werden nicht nur erfolgreiche Unternehmen untersucht, sondern auch solche, welche entweder permanent oder temporär schliessen mussten. Aufgrund dessen hält die Studie der Kritik des «Survivor Bias» aus der Erfolgsfaktorenforschung stand. Eine mögliche Multikollinearität der Faktoren wird nicht thematisiert. Obwohl es naheliegend scheint, dass die Schneehöhe und die durchschnittliche Höhenlage miteinander korrelieren. Eine Ableitung von praktischen Implikationen fehlt.

**f)** Die Studie liefert eine Vielzahl an potenziellen Erfolgsfaktoren für die Bergbahnbranche. Der Erfolgsindikator kann jedoch nicht übernommen werden, da sich diese Studie mit der «Misserfolgsmessung» beschäftigt.

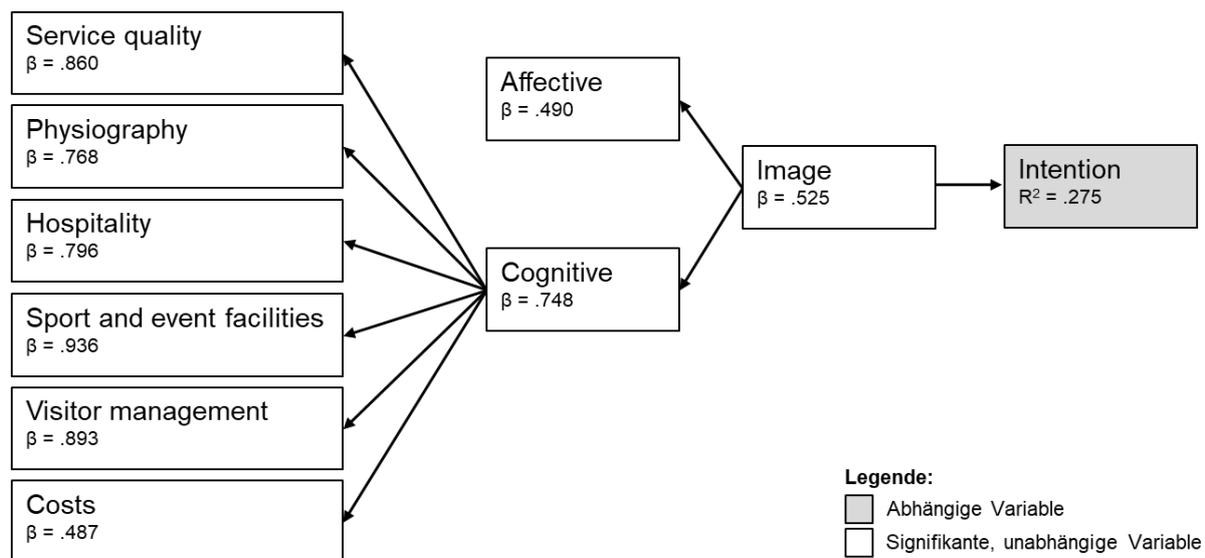
#### **5.4.5 Studie von Hallmann et al. (2013)**

**a)** Die Studie von Hallmann et al. (2013) mit dem Forschungstitel «Perceived Destination Image: An Image Model for a Winter Sports Destination and Its Effects on Intention to Revisit» wurde im Journal of Travel Research veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A\* hat. Das Forschungsziel der Studie ist es, ein Modell zu entwickeln, welches zeigt, wie sich das Destinationsimage einer Wintersportdestination auf die Wahrscheinlichkeit für einen Folgebesuch auswirkt.

**b)** Die Datengrundlage basiert auf den Ergebnissen von zwei Befragungen (Oberstdorf DE: n = 409, Hintertgletscher AU: n = 386). Die Stichprobengrösse umfasst knapp 800 Probanden.

**c)** Die Daten werden mit einem Strukturgleichungsmodell ausgewertet.

**d)** Alle unabhängigen Variablen haben einen signifikanten Einfluss. **Abbildung 5.16** zeigt das erstellte Destinationsimage-Modell und dessen Forschungsergebnis.



**Abbildung 5.16: Forschungsergebnisse von Hallmann et al.**

(in Anlehnung an Hallmann et al., 2013, S. 100)

«Service Qualität» (service quality: SERVQ), «Physiographie» (physiography: PHYSIOG), «Gastfreundschaft» (hospitality: HOSP), «Sport und Event Einrichtungen» (sport and event facilities: EFAC), «Gäste Management» (visitor management: VISIT) und «Kosten» (COSTS) haben alle einen signifikanten Einfluss auf die kognitive Komponente. Beide, sowohl die kognitive als auch die affektive Variable, haben einen signifikanten Einfluss auf das Image. Gemäss den Forschungsergebnissen ist das Destinationsimage ein signifikanter Prädiktor um die Wahrscheinlichkeit für einen Folgebesuch zu beeinflussen. Das Image kann mit einem  $R^2$  von 0.275 zu 27.5 % die abhängige Variable «Absicht» (intention) erklären.

**e)** Die Forschungsergebnisse beruhen auf zwei Destinationen aus Österreich und Deutschland. Somit ist die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse eingeschränkt. Die Anwendung eines Strukturgleichungsmodells und die anschliessende Interpretation der Ergebnisse leuchten ein.

**f)** Obwohl sich die Studie dem Themenbereich Destinationen zuordnen lässt, sind die unabhängigen Variablen von Interesse für die Bergbahnbranche. Die Erkenntnisse signalisieren die Wichtigkeit einer Destination für ein Bergbahnunternehmen. Somit liefert die Studie eine Vielzahl an potenziellen Erfolgsfaktoren für das Business-Ökosystem «Destination». Zudem werden Frage-Items der Studie angehängt.

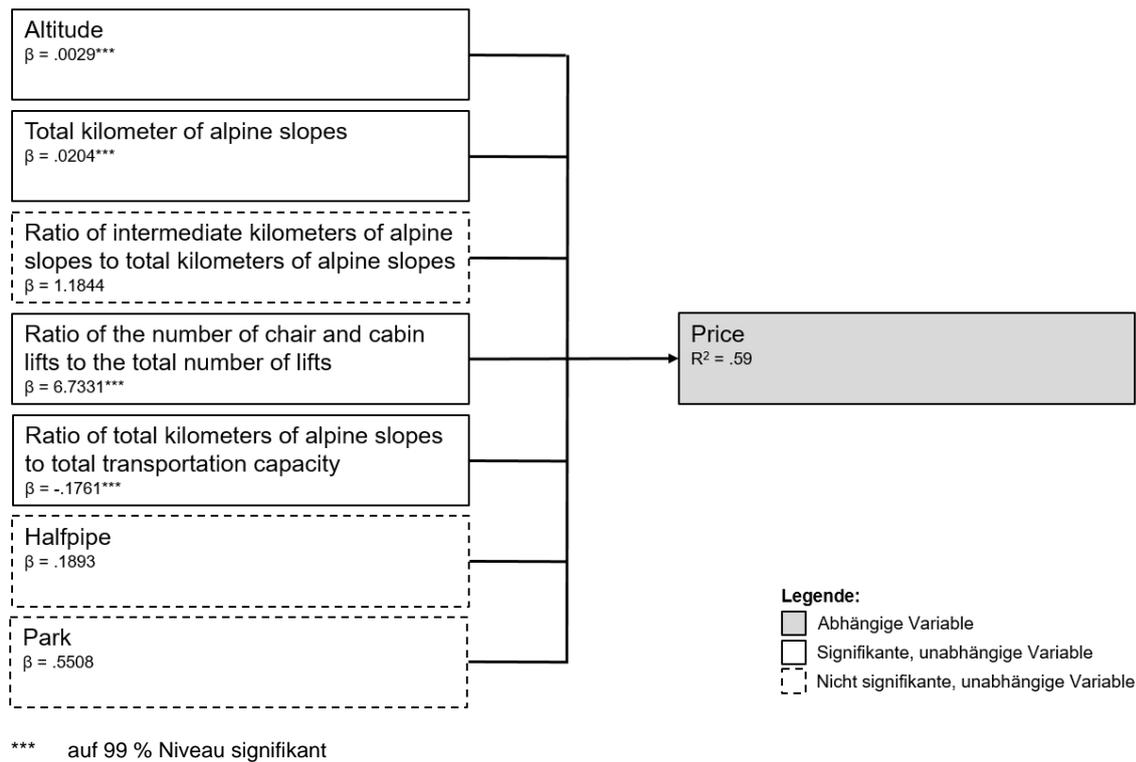
#### 5.4.6 Studie von Pawlowski / Breuer (2010)

**a)** Die Studie von Pawlowski / Breuer (2010) mit dem Forschungstitel «The Monetary Value of Winter Sport Services in the European Alps» wurde in keinem Journal veröffentlicht, weshalb kein Ranking vorliegt. Das Forschungsziel der Studie ist es, den monetären Wert von Dienstleistungen der Skigebiete abzuleiten. Des Weiteren wollen die Forscher die Länderunterschiede zwischen Österreich, Frankreich, Deutschland, Italien und der Schweiz analysieren.

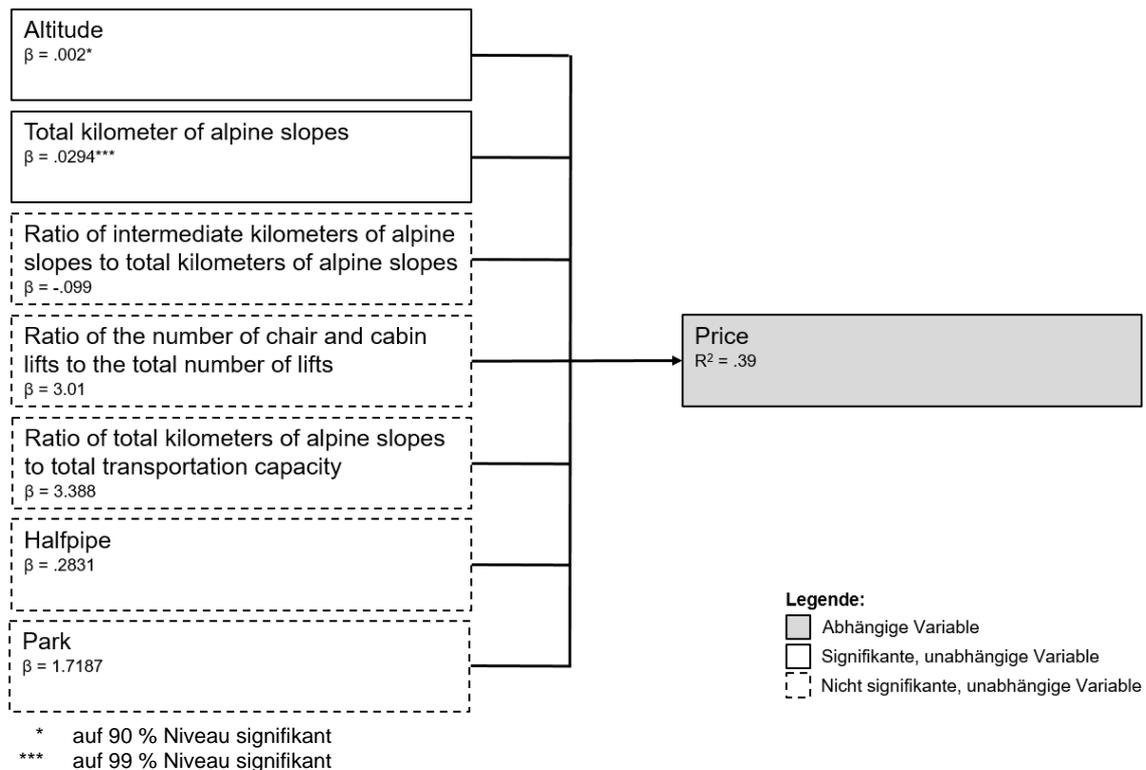
**b)** Die Datengrundlage basiert auf zwei Quellen: Allgemeiner Deutscher Automobilclub und Deutscher Skiverband. Insgesamt werden  $n = 260$  Skigebiete analysiert.

**c)** Die Daten werden mit einer multiplen Regressionsanalyse ausgewertet. Der «Preis» (price) wird aus einem Durchschnitt von vier möglichen Skitickets (Erwachsene-Hochsaison, Erwachsene-Nebensaison, Kinder-Hochsaison und Kinder-Nebensaison) errechnet. Die unabhängigen Variablen sind «Höhenmeter» (altitude: ALT), «Pistenkilometer» (total kilometer of alpine slopes: TAS), «Kundendichte» (ratio of total kilometers of alpine slopes to total transportation capacity: RTASCAP), «Wintersport Vielfalt» (ratio of intermediate kilometers of alpine slopes to total kilometers of alpine slopes: RITAS), «Komfort» (ratio of the number of chair and cabin lifts to the total number of lifts: RCCLTL), «Halfpipe» (PIPE) und «Park» (PARK).

**d)** **Abbildung 5.17** zeigt die Forschungsergebnisse für alle fünf Länder. **Abbildung 5.18** zeigt die Forschungsergebnisse für die Schweiz. Die Höhenmeter, die Pistenkilometer und der Komfort haben einen signifikant positiven Effekt auf die Höhe des Preises. Ein überfülltes Skigebiet hingegen hat einen signifikant negativen Effekt auf die Höhe des Preises. Die übrigen unabhängigen Variablen sind nicht signifikant. Betrachtet man die Forschungsergebnisse nur für die Schweiz ( $n = 57$ ), dann haben lediglich die Höhenmeter und die Pistenkilometer einen signifikant positiven Effekt auf die Höhe des Preises. Die restlichen Variablen sind nicht signifikant. Die Ergebnisse für die Schweiz weisen die geringste, erklärte Varianz ( $R^2 = .39$ ) aus. Die höchste, erklärte Varianz erzielt Deutschland mit  $R^2 = .85$ .



**Abbildung 5.17: Forschungsergebnisse von Pawlowski / Breuer für alle Länder** (eigene Darstellung)



**Abbildung 5.18: Forschungsergebnisse von Pawlowski / Breuer für die Schweiz** (eigene Darstellung)

Der Ländervergleich zeigt, dass die Schweizer Skigebiete durchschnittlich am höchsten gelegen sind. Frankreich hat basierend auf Pistenkilometern die grössten Skigebiete. In Frankreich bieten 72 % aller Skigebiete eine Halfpipe, in Deutschland sind es lediglich 7 %. In der Schweiz verfügen 86 % der Stichprobe über einen Park, wohingegen in Deutschland der Anteil bei 46 % liegt.

**e)** Die Stichprobe von  $n = 260$  verteilt sich ungleichmässig auf die Länder. So beträgt die Stichprobe in Österreich  $n = 87$ , Frankreich  $n = 40$ , Deutschland  $n = 41$ , Italien  $n = 35$  und in der Schweiz  $n = 57$ . Die Stichprobe von Österreich ist beispielsweise knapp 150 % grösser als die Stichprobe von Italien. Solche Differenzen können zu unterschiedlichen, statistischen Resultaten führen. Des Weiteren wurden keine Handlungsempfehlungen basierend auf den Forschungsergebnissen abgeleitet.

**f)** Die unabhängigen Variablen können 85 % des Preises einer Skitageskarte in Deutschland erklären. In der Schweiz sind es 39 %. Dies deutet darauf hin, dass für die Schweiz weitere unabhängige Variablen für die Erklärung des Preises gefunden werden sollten. Nichtsdestotrotz liefert die Studie potenzielle Erfolgsfaktoren für die Bergbahnbranche, welche in der Vorbereitung der eigenen Studie berücksichtigt werden sollten.

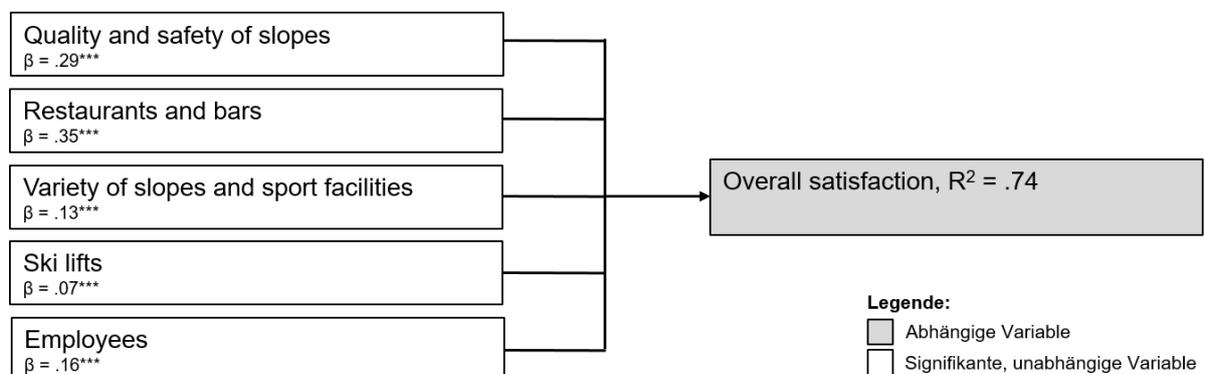
#### **5.4.7 Studie von Matzler et al. (2008)**

**a)** Die Studie von Matzler et al. (2008) mit dem Forschungstitel «Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors» wurde im Journal of Travel Research veröffentlicht, welches gemäss ABDC Standard das Ranking A\* hat. Die Studie verfolgt das Forschungsziel eine Skala zu entwickeln, um die Kundenzufriedenheit von Skigebieten zu messen. Auf die moderierenden Effekte von demographischen (Alter und Geschlecht), situativen (1-Tages oder Mehrtagesbesucher) und die produktbezogenen (Schwierigkeitsgrad der Pisten) Variablen wird nicht eingegangen, da diese für die vorliegende Dissertation nicht weiter von Relevanz sind.

**b)** Die Forschungsarbeit basiert auf Befragungen mit  $n = 14'861$  Kunden aus unterschiedlichen Skigebieten. Insgesamt wurden Kunden aus 51 Skigebieten in Österreich, Deutschland, Italien und der Schweiz befragt.

c) Mithilfe der explorativen und konfirmatorischen Faktoranalyse konnten fünf produkt-spezifische Faktoren identifiziert werden, welche einen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben. Die Beziehung zwischen den fünf Faktoren «Qualität und Sicherheit der Skipisten» (quality and safety of slopes), «Restaurants und Bars» (restaurant and bars), «Auswahl an Skipisten und Sporteinrichtungen» (variety of slopes and sport facilities), «Skilifte» (ski lifts) sowie «Mitarbeitende» (employees) und der «Gesamtzufriedenheit» (overall satisfaction) wird mit einem Strukturgeleichungsmodell gemessen.

d) Alle UV haben einen signifikanten Einfluss auf die AV auf einem Signifikanzniveau von  $p < .001$ . Die fünf UV können mit einem  $R^2$  von .74 die «Gesamtzufriedenheit» (overall satisfaction) zu 74 % erklären. Des Weiteren haben die Forscher auch persönliche Faktoren wie Alter und Geschlecht und situationsbezogene Faktoren wie die Häufigkeit der Besuche analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass männliche Skifahrer vor allem die Qualität und Sicherheit der Skipisten bevorzugen, wohingegen weibliche Skifahrer eher Restaurants und Bars als wichtig erachten. So sind auch für junge Skifahrer und 1-Tages-Besucher die Restaurants und Bars wichtiger als die Skipisten. Wiederkehrende Kundschaft legt weniger Wert auf die Mitarbeitenden und die Skilifte als auf die Vielfalt der Skipisten und Sporteinrichtungen. **Abbildung 5.19** zeigt die Forschungsergebnisse.



\*\*\* auf 99 % Niveau signifikant

**Abbildung 5.19: Forschungsergebnisse von Matzler et al.**  
(in Anlehnung an Matzler et al., 2008, S. 408)

e) Dank der grossen Stichprobe ( $n > 14'000$ ) lassen sich allgemeingültige Aussagen treffen. Nichtsdestotrotz sollten die Forschungsergebnisse kritisch betrachtet werden. Je grösser die Stichprobe, desto wahrscheinlicher ist ein signifikantes Ergebnis. Somit sollten die Ergebnisse, welche alle auf einem 99 % Niveau signifikant sind, nicht überinterpretiert werden. So haben beispielsweise die Skilifte mit einem  $\beta = .07$  zwar einen signifikanten jedoch nur marginalen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit.

f) Die Studie gibt wertvolle Einblicke, welche Faktoren die Kundenzufriedenheit in einem Skigebiet beeinflussen. Da die Studie unter anderem mit Daten aus der Schweiz arbeitet, ist ein bestimmtes Mass an Übertragbarkeit vorhanden. Zudem sind die Items der Befragung in der Studie verfügbar. Diese könnten als Basis für die eigene Untersuchung verwendet werden.

## 5.5 Schlussfolgerungen für die eigene Untersuchung

Basierend auf der Literaturrecherche kann ein Katalog an potenziellen Erfolgsfaktoren erstellt werden. Die potenziellen Erfolgsfaktoren werden nach ihrer Beherrschbarkeit (exogen / endogen) geordnet. Die endogenen Erfolgsfaktoren werden zusätzlich noch nach dem ROM-Modell gegliedert. Es lassen sich insgesamt 28 potenzielle Erfolgsfaktoren identifizieren. Davon zählen elf zu den exogenen Faktoren und 17 zu den endogenen Faktoren. Die endogenen Faktoren bestehen aus neun Faktoren auf Ressourcenebene, sieben Faktoren auf Angebotsebene und ein Faktor auf Marktebene.

**Abbildung 5.20** listet die potenziellen Erfolgsfaktoren auf.

Kategorie	Potenzielle Erfolgsfaktoren	Erwarteter Effekt	Studien
Exogen	Alter des Unternehmens	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falk (2017)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> </ul>
	BIP Wachstum im Heimmarkt	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> </ul>
	Erreichbarkeit	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Falk (2017)</li> <li>▪ Zehrer et al. (2016)</li> </ul>
	Geografische Nähe der Konkurrenz	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falk (2017)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> </ul>
	Grösse der Destination	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Falk (2017)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> </ul>
	Höhenmeter	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falk (2017)</li> <li>▪ Pawlowski / Breuer (2010)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> <li>▪ Falk (2008)</li> </ul>
	Klimawandel	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rutty et al. (2017)</li> <li>▪ Trawöger (2014)</li> </ul>

**Abbildung 5.20: Katalog potenzieller Erfolgsfaktoren**  
(eigene Darstellung)

Kategorie	Potenzielle Erfolgsfaktoren	Erwarteter Effekt	Studien
Exogen	Landschaft Einzigartigkeit der Landschaft	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zehrer et al. (2016)</li> <li>▪ Hallmann et al. (2013)</li> </ul>
	Tourismusregion	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> </ul>
	Wechselkurs CHF/EUR	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> </ul>
	Wetter und Schneebedingungen Früher Schneefall   Schönes Wetter während Ferien / Feiertagen	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> <li>▪ Bank / Wiesner (2011)</li> </ul>
Endogen, Ressourcen	Anteil Reiseverkehrsumsatz	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> </ul>
	Anteil Winterumsatz	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> </ul>
	Anzahl Mitarbeitende	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Goncalves (2013)</li> <li>▪ Matzler et al. (2008)</li> </ul>
	Betriebskapazität	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zehrer et al. (2016)</li> <li>▪ Goncalves (2013)</li> <li>▪ Pawlowski / Breuer (2010)</li> <li>▪ Falk (2008)</li> <li>▪ Matzler et al. (2008)</li> </ul>
	Destinations-Management-Organisation	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zehrer et al. (2016)</li> </ul>
	Kapitalstruktur	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> </ul>
	Personalkostenanteil	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brida et al. (2014)</li> </ul>
	Wert der Sachanlagen	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Brida et al. (2014)</li> </ul>
	Qualität der Anlagen	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> <li>▪ Pawlowski / Breuer (2010)</li> <li>▪ Falk (2008)</li> </ul>
Endogen, Angebot	Angebotsvielfalt der Destination Sport und Eventeinrichtungen   Restaurants und Bars   Spa Angebote   etc.	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zehrer et al. (2016)</li> <li>▪ Hallmann et al. (2013)</li> <li>▪ Konu et al. (2011)</li> <li>▪ Matzler et al. (2008)</li> </ul>
	Anzahl Betriebstage	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rutty et al. (2017)</li> <li>▪ Goncalves (2013)</li> <li>▪ Falk (2008)</li> </ul>

**Abbildung 5.20: Katalog potenzieller Erfolgsfaktoren (Fortsetzung)**  
(eigene Darstellung)

Kategorie	Potenzielle Erfolgsfaktoren	Erwarteter Effekt	Studien
Endogen, Angebot	Dienstleistungsqualität der Destination	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zehrer et al. (2016)</li> <li>▪ Hallmann et al. (2013)</li> </ul>
	Pistenkilometer	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Falk (2017)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> <li>▪ Goncalves (2013)</li> <li>▪ Pawlowski / Breuer (2010)</li> <li>▪ Falk (2008)</li> </ul>
	Preise	+/-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zehrer et al. (2016)</li> <li>▪ Hallmann et al. (2013)</li> </ul>
	Skilift-Verbindung zu einem weiteren Skigebiet	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falk (2017)</li> </ul>
	Wintersportangebot Park   Halfpipe   Vielfalt der Pisten   Angebot für Langläufer   Kunstschnee   etc.	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Falk (2013a)</li> <li>▪ Konu et al. (2011)</li> <li>▪ Pawlowski / Breuer (2010)</li> <li>▪ Falk (2008)</li> <li>▪ Matzler et al. (2008)</li> </ul>
Endogen, Markt- position	Bekanntheit	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lütolf / Wanzenried (2018)</li> <li>▪ Zehrer et al. (2016)</li> </ul>

**Abbildung 5.20: Katalog potenzieller Erfolgsfaktoren (Fortsetzung)**  
(eigene Darstellung)

Basierend auf der Literaturrecherche können auch potenzielle Erfolgsindikatoren identifiziert werden. Die potenziellen Erfolgsindikatoren werden nach Bergbahnen und Business-Ökosystem geordnet. Es lassen sich insgesamt sechs Variablen identifizieren. Fünf Variablen gehören zur Kategorie Bergbahn und eine Variable zur Kategorie Business-Ökosystem.

**Abbildung 5.21** listet die potenziellen Erfolgsindikatoren auf.

Kategorie	Potenzielle Erfolgsindikatoren	Studien
Bergbahnen	Betriebsjahre	▪ Falk (2013a)
	Cash Flow Rendite	▪ Lütolf / Wanzenried (2018)
	Grad der Selbstfinanzierung	▪ Lütolf / Wanzenried (2018)
	Umsatz	▪ Brida et al. (2014) ▪ Goncalves (2013) ▪ Lütolf / Wanzenried (2018) ▪ Sainaghi (2008)
	Winterersteintritte	▪ Sainaghi (2008)
Business-Ökosystem	Übernachtungen	▪ Zehrer et al. (2016) ▪ Müller / Berger (2012)

**Abbildung 5.21: Katalog potenzieller Erfolgsindikatoren**  
(eigene Darstellung)

Die Bergbahnbranche ist von Besonderheiten geprägt, welche bei der Erfolgsmessung berücksichtigt werden müssen:

- Die Geschäftsjahre der Bergbahnbranche werden aufgrund der unterschiedlichen Saisons nach unterschiedlichen Zeiträumen abgeschlossen. Um die Vergleichbarkeit der Saisons zu gewährleisten, werden die Geschäftsjahre nicht nach Kalenderjahr abgeschlossen. So dauert beispielsweise ein Geschäftsjahr bei den Davos Klosters Bergbahnen AG oder der Weissen Arena von Mai bis April und bei den Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG von November bis Oktober. Beispiele für ein Geschäftsjahr von Januar bis Dezember sind die Jungfraubahn Holding AG oder die Rigi Bahnen AG. Mithilfe eines mehrjährigen Vergleichs der Geschäftsjahre kann diese Besonderheit reduziert werden.
- In der Branche sind hohe Fixkosten üblich. Aufgrund des fixkostenlastigen Geschäftes ist der Umsatz entscheidend. Wachsende Umsatzzahlen führen praktisch immer zu steigenden Gewinnen (vgl. Lütolf / Wanzenried, 2018, S. 34). Folglich ist es denkbar, der Umsatz im Geschäftsfeld Transport als Erfolgsindikator zu verwenden.
- Betreibt ein Bergbahnunternehmen mehrere Geschäftsfelder, wie beispielsweise Gastronomie oder Hotellerie, wird ein Vergleich mit anderen Bergbahnen schwierig. Lütolf / Wanzenried (2018, S. 34) empfehlen deshalb, Bergbahnunternehmen basierend auf ihren Ergebnissen des Geschäftsfeldes Transport zu vergleichen. Somit ist es möglich, ein konsistentes Bild über den Zeitverlauf hinweg zu erhalten.

- Bergbahnunternehmen müssen hohe Investitionssummen für Sachanlagen wie z. B. Bahnanlagen, Schneeanlagen, Pistenfahrzeuge etc. tätigen (vgl. Bieger / Lasser, 2005, S. 9). Diese Kapitalintensität bietet Spielraum, um mithilfe von Abschreibungen einen Geschäftsabschluss zu «korrigieren» (vgl. Lütolf / Wanzenried, 2018, S. 34). Aufgrund dessen sollte anstelle des Jahresgewinns das Betriebsergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA) berücksichtigt werden.
- Die Bergbahnen leisten Beiträge zum jeweiligen Business-Ökosystem. Deshalb muss ihr Erfolg auch an diesem Beitrag gemessen werden.

## **Teil II: Eigene empirische Untersuchung**

Teil II verbindet die zwei Literaturreviews zu den Erfolgsfaktorenstudien und zu den Bergbahnen und Destinationen. Das Resultat ist die Vorbereitung und Durchführung der eigenen Studie zur Erfolgsfaktorenidentifikation in der Bergbahnbranche.

Teil II besteht aus zwei Kapiteln:

- In Kapitel 6 wird zunächst die Forschungslücke definiert. Die anschließende Erarbeitung des Forschungsmodells beruht auf vorangehenden Erkenntnissen. So werden im Forschungsmodell der eigenen Erfolgsfaktorenstudie die Dimensionen der Beherrschbarkeit (exogen und endogen) und der Ebenen (Ressourcenebene, Angebotsebene und Marktposition) aufgegriffen. Zudem wird das Konzept des Business-Ökosystems mit einer dualen Erfolgsmessung berücksichtigt. Das Kapitel schliesst mit der Durchführung der Untersuchung.
- In Kapitel 7 werden die erhobenen Daten analysiert und interpretiert. Die statistische Analyse wird nach univariaten, bivariaten und multivariaten Vorgehen unterschieden. Mithilfe der multivariaten Analyse können fünf Erfolgsfaktoren für die Bergbahnbranche identifiziert werden.



## 6 Vorbereitung und Durchführung der empirischen Untersuchung

### 6.1 Kapitelübersicht

Das vorliegende Kapitel baut auf den Erkenntnissen der vorangehenden Kapitel auf und verfolgt das Ziel die eigene empirische Untersuchung vorzubereiten und durchzuführen. Im Einzelnen geht es um folgende drei Zielsetzungen:

- Die Forschungslücke respektive der Mehrwert der Studie soll definiert werden.
- Das Forschungsmodell soll hergeleitet und visualisiert werden.
- Die eigene Untersuchung soll vorbereitet und anschliessend durchgeführt werden. Die gesammelten Daten bilden die Grundlage für das siebte Kapitel «Datenanalyse und -interpretation».

Das vorliegende Kapitel ist in fünf Abschnitte gegliedert. Nach der Kapitelübersicht widmet sich Abschnitt 6.2 der Definition der Forschungslücke. In Abschnitt 6.3 wird das Forschungsmodell hergeleitet. Es wird detailliert auf die Variablen und Hypothesen eingegangen. Unter Abschnitt 6.4 wird die Untersuchung vorbereitet. Zunächst werden die Grundentscheide bezüglich Befragung gefällt. Anschliessend werden die Items definiert. Pretests in Form von informellen Evaluationen, kognitivem Testing und einem Experten-Panel werden durchgeführt. Die Präsentation des definitiven Fragebogens schliesst den Abschnitt ab. Abschnitt 6.5 geht auf die Durchführung der Untersuchung ein.

### 6.2 Definition der Forschungslücke

Trotz wirtschaftlicher Relevanz der Branche und den zahlreichen Herausforderungen für die Unternehmen gibt es wenig empirische Studien zur Bergbahnbranche.

Basierend auf der Literaturrecherche konnten zwei empirische Studien identifiziert werden, welche sich bisher konkret mit der Identifikation von Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien der Bergbahnbranche beschäftigen. Die Studien wurden in den Abschnitten 5.4.2 und 5.4.4 detailliert vorgestellt. **Abbildung 6.1** gibt einen Überblick über die zwei Studien und zeigt den Zusatznutzen der eigenen Studie.

Autor (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Art der Datenerhebung	Strukturierung der Erfolgsfaktoren	Erfolgsmessung
Eigene Studie (2021)	alle Schweizer Bergbahnunternehmen	Primärforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ endogene Faktoren der Ressourcen</li> <li>▪ endogene Faktoren des Angebotes</li> <li>▪ endogene Faktoren der Marktposition</li> <li>▪ exogene Faktoren</li> <li>▪ Finanzkennzahlen</li> </ul>	Doppelt duale Erfolgsmessung: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ auf Variablenebene mit monetären und nicht-monetären Indikatoren</li> <li>▪ auf Analyseebene des Bergbahnunternehmens und des Business-Ökosystems</li> </ul>
Lütolf / Wanzenried (2018)	Schweizer Seilbahnunternehmen, mit mehr als CHF 1 Mio. Umsatz und öffentlichen Zahlen	Sekundärforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ firmenspezifische Faktoren</li> <li>▪ wetterabhängige Faktoren</li> <li>▪ infrastrukturenspezifische Faktoren</li> <li>▪ marktspezifische Faktoren</li> </ul>	Einfache Erfolgsmessung mit monetären Indikatoren
Falk (2013a)	Skigebiete in Österreich	Sekundärforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ firmenspezifische Faktoren</li> <li>▪ ortsspezifische Faktoren</li> <li>▪ makroökonomische Faktoren</li> </ul>	Einfache Misserfolgsmessung mit nicht-monetärem Indikator

**Abbildung 6.1: Beurteilung ausgewählter Studien**  
(eigene Darstellung)

Basierend auf den zwei Studien scheint eine weitere Untersuchung gerechtfertigt:

- Die bisher durchgeführten Studien beschäftigen sich grösstenteils mit dem Untersuchungsgegenstand der Seilbahnbranche. Meist liegt der Fokus noch spezifischer. Lütolf / Wanzenried (2018) fokussieren sich auf Seilbahnunternehmen, welche mehr als eine Million Umsatz generieren und ihre Zahlen mindestens während den letzten zehn Jahren veröffentlichten. Falk (2013a) analysiert ausschliesslich Skigebiete. Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Dissertation hingegen wird breit gehalten. Es sollen alle Bergbahnunternehmen der Schweiz untersucht werden. Die Bergbahnunternehmen als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Dissertation kennzeichnen sich durch folgende Merkmale: Private oder öffentliche Organisation, schienen- und / oder seilgebundene Bahnen, Überwindung von horizontaler Distanz und Höhendifferenz, primärer Zweck des touristischen Transportes und primär in alpinen Regionen (vgl. Bieger / Rügger, 1991, S. 11 ff., Bärtschi, 2015). Als alpine Region wird gemäss den vier touristischen Zonen der Schweiz die Bergzone

verstanden. Die Bergzone umfasst Höhenlagen von mindestens 1'000 Meter über Meer (vgl. Bundesamt für Statistik, 2019).

- Lütolf / Wanzenried (2018) und Falk (2013a) arbeiten mit Sekundärforschung. Für die vorliegende Dissertation wird eine Primärforschung durchgeführt. Durch die Primärforschung kann eine Datengrundlage geschaffen werden, welche explizit auf die Fragestellung zugeschnitten ist. Zudem liefern Primärforschungen Daten mit höchstmöglicher Aktualität.
- Die Erfolgsfaktoren der geplanten Studie werden nach der Beherrschbarkeit in endogene und exogene Faktoren unterteilt. Die endogenen Erfolgsfaktoren werden entlang des ROM-Modells gegliedert (vgl. Grünig et al., 2022, S. 9). Bis anhin gibt es noch keine empirische Studie zur Schweizer Bergbahnbranche, welche die Erfolgsfaktoren entlang dem ROM-Modell sortieren. Die potenziellen Erfolgsfaktoren werden damit in der vorliegenden Dissertation in exogene Faktoren, endogene Faktoren auf Ressourcenebene, endogene Faktoren auf Angebotsebene und endogene Faktoren der Marktposition strukturiert. Zudem werden noch Finanzkennzahlen berücksichtigt.
- Die Erfolgsfaktoren der Marktposition agieren zusätzlich als Moderatorvariable, welche die Beziehung zwischen den Erfolgsfaktoren auf Angebots- und Ressourcenebene beeinflussen. In der Erfolgsfaktorenforschung werden die Erfolgsfaktoren der Marktposition unterschiedlich eingesetzt. Oft wird der Marktanteil als abhängige Variable verwendet (siehe z. B. Sheng et al., 2011, Nakos et al., 2014, Wang et al., 2017). Lütolf / Wanzenried (2018) berücksichtigen Erfolgsfaktoren der Marktposition – gemäss Ansicht der Verfasserin – als unabhängige Variable.
- Basierend auf dem Verständnis einer Destination als Business-Ökosystem (siehe Kapitel 4.3) wird der Erfolg parallel für die Destination und für das Bergbahnunternehmen analysiert. Somit basiert die geplante Studie auf einer dualen Erfolgsmessung. Zudem wird der Erfolg – wie von der Literatur gefordert – sowohl monetär als auch nicht-monetär ermittelt. Die bisher durchgeführten Erfolgsfaktorenstudien zur Bergbahnbranche basieren hingegen auf einer einfachen Erfolgsmessung.
- Schliesslich wird praktische Relevanz angestrebt, indem aufbauend auf den Erkenntnissen generelle Handlungsempfehlungen für die Bergbahnbranche und differenzierte Handlungsempfehlungen für einzelnen Anbietergruppen von Bergbahnunternehmen formuliert werden.

Zusammenfassend werden von der beabsichtigten Untersuchung sowohl methodische als auch inhaltliche Erkenntnisse erwartet. Sie erfüllt damit die Anforderungen, die an ein Forschungsprojekt gestellt werden.

## 6.3 Forschungsmodell

### 6.3.1 Das Forschungsmodell im Überblick

Im Forschungsmodell werden die theoretischen Vermutungen über die kausale Beziehung der abhängigen und unabhängigen Variablen dargestellt. Da mehrere abhängige und unabhängige Variablen gleichzeitig berücksichtigt werden, handelt es sich um ein multivariates Kausalmodell (vgl. Baur / Blasius, 2019, S. 1409).

Wie **Abbildung 6.2** zeigt, besteht es aus drei Typen von Variablen erster Ordnung und sieben Typen von Variablen zweiter Ordnung. Insgesamt umfasst das Forschungsmodell 19 Variablen.

Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen	Kontrollvariablen
Endogene Erfolgsfaktoren der Ressourcen	Erfolgsindikatoren der Bergbahn	Exogene Erfolgsfaktoren
Endogene Erfolgsfaktoren des Angebotes	Erfolgsindikator der Destination	Finanzkennzahlen
Endogener Erfolgsfaktor der Marktposition*		

\*sowohl unabhängige als auch Moderatorvariable

**Abbildung 6.2: Variablentypen der vorliegenden Dissertation**  
(eigene Darstellung)

**Abbildung 6.3** zeigt das Forschungsmodell.

In den Abschnitten 6.3.2 bis 6.3.4 werden zuerst die Variablen vorgestellt. Auf dieser Grundlage werden anschliessend in Abschnitt 6.3.5 die Hypothesen beschrieben.

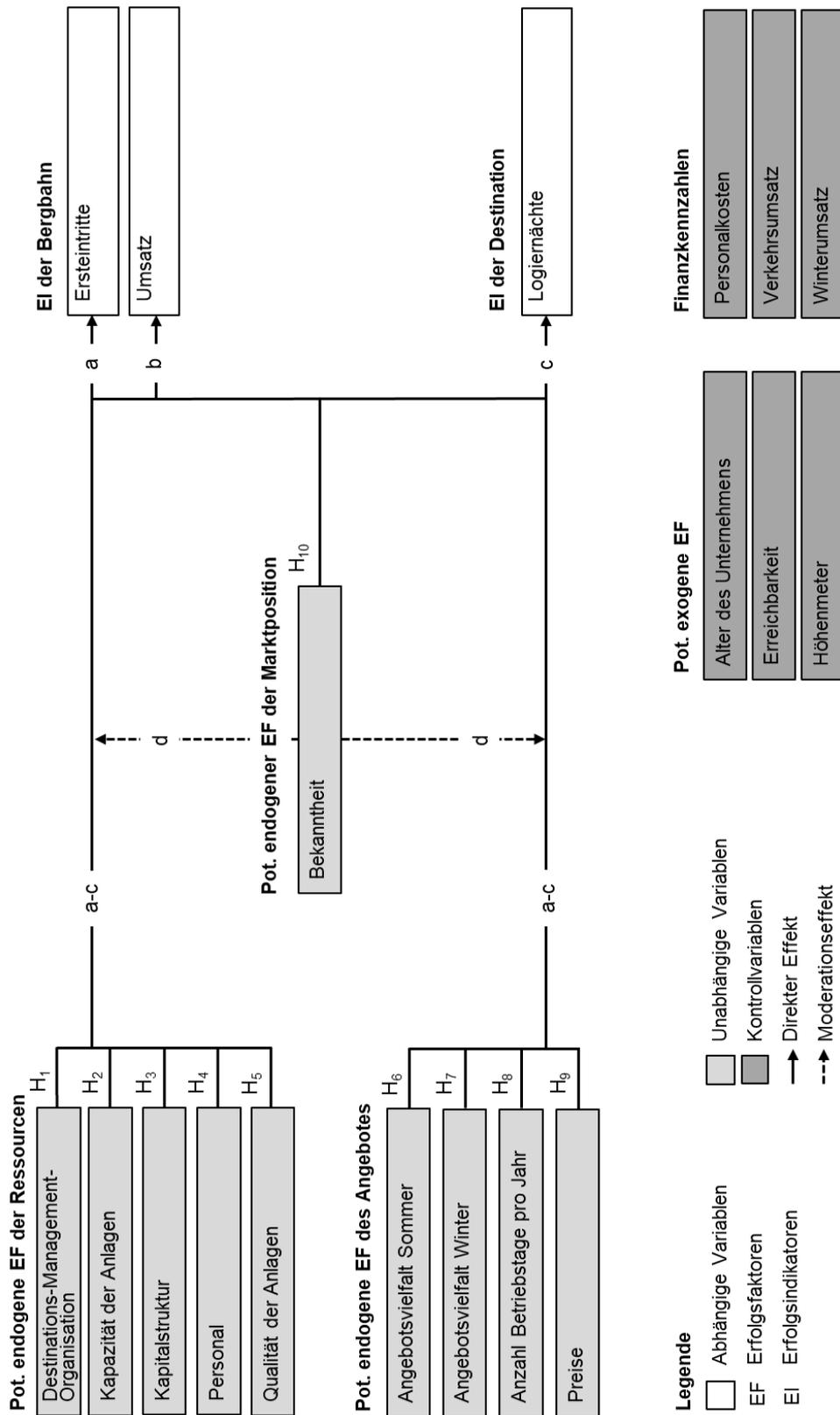


Abbildung 6.3: Forschungsmodell (eigene Darstellung)

### 6.3.2 Unabhängige Variablen

Es handelt sich bei den unabhängigen Variablen ausschliesslich um endogene Erfolgsfaktoren. Sie werden nach dem ROM-Modell (vgl. Grünig et al., 2022, S. 9) in endogene Erfolgsfaktoren der Marktposition, des Angebotes und der Ressourcen unterteilt.

Es werden fünf **endogene Erfolgsfaktoren der Ressourcen** im Forschungsmodell berücksichtigt:<sup>1</sup>

- **Destinations-Management-Organisation:** Eine Destinations-Management-Organisation engagiert sich für die Entwicklung der Tourismusregion (vgl. Fischer, 2007, S. 2 ff.). Ihr werden unterschiedliche Funktionen zugetragen. So unterscheidet Bieger (2008, S. 67 f.) beispielsweise zwischen Planungsfunktion, Angebotsfunktion, Marketingfunktion und Interessenvertretungsfunktion. Um die vielfältigen Aufgaben einer Destinations-Management-Organisation zu erfassen, muss eine Priorisierung vorgenommen werden. Als besonders relevante Aufgaben werden die Gästebetreuung (vgl. Freyer, 1993, S. 201, Bieger, 2008, S. 67), die Erarbeitung einer Destinationsstrategie (vgl. Heath / Wall, 1992, S. 166, Bieger, 2008, S. 67), die Gestaltung vermarktbarer Tourismusleistungen (vgl. Kaspar, 1996, S. 101, Bieger, 2008, S. 67), die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern und der Einbezug von Einheimischen betrachtet. Es wird angenommen, dass die Destinations-Management-Organisation einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat (vgl. Zehrer et al., 2016, S. 7). Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.
- **Kapazität der Anlagen:** Die Kapazität der Anlagen gibt an, wie viele Personen maximal pro Stunde transportiert werden können. Es werden alle Bergbahnen eines Bergbahnunternehmens berücksichtigt. Die Betriebskapazität ist zugleich auch ein Indikator für die Unternehmensgrösse. In der Literatur besteht Uneinigkeit darüber, ob die Unternehmensgrösse den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflusst. So unterstützen beispielsweise die Forschungsergebnisse von Amato / Burson (2007) die 'stuck in the middle' Theorie von Porter (1980). Sie besagt, dass sowohl kleine als auch grosse Unternehmen erfolgreich sein können. Mittलगrosse Unternehmen sind hingegen weniger wettbewerbsfähig (= stuck in the middle). Lee (2009) hingegen kommt zum Schluss, dass die Unternehmensgrösse positiv mit

---

<sup>1</sup> Unberücksichtigte Erfolgsfaktoren der Ressourcen sind «Anzahl Mitarbeitende» und «Wert der Sachanlagen». Es kann davon ausgegangen werden, dass die Anzahl Mitarbeitende mit den Personalkosten (siehe endogene Finanzkennzahlen) und der Wert der Sachanlagen mit der Kapazität und Qualität der Anlagen redundant sind. Ihre Berücksichtigung würde zu einer Doppelbewertung respektive zu einem Spezifikationsfehler führen (vgl. Hair et al., 2019, S. 277 f.).

dem Erfolg korreliert. Da die Bergbahnbranche fixkostenlastig ist, besteht die Vermutung, dass eine hohe Kapazität der Anlagen einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat (vgl. z. B. Beritelli et al., 2007). Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.

- **Kapitalstruktur:** Die Kapitalstruktur gibt an, wie das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital aussieht. Bieger / Laesser (2005, S. 20) fordern, dass die Eigenkapitalquote für die Schweizer Bergbahnen bei mindestens 40 % liegen sollte. Begründet wird die Forderung damit, dass die Bergbahnbranche grossen Ertragsschwankungen unterliegt. Wenn in schlechten Jahren zusätzlich noch grosse Zinszahlungen getätigt werden müssten, kann kein ausreichender Cash-Flow mehr erzielt werden (vgl. Bieger et al., 2000, S. 71). Es wird angenommen, dass ein hoher Eigenkapitalanteil einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat. Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.
- **Personal:** Bei einer Dienstleistung kommen die Kunden fast immer mit dem Personal des Unternehmens in Kontakt. Folglich sind Mitarbeitende bei Dienstleistungen erfolgskritisch. Es wird angenommen, dass die Gastfreundlichkeit des Personals einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat (vgl. z. B. Liu et al., 2007, Sung / Choi, 2014, Brito / Oliveira, 2016). Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse des kognitiven Testings mit Branchenexperten (siehe Kapitel 6.4.5) berücksichtigt.
- **Qualität der Anlagen:** Die Qualität zählt gemäss der PIMS-Studie zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren (vgl. Buzzell / Gale, 1989). Die Qualität der Anlagen zeigt sich in Komfort, Sauberkeit und besonderen Merkmalen, insbesondere Rekorde. Beispiele für Rekorde sind die längste Standseilbahn Europas (Niesen), die steilste Zahnradbahn der Welt (Pilatus), die älteste Bergbahn Europas (Rigi), die erste Cabrio-Luftseilbahn der Welt (Stanserhorn), die steilste Standseilbahn der Welt (Stoos), die erste Drehseilbahn der Welt (Titlis) etc. Es wird angenommen, dass die Qualität der Anlagen einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat (vgl. z. B. Buzzell / Gale, 1989, Lakhali, 2009). Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.

Weiter werden vier **endogene Erfolgsfaktoren des Angebotes** im Forschungsmodell berücksichtigt:<sup>2</sup>

- **Angebotsvielfalt Sommer:** Die Angebotsvielfalt Sommer gibt Auskunft über das Leistungsspektrum der Destination im Sommer. Ein Tourist konsumiert meist mehrere Teilleistungen, respektive ein touristisches Leistungsbündel. Ein differenziertes Leistungsbündel erlaubt einer Destination, sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl.

---

<sup>2</sup> Unberücksichtigte Erfolgsfaktoren des Angebotes sind «Dienstleistungsqualität der Destination», «Pistenkilometer», «Skilift Verbindung zu einem weiteren Skigebiet» und «Wintersportangebot». Diese Variablen finden sich in der Angebotsvielfalt Sommer und / oder Winter wieder. Somit ist die Erhebung dieser Variablen redundant.

Kämpf / Hunziker, 2008, S. 33). Deshalb wird angenommen, dass die Angebotsvielfalt Sommer einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat. In Kapitel 5 wird die «Angebotsvielfalt Winter» berücksichtigt. Da sich die vorliegende Dissertation nicht ausschliesslich auf das Wintergeschäft konzentriert, wird das Forschungsmodell mit der Variable Angebotsvielfalt Sommer ergänzt.

- **Angebotsvielfalt Winter:** Die Angebotsvielfalt Winter gibt Auskunft über das Leistungsspektrum der Destination im Winter. Analog zur Angebotsvielfalt Sommer wird angenommen, dass die Angebotsvielfalt Winter einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat. Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.
- **Anzahl Betriebstage pro Jahr:** Die Anzahl Betriebstage pro Jahr messen, an wie vielen Tagen das Bergbahnunternehmen geöffnet hat. Es wird angenommen, dass die Anzahl Betriebstage einen positiven Einfluss auf den Erfolg haben (vgl. z. B. Goncalves, 2013). Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.
- **Preise:** Ein höheres Preisniveau muss nicht zwingend ein Nachteil für ein Bergbahnunternehmen sein. Attraktivere Bergbahnen bzw. Destinationen sind in der Lage, höhere Preise am Markt durchzusetzen (vgl. Kämpf / Weber, 2005, S. 93 ff.). Deshalb wird angenommen, dass ein hoher Preis einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat. Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.

Schliesslich wird die Bekanntheit als **endogener Erfolgsfaktor der Marktposition** im Forschungsmodell berücksichtigt:

- **Bekanntheit:** Die Bekanntheit wird auf der Ebene der Bergbahn und der Destination gemessen. Es wird davon ausgegangen, dass die Bekanntheit einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat (vgl. z. B. Kim et al., 2003). Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.

Zudem soll auch explorativ überprüft werden, ob die Bekanntheit als Moderatorvariable agiert und die Beziehung zwischen den Erfolgsfaktoren der Ressourcen und des Angebotes und den Erfolgsindikatoren beeinflusst.

### 6.3.3 Abhängige Variablen

Die Erfolgsindikatoren stellen die abhängigen Variablen dar. Wie in Kapitel 2 erläutert, wird zwischen objektiver und subjektiver Erfolgsmessung unterschieden. Die vorliegende Dissertation beruht auf einer subjektiven Erfolgsmessung (vgl. Venkatraman / Ramanujam, 1987, Wall et al., 2004, Bachmann, 2009, Singh et al., 2016):

- Bei der subjektiven Erfolgsmessung werden Erfahrungen, Ressourcen, Wissen etc. intuitiv mitberücksichtigt. So können «subjektive Masse [...] gehaltvoller sein, da ein grösserer inhaltlicher Leistungsbereich abgedeckt wird» (Bachmann, 2009, S. 97).
- Da die Geschäftsjahre in der Bergbahnbranche nach unterschiedlichen Zeiträumen abgeschlossen werden, wären objektive Erfolgsmasse nur schwierig über verschiedene Unternehmen hinweg zu vergleichen.
- Die subjektive Erfolgsmessung ermöglicht es, den Unternehmenserfolg relativ zu den Konkurrenten zu erheben.
- Mehrere Studien zeigen auf, dass objektive und subjektive Erfolgsmasse stark miteinander korrelieren (vgl. z. B. Dawes, 1999, Vij / Bedi, 2015, Singh et al., 2016).
- Vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) ist die Bereitschaft Informationen über objektive Erfolgsdaten offenzulegen gering. Die Mehrheit der Schweizer Bergbahnunternehmen sind KMU.

Trotz wichtiger Vorteile der subjektiven Erfolgsmessung sollte auch auf die Nachteile hingewiesen werden: Der wohl grösste Nachteil der subjektiven Erfolgsmessung ist die Verzerrung der menschlichen Wahrnehmung (vgl. Bachmann, 2009, S. 96). Es existieren empirische Untersuchungen, die dies belegen. Sie zeigen, dass die objektiven Daten nicht mit der subjektiven Erfolgsmessung übereinstimmen müssen (vgl. z. B. Mezas / Starbuck, 2003).

Des Weiteren berücksichtigt die vorliegende Dissertation nicht nur den Erfolg des Bergbahnunternehmens, sondern – ganz im Sinne des Business-Ökosystems – auch den Erfolg der Destination.

Es werden zwei **Erfolgsindikatoren der Bergbahnen** im Forschungsmodell berücksichtigt:<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Die unberücksichtigten Erfolgsindikatoren der Bergbahnen sind «Betriebsjahre», «Cash-Flow-Rendite» und «Grad der Selbstfinanzierung». Die Betriebsjahre werden nicht als abhängige Variable verwendet, da bei den exogenen Erfolgsfaktoren bereits das Alter des Unternehmens kontrolliert wird. Der Umsatz wird gegenüber weiteren monetären Messgrössen wie z. B. Cash-Flow-Rendite bevorzugt, da die Bergbahnbranche eine fixkostenlastige Branche ist und der Umsatz bei der Erfolgsfaktorenforschung eine gebräuchliche Messgrösse ist. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Bereitschaft zur Auskunft zum Umsatz grösser ist als für weitere finanzielle Mittel.

- **Ersteintritte:** Die Ersteintritte entsprechen der Anzahl Gäste. In Kapitel 5 wird von «Winterersteintritten» gesprochen. Damit dieser Erfolgsindikator jedoch für das ganze Jahr und nicht nur für die Wintersaison gültig ist, werden die gesamten Ersteintritte gemessen. Im Sommer entspricht ein Ersteintritt meist einer Beförderung. Im Winter hingegen werden meist mehrere Beförderungen pro Ersteintritt generiert.
- **Umsatz:** Für ein fixkostenlastiges Geschäft wie die Bergbahnbranche, ist der Umsatz entscheidend ist. Wachsende Umsatzzahlen führen praktisch immer zu steigenden Gewinnen (siehe Kapitel 5). Zudem ist der Umsatz der zweimeist verwendete Erfolgsindikator in der Erfolgsfaktorenforschung (siehe Kapitel 3).

Als **Erfolgsindikator der Destination** werden die Logiernächte berücksichtigt:<sup>4</sup>

- **Logiernächte:** Da es schwierig ist, Erfolgsindikatoren für eine Destination zu definieren, werden oftmals die Logiernächte als Erfolgsgrösse verwendet. So sind die Logiernächte auch der einzig identifizierte Erfolgsindikator einer Destination (siehe Kapitel 5).

#### 6.3.4 Kontrollvariablen

Neben den in Abschnitt 6.3.2 beschriebenen endogenen Erfolgsfaktoren gibt es auch exogene Erfolgsfaktoren (vgl. z. B. Buzzell / Gale, 1989). Sie sind durch das Unternehmen nur marginal beeinflussbar. Sie besitzen bei der Formulierung der Handlungsempfehlungen eine kleinere Bedeutung als die endogenen Erfolgsfaktoren. Deshalb werden sie als Kontrollvariablen berücksichtigt.

Es werden drei **exogene Erfolgsfaktoren** im Forschungsmodell berücksichtigt. Alle Variablen basieren auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche in Kapitel 5:<sup>5</sup>

- **Alter des Unternehmens:** Das Alter des Unternehmens wird mit der ersten Inbetriebnahme der Bergbahnanlagen erhoben.
- **Erreichbarkeit:** Die Erreichbarkeit zu einer Talstation des Bergbahnunternehmens wird mit dem Auto und öffentlichen Verkehr erhoben.

---

<sup>4</sup> Gemäss Expertengespräche würde sich die Wertschöpfung in einer Destination als alternativer Erfolgsindikator anbieten. In der Praxis ist jedoch oftmals wenig über diesen Erfolgsindikator bekannt (vgl. Bieger / Beritelli, 2013, S. 89), deshalb wird auf die Berücksichtigung der Wertschöpfung als Erfolgsindikator der Destination verzichtet.

<sup>5</sup> Unberücksichtigte exogene Erfolgsfaktoren sind «BIP Wachstum im Heimmarkt», «Geografische Nähe zur Konkurrenz», «Grösse der Destination», «Klimawandel», «Landschaft», Wechselkurs CHF / EUR» und «Wetter- und Schneebedingungen». Da beispielsweise das BIP Wachstum im Heimmarkt alle Untersuchungseinheiten in gleicher Weise betrifft, wird auf eine Erhebung verzichtet. Da die Variable Höhenmeter erhoben wird, wird auf die Erhebung der Variablen Klimawandel und Wetter- und Schneebedingungen verzichtet.

- **Höhenmeter:** Mit dem Höhenmeter wird der höchstgelegene Punkt der Bergbahnanlagen gemessen.

Neben den exogenen Erfolgsfaktoren werden auch Finanzkennzahlen berücksichtigt. Es werden drei **Finanzkennzahlen** im Forschungsmodell aufgeführt:

- **Personalkostenanteil:** Die Variable Personalkostenanteil misst wie viel die Personalkosten im Verhältnis zum Gesamtumsatz ausmachen. Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.
- **Verkehrsumsatz:** Die Variable Verkehrsumsatz misst wie viel Umsatz mit dem Geschäftsfeld Reiseverkehr gemacht wird. Betreibt ein Bergbahnunternehmen keine weiteren Geschäftsfelder so entspricht die Variable dem Gesamtumsatz. Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.
- **Winterumsatz:** Die Variable Winterumsatz misst wie viel Umsatz im Winterhalbjahr (November bis April) gemacht wird. Die Variable wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 5 berücksichtigt.

### 6.3.5 Wissenschaftliche Hypothesen

Wie das Forschungsmodell (vgl. Abschnitt 6.3.1) zeigt, liegen dem Modell zehn Haupt-hypothesen zugrunde. Sie unterstellen, dass die zehn endogenen Erfolgsfaktoren (vgl. Abschnitt 6.3.2) einen positiven Einfluss auf die drei Erfolgsindikatoren (vgl. Abschnitt 6.3.3) haben.

Für den Einfluss der neun endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen und des Angebotes auf die Erfolgsindikatoren werden je sechs Unterhypothesen formuliert:

- **H<sub>1-9 a</sub>:** Die endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen und des Angebotes üben einen direkten, positiven Einfluss auf die Ersteintritte des Bergbahnunternehmens aus.
- **H<sub>1-9 b</sub>:** Die endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen und des Angebotes üben einen direkten, positiven Einfluss auf den Umsatz des Bergbahnunternehmens aus.
- **H<sub>1-9 c</sub>:** Die endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen und des Angebotes üben einen direkten, positiven Einfluss auf die Logiernächte der Destination aus.
- **H<sub>1-9 da</sub>:** Die Beziehung zwischen den endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen / des Angebotes und den Erseintritten des Bergbahnunternehmens wird positiv durch die Variable Bekanntheit moderiert.

- **H<sub>1-9</sub> db:** Die Beziehung zwischen den endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen / des Angebotes und der Umsatz des Bergbahnunternehmens wird positiv durch die Variable Bekanntheit moderiert.
- **H<sub>1-9</sub> dc:** Die Beziehung zwischen den endogenen Erfolgsfaktoren der Ressourcen / des Angebotes und die Logiernächte der Destination wird positiv durch die Variable Bekanntheit moderiert.

Für den Einfluss des endogenen Erfolgsfaktors der Marktposition auf die Erfolgsindikatoren werden drei Unterhypothesen formuliert:

- **H<sub>10</sub> a:** Der endogene Erfolgsfaktor der Marktposition übt einen direkten, positiven Einfluss auf die Ersteintritte des Bergbahnunternehmens aus.
- **H<sub>10</sub> b:** Der endogene Erfolgsfaktor der Marktposition übt einen direkten, positiven Einfluss auf den Umsatz des Bergbahnunternehmens aus.
- **H<sub>10</sub> c:** Der endogene Erfolgsfaktor der Marktposition übt einen direkten, positiven Einfluss auf die Logiernächte der Destination aus.

Insgesamt werden somit zehn Hypothesen (H) mit 57 Unterhypothesen überprüft.

## 6.4 Vorbereitung der Untersuchung

«A 'survey' is a systematic method for gathering information [...] for the purposes of constructing quantitative descriptors [...].»

Groves et al. (2005, S. 2)

### 6.4.1 Querschnittserhebung

Die Daten der empirischen Studie werden mithilfe einer Befragung gewonnen. Weitere Erhebungsmethoden in der Sozialwissenschaft sind Beobachtungen, Tiefeninterviews, Fokusgruppen, Panels und Experimente. Da die weiteren Methoden jedoch die Population meist ungenügend abdecken, wird die Befragung bevorzugt. Befragungen bieten die Möglichkeiten (1) gesamte Populationen zu beschreiben, (2) eine gute Abdeckung der Population zu erzielen, (3) die Erkenntnisse zu verallgemeinern, (4) kosteneffizient Daten zu erheben und (5) die Messqualität zu kontrollieren (vgl. Blair et al., 2014, S. 4 ff.).

Es wird primär zwischen zwei Befragungsdesigns unterschieden (vgl. Krosnick et al., 2014, S. 404 ff.):

- **Querschnittserhebung:** Die Daten werden zu einem einzelnen Zeitpunkt aus einer Stichprobe gesammelt.
- **Längsschnitterhebung:** Die Daten werden zu zwei oder mehr Zeitpunkten von derselben Stichprobe gesammelt.

Basierend auf einer Querschnittserhebung können kausale Hypothesen überprüft werden. Somit können die Forschungsfragen der vorliegenden Dissertation mit einer Querschnittserhebung beantwortet werden.

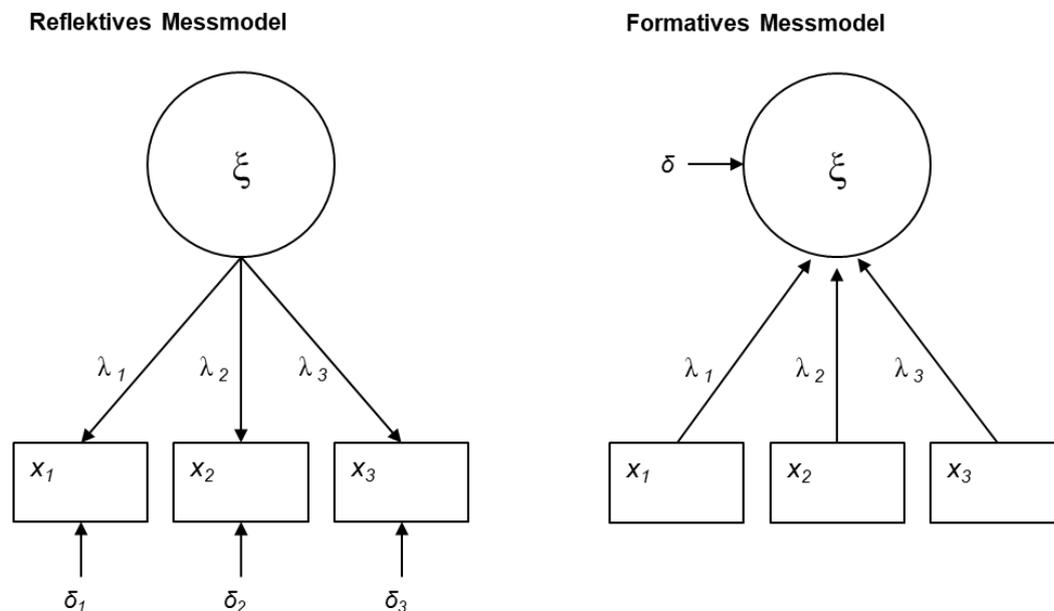
#### 6.4.2 Variablenmessung

In der Statistik wird zwischen vier Messniveaus unterschieden: Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskala. Die Skalenniveaus unterliegen einer Hierarchie, nach welcher sich unterschiedliche empirische Aussagen treffen lassen. So kann auf dem Messniveau der Nominalskala zwischen Gleichheit und Ungleichheit unterschieden werden. Variablen welche auf der Ordinalskala gemessen werden, verfügen zusätzlich über eine Ordnung. Die Intervallskala verfügt zusätzlich über eine sogenannte Gleichheit von Differenzen. Das bedeutet, dass die Abstände in der Ordnung stets identisch sind. Bei der Verhältnisskala wird zusätzlich noch eine Gleichheit von Quotienten verlangt (vgl. Janssen / Laatz, 2017, S. 210 f.). Da die Statistik- und Analyse-Software SPSS nur zwischen Nominalskala, Ordinalskala und metrischen Skalen unterscheidet, wird in der vorliegenden Dissertation auf eine Unterscheidung zwischen Intervall- und Verhältnisskala verzichtet.

Des Weiteren wird zwischen manifesten und latenten Variablen unterschieden. Der Unterschied zwischen manifesten und latenten Variablen liegt darin, dass sich manifeste Variablen direkt messen lassen, latente Variablen hingegen nicht. Folglich werden manifeste Variablen mit nur einem einzigen Item erhoben (vgl. Bagozzi / Fornell, 1982, S. 24). Ein Beispiel für eine manifeste Variable ist das Alter des Unternehmens, welches mit nur einem einzigen Item – das Jahr der Inbetriebnahme – gemessen werden kann. Bei der Qualität der Anlagen hingegen handelt es sich um eine latente Variable, da die Messung auf mehreren Items wie z. B. Komfort, Sauberkeit etc. basiert.

Da eine latente Variable nicht direkt gemessen werden kann, muss sie durch mehrere Items operationalisiert werden. Einerseits werden die Items generiert und andererseits wird die Beziehung zwischen der Variable und den Items festgelegt (vgl. Riemenschneider, 2006, S. 186 ff.). Die Beziehung zwischen der latenten Variable und

den Items kann entweder reflektiv oder formativ sein. Wird die latente Variable reflektiv operationalisiert, so widerspiegeln die Items die Variable. Bei einer formativen Beziehung wird die Variable durch die Items bestimmt. **Abbildung 6.4** visualisiert das reflektive und das formative Messmodell.



#### Legende

- $\xi$  Latente Variable
- $\lambda$  Faktorladung
- $x$  Item
- $\delta$  Störvariable

#### Abbildung 6.4: Reflektives und formatives Messmodell

(in Anlehnung an Christophersen / Grape, 2009, S. 103; Riemenschneider, 2006, S. 193)

Wie die Pfeile in Abbildung 6.4 zeigen, werden die Items im reflektiven Messmodell durch die Variable verursacht. Die Items unterliegen der Kausalität. Ändert sich der Wert der Variable, so ändern sich auch die Ausprägungen aller dazugehörigen Items. «Würde [die Variable] fehlerfrei durch die [Items] abgebildet werden, hätten die Items untereinander einen Korrelationskoeffizienten von 1» (Riemenschneider, 2006, S. 194). Aufgrund der Kausalität können die Items ausgetauscht oder wenn nötig entfernt werden. Im formativen Messmodell hingegen, ergibt sich die Variable aus der Summe der Werte der Items. Deshalb können die Items nicht ausgetauscht oder entfernt werden. Jedes Item stellt eine Facette der Variable dar. Aus diesem Grund findet sich auch die Störvariable auf Variablen-Ebene und nicht auf Item-Ebene (vgl. Diamantopoulos / Winklhofer, 2001, S. 270 f.).

Die geplante Untersuchung umfasst manifeste, latent-reflektive und latent-formative Variablen.

### 6.4.3 Frageformulierung

Es wird zwischen drei unterschiedlichen Frageformaten unterschieden. So gibt es offene Fragen (die Befragten antworten mit eigenen Worten), geschlossene Fragen (die Befragten wählen eine Antwort aus einer Reihe von Antwortmöglichkeiten) und teilweise geschlossene Fragen (die Antwortmöglichkeiten werden mit «Sonstiges, bitte ausführen» erweitert). Grundsätzlich wird in der Literatur von Letzterem abgeraten (vgl. Schuman / Scott, 1987, S. 957 ff., Krosnick / Presser, 2010, S. 267). Offene Fragen bringen den Vorteil mit, dass die Antwort der Befragten nicht eingeschränkt oder beeinflusst wird. Jedoch sind offene Fragen aufwendig zu kodieren, können zu einer fehlerhaften Kodierung führen und die Beantwortung der Fragen ist für die Befragten aufwendiger. Daher sollten offene Fragen auf ein Minimum beschränkt werden (vgl. Blair et al., 2014, S. 193, Krosnick et al., 2014, S. 265 f.). Die Nachteile der offenen Fragen gelten nicht für die Messung quantitativer Werte. Fragen beispielsweise zur Anzahl Pistenkilometer implizieren die Antwort und können deshalb als offene Fragen formuliert werden. Somit ist keine Kodierung erforderlich und die Antwortmöglichkeiten schränken die Befragten nicht ein. Zudem werden die Befragten nicht durch die Antwortmöglichkeiten beeinflusst (vgl. Krosnick / Presser, 2010, S. 265 f.). Einzig der Nachteil der aufwendigen Beantwortung für die Befragten bleibt bestehen.

Für die geplante Befragung werden folgende Schlussfolgerungen bezüglich der Frageformulierung gezogen:

- Die Befragung soll primär aus geschlossenen Fragen bestehen.
- Offene Fragen sollen für die Messung von quantitativen Werten eingesetzt werden.
- Teilweise geschlossene Fragen werden vermieden.

Unabhängig vom Frageformat ist entscheidend, dass die Fragen klar verstanden werden und die Befragten das nötige Wissen haben, um die Fragen zu beantworten (vgl. Fowler / Cosenza, 2008, S. 138 ff.). In der Literatur finden sich Standards, für die korrekte Frageformulierung. Nachfolgend eine Auswahl an Richtlinien für die Frageformulierung (vgl. Roberts, 2010, S. 204, Blair et al., 2014, S. 190 ff., Dillman et al., 2014, S. 126):

- Es sollen einfache, vertraute Wörter mit eindeutiger Bedeutung verwendet werden. Fachbegriffe gilt es zu vermeiden.
- Der Syntax soll simpel sein. Es sollen so wenig Wörter wie notwendig verwendet werden.
- Die Frageformulierung soll neutral sein, damit die Antworten nicht in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.
- Es soll stets nur eine Frage aufs Mal gestellt werden.
- Fragen mit doppelter Verneinung gilt es zu vermeiden. Es sollen auch keine «Agree-Disagree»-Fragen gestellt werden, da dies zu einer doppelten Verneinung führen kann.
- Die Fragen müssen inhaltlich korrekt formuliert werden.
- In den meisten Fällen ist es sinnvoll, in den Fragen eine zeitliche Begrenzung vorzunehmen. Die Entscheidung, welcher Zeitrahmen geeignet ist, hängt von der Häufigkeit und der Unterscheidungskraft des gemessenen Phänomens ab.

Frageformulierungen können entweder aus vorangehenden Studien übernommen oder neu entwickelt werden. Keine der beiden Methoden ist prinzipiell besser als die andere. Übernommene Formulierungen haben jedoch den Vorteil, dass sich die Forschungsergebnisse vergleichen lassen und dass die Fragen bereits getestet wurden. Nichtsdestotrotz müssen auch bereits verwendete Fragen erneut getestet werden. Es kann sein, dass sich der Sprachgebrauch im Laufe der Zeit verändert hat oder dass der Kontext des Fragebogens einen Einfluss auf das Verständnis hat (vgl. Blair et al., 2014, S. 190). Da viele Studien zur Bergbahnbranche auf Sekundärdaten beruhen, sind wenig Frageformulierungen für diese Branche zu finden. Nichtsdestotrotz sollen – wo möglich – Formulierungen aus vorangehenden Studien übernommen werden.

#### **6.4.4 Antwortmöglichkeiten für geschlossene Fragen**

Für geschlossene Fragen können unterschiedliche Antwortmöglichkeiten eingesetzt werden. So gibt es Multiple Choice mit einer oder mehreren erlaubten Antworten, Rating-Skalen, Rankings und Auswahlmatrizen mit einer oder mehreren erlaubten Antworten. Die Wahl der Antwortmöglichkeit hängt von der Fragestellung ab. Unabhängig von der Antwortmöglichkeit ist es entscheidend, dass alle möglichen Antworten abgedeckt werden, die Kategorien sich gegenseitig ausschliessen (wenn nur eine Antwort erlaubt ist), die Antworten in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht werden und dass die Antwortkategorie «Weiss nicht» nicht integriert wird (vgl. Blair et al., 2014, S. 202).

Für Rating-Skalen muss zudem noch die Länge, die Parität und die Beschriftung der Skala definiert werden:

- **Länge:** In der Literatur sind unterschiedliche Meinungen bzgl. der Länge der Skala zu finden. Krosnick / Presser (2010, S. 271) raten von zu langen Skalen ab, da diese die Abbildung und die Interpretation der Skalenpunkte erschweren. Zu kurze Skalen mit zwei oder drei Punkten führen hingegen zu einer reduzierten Reliabilität. Für die Likert (1932) Skala werden meist 5-Punkte verwendet.
- **Parität:** Bradburn et al. (2004) empfehlen nach der Analyse der aktuellen Forschungsergebnisse, eine mittlere Antwortkategorie vorzusehen, ausser es gäbe «überzeugende Gründe» dies nicht zu tun. Diese Sicht wird in der Literatur überwiegend geteilt (vgl. z. B. O'Muircheartaigh et al., 2001, Krosnick / Presser, 2010, Blair et al., 2014). Zudem haben Krosnick / Presser (2010) festgestellt, dass Skalen mit einer ungeraden Anzahl Antwortkategorien die Reliabilität und die Validität verbessern.
- **Beschriftung:** Für die Beschriftung der Skala sollte – wenn möglich – eine verbale Bezeichnung verwendet werden. Die numerische Bezeichnung der Skalenpunkte erschwert das Beantworten der Frage (vgl. Krosnick / Presser, 2010, S. 275). Zudem sollen wenn möglich alle Skalenpunkte bezeichnet werden (vgl. Roberts, 2010, Krosnick et al., 2014).

Für die geplante Befragung werden folgende Schlussfolgerungen bezüglich der Erstellung von Antwortkategorien gezogen:

- Bei Multiple-Choice Fragen dürfen sich die Antwortkategorien nicht überschneiden.
- Die Antwortkategorie «Weiss nicht» soll nicht integriert werden.
- Die Rating-Skalen sollen 5-Punkte lang sein.
- Die Skalenpunkte sollen verbal beschriftet werden.

#### 6.4.5 Pretests

In der empirischen Sozialforschung und insbesondere bei Befragungen ist es Common Sense, vor der eigentlichen Datenerhebung Pretests durchzuführen. Um die Befragung der vorliegenden Dissertation zu überprüfen, werden drei verschiedene Pretests angewendet: (1) Informelle Evaluation, (2) Kognitives Testing und (3) Experten-Panels.

**Abbildung 6.5** zeigt das Interviewverzeichnis der drei verschiedenen Pretests.

Form des Pretests	Datum	Name und Vorname	Unternehmen	Funktion
Informelle Evaluation	26.11.2020	Isenegger-Windlin Andrea	Luftseilbahn Küssnacht-Seebodenalp AG	Leiterin Marketing
Informelle Evaluation	24.12.2020	Isenegger-Windlin Andrea	Luftseilbahn Küssnacht-Seebodenalp AG	Leiterin Marketing
Informelle Evaluation	15.01.2021	Müller Roger	-	-
Informelle Evaluation	18.01.2021	Vanoli Nina	-	-
Informelle Evaluation	19.01.2021	Grimmer Tamara	-	-
Kognitives Testing	26.01.2021	Waldis Marcel	RIGI BAHNEN AG	Leiter Finanzen
Kognitives Testing	02.02.2021	Vils Jerun	Wiriehornbahnen AG	Verwaltungsrat
Kognitives Testing	03.02.2021	Burnier Valérie	Luftseilbahn Wengen-Männlichen AG	Verwaltungsrätin
Kognitives Testing	05.02.2021	Meyer Thomas	Stoosbahnen AG	Verwaltungsratspräsident
Kognitives Testing	16.02.2021	Züst Jeanine	RigiPlus AG	Geschäftsführerin
Kognitives Testing	19.02.2021	Isenegger-Windlin Andrea	Luftseilbahn Küssnacht-Seebodenalp AG	Leiterin Marketing
Experten-Panel	01.03.2021	Dr. Lauber Maria	Universität Freiburg	Lektorin

**Abbildung 6.5: Interviewverzeichnis Gespräche mit Branchenexperten I**  
(eigene Darstellung)

### (1) Informelle Evaluation

Im Rahmen der informellen Evaluation wird der Fragebogen durch Scheininterviews mit Kollegen getestet. Obwohl die informelle Evaluation nicht wissenschaftlich scheint, können mit diesem Vorgehen viele Probleme bereits zu Beginn behoben werden (vgl. Roberts, 2020). Die informelle Evaluation wurde mit vier Probanden durchgeführt.

Folgende Erkenntnisse konnten aus der informellen Evaluation gewonnen werden:

- Die Probanden schlagen eine Vereinfachung der Item-Formulierungen vor. Dies weil teilweise die Fragen zu umständlich formuliert waren und somit zu Verständnisproblemen führten.
- Weiter empfehlen die Probanden die Fragen entlang der Themenfelder 'Bergbahn' und 'Destination' zu ordnen. Dies weil sich der Wechsel zwischen den Themenfeldern sich als anstrengend herausstellte.
- Abschliessend schlagen die Probanden Änderungen bezüglich Umfragedesign vor. Es wird beispielsweise angemerkt, dass die Nummerierung der Fragen verwirrend sei.

## (2) Kognitives Testing

Das kognitive Testing wird mit Branchenexperten durchgeführt. Mithilfe dieses Pretests wird überprüft ob die Fragen korrekt verstanden werden und ob die Branchenexperten Probleme haben die Fragen zu beantworten (vgl. Blair et al., 2014, S. 277 ff.). Das kognitive Testing wurde mit insgesamt sechs Branchenexperten durchgeführt.

Es werden drei Techniken für das kognitive Testing mit den Branchenexperten angewendet (vgl. Blair et al., 2014, S. 277 ff.):

- **Methode des lauten Denkens:** Bei der Methode des lauten Denkens handelt es sich um die ursprüngliche Methode des kognitiven Testings. Das laute Denken kann gleichzeitig oder nachträglich erfolgen. Bei einer gleichzeitigen Anwendung des lauten Denkens berichtet der Befragte unmittelbar, nach dem Hören oder Lesen der Frage, was er überlegt. Bei der nachträglichen Anwendung des lauten Denkens gibt der Befragte nach Beantwortung der Frage Auskunft darüber, was er sich für Gedanken zu der Frage gemacht hat.
- **Probes:** Bei Probes (Nachfragetechnik) handelt es sich um spezifische Fragen zum Fragebogen. Beispielsweise kann spezifisch nach dem Verständnis bestimmter Wörter gefragt werden, wie: «Was verstehen Sie unter 'Freizeiteinrichtungen'?».
- **Debriefing:** Unter Debriefing wird eine Nachbesprechung am Schluss des Gesprächs verstanden. Das Debriefing gibt dem Befragten die Möglichkeit ein generelles Feedback zur Befragung oder zu bestimmten Fragen zu geben.

Folgende Erkenntnisse konnten aus dem kognitiven Testing gewonnen werden:

- Die Experten regen dazu an, die fehlende Variable «Personal» als potenzieller Erfolgsfaktor im Forschungsmodell zu integrieren. Diese Variable wird als endogener Erfolgsfaktor der Ressourcen aufgenommen.

- Weiter wird empfohlen einige offene Fragen in geschlossene Fragen umzuformulieren. Dies weil die Beantwortung der offenen Fragen teilweise zu anstrengend war. Die Änderung betrifft die Fragen nach den Personalkosten, nach der Kapitalstruktur und nach dem Verkehrsumsatz.
- Wie bereits bei der informellen Evaluation werden auch im kognitiven Testing weitere Vereinfachungen und Anpassungen in der Item-Formulierung sowie Änderungen im Umfragedesign vorgeschlagen.
- Es wird vorgeschlagen die Variablen Angebotsvielfalt Winter und Angebotsvielfalt Sommer mit weiteren Items zu ergänzen.
- Weiter schlagen die Experten vor, einen «COVID-19-Hinweis» bei einigen Fragen einzufügen. Dies damit die Auswirkungen der Pandemie nicht die Forschungsergebnisse beeinflussen.
- Die Experten raten zudem, bei der Variable Bekanntheit zusätzlich die Ebene der Region zu berücksichtigen.
- Abschliessend wird vermerkt, dass nicht alle Bergbahnunternehmen über eine Tageskarte und / oder Retourfahrt verfügen. Dies führt dazu, dass die Variable Preis nicht für ein bestimmtes Produkt erhoben werden kann.

Anhang I gibt einen detaillierten Überblick über die umformulierten oder neu hinzugefügten Frageitems.

### **(3) Experten-Panels**

In Experten-Panels wird der Fragebogen durch Fragebogen-Experten überprüft. Gemäss der Studie von Presser / Blair (1994) zeigen sich Experten-Panels als eine besonders effiziente Methode von Pretests. Dieser Pretest findet meist nur mit wenigen Experten statt. Der Experten-Panel der vorliegenden Dissertation wird mit einer Fragebogenexpertin durchgeführt.

Folgende Erkenntnisse konnten aus dem Experten-Panel gewonnen werden:

- Zunächst rät die Expertin allenfalls den Pflichtmodus zu erweitern oder einen «Nachfassmodus» zu aktivieren. Dies um missing values zu vermeiden.
- Weiter rät die Expertin sogenannte Ankerbeispiele in die Befragung zu integrieren. Unter Ankerbeispielen versteht man Beispiele, die eine Frage oder Antwortkategorie besonders gut veranschaulichen.
- Abschliessend schlägt die Expertin vor, unterschiedliche Fragetypen zu berücksichtigen. Dies um die Befragung spannender zu gestalten.

#### 6.4.6 Item-Formulierung und Zusammenfassung

**Abbildung 6.6** fasst die Erkenntnisse aus den vorangehenden Abschnitten zusammen. In der ersten Spalte wird angegeben, um welche Variable es sich handelt. Die Variablen werden entlang der Variablentypen geordnet. In der zweiten Spalte findet sich das Messniveau und in der dritten Spalte das Messmodell. Die Item-Formulierungen in der vierten Spalte beruhen auf Abschnitt 6.4.3. Zudem werden Erkenntnisse aus den Pretests berücksichtigt. Die Antwortmöglichkeiten in der fünften Spalte beruhen auf Abschnitt 6.4.4. Analog zu den Item-Formulierungen werden auch hier die Erkenntnisse aus den Pretests berücksichtigt. Falls Items oder Antwortmöglichkeiten an einer vorangehenden Studie anlehnen, wird dies in einer Fussnote vermerkt.

In Anhang II bis Anhang IV ist der Fragebogen auf Deutsch, Französisch und Italienisch zu finden.

Variablenbezeichnung	Messniveau	Messmodell	Items	Antwortmöglichkeiten
<b>Unabhängige Variablen: Endogene Erfolgsfaktoren der Ressourcen</b>				
Destinations-Management-Organisation	Ordinalskala	latent-reflektiv	Wie bewerten Sie Ihre «Destinations-Management-Organisation» (auch Tourismusorganisation genannt) bezüglich... <sup>6</sup>	sehr schlecht, schlecht, neutral, gut, sehr gut
			...Erarbeitung einer Destinationsstrategie?	
			...Gestaltung vermarktbarer Tourismusleistungen?	
			...Gästebetreuung vor Ort?	
			...Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern?	
...Einbezug von Einheimischen?				
Kapazität der Anlagen	metrische Skala	manifest	Wie viele Personen können mit all Ihren Bergbahnanlagen maximal pro Stunde transportiert werden? <sup>7</sup>	offene Frage; circa ___ Personen / h
Kapitalstruktur	Ordinalskala	manifest	Wie hoch ist Ihr Eigenkapital im Verhältnis zum Gesamtkapital?	< 20 %, 20-29 %, 30-39 %, 40-49 %, 50-59 %, 60-69 %, 70-79 %, ≥ 80 % <sup>8</sup>
Personal	Ordinalskala	latent-reflektiv	Wie bewerten Sie Ihr Personal bezüglich...	sehr schlecht, schlecht, neutral, gut, sehr gut
			...Arbeitszufriedenheit?	
			...Motivation?	
			...jobbezogene Fähigkeiten?	
...Identifikation mit dem Unternehmen?				

**Abbildung 6.6: Übersicht der Item-Formulierungen**  
(eigene Darstellung)

<sup>6</sup> Formulierung in Anlehnung an Bieger, 2008; Zehrer et al., 2016

<sup>7</sup> Formulierung in Anlehnung an Bieger / Laesser, 2005; Falk, 2008; Goncalves, 2013

<sup>8</sup> Antwortkategorien in Anlehnung an SBS, 2002

Variablen- bezeichnung	Mess- niveau	Mess- modell	Items	Antwort- möglichkeiten
<b>Unabhängige Variablen: Endogene Erfolgsfaktoren der Ressourcen</b>				
Qualität der Anlagen	Ordinal- skala	latent- reflektiv	Wie bewerten Sie Ihre Bergbahn-Anlagen im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten bezüglich... <sup>9</sup>	schlechter, eher schlechter, gleich, eher besser, besser
			...Komfort?	
			...Sauberkeit?	
			...Qualität?	
			...Rekorde / Aussergewöhnliches? ① Wie beispielsweise die längste Standseilbahn, die steilste Zahnradbahn, die älteste Bergbahn, die erste Drehseilbahn, die längste Treppe, die höchste Poststelle Europas, etc.	
<b>Unabhängige Variablen: Endogene Erfolgsfaktoren des Angebots</b>				
Angebotsvielfalt Sommer	Ordinal- skala	latent- formativ	Wie bewerten Sie das Angebot in Ihrer Destination im Sommer bezüglich... <sup>10</sup>	sehr klein, klein, neutral, gross, sehr gross, kein Angebot vorhanden
			...Anzahl Wanderwege?	
			...Diversität der Wanderwege?	
			...Mountain-Bike-Trails?	
			...Downhill-Trails?	
			...Sport-Events?	
			...übrige Events?	
			...Restaurants?	
			...Übernachtungsmöglichkeiten?	
			...Wellness und Spa?	
...Freizeiteinrichtungen?				

**Abbildung 6.6: Übersicht der Item-Formulierungen (Fortsetzung)**  
(eigene Darstellung)

<sup>9</sup> Formulierung in Anlehnung an Maynes, 1976; Menon et al., 1997; Yu / Fang, 2009; Falk, 2008; Pawlowski / Breuer, 2010

<sup>10</sup> Formulierung in Anlehnung an Hallmann et al., 2013; Matzler et al., 2008; Kämpf / Weber, 2005; Konu et al., 2011; Zehrer et al., 2016

Variablenbezeichnung	Messniveau	Messmodell	Items	Antwortmöglichkeiten
<b>Unabhängige Variablen: Endogene Erfolgsfaktoren des Angebots</b>				
Angebotsvielfalt Winter	Ordinalskala	latentformativ	Wie bewerten Sie das Angebot in Ihrer Destination im Winter bezüglich... <sup>11</sup>	sehr klein, klein, neutral, gross, sehr gross, kein Angebot vorhanden
			...präparierte Winterwanderwege?	
			...Schlittelpisten?	
			...Langlaufloipen?	
			...signalisierter Schneeschuhtrails?	
			...Skitouren?	
			...Sport-Events?	
			...übrige Events?	
			...Restaurants?	
			...Übernachtungsmöglichkeiten?	
			...Wellness und Spa?	
			...Freizeiteinrichtungen?	
			Wie bewerten Sie das Angebot des Skigebiets in Ihrer Destination bezüglich... <sup>12</sup>	
			...Anzahl Pistenkilometer?	
...technisch beschneibarere Pistenkilometer?				
...Vielfalt der Skipisten?				
...Funpark / Snowpark?				
...Halfpipe?				
	metrische Skala	manifest	Wie viele Pistenkilometer bietet das Skigebiet?	offene Frage; circa __ km
Anzahl Betriebstage pro Jahr	metrische Skala	manifest	Wie viele Tage pro Jahr hat Ihr Bergbahnunternehmen durchschnittlich geöffnet? <sup>13</sup>	offene Frage; circa __ Tage

**Abbildung 6.6: Übersicht der Item-Formulierungen (Fortsetzung)**  
(eigene Darstellung)

<sup>11</sup> Formulierung in Anlehnung an Hallmann et al., 2013; Falk, 2013a; Matzler et al., 2008; Kämpf / Weber, 2005; Zehrer et al., 2016

<sup>12</sup> Formulierung in Anlehnung an Falk, 2008; Pawlowski / Breuer, 2010; Konu et al., 2011

<sup>13</sup> Formulierung in Anlehnung an Falk, 2008; Goncalves, 2013; Rutty et al., 2017

Variablen- bezeichnung	Mess- niveau	Mess- modell	Items	Antwort- möglichkeiten
<b>Unabhängige Variablen: Endogene Erfolgsfaktoren des Angebots</b>				
Preise	Ordinal- skala	latent- reflektiv	Wie bewerten Sie das Preisniveau Ihrer Bergbahntickets im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten...	viel tiefer, tiefer, gleich, höher, viel höher
			...für Erwachsene im Winter?	
			...für Kinder im Winter?	
			...für Erwachsene im Sommer?	
			...für Kinder im Sommer?	
<b>Unabhängige Variable: Endogener Erfolgsfaktor der Marktposition</b>				
Bekanntheit	Ordinal- skala	latent- reflektiv	Wie bekannt ist Ihr Bergbahnunternehmen im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten... <sup>14</sup>	viel weniger bekannt, weniger bekannt, gleich, bekannter, wesentlich bekannter
			...in der Region?	
			...in der Schweiz?	
			...in Europa?	
			...weltweit?	
			Wie bekannt ist Ihre Destination im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten... <sup>15</sup>	
			...in der Region?	
			...in der Schweiz?	
			...in Europa?	
			...weltweit?	

**Abbildung 6.6: Übersicht der Item-Formulierungen (Fortsetzung)**  
(eigene Darstellung)

<sup>14</sup> Formulierung in Anlehnung an Lütolf / Wanzenried, 2018

<sup>15</sup> Formulierung in Anlehnung an Lütolf / Wanzenried, 2018

Variablen- bezeichnung	Mess- niveau	Mess- modell	Items	Antwort- möglichkeiten
<b>Abhängige Variablen: Erfolgsindikatoren der Bergbahn</b>				
Ersteintritte	Ordinal- skala	latent- reflektiv	Wie bewerten Sie Ihr Unternehmen in den letzten 3 Jahren im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten bezüglich...	schwächer, eher schwächer, gleich, eher stärker, stärker
			...Anzahl Ersteintritte?	
			...Wachstum der Ersteintritte?	
Umsatz	Ordinal- skala	latent- reflektiv	Wie bewerten Sie Ihr Unternehmen in den letzten 3 Jahren im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten bezüglich... <sup>16</sup>	schwächer, eher schwächer, gleich, eher stärker, stärker
			...Höhe des Umsatzes?	
			...Umsatzwachstum?	
			...Umsatz pro Gast?	
<b>Abhängige Variable: Erfolgsindikator der Destination</b>				
Logiernächte	Ordinal- skala	latent- reflektiv	Wie bewerten Sie Ihre Destination in den letzten 3 Jahren im Vergleich zu den Destinationen Ihrer Konkurrenten bezüglich... <sup>17</sup>	schwächer, eher schwächer, gleich, eher stärker, stärker
			...Anzahl Logiernächte?	
			...Wachstum der Logiernächte?	
			...Anteil warmer Betten?	

**Abbildung 6.6: Übersicht der Item-Formulierungen (Fortsetzung)**  
(eigene Darstellung)

<sup>16</sup> Formulierung in Anlehnung an Sheng et al., 2011; Engelen et al., 2015; Bonsdorff et al., 2018

<sup>17</sup> Formulierung in Anlehnung an Sheng et al., 2011; Engelen et al., 2015; Bonsdorff et al., 2018

Variablenbezeichnung	Messniveau	Messmodell	Items	Antwortmöglichkeiten
<b>Kontrollvariablen: Exogene Erfolgsfaktoren</b>				
Alter des Unternehmens	metrische Skala	manifest	In welchem Jahr wurde Ihre erste Bergbahn-Anlage in Betrieb genommen? <sup>18</sup>	offene Frage; __ JJJJ
Erreichbarkeit	Ordinalskala	latent-formativ	Wie bewerten Sie die Erreichbarkeit Ihrer Talstation... <sup>19</sup>	sehr schlecht, schlecht, neutral, gut, sehr gut
			...mit dem Auto?	
			...mit dem öffentlichen Verkehr?	
			① Falls Ihr Bergbahnunternehmen mehrere Talstationen hat, beantworten Sie die Fragen für die am besten erreichbare Talstation.	
Höhenmeter	metrische Skala	manifest	Wie hoch ist der höchste Punkt Ihrer Bergbahn-Anlagen... <sup>20</sup>	offene Frage; circa __ Meter über Meer
			...im Sommer?	
			...im Winter?	
<b>Kontrollvariablen: Finanzkennzahlen</b>				
Personalkosten	Ordinalskala	manifest	Wie hoch sind die Personalkosten im Verhältnis zum Gesamtumsatz?	≤ 30 %, 31-35 %, 36-40 %, 41-45 %, 46-50 %, > 50 %
Verkehrsumsatz	Ordinalskala	manifest	Wie hoch ist Ihr Verkehrsumsatz (Personen- und Güterverkehr) im Verhältnis zum Gesamtumsatz? <sup>21</sup>	≤ 50 %, 51-60 %, 61-70 %, 71-80 %, 81-90 %, 91-100 % <sup>22</sup>
Winterumsatz	metrische Skala	manifest	Wie hoch ist Ihr Winterumsatz (November bis April) im Durchschnitt im Verhältnis zum Gesamtumsatz? <sup>23</sup>	offene Frage; circa __ %

**Abbildung 6.6: Übersicht der Item-Formulierungen (Fortsetzung)**  
(eigene Darstellung)

<sup>18</sup> Formulierung in Anlehnung an Falk, 2017

<sup>19</sup> Formulierung in Anlehnung an Zehrer, 2016

<sup>20</sup> Formulierung in Anlehnung an Falk, 2017

<sup>21</sup> Formulierung in Anlehnung an Lütolf / Wanzenried, 2018

<sup>22</sup> Antwortkategorie vgl. SBS, 2002

<sup>23</sup> Formulierung in Anlehnung an Lütolf / Wanzenried, 2018

## 6.5 Durchführung der Untersuchung

Die Daten einer Befragung können auf unterschiedlichen Kanälen erhoben werden. Hauptsächlich wird zwischen face-to-face Interviews, Telefoninterviews, postalischen Befragungen und onlinebasierte Befragungen unterschieden. Für die empirische Untersuchung der vorliegenden Dissertation werden die Daten mithilfe einer onlinebasierten Befragung erhoben. Onlinebasierte Befragungen bringen die Vorteile mit sich, dass die Daten schnell, mit geringen Kosten und ohne Interviewer-Effekt erhoben werden können (vgl. Blair et al., 2014, S. 252). Die Nachteile dieser Befragungsform sind, dass die Rücklaufquote geringer ausfallen kann, nur kurze Befragungen von maximal 20 Minuten möglich sind und dass Nicht-Internetnutzer ausgeschlossen werden (vgl. Blair et al., 2014, S. 50 ff.).

Die Befragung findet auf der Online-Umfrage-Applikation «LimeSurvey» (früher PHP-Surveyor) statt. LimeSurvey bietet verschiedene Frage- und Layouttemplates an. Die Fragen und das Layout können jedoch ohne grosse Programmierkenntnisse individuell angepasst werden. Zudem können mithilfe von sogenannten Tokens individuelle und zugleich anonyme Zugänge für die Teilnehmer erstellt werden. Dadurch ist es möglich, gezielt Teilnehmer zu erinnern, welche die Befragung noch nicht ausgefüllt haben.

In der Schweiz sind insgesamt 2'493 Bergbahnen konzessioniert. Sie werden von knapp 500 Bergbahnunternehmen betrieben (vgl. IKSS, 2018, Bundesamt für Statistik, 2018b). Mehrere juristische Gesellschaften bilden im Markt aber eine Einheit. Betrachtet man diese Einheit, reduziert sich die Anzahl Unternehmen auf schätzungsweise 400 Bergbahnunternehmen. Beispiele hierzu sind:

- Die Rigi Bahnen AG führen die Luftseilbahn Kräbel-Rigi Scheidegg AG.
- Die Standseilbahn Schwyz-Stoos AG ist die Tochtergesellschaft der Stoosbahnen AG. Die strategische und operative Führung der Standseilbahn Schwyz-Stoos AG läuft über die Stoosbahnen AG.
- Die Bergbahnen Flumserberg AG bilden die Betriebsgesellschaft der Prodkammbahnen AG und der Maschgenkammbahnen AG.

Bei allen drei Beispielen handelt es sich juristisch gesehen um zwei Unternehmen, welche jedoch strategisch als eine Einheit geführt werden. Da die vorliegende Dissertation auf die strategische Unternehmensführung ausgerichtet ist, ist die Anzahl Bergbahnunternehmen aus strategischer Perspektive relevant.

Basierend auf den Mitgliederverzeichnissen des SBS und VöV, sowie einer Internetrecherche und dem Handelsregister Zefix konnten insgesamt 372 Bergbahnunternehmen ermittelt werden. Sie bilden die Grundgesamtheit.

Der Ablauf der Befragung war wie folgt:

- Die erste Kontaktaufnahme basiert auf einer postalischen Ankündigung der Befragung. Das Schreiben beinhaltet Informationen über die Studie, die Zusicherung, dass alle Informationen anonym und aggregiert behandelt werden und die Zugangsdaten zur onlinebasierten Befragung. Das Ankündigungsschreiben wurde am 13.04.2021 in Zusammenarbeit mit dem Branchenverband SBS versendet. Der Verband hat im Schreiben darauf hingewiesen, dass er Forschungsarbeiten zum Thema der Bergbahnen fördert, um so weitere Erkenntnisse über die Branche zu erhalten. Von 372 angeschriebenen Bergbahnunternehmen haben 85 Unternehmen nach der ersten Kontaktaufnahme die Befragung vollständig ausgefüllt.
- Die Einladung per E-Mail erfolgte eine Woche später. Inhaltlich entspricht diese Einladung mehrheitlich dem postalischen Ankündigungsschreiben. Nach Versand der E-Mail folgten weitere 74 vollständig ausgefüllte Fragebogen.
- Zwei Wochen später wurde eine Reminder-E-Mail versendet, um an die noch ausstehende Teilnahme der Befragung zu erinnern. Der Reminder wurde nur an diejenigen Bergbahnunternehmen verschickt, welche den Fragebogen noch nicht beantwortet haben. Auf den Reminder haben weitere 46 Bergbahnunternehmen reagiert.
- Einen Monat nach der ersten Kontaktaufnahme, am 16.05.2021, wurde die Befragung geschlossen.

Insgesamt haben 205 Bergbahnunternehmen die Befragung vollständig ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 55 %.



## 7 Datenanalyse und -interpretation

### 7.1 Kapitelübersicht

Mit der Stichprobe von  $n = 205$  Bergbahnunternehmen sind  $\sim 50\%$  aller Bergbahnunternehmen in der Schweiz abgedeckt. Nun gilt es, die gesammelten Daten zu analysieren und zu interpretieren. Im Einzelnen geht es um folgende drei Zielsetzungen:

- Zunächst soll die Stichprobe beschrieben werden.
- Anschliessend sollen die latenten Variablen operationalisiert werden. Dazu werden die Variablen mithilfe von geeigneten statistischen Analyseverfahren strukturiert und reduziert.
- Schliesslich sollen die Variablen mithilfe von uni- und bivariaten Methoden wie Mittelwert, Standardabweichung, Minimum, Maximum, einfachen Korrelationen und Regressionen beschrieben und berechnet werden. Die zentrale Aufgabe des 7. Kapitels stellt jedoch die multivariate Hypothesenprüfung dar. Das angepasste Forschungsmodell wird mithilfe von schrittweisen Regressionsanalysen berechnet. Basierend auf diesem Vorgehen können wenige Erfolgsfaktoren identifiziert werden, welche den Erfolg der Bergbahn und der Destination massgeblich beeinflussen.

Das vorliegende Kapitel ist in sechs Abschnitte gegliedert. Nach der Kapitelübersicht widmet sich Abschnitt 7.2 der Beschreibung der Stichprobe. In Abschnitt 7.3 werden die Variablen des Forschungsmodells operationalisiert und falls notwendig reduziert. In Abschnitt 7.4 werden die univariaten Statistikmethoden präsentiert. Die Variablen im Forschungsmodell werden mithilfe von Mittelwert und Standardabweichung beschrieben. Anschliessend werden in Abschnitt 7.5 bivariate Statistikmethoden – Korrelationen und einfache Regressionen – angewendet. Schliesslich wird in 7.6 das angepasste Forschungsmodell mit der schrittweisen Regressionsanalyse berechnet. Damit werden die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren identifiziert.

### 7.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus  $n = 205$  Bergbahnunternehmen. Betrachtet man die Stichprobe entlang der Art der Anlagen, so stellen die Schlepplifte mit knapp  $60\%$  die meistbetriebene Anlage dar ( $n = 122$ ). Rund  $63\%$  der Bergbahnunternehmen betreiben mehr als eine Bergbahnanlage ( $n = 129$ ). Die Verteilung der Art der Anlagen in der Stichprobe deckt sich mit der Verteilung der Art der Anlagen der Grundgesamtheit. So sind auch in der Grundgesamtheit die Schlepplifte die grösste Anlagegruppe, gefolgt

von den Kleinskiliften. Standseilbahnen, Zahnradbahnen und gemischte Adhäsions- und Zahnradbahnen sind auch in der Grundgesamtheit am seltensten anzutreffen (vgl. SBS, 2020, S. 4, Bundesamt für Statistik, 2020b).

Die Schweizer Bergbahnbranche ist kleinstrukturiert. Das zeigt sich auch in der Stichprobe. Rund 29 % der Bergbahnunternehmen haben einen Jahresumsatz von weniger als CHF 100'000. Leicht mehr als die Hälfte der Bergbahnunternehmen der Stichprobe (52.3 %) erwirtschaften einen Jahresumsatz von weniger als einer Million CHF. In der Grundgesamtheit erzielen fast zwei Drittel der Unternehmen weniger als eine Million CHF Jahresumsatz (vgl. SBS, 2010, S. 14). Dementsprechend sind die grösseren Bergbahnunternehmen in der Stichprobe leicht übervertreten.

Der grösste Anteil an Bergbahnunternehmen macht sowohl in der Grundgesamtheit als auch in der Stichprobe die deutschsprachige Schweiz aus. Mit einem Anteil von 82.4 % stellt die deutschsprachige Schweiz klar die grösste Gruppe in der Stichprobe dar (n = 169). Die zweitgrösste Gruppe ist die französischsprachige Schweiz mit 10.7 % (n = 22). Die kleinste Gruppe ist die italienischsprachige Schweiz mit einem Anteil von 6.8 % (n = 14). Die Verteilung der Stichprobe entlang der Sprachräume in der Schweiz entspricht weitgehend der Grundgesamtheit.

**Abbildung 7.1** zeigt die Struktur der Stichprobe entlang der Kriterien Art der Anlage, Jahresumsatz und Sprachraum.

Kriterium	Anteil absolut	Anteil relativ
<b>Art der Anlage</b>		
▪ Standseilbahn	22	10.7 %
▪ Pendelbahn	79	38.5 %
▪ Kleinseilbahn	27	13.2 %
▪ Kabinenumlaufbahn	46	22.4 %
▪ Sesselbahn	68	33.2 %
▪ Schlepplift	122	59.5 %
▪ Kleinskilift	95	46.3 %
▪ Förderband	65	31.7 %
▪ Zahnradbahn	5	2.4 %
▪ gemischte Adhäsions- und Zahnradbahn	1	0.5 %
<b>Jahresumsatz</b>		
▪ < 0.1 Mio. CHF	58	28.9 %
▪ 0.1-1 Mio. CHF	47	23.4 %
▪ 1.1-5 Mio. CHF	46	22.9 %
▪ 5.1-10 Mio. CHF	22	10.9 %
▪ > 10 Mio. CHF	28	13.9 %
<b>Sprachraum</b>		
▪ Deutschsprachige Schweiz	169	82.4 %
▪ Französischsprachige Schweiz	22	10.7 %
▪ Italienischsprachige Schweiz	14	6.8 %

**Abbildung 7.1: Struktur der Stichprobe**  
(eigene Darstellung)

### 7.3 Operationalisierung und Reduktion der Variablen

#### 7.3.1 Manifeste Variablen

Da manifeste Variablen direkt gemessen werden, ist keine Operationalisierung notwendig (siehe Abschnitt 6.4.2). Die vorliegende Dissertation verfügt über acht manifeste Variablen:

- Alter des Unternehmens
- Anzahl Betriebstage pro Jahr
- Höhenmeter
- Kapazität der Anlagen

- Kapitalstruktur
- Personalkosten
- Verkehrsumsatz
- Winterumsatz

### 7.3.2 Latent-reflektive Variablen

Latente Variablen werden durch mehrere Items operationalisiert. Handelt es sich um eine reflektive Beziehung, so widerspiegeln die Items die Variable und sind entsprechend austauschbar (vgl. Riemenschneider, 2006, S. 186 ff.). Es werden mehrere Items abgefragt, um eine mögliche Verzerrung einzelner Items auszugleichen (vgl. Weiber / Mühlhaus, 2014, S. 112). Die vorliegende Dissertation verfügt über acht latent-reflektive Variablen:

- Destinations-Management-Organisation
- Personal
- Qualität der Anlagen
- Preise
- Bekanntheit
- Umsatz der Bergbahn
- Ersteintritte der Bergbahn
- Logiernächte der Destination

Um die innere Konsistenz der verwendeten Items zu messen, kann der Reliabilitätskoeffizient «Cronbachs Alpha» verwendet werden. Das Cronbachs Alpha ist die am häufigsten verwendete Methode der Reliabilitätsschätzung. Der Koeffizient hängt von der Anzahl, Trennschärfe und Homogenität der verwendeten Items ab (vgl. Krebs / Menold, 2019, S. 495). Das Cronbachs Alpha kann von negativen Werten bis zu einem Wert von + 1 annehmen (vgl. Streiner, 2003, S. 102). Das Cronbachs Alpha wird in der Literatur unterschiedlich interpretiert. Die vorliegende Dissertation stützt sich auf George / Mallery (2019, S. 244). Sie interpretieren die Werte wie folgt:  $\alpha \geq .9$  ist exzellent,  $\alpha \geq .8$  ist gut,  $\alpha \geq .7$  ist akzeptabel,  $\alpha \geq .6$  ist fragwürdig,  $\alpha \geq .5$  ist schlecht und  $\alpha < .5$  ist nicht akzeptabel. Für die vorliegende Dissertation wird ein  $\alpha \geq .7$  gefordert.

**Abbildung 7.2** zeigt die Reliabilitätsschätzung mithilfe des Cronbachs Alpha. Alle Variablen erfüllen die Mindestanforderung von  $\alpha \geq .7$ .

Variable	Messniveau	Anzahl Items	Cronbachs Alpha	Beurteilung nach George / Mallery
Destinations-Management-Organisation	Ordinalskala	5	.830	**
Personal	Ordinalskala	4	.769	*
Qualität der Anlagen	Ordinalskala	4	.714	*
Preise	Ordinalskala	4	.793	*
Bekanntheit	Ordinalskala	8	.891	**
Umsatz der Bergbahn	Ordinalskala	3	.872	**
Ersteintritte der Bergbahn	Ordinalskala	2	.849	**
Logiernächte	Ordinalskala	3	.912	***

\*\*\* = exzellent  
 \*\* = gut  
 \* = akzeptabel

**Abbildung 7.2: Reliabilitätsschätzung der latent-reflektiven Variablen**  
 (eigene Darstellung)

### 7.3.3 Latent-formative Variablen

Wie erwähnt, werden latente Variablen durch mehrere Items operationalisiert. Handelt es sich um eine formative Beziehung, so wird die Variable durch mehrere Items gemeinsam bestimmt. Dementsprechend repräsentiert jedes Item einen Teilbereich der Variable (vgl. Diamantopoulos / Winklhofer, 2001, S. 270 f.). «In der Vergangenheit führten formative Messmodelle eher ein Schattendasein» (Weiber / Mühlhaus, 2014, S. 255 f.). So überrascht es nicht, dass Richtlinien für die Erstellung von Variablen auf der Grundlage von formativen Indikatoren schwierig zu finden sind (vgl. Diamantopoulos / Winklhofer, 2001, S. 271). Die vorliegende Dissertation verfügt über drei latent-formative Variablen:

- Angebotsvielfalt Sommer
- Angebotsvielfalt Winter
- Erreichbarkeit

Zur Operationalisierung der latent-formativen Variablen wird das Vorgehen nach Christophersen / Grape (2009, S. 104 ff.) angewendet. Die Eignung der formativen Variable wird beurteilt, indem auf Multikollinearität geprüft wird. Im Gegensatz zu latent-reflektiven Variablen, bei denen eine moderate Multikollinearität zwischen den Items wünschenswert ist, kann hohe Multikollinearität eine latent-formative Variable destabilisieren (vgl. Diamantopoulos / Winklhofer, 2001, S. 272, Roberts / Thatcher,

2009, S. 18). Da ein formatives Messmodell auf einer multiplen Regression basiert, sollte jedes Item einen eindeutigen Einfluss auf die latente Variable haben (vgl. Weiber / Mühlhaus, 2014, S. 262). Die Multikollinearität wird mithilfe des VIF getestet (vgl. Schneider, 2009, S. 225). Der VIF-Wert wird in der Literatur unterschiedlich interpretiert. In manchen Studien wird ein VIF-Wert von 10.0 oder tiefer akzeptiert (vgl. z. B. Sheng et al., 2011, S. 7). Andere Autoren hingegen orientieren sich wiederum an einer strengeren Bewertung. So ist beispielsweise für Allison (2012) ein VIF-Wert von 2.5 bereits ein Indikator für Multikollinearität. Die vorliegende Dissertation orientiert sich an Roberts / Thatcher (2009, S. 18), welche einen VIF-Wert von 3.3 oder tiefer akzeptieren. Falls eines oder mehrere Items diesen VIF-Wert überschreiten, wird empfohlen, sie zusammenzufassen (vgl. Albers / Lutz, 2006, S. 28).

**Abbildung 7.3** zeigt die Multikollinearität basierend auf den VIF-Werten.

Wie in Abbildung 7.3 zu erkennen ist, überschreiten sechs Items den empfohlenen VIF-Wert von 3.3. Da das Entfernen von Items – anders als bei latent-reflektiven Variablen – einen Informationsverlust bedeutet, werden die Items zusammengefasst. «Omitting an indicator is omitting a part of the construct» (Bollen / Lennox, 1991, S. 308).

Folgende Items werden zusammengefasst:

- Anzahl Wanderwege und Diversität der Wanderwege der Variable Angebotsvielfalt Sommer werden in «Wanderwege» zusammengefasst.
- Sport-Events und übrige Events der Variable Angebotsvielfalt Sommer werden in «Events» zusammengefasst.
- Anzahl Pistenkilometer und Vielfalt der Pisten der Variable Angebotsvielfalt Winter werden in «Skipisten» zusammengefasst.

Die externe Validität wird durch den positiven Zusammenhang zwischen den latent-formativen Variablen und den abhängigen Variablen bestätigt (vgl. Latcheva / Davidov, 2019, S. 899).

Variable	Messniveau	Items	VIF-Wert	Anforderung von $\leq 3.3$
Angebotsvielfalt Sommer	Ordinalskala	Anzahl Wanderwege	6.536	✗
		Diversität der Wanderwege	6.420	✗
		Mountain-Bike-Trails	2.176	✓
		Downhill-Trails	1.773	✓
		Sport-Events	3.578	✗
		übrige Events	3.949	✗
		Restaurant	3.092	✓
		Übernachtungsmöglichkeiten	2.547	✓
		Wellness und Spa	2.109	✓
		Freizeiteinrichtungen	2.249	✓
Angebotsvielfalt Winter	Ordinalskala	präparierte Wanderwege	3.186	✓
		Schlittelpisten	2.211	✓
		Langlaufloipen	1.768	✓
		signalisierte Schneeschuhtrails	2.365	✓
		Skitouren	1.768	✓
		Sport-Events	3.107	✓
		übrige Events	2.529	✓
		Restaurants	2.928	✓
		Übernachtungsmöglichkeiten	2.853	✓
		Wellness und Spa	2.932	✓
		Freizeiteinrichtungen	2.763	✓
		Anzahl Pistenkilometer	5.342	✗
		Vielfalt der Pisten	4.368	✗
		technisch beschneibare Pistenkilometer	3.041	✓
		Funpark / Snowpark	2.648	✓
Halfpipe	1.469	✓		
Erreichbarkeit	Ordinalskala	mit dem Auto	1.049	✓
		mit dem öffentlichen Verkehr	1.049	✓

□ = Anforderung  $\leq 3.3$  nicht erfüllt

**Abbildung 7.3: VIF-Werte der latent-formativen Variablen**  
(eigene Darstellung)

### 7.3.4 Datenstrukturierung

Um die Daten zu strukturieren, wird die PCA – auch Hauptkomponentenanalyse genannt – angewendet. Mithilfe der PCA versucht man eine kleinere Anzahl neuer Variablen (Komponenten) zu bestimmen, welche die wesentlichen Informationen der bisherigen Variablen zusammenfassen. Die PCA strukturiert die Daten so, dass «eine Menge von beobachtbaren Variablen auf wenige zugrundeliegende nicht beobachtbare Variablen zurückgeführt wird, die aus den beobachtbaren Variablen zusammengesetzt sind» (Wolff / Bacher, 2010, S. 333). Bevor die PCA durchgeführt werden kann, muss überprüft werden, ob sich die Daten eignen. Als Standardprüfverfahren haben sich der Barlett-Test und das Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-Kriterium etabliert. Damit sich die Daten für eine PCA eignen, sollte der Barlett-Test signifikant sein und der KMO-Wert  $\geq .50$  sein (vgl. Kaiser / Rice, 1974, S. 111 ff.).

Bei der Datenstrukturierung der abhängigen Variablen sind sowohl der Bartlett-Test (Chi-Quadrat (28) = 1037.272,  $p < .000$ ) als auch das KMO-Kriterium (KMO-Wert = .791) signifikant. Folglich eignen sich die Items um eine PCA durchzuführen. Es werden Komponenten mit einem Eigenwert  $\geq 1$  extrahiert. Gemäss Scree-Plot (siehe Anhang V) sollen zwei Komponenten – der Erfolg der Bergbahn und der Erfolg der Destination – extrahiert werden. Dieses Resultat erscheint aufgrund theoretischer Überlegungen sinnvoll (siehe Abschnitt 5.5). Die zwei Komponenten «Erfolg der Bergbahn» und «Erfolg der Destination» erklären 77.2 % der Gesamtvarianz. Das bedeutet, dass die beiden Komponenten mehr als drei Viertel der Gesamtvarianz der acht Items erklären können.

**Abbildung 7.4** zeigt die Varimax-rotierte Komponentenmatrix der abhängigen Variablen. Die Abbildung zeigt, wie stark die einzelnen Items auf die Komponenten laden. Die Ladungen können wie Korrelationen interpretiert werden. Ladungen unter .20 wurden zur Übersichtlichkeit unterdrückt, weswegen einige Ladungen leer sind.

Item	Komponente 1: Erfolg der Bergbahn	Komponente 2: Erfolg der Destination
Anzahl Ersteintritte	.844	
Wachstum der Ersteintritte	.840	
Höhe des Umsatzes	.861	
Umsatzwachstum	.885	
Umsatz pro Gast	.782	
Anzahl Logiernächte		.927
Wachstum der Logiernächte		.932
Anteil warmer Betten		.884

**Abbildung 7.4: Rotierte Komponentenmatrix der abhängigen Variablen**  
(eigene Darstellung)

Bei der Datenstrukturierung der unabhängigen Variablen sind sowohl der Bartlett-Test (Chi-Quadrat (3) = 251.777,  $p < .000$ ) als auch das KMO-Kriterium (KMO-Wert = .712) für die Variablen «Angebotsvielfalt Sommer», «Angebotsvielfalt Winter» und «Höhenmeter» signifikant. Es werden Komponenten mit einem Eigenwert  $\geq 1$  extrahiert. Gemäss Scree-Plot sollte eine einzige Komponente extrahiert werden (siehe Anhang VI). Da jedoch eine einzige Komponente bestehend aus den drei Variablen «Angebotsvielfalt Sommer», «Angebotsvielfalt Winter» und «Höhenmeter» inhaltlich schwierig zu interpretieren wäre, wird auf einen Zusammenschluss der drei Variablen verzichtet. Dafür wird die «Angebotsvielfalt Sommer» und die «Angebotsvielfalt Winter» neu in «Angebotsvielfalt» zusammengefasst. Diese Variable lässt sich inhaltlich interpretieren. Da nur eine Komponente extrahiert wird, kann keine rotierte Komponentenmatrix dargestellt werden.

## 7.4 Univariate Analyse

### 7.4.1 Vorbemerkungen

Wie bereits in Abschnitt 2.5.3 erläutert, wird in der Statistik zwischen univariaten, bivariaten und multivariaten Analysen unterschieden. Univariate Analysen konzentrieren sich auf die Untersuchung und Darstellung einer einzelnen Variablen. Bei bivariaten Analysen – wie es der Name vermuten lässt – werden genau zwei Variablen betrachtet. Multivariate Methoden hingegen berücksichtigen mehrere Variablen (vgl. Grössling, 2011, S. 252). Die Ziele der Analysemethoden lassen sich zweiteilen: die deskriptive Statistik und die Inferenzstatistik. Die univariate Analyse – auch als deskriptive

Statistik bekannt – hat das Ziel die Stichprobe zu beschreiben. Die bi- und multivariaten Methoden werden der Inferenzstatistik zugeordnet. Die Inferenzstatistik bedient sich den Informationen der Stichprobe um Aussagen über die Grundgesamtheit zu treffen. «Die Inferenzstatistik ermöglicht im Unterschied zur deskriptiven Statistik die Überprüfung von Hypothesen» (Bortz / Schuster, 2010, S. 3).

**Abbildung 7.5** gibt einen Überblick über die uni-, bi- und multivariaten Analysen.

Analyse	Anzahl Variablen	Ziel	Ansatz	Verfahren
Univariate Analyse	eine Variable	Analyse einer Variable (Ermittlung univariater statistischer Kennzahlen)	Deskriptive Statistik	Analyse von Lagemas- sen, Streuungspara- meter, Häufigkeiten
Bivariate Analyse	zwei Variablen	Zusammenhangsanalyse von zwei Variablen; Signifikanztestung	Inferenzstatistik	Kreuztabelle, Korrela- tion, einfache Regres- sion, Mittelwertver- gleich
Multivariate Analyse	mehr als zwei Variablen	Überprüfung / Entdeckung von Zusammenhängen; Signifikanztestung	Inferenzstatistik	Partielle Korrelation, multiple Regression, Varianzanalyse, Diskri- minanzanalyse, Struk- turgleichungsmodell, Faktorenanalyse, Clus- teranalyse, multidimensionale Skalierung

**Abbildung 7.5: Univariate, bivariate und multivariate Analysen**  
(in Anlehnung an Raithel, 2006, S. 118)

Die univariaten Analysen beziehen sich nur auf eine einzelne Variable (uni = eins) und dienen der Beschreibung der jeweiligen Variable. Gegenstand sind Analysen von Lagemassen (wie z. B. Median, Mittelwert und Modus) sowie Streuungsparametern (Varianz und Standardabweichung) (vgl. Raithel, 2006, S. 119, Fahrmeir et al., 2016, S. 25 ff.).

#### 7.4.2 Deskriptive Statistik

In der vorliegenden Dissertation werden für die Variablen des Forschungsmodells und den dazugehörigen Items die Anzahl Antworten ( $n$ ), der Mittelwert ( $\mu$ ), die Standardabweichung ( $\sigma$ ) und das Minimum / Maximum angegeben. Der Mittelwert ist das gebräuchlichste Mass in der Statistik, um eine zentrale Tendenz zu kennzeichnen. Die Standardabweichung beschreibt die durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert. Je

grösser die Standardabweichung, desto grösser ist die Streuung der Werte. Abschliessend gibt das Minimum / Maximum Auskunft über den tiefsten resp. höchsten Wert (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 25 ff.).

**Abbildung 7.6** zeigt die deskriptive Statistik der Variablen im Forschungsmodell. In Anhang VII ist die deskriptive Statistik pro Variable und Item zu finden.

Variable	n	$\mu$	$\sigma$	Minimum	Maximum
Erfolg der Bergbahn	205	3.146	0.836	1.00	5.00
	Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (latent-reflektiv): schwächer (1), eher schwächer (2), gleich (3), eher stärker (4) und stärker (5)				
Erfolg der Destination	186	2.806	1.0138	1.00	5.00
	Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (latent-reflektiv): schwächer (1), eher schwächer (2), gleich (3), eher stärker (4) und stärker (5)				
Bekanntheit	202	2.531	0.843	1.00	5.00
	Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (latent-reflektiv): viel weniger bekannt (1), weniger bekannt (2), gleich (3), bekannter (4) und wesentlich bekannter (5)				
Destinations-Management-Organisation	200	3.332	0.772	1.00	5.00
	Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (latent-reflektiv): schlecht (1), schlecht (2), neutral (3), gut (4) bis sehr gut (5)				
Kapazität der Anlagen	200	4'724.5	11'042.2	24	96'000
	Messniveau: metrische Skala (manifest): gemessen in Anzahl Personen				
Kapitalstruktur	190	4.38	2.527	1.00	8.00
	Messniveau: 8-Punkte Ordinalskala (manifest): < 20 % Eigenkapital (1), 20-29 % Eigenkapital (2), 30-39 % Eigenkapital (3), 40-49 % Eigenkapital (4), 50-59 % Eigenkapital (5), 60-69 % Eigenkapital (6), 70-79 % Eigenkapital (7) und $\geq$ 80 % Eigenkapital (8)				
Personal	201	4.256	0.511	3.00	5.00
	Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (latent-reflektiv): schlecht (1), schlecht (2), neutral (3), gut (4) bis sehr gut (5)				
Qualität der Anlagen	204	3.333	0.661	1.50	5.00
	Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (latent-reflektiv): schlechter (1), eher schlechter (2), gleich (3), eher besser (4) und besser (5)				
Angebotsvielfalt	202	44.102	23.921	1.00	105.50
	Messniveau: 115-Punkte Ordinalskala (latent-formativ): kein Angebot vorhanden (0), sehr klein (1), klein (2), neutral (3), gross (4) und sehr gross (5)				

**Abbildung 7.6: Deskriptive Statistik**  
(eigene Darstellung)

Variable	n	$\mu$	$\sigma$	Minimum	Maximum
Anzahl Betriebstage pro Jahr	203	211.88	122.569	3	365
	Messniveau: metrische Skala (manifest): gemessen in Tage				
Preise	205	3.672	0.702	2.00	5.00
	Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (latent-reflektiv): viel tiefer (5), tiefer (4), gleich (3), höher (2) und viel höher (1)				
Alter des Unternehmens	201	1956	23.153	1871	2010
	Messniveau: metrische Skala (manifest): gemessen in Jahrgang				
Erreichbarkeit	205	7.996	1.708	3.00	10.00
	Messniveau: 10-Punkte Ordinalskala (latent-formativ): sehr schlecht (1), schlecht (2), neutral (3), gut (4) bis sehr gut (5)				
Höhenmeter	205	1825.30	649.726	780	3'880
	Messniveau: metrische Skala (manifest): gemessen in Meter				
Personalkosten	196	4.12	1.541	1.00	6.00
	Messniveau: 6-Punkte Ordinalskala (manifest): $\leq 30\%$ (6), 31-35 % (5), 36-40 % (4), 41-45 % (3), 46-50 % (2) und $> 50\%$				
Verkehrsumsatz	192	4.09	1.841	1.00	6.00
	Messniveau: 6-Punkte Ordinalskala (manifest): $\leq 50\%$ (1), 51-60 % (2), 61-70 % (3), 71-80 % (4), 81-90 % (5) und 91-100 % (6)				
Winterumsatz	196	63.84	34.254	0	100
	Messniveau: metrische Skala (manifest): gemessen in %				

**Abbildung 7.6: Deskriptive Statistik (Fortsetzung)**

(eigene Darstellung)

Insgesamt werden fünf Variablen auf einem metrischen Skalenniveau erhoben: Kapazität der Anlagen, Anzahl Betriebstage pro Jahr, Alter des Unternehmens, Höhenmeter und Winterumsatz. Dadurch ist auch die Interpretation des Mittelwerts und der Standardabweichung intuitiv möglich. So besagt beispielsweise der Mittelwert des Winterumsatzes, dass durchschnittlich 63.84 % des Umsatzes im Winterhalbjahr (vom November bis April) erwirtschaftet wird.

Die übrigen Variablen werden mit einer Ordinalskala erhoben. Das gestaltet die Interpretation der deskriptiven Statistik schwieriger:

- Der Erfolg der Bergbahn wird im Vergleich zu den direkten Konkurrenten erhoben. Folglich bedeutet ein Mittelwert von leicht über 3, dass die Bergbahnbetreiber ihr Unternehmen leicht erfolgreicher bewerten, als die Unternehmen der direkten Konkurrenz.

- Der Erfolg der Destination wird ebenfalls in Relation zu den direkten Konkurrenten erhoben. Ein Mittelwert von leicht unter 3 lässt sich wie folgt interpretieren: Durchschnittlich sind die Bergbahnunternehmer der Ansicht, dass die Destinationen der direkten Konkurrenz leicht erfolgreicher sind als die eigene Destination.
- Die Bekanntheit evaluiert sowohl die Bekanntheit des Bergbahnunternehmens als auch die Bekanntheit der Destination. Ein Mittelwert von unter 3 bedeutet, dass das eigene Bergbahnunternehmen / die eigene Destination im Durchschnitt als leicht weniger bekannt eingeschätzt wird als diejenigen der direkten Konkurrenten.
- Die Destinations-Management-Organisation wird durchschnittlich mit einem neutralen bis «gut» bewertet.
- Anders als die bisherigen ordinalskalierten Fragen, handelt es sich bei der Kapitalstruktur um eine 8-Punkte-Ordinalskala. Ein Mittelwert von 4.38 lässt sich wie folgt interpretieren: Durchschnittlich haben die Bergbahnunternehmen zwischen ~50 bis 69 % Eigenkapital im Verhältnis zum Gesamtkapital.
- Der Mittelwert des Personals ist mit ~4.26 (= «gut» bis «sehr gut») hoch. Der Minimum-Wert von 3.00 deutet darauf hin, dass das Antwortspektrum nicht gut abgedeckt wurde.
- Die Qualität der Anlagen wird in Relation zu den direkten Konkurrenten erhoben. Ein Mittelwert von 3.33 deutet darauf hin, dass die eigene Qualität der Anlagen durchschnittlich «gleich» oder «eher besser» bewertet wird, als die der direkten Konkurrenten.
- Bei der Angebotsvielfalt handelt es sich um eine latent-formative Variable. Der maximal mögliche Wert liegt bei 115-Punkten. Ein Mittelwert  $\approx 44.1$  ist eher tief. Dies ist wenig überraschend, da sich viele Destinationen auf ein bestimmtes Angebot fokussieren.
- Die Preise der Bergbahntickets werden im Vergleich zu den direkten Konkurrenten erhoben. Gemäss einem  $\mu \approx 3.67$  wird das durchschnittliche Preisniveau als etwas «tiefer» im Vergleich zur direkten Konkurrenz bewertet. Je höher das Preisniveau, desto tiefer ist die Bewertung auf der Ordinalskala.
- Nebst der Angebotsvielfalt handelt es sich auch bei der Erreichbarkeit um eine latent-formative Variable. Ein Mittelwert von knapp 8 ist eher hoch.
- Die Personalkosten werden im Verhältnis zum Gesamtumsatz erhoben. Je höher der Personalkostenanteil am Gesamtumsatz, desto tiefer ist die Bewertung auf der Ordinalskala. Ein Mittelwert von 4.12 lässt sich an durchschnittlich 41-45 % Personalkosten im Verhältnis zum Gesamtumsatz zuordnen.
- Der Verkehrsumsatz wird ebenfalls auf einer 6-Punkte-Ordinalskala im Verhältnis zum Gesamtumsatz erhoben. Ein Mittelwert von 4.09 entspricht einem durchschnittlichen Verkehrsumsatzanteil von 71-80 % im Verhältnis zum Gesamtumsatz.

Abschliessend werden noch die missing values diskutiert. Bei den Variablen Erfolg der Destination, Kapitalstruktur, Personalkosten, Verkehrsumsatz und Winterumsatz liegt die Stichprobengrösse jeweils unter  $n = 200$ . Es wird von unterschiedlichen Gründen für die leicht erhöhte Anzahl missing values ausgegangen:

- So liegt unter anderem die Vermutung nahe, dass bei sensitiven Fragen die Antwort von den Befragten bewusst verweigert wurde. Dies könnte die Fragen zu den Variablen Kapitalstruktur, Personalkosten und Verkehrsumsatz betreffen.
- Weiter wird bei der Frage zum Erfolg der Destination davon ausgegangen, dass ein Teil der Befragten nicht das nötige Wissen hatte, um die Frage zu beantworten.
- Bei der Frage zum Winterumsatz kann angenommen werden, dass die Beantwortung teilweise zu aufwendig gewesen sein könnte, da es sich um eine offene Frage handelt.

## 7.5 Bivariate Analyse

### 7.5.1 Vorbemerkungen

Bivariate Auswertungsmethoden beziehen sich auf zwei Variablen ( $b_i = \text{zwei}$ ) und verfolgen das Ziel, deren Zusammenhang zu analysieren. Mithilfe von bivariaten Methoden ist es möglich, den Zusammenhang zu quantifizieren sowie kausale Aussagen abzuleiten (vgl. Raithel, 2006, S. 119).

Anders als bei den univariaten Methoden geht es bei den bi- und multivariaten Methoden um die Signifikanztestung. Mithilfe von Signifikanztests werden statistische Hypothesen getestet. Statistische Hypothesen bestehen aus einer Nullhypothese ( $H_0$ ) und einer Alternativhypothese ( $H_1$ ). Die Nullhypothese postuliert, dass kein Effekt zu finden ist. Die Alternativhypothese hingegen geht davon aus, dass ein bestimmter Effekt besteht (vgl. Biemann, 2009, S. 206). «Die Nullhypothese behauptet, dass der in der Alternativhypothese postulierte [...] Zusammenhang nicht vorhanden ist» (Bortz / Schuster, 2010, S. 98).

Mithilfe von Signifikanztests wird jeweils die Nullhypothese getestet. Diese Tests beruhen auf einem sogenannten Signifikanzniveau ( $\alpha$ ). Das Signifikanzniveau gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit welcher die Nullhypothese verworfen wird, obwohl sie richtig gewesen sein könnte. Tritt dieses Szenario ein, so würde es sich um einen Alpha-Fehler – auch Fehler 1. Art genannt – handeln. Gegenteilig zum Alpha-Fehler ist der

Beta-Fehler – auch Fehler 2. Art genannt. Bei einem Beta-Fehler würde die Nullhypothese nicht abgelehnt, obwohl sie falsch gewesen wäre (vgl. Biemann, 2009, S. 207 f., Bortz / Schuster, 2010, S. 11).

**Abbildung 7.7** visualisiert die möglichen (Fehl-)Entscheidungen beim Hypothesentesten.

		Realität	
		H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>
Testentscheidung	H <sub>0</sub>	Richtige Entscheidung	Beta-Fehler (Fehler 2. Art)
	H <sub>1</sub>	Alpha-Fehler (Fehler 1. Art)	Richtige Entscheidung

**Abbildung 7.7: Mögliche (Fehl-)Entscheidungen beim Hypothesentesten**  
(in Anlehnung an Biemann, 2009, S. 207)

### 7.5.2 Festlegung des Signifikanzniveaus

«Surely, God loves the .06 nearly as much as the .05.»

Rosnow / Rosenthal (1989, S. 1277)

Das Signifikanzniveau wird zu Beginn der Auswertung festgelegt (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 11). Verbreitet sind die Signifikanzniveaus von 1 % ( $\alpha = .01$ ), 5 % ( $\alpha = .05$ ) und 10 % ( $\alpha = .10$ ). Je grösser das Signifikanzniveau, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Nullhypothese abgelehnt wird (vgl. Frost, 2017, S. 11). Das 5 %-Signifikanzniveau wird in der Literatur als «signifikant» und das 1 %-Signifikanzniveau als «hochsignifikant» beschrieben (vgl. Biemann, 2009, S. 207). Eine Beschreibung für das 10 %-Signifikanzniveau konnte nicht gefunden werden.

Der Stichprobenumfang spielt bei den Signifikanztests eine entscheidende Rolle. «Je grösser der [Stichprobenumfang], [...] desto leichter wird die Nullhypothese abzulehnen sein. Eine grosse Anzahl von Daten führt eher zu einem signifikanten Ergebnis» (Frost, 2017, S. 18). Obwohl die Stichprobe von  $n = 205$  Bergbahnunternehmen die Grundgesamtheit sehr gut repräsentiert, handelt es sich aus statistischer Perspektive um eine kleine Stichprobe. Deshalb wird trotz fehlender Beschreibung ebenfalls das 10 %-Signifikanzniveau berücksichtigt. Die gewählten Signifikanzniveaus werden

für die vorliegende Dissertation wie folgt interpretiert:  $\alpha \leq .10$  entspricht einem genügend signifikanten Resultat,  $\alpha \leq .05$  entspricht einem signifikanten Resultat und  $\alpha \leq .01$  entspricht einem hochsignifikanten Resultat.

### 7.5.3 Korrelationsanalyse nach Spearman Rho

In der vorliegenden Dissertation werden Korrelationen und einfache Regressionen durchgeführt. Korrelationen untersuchen – anders als Regressionen – einen ungerichteten Zusammenhang. Das bedeutet, dass es keine abhängige und unabhängige Variable gibt. Folglich können auch keine kausalen Aussagen gemacht werden (vgl. Fahrmeir et al., 2016, S. 126 ff.). Bei Regressionen hingegen können kausale Aussagen getroffen werden. Dementsprechend wird auch zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen unterschieden. Es kann eine Regressionsgleichung aufgestellt werden, mit welcher die Entwicklung der abhängigen Variable durch die unabhängige Variable vorhergesagt werden kann (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 183 ff., Universität Zürich, 2021a). **Abbildung 7.8** zeigt die Korrelationsmatrix nach Spearman Rho.

Um den Zusammenhang zwischen den Variablen zu quantifizieren, wird der sogenannte Korrelationskoeffizient « $r$ » berechnet. Der Koeffizient ist ein Mass für die Stärke des Zusammenhangs und kann Werte im Bereich zwischen -1 und +1 annehmen (vgl. Fahrmeir et al., 2016, S. 126 ff.). Gemäss Cohen (1992, S. 157) können die Korrelationskoeffizienten wie folgt interpretiert werden:

- $r = .10$  entspricht einem schwachen Effekt
- $r = .30$  entspricht einem mittleren Effekt
- $r = .50$  entspricht einem starken Effekt

Die Korrelationsmatrix enthält 17 Variablen. Die ersten beiden Zeilen zeigen die abhängigen Variablen; Erfolg der Bergbahn und Erfolg der Destination. Anschliessend folgen in der dritten Zeile gemäss dem ROM-Modell die fünf Erfolgsfaktoren auf Ressourcenebene. Anschliessend folgen drei Erfolgsfaktoren auf Angebotsebene: Angebotsvielfalt, Anzahl Betriebstage und Preise. In der elften Zeile findet sich die Variable Bekanntheit auf der Ebene der Marktposition. In den letzten Zeilen sind die Kontrollvariablen zu finden. Die Kontrollvariablen unterscheiden sich in exogene Erfolgsfaktoren (Alter, Erreichbarkeit und Höhenmeter) und Finanzkennzahlen (Personalkosten, Verkehrsumsatz und Winterumsatz).

Variablen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Erfolg der Bergbahn	—																
2. Erfolg der Destination	.192***	—															
3. DMO	ns.	.263***	—														
4. Kapazität der Anlagen	.209***	ns.	ns.	—													
5. Kapitalstruktur	ns.	ns.	ns.	ns.	—												
6. Personal	ns.	.179**	-.144**	ns.	ns.	—											
7. Qualität der Anlagen	.343***	.271***	.208***	ns.	.192**	ns.	—										
8. Angebotsvielfalt	.259***	.219***	.169**	.622***	ns.	-.194***	.218***	—									
9. Anzahl Betriebsstage	.269***	.350***	.179**	ns.	ns.	.371***	.280**	ns.	—								
10. Preise	-.174**	-.258**	ns.	ns.	ns.	ns.	-.196**	-.208**	-.308**	—							
11. Bekanntheit	.384***	.374***	.266***	.323***	ns.	ns.	.459***	.463***	.327***	-.315**	—						
12. Alter	ns.	-.233***	ns.	-.169**	ns.	ns.	-.300***	-.230**	-.395**	.245**	-.276***	—					
13. Erreichbarkeit	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	.214***	ns.	ns.	ns.	—				
14. Höhenmeter	.293***	ns.	ns.	.584***	ns.	-.193***	.143**	.664***	.254***	-.377***	.412***	-.162**	ns.	—			
15. Personalkosten	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	.228***	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	.173**	-.201**	ns.	—		
16. Verkehrsumsatz	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	—	
17. Winterumsatz	-.167**	-.218**	-.143**	.341***	ns.	ns.	-.361***	ns.	-.678**	.240**	-.257***	.288***	-.218**	ns.	ns.	.161**	—

ns. nicht signifikant

\*\* signifikant,  $\alpha \leq .05$

\*\*\* hochsignifikant,  $\alpha \leq .01$

□ hochsignifikante Korrelationen mit einem starken Effekt

Abbildung 7.8: Korrelationsmatrix nach Spearman-Rho (eigene Darstellung)

In Abbildung 7.8 handelt es sich gemäss Cohen (1992) bei folgenden Korrelationen um starke Effekte:

- Die Kapazität der Anlagen korreliert signifikant positiv mit der Angebotsvielfalt ( $r = .622$ ,  $p < .001$ ) und den Höhenmetern ( $r = .584$ ,  $p < .001$ ). Zudem zeigt sich auch eine signifikant positive Korrelation zwischen der Angebotsvielfalt und den Höhenmetern ( $r = .664$ ,  $p < .001$ ). Das bedeutet, dass je grösser die Kapazität der Anlagen, desto grösser die Angebotsvielfalt bzw. je höher der höchste Punkt der Anlagen. Oder je grösser die Angebotsvielfalt, desto grösser die Kapazität der Anlagen bzw. je höher der höchste Punkt der Anlagen. Oder je höher der höchste Punkt der Anlagen, desto grösser die Kapazität der Anlagen bzw. desto grösser die Angebotsvielfalt. Hohe Berge faszinieren die Menschen. So gibt es auch zahlreiche Höhenmeter-Rangierungen: «Die 5 höchsten Berge der Schweiz» (RedBull, 2017), «Die 4000er der Schweiz» (bestswiss.ch, 2018) oder «Die höchsten Berge der Alpen im Portrait» (Bergwelten, 2020) – nur um einige zu nennen. Dementsprechend ist es naheliegend, dass sich in diesen Destinationen ein vielfältiges Angebot etabliert und die Bergbahnunternehmen die notwendige Kapazität zur Verfügung stellen.
- Betrachtet man den Winterumsatz und die Anzahl Betriebstage, so zeigt sich eine signifikant negative Korrelation zwischen den beiden Variablen ( $r = -.678$ ,  $p < .001$ ). Das bedeutet, dass je grösser der Anteil des Winterumsatzes, desto kleiner die Anzahl Betriebstage pro Jahr, oder je kleiner die Anzahl Betriebstage pro Jahr, desto grösser der Anteil des Winterumsatzes. Das Wetter und Klima sind «sowohl Bestandteil des touristischen Angebotes als auch limitierende Faktoren und Steuergrössen für die touristische Nachfrage» (Matzarakis / Lohmann, 2017, S. 236). Im Winter spielen nebst der aktuellen Wetterlage zusätzlich noch die Schneebedingungen eine entscheidende Rolle. Das erhöht die Abhängigkeit von Wetter und Klima zusätzlich. Diese Abhängigkeit wird zusätzlich durch die Tatsache verschärft, dass in tieferen bis mittleren Höhenlagen (bis zu 1'500 Meter über Meer) die natürliche Schneesicherheit während dem Winterhalbjahr nicht mehr gegeben ist (vgl. Zegg et al., 2017, S. 15 f.). Reagiert ein Bergbahnunternehmen nicht oder zu spät, spiegelt sich das zwangsweise in der Anzahl Betriebstage wider.

#### 7.5.4 Einfache lineare Regressionsanalysen

Eine einfache Regressionsanalyse prüft den Zusammenhang zwischen der abhängigen und unabhängigen Variable. Das einfache Regressionsmodell wird wie folgt formuliert:

$$y = \beta_0 + \beta_1 \cdot x + \varepsilon$$

y entspricht dem Wert der abhängigen Variable,  $\beta$  dem Regressionskoeffizienten, x dem Wert der unabhängigen Variable und  $\varepsilon$  dem Fehlerterm (vgl. Universität Zürich, 2021a).

**Abbildung 7.9** zeigt die einfachen linearen Regressionen zwischen den unabhängigen Variablen (x) und den abhängigen Variablen (y).

UV (x)	AV: Erfolg der Bergbahn (y)			AV: Erfolg der Destination (y)		
	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f
Destinations-Management-Organisation	ns.	ns.	ns.	.278***	.072	.279
Kapazität der Anlagen	.188***	.030	.176	ns.	ns.	ns.
Kapitalstruktur	-.120*	.009	.095	ns.	ns.	ns.
Personal	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.
Qualität der Anlagen	.359***	.125	.378	.309***	.090	.314
Angebotsvielfalt	.294***	.082	.299	.279***	.073	.281
Anzahl Betriebstage pro Jahr	.319***	.097	.328	.362***	.127	.381
Preise	-.219***	.043	.212	-.283***	.075	.285
Bekanntheit	.402***	.157	.432	.399***	.155	.428
Alter des Unternehmens	ns.	ns.	ns.	-.249***	.057	.246
Erreichbarkeit	.127*	.011	.105	ns.	ns.	ns.
Höhenmeter	.335***	.108	.348	.188***	.030	.176
Personalkosten	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.
Verkehrsumsatz	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.
Winterumsatz	-.140**	.015	.133	-.211***	.039	.201

UV unabhängige Variable  
 AV abhängige Variable  
 ns. nicht signifikant  
 \* genügend signifikant,  $\alpha \leq .10$   
 \*\* signifikant,  $\alpha \leq .05$   
 \*\*\* hochsignifikant,  $\alpha \leq .01$

**Abbildung 7.9: Einfache lineare Regressionen**  
 (eigene Darstellung)

Der Regressionskoeffizient  $\beta$  misst den Einfluss der jeweiligen unabhängigen Variable auf die abhängige Variable (vgl. Fahrmeir et al., 2016, S. 441). «Die Steigung [ $\beta$ ] gibt die erwartete Veränderung der [abhängigen Variable] y an, die einer Erhöhung der

[unabhängigen Variable]  $x$  um eine Einheit entspricht» (Bortz / Schuster, 2010, S. 188). Folglich kann basierend auf dem jeweiligen Regressionskoeffizienten der Erfolg der Bergbahn und / oder Destination prognostiziert werden. Damit die Regressionskoeffizienten miteinander verglichen werden können, wird das standardisierte  $\beta$  ausgewiesen. Durch die Standardisierung werden die Einheiten der Masse aller Variablen entfernt. Das bedeutet, dass der Mittelwert des Regressionskoeffizienten bei .00 liegt und die Standardabweichung bei 1.00. Die Regressionskoeffizienten können Werte von -1.00 (stärkster negativer Zusammenhang) über 0.00 (kein Zusammenhang) bis zu +1.00 (stärkster positiver Zusammenhang) annehmen (vgl. Urban / Mayerl, 2011, S. 73 ff.). Die Stärke der Regressionskoeffizienten wird analog zum Korrelationskoeffizienten interpretiert. Gemäss Cohen (1992, S. 157) liegt bei  $\beta = .10$  ein schwacher, bei  $\beta = .30$  ein mittlerer und ab  $\beta = .50$  ein starker Effekt vor.

Der Determinationskoeffizient  $R^2$  – auch als Modellgüte oder Bestimmtheitsmass bekannt – zeigt wie gut das geschätzte Modell zu den erhobenen Daten passt.  $R^2$  kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Je höher der Wert des  $R^2$ , desto besser ist die Schätzung. Ein  $R^2$  von 0.12 bedeutet beispielsweise, dass 12 % der Gesamtvarianz durch die unabhängigen Variablen erklärt werden kann (vgl. Urban / Mayerl, 2011, S. 57 ff., Universität Zürich, 2021b).

Um die Bedeutsamkeit der Ergebnisse zu quantifizieren, wird die sogenannte Effektstärke « $f$ » berechnet. Die Effektstärke lässt sich aus dem Determinationskoeffizient  $R^2$  berechnen indem man die Wurzel von  $R^2 / (1 - R^2)$  zieht. Gemäss Cohen (1992, S. 157) wird die Effektstärke wie folgt interpretiert:

- $f = .10$  entspricht einem schwachen Effekt
- $f = .25$  entspricht einem mittleren Effekt
- $f = .40$  entspricht einem starken Effekt

Wie in Abbildung 7.9 zu sehen ist, wird der Erfolg der Bergbahn und / oder der Erfolg der Destination von insgesamt zwölf Variablen signifikant beeinflusst. **Abbildung 7.10** zeigt die signifikanten, einfach linearen Regressionen.

$\beta$	R <sup>2</sup>	Signifikanzniveau	Hypothese akzeptiert respektive Kontrollvariable mit signifikantem Einfluss <sup>1</sup>
.278	.072	< .001***	Positiver Einfluss der Destinations-Management-Organisation auf den Erfolg der Destination
.188	.030	.008***	Positiver Einfluss der Kapazität der Anlagen auf den Erfolg der Bergbahn
-.120	.009	.098*	Negativer Einfluss der Kapitalstruktur auf den Erfolg der Bergbahn
.359	.125	< .001***	Positiver Einfluss der Qualität der Anlagen auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
.309	.090	< .001***	
.294	.082	< .001***	Positiver Einfluss der Angebotsvielfalt auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
.279	.073	< .001***	
.319	.097	< .001***	Positiver Einfluss der Anzahl Betriebstage auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
.362	.127	< .001***	
-.219	.043	.002***	Negativer Einfluss der Preise auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
-.283	.075	< .001***	
.402	.157	< .001***	Positiver Einfluss der Bekanntheit auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
.399	.155	< .001***	
-.249	.057	.001***	Negativer Einfluss des Alters des Unternehmens auf den Erfolg der Destination
.127	.011	.070*	Positiver Einfluss der Erreichbarkeit auf den Erfolg der Bergbahn
.335	.108	< .001***	Positiver Einfluss der Höhenmeter auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
.188	.030	< .001***	
-.140	.015	.050**	Negativer Einfluss des Winterumsatzes auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
-.211	.039	.005***	

\* genügend signifikant,  $\alpha \leq .10$

\*\* signifikant,  $\alpha \leq .05$

\*\*\* hochsignifikant,  $\alpha \leq .01$

<sup>1</sup> Bei einem signifikanten Einfluss auf beide abhängigen Variablen wird zuerst der Einfluss auf die Bergbahn und dann auf die Destination aufgeführt.

### Abbildung 7.10: Signifikante, einfach lineare Regressionen (eigene Darstellung)

Die Mehrheit der Variablen hat sowohl einen Einfluss auf den Erfolg der Bergbahn als auch einen Einfluss auf den Erfolg der Destination. Die Ausnahmen sind die Destinations-Management-Organisation und das Alter des Unternehmens, welche ausschliesslich auf den Erfolg der Destination einen signifikanten Einfluss haben. Die Kapazität der Anlagen, die Kapitalstruktur und die Erreichbarkeit wiederum haben ausschliesslich einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Bergbahn.

## 7.6 Multivariate Analyse

### 7.6.1 Vorbemerkungen

Das erarbeitete Forschungsmodell (siehe Kapitel 6) verfügt über mehr als zwei Variablen. Folglich müssen zur statistischen Überprüfung des Modells multivariate Methoden angewendet werden (multi = mehr). Multivariate Methoden unterscheiden sich grundsätzlich in strukturprüfende und strukturentdeckende Methoden. Ersteres überprüft Zusammenhänge, die auf theoretischen Überlegungen basieren. Letzteres versucht, Zusammenhänge explorativ zu entdecken (vgl. Raithel, 2006, S. 119 f.). Da im vorliegenden Abschnitt das erarbeitete Forschungsmodell statistisch überprüft wird, handelt es sich um die strukturprüfende Methode.

Für die statistische Überprüfung des Modells wird die multiple Regressionsanalyse angewendet. Die Regressionsanalyse gehört zu den am häufigsten angewendeten multivariaten Verfahren in der Statistik (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 16). Im Gegensatz zur einfachen Regressionsanalyse, testet die multiple Regressionsanalyse den Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variable (vgl. Universität Zürich, 2021b). «Die multiple Regressionsanalyse dient der Vorhersage einer [abhängigen Variable] aufgrund mehrerer [unabhängigen Variablen]» (Bortz / Schuster, 2010, S. 342).

Das multiple Regressionsmodell wird wie folgt formuliert:

$$y = \beta_0 + \beta_1 \cdot x_1 + \beta_2 \cdot x_2 + \dots + \beta_k \cdot x_k + \varepsilon$$

y entspricht dem Wert der abhängigen Variable,  $\beta$  einem Regressionskoeffizienten, x dem Wert einer unabhängigen Variable und  $\varepsilon$  dem Fehlerterm (vgl. Universität Zürich, 2021b).

Wird eine multiple Regressionsanalyse angewendet, muss entschieden werden, nach welcher Vorgehensweise die unabhängigen Variablen im Modell aufgenommen werden. Grundsätzlich wird zwischen vier Vorgehensweisen unterschieden (vgl. Raithel, 2006, S. 169 f., IBM, 2021, Universität Zürich, 2021b):

- **Einschluss:** Alle unabhängigen Variablen werden gleichzeitig in die Regressionsgleichung aufgenommen.
- **Vorwärtsauswahl:** Die unabhängigen Variablen werden schrittweise zum Modell hinzugefügt. Die Variablen mit dem höchsten Korrelationskoeffizienten (zur abhängigen Variable) werden priorisiert.

- **Rückwärtselimination:** Analog zu «Einschluss» werden zunächst alle unabhängigen Variablen in das Modell eingefügt. Anschliessend werden diejenigen Variablen mit dem kleinsten Korrelationskoeffizienten (zur abhängigen Variable) entfernt.
- **Schrittweise:** Diese Methode kombiniert die Vorwärtsauswahl und Rückwärtselimination. Grundsätzlich wird eine Vorwärtsauswahl durchgeführt, wobei jedoch bei jedem Schritt das Entfernen von bereits aufgenommenen Variablen geprüft wird.

Für die vorliegende Dissertation wird die schrittweise Regressionsanalyse verwendet (siehe Abschnitt 3.5). Zudem werden die Variablen in Blöcken zum Regressionsmodell hinzugefügt. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die Reihenfolge des Variableneinschlusses entlang des ROM-Modells erfolgen kann. Die Priorisierung der Schritte und Blöcke beruht auf folgenden Erkenntnissen: «Wird eine schrittweise Regressionsanalyse angewendet, so werden im ersten Modell die Kontrollvariablen hinzugefügt. Im zweiten Modell werden die direkten Effekte berücksichtigt. In den nachfolgenden Modellen werden die Interaktionen mit den Moderatorvariablen schrittweise hinzugefügt. Schliesslich werden im letzten Modell alle Variablen berücksichtigt» (vgl. Abschnitt 3.5). Nach jedem Schritt wird ein Regressionsmodell gerechnet (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 358 ff., Universität Zürich, 2021b).

### 7.6.2 Prüfung auf Linearität und Multikollinearität

Bevor die multiple Regressionsanalyse angewendet wird, werden zwei Anwendungsvoraussetzungen überprüft:

- **Linearität der Zusammenhänge:** Die abhängige Variable und die unabhängigen Variablen müssen linear zusammenhängen (vgl. Universität Zürich, 2021b). Diese Zusammenhänge werden optisch mithilfe von Streudiagrammen untersucht (siehe Anhang VIII und Anhang IX). Basierend auf den Streudiagrammen werden folgende Variablen berücksichtigt: Höhenmeter, Destinations-Management-Organisation, Qualität der Anlagen, Angebotsvielfalt, Anzahl Betriebstage, Preis und Bekanntheit. Da bei den übrigen Variablen kein Zusammenhang ersichtlich ist, werden sie für die Berechnung des Regressionsmodells nicht weiter berücksichtigt.
- **Keine Multikollinearität der unabhängigen Variablen:** Im Falle von Multikollinearität besteht zwischen zwei oder mehr unabhängigen Variablen eine Abhängigkeit. Multikollinearität kann dazu führen, dass die Regressionskoeffizienten nicht oder nur erschwert berechnet werden können und dass sich das Modell nicht mehr eindeutig interpretieren lässt (vgl. Schneider, 2009, S. 221 ff.). Um die Multikollinearität zu überprüfen, wird der VIF-Wert verwendet. Je höher der VIF-Wert, desto höher

die Multikollinearität der unabhängigen Variablen. In der Literatur werden unterschiedliche VIF-Werte toleriert. Wie bereits bei der Operationalisierung der latent-formativen Variablen erwähnt, werden VIF-Werte von 3.3 oder tiefer akzeptiert (vgl. Roberts / Thatcher, 2009, S. 18). In der vorliegenden Dissertation liegt das Problem der Multikollinearität bei den Variablen «Angebotsvielfalt» und «Höhenmeter» vor. Es gibt verschiedene Verfahren um Multikollinearität zu verringern. Ein mögliches Verfahren zur Reduktion der Multikollinearität ist die Bündelung der betroffenen Variablen. Obwohl die Datenstrukturierung basierend auf der PCA für die Variablen Angebotsvielfalt und Höhenmeter eine einzige Komponente mit einem Eigenwert  $\geq 1$  extrahiert, wird aufgrund theoretischer Überlegungen auf diese Bündelung verzichtet. Der Zusammenschluss der beiden Variablen würde zu Interpretationsschwierigkeiten führen. Das wohl am häufigsten angewendeten Verfahren ist die Eliminierung betroffener Variablen. Für diese Herangehensweise stellt sich die Frage, welche Variable entfernt werden sollte (vgl. Wang, 1996, S. 25 ff., Schneider, 2009, S. 229 ff.). Im vorliegenden Fall wird die Variable «Höhenmeter» entfernt und die Variable «Angebotsvielfalt» weiter im Forschungsmodell berücksichtigt. Da es sich bei den Höhenmetern um einen exogenen Erfolgsfaktor handelt, können für sie weniger strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden als für die Angebotsvielfalt.

Diese Überlegungen führen zu einem angepassten Forschungsmodell mit einer reduzierten Anzahl Variablen. In **Abbildung 7.11** wird das angepasste Forschungsmodell visualisiert.

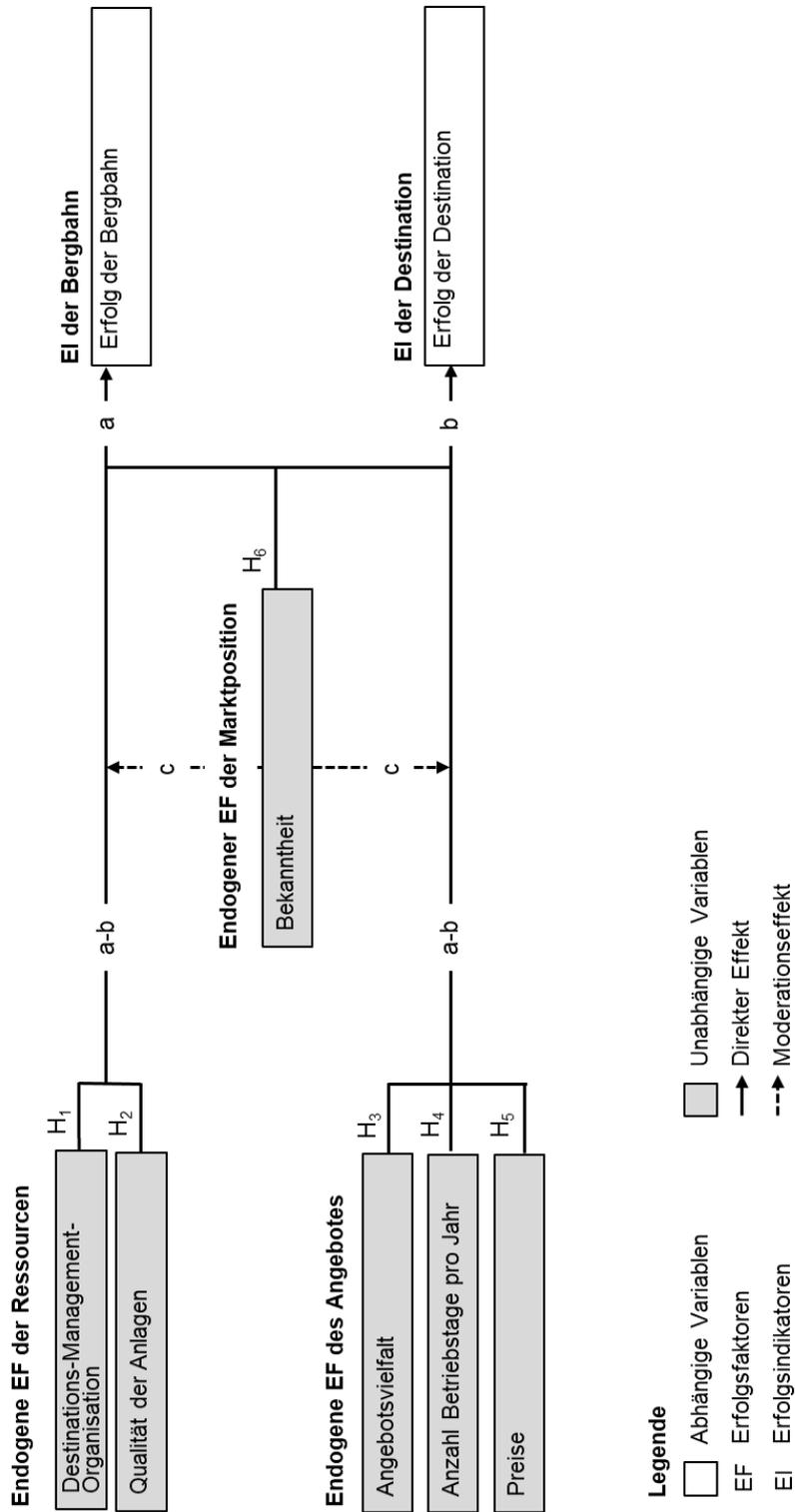


Abbildung 7.11: Angepasstes Forschungsmodell (eigene Darstellung)

### 7.6.3 Multiple Regressionsanalyse für den Erfolg der Bergbahn

Basierend auf Abbildung 7.11 werden die statistische Hypothesen für die abhängige Variable des Erfolgs der Bergbahn formuliert. Die Nullhypothese besagt, dass der jeweilige Erfolgsfaktor keinen Effekt auf den Erfolg der Bergbahn hat, wobei die Alternativhypothese besagt, dass der jeweilige Erfolgsfaktor einen Effekt auf den Erfolg der Bergbahn hat.

**Abbildung 7.12** zeigt die statistischen Hypothesen der abhängigen Variable Erfolg der Bergbahn.

H	Nullhypothese (H <sub>0</sub> )	Alternativhypothese (H <sub>1</sub> )
H <sub>1a</sub>	$\Gamma(\text{Destinations-Management-Organisation, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Destinations-Management-Organisation, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>2a</sub>	$\Gamma(\text{Qualität der Anlagen, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Qualität der Anlagen, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>3a</sub>	$\Gamma(\text{Angebotsvielfalt, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Angebotsvielfalt, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>4a</sub>	$\Gamma(\text{Anzahl Betriebstage pro Jahr, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Anzahl Betriebstage pro Jahr, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>5a</sub>	$\Gamma(\text{Preise, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Preise, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>6a</sub>	$\Gamma(\text{Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>1ca</sub>	$\Gamma(\text{Destinations-Management-Organisation x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Destinations-Management-Organisation x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>2ca</sub>	$\Gamma(\text{Qualität der Anlagen x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Qualität der Anlagen x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>3ca</sub>	$\Gamma(\text{Angebotsvielfalt x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Angebotsvielfalt x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>4ca</sub>	$\Gamma(\text{Anzahl Betriebstage pro Jahr x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Anzahl Betriebstage pro Jahr x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$
H <sub>5ca</sub>	$\Gamma(\text{Preise x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) = 0$	$\Gamma(\text{Preise x Bekanntheit, Erfolg der Bergbahn}) \neq 0$

**Abbildung 7.12: Statistische Hypothesen zum Erfolg der Bergbahn**  
(eigene Darstellung)

Um die statistischen Hypothesen zu überprüfen, wird die schrittweise Regressionsanalyse durchgeführt. **Abbildung 7.13** zeigt die Resultate für die abhängige Variable «Erfolg der Bergbahn». Im ersten Modell werden die direkten Effekte der Erfolgsfaktoren auf Ressourcenebene berücksichtigt, im zweiten Modell zusätzlich noch die Erfolgsfaktoren auf Angebotsebene. Im dritten Modell wird der Erfolgsfaktor der Marktebene zusätzlich berücksichtigt. Schliesslich werden im vierten und letzten Modell alle Variablen inkl. Moderationseffekte gerechnet.

Abhängige Variable: Erfolg der Bergbahn	H	(1)		(2)		(3)		(4)	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>Direkte Effekte</b>									
Destinations-Management-Organisation	H <sub>1a</sub>	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.
Qualität der Anlagen	H <sub>2a</sub>	.367***	5.390	.267***	3.820	.202***	2.731	.202***	2.731
Angebotsvielfalt	H <sub>3a</sub>			.200***	2.892	.129*	1.731	.129*	1.731
Betriebstage pro Jahr	H <sub>4a</sub>			.134*	1.820	.127*	1.737	.127*	1.737
Preise	H <sub>5a</sub>			ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.
Bekanntheit	H <sub>6a</sub>					.201**	2.430	.201**	2.430
<b>Moderationseffekte</b>									
Destinations-Management-Organisation x Bekanntheit	H <sub>1ca</sub>							ns.	ns.
Qualität der Anlagen x Bekanntheit	H <sub>2ca</sub>							ns.	ns.
Angebotsvielfalt x Bekanntheit	H <sub>3ca</sub>							ns.	ns.
Betriebstage pro Jahr x Bekanntheit	H <sub>4ca</sub>							ns.	ns.
Preise x Bekanntheit	H <sub>5ca</sub>							ns.	ns.
R			.366		.468		.493		.493
R <sup>2</sup>			.134		.219		.243		.243
Korrigiertes R <sup>2</sup>			.125		.199		.219		.219
f			.378		.498		.530		.530
F			15.024***		10.717***		10.144***		10.144***
n			196		196		196		196
Durbin-Watson-Statistik (d)									2.077

ns. nicht signifikant

\* genügend signifikant,  $\alpha \leq .10$

\*\* signifikant,  $\alpha \leq .05$

\*\*\* hochsignifikant,  $\alpha \leq .01$

**Abbildung 7.13: Resultate der Regressionsanalyse für Erfolg der Bergbahn**  
(eigene Darstellung)

Die schrittweise Regressionsanalyse in Abbildung 7.13 zeigt, dass die Qualität der Anlagen, die Angebotsvielfalt, die Betriebstage pro Jahr und die Bekanntheit einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Bergbahn haben ( $F(1, 195) = 10.144$ ,  $p < .001$ ,  $n = 196$ ). Alle vier Variablen beeinflussen den Erfolg der Bergbahn positiv: Qualität der Anlagen ( $\beta = .202^{***}$ ), Angebotsvielfalt ( $\beta = .129^*$ ), Betriebstage pro Jahr ( $\beta = .127^*$ ) und Bekanntheit ( $\beta = .201^{**}$ ). Da es sich um standardisierte Beta-Koeffizienten handelt, können diese direkt miteinander verglichen werden. 21.9 % der Streuung des

Erfolgs der Bergbahnen wird durch die vier unabhängigen Variablen erklärt. Gemäss Cohen (1992) entspricht das einem starken Effekt ( $f = .530$ ).

Nebst den beiden Voraussetzungen bezüglich Linearität und Multikollinearität, müssen weitere Anwendungsvoraussetzungen erfüllt werden. Die Residuen müssen normalverteilt, unabhängig und homoskedastisch sein (vgl. Universität Zürich, 2021b):

- Mithilfe des Quantil-Quantil-Plots, kurz QQ-Plot, kann die Normalverteilung der Residuen überprüft werden (vgl. Timm, 2002, S. 202). Im vorliegenden Regressionsmodell für den Erfolg der Bergbahn kann davon ausgegangen werden, dass die Residuen normalverteilt sind, da die geplotteten Werte auf der Winkelhalbierenden liegen (siehe Anhang X).
- Die Unabhängigkeit der Residuen wird mithilfe des Durbin-Watson-Tests überprüft. Wird die Bedingung der Unabhängigkeit der Residuen nicht erfüllt, liegt Autokorrelation vor. Autokorrelation bedeutet, dass die Residuen positiv oder negativ miteinander korrelieren. Dies würde zu Verzerrungen bei der Bestimmung der Konfidenzintervalle für die Regressionskoeffizienten führen. Werte in der Nähe von zwei bedeuten<sup>24</sup>, dass keine Autokorrelation vorliegt (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 105 ff.). Im vorliegenden Fall kann von einer Unabhängigkeit der Residuen ausgegangen werden ( $d = 2.077$ ).
- Last but not least folgt die Überprüfung der Homoskedastizität. Homoskedastizität bedeutet, dass die Residuen für alle Wert der unabhängigen Variable konstant sind. Damit das Modell sinnvoll interpretiert werden kann, ist es wichtig, dass die Varianz der Residuen konstant ist. Wären die Residuen nicht konstant, so würde Heteroskedastizität vorliegen (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 122, Universität Zürich, 2021b). Das Streudiagramm der Residuen vom Regressionsmodell der abhängigen Variable «Erfolg der Bergbahn» deutet auf Homoskedastizität hin (siehe Anhang XI).

#### 7.6.4 Multiple Regressionsanalyse für den Erfolg der Destination

Basierend auf Abbildung 7.11 werden statistische Hypothesen für die abhängige Variable Erfolg der Destination formuliert. **Abbildung 7.14** zeigt die statistischen Hypothesen der abhängigen Variable Erfolg der Destination.

---

<sup>24</sup> Toleranzbereich liegt bei Werten von 1.5 bis 2.5

H	Nullhypothese (H <sub>0</sub> )	Alternativhypothese (H <sub>1</sub> )
H <sub>1b</sub>	$r(\text{Destinations-Management-Organisation, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Destinations-Management-Organisation, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>2b</sub>	$r(\text{Qualität der Anlagen, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Qualität der Anlagen, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>3b</sub>	$r(\text{Angebotsvielfalt, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Angebotsvielfalt, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>4b</sub>	$r(\text{Anzahl Betriebstage pro Jahr, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Anzahl Betriebstage pro Jahr, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>5b</sub>	$r(\text{Preise, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Preise, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>6b</sub>	$r(\text{Bekanntheit, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Bekanntheit, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>1cb</sub>	$r(\text{Destinations-Management-Organisation x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Destinations-Management-Organisation x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>2cb</sub>	$r(\text{Qualität der Anlagen x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Qualität der Anlagen x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>3cb</sub>	$r(\text{Angebotsvielfalt x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Angebotsvielfalt x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>4cb</sub>	$r(\text{Anzahl Betriebstage pro Jahr x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Anzahl Betriebstage pro Jahr x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) \neq 0$
H <sub>5cb</sub>	$r(\text{Preise x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) = 0$	$r(\text{Preise x Bekanntheit, Erfolg der Destination}) \neq 0$

**Abbildung 7.14: Statistische Hypothesen zum Erfolg der Destination**  
(eigene Darstellung)

**Abbildung 7.15** zeigt die Resultate der schrittweisen Regressionsanalyse für die abhängige Variable Erfolg der Destination. Analog zum Vorgehen gemäss Abbildung 7.13 werden im ersten Modell die direkten Effekte der Erfolgsfaktoren auf Ressourcenebene berücksichtigt. Anschliessend werden im zweiten Modell zusätzlich noch die Erfolgsfaktoren auf Angebotsebene hinzugefügt. Im dritten Modell wird der direkte Effekt des Erfolgsfaktors der Marktebene berücksichtigt. Schliesslich werden im vierten und letzten Modell alle Variablen – inklusive die Interaktionsterme – berücksichtigt.

Die schrittweise Regressionsanalyse in Abbildung 7.15 zeigt, dass die Destinations-Management-Organisation, die Betriebstage pro Jahr und die Bekanntheit einen Einfluss auf den Erfolg der Destination haben ( $F(1, 181) = 12.276, p < .001, n = 182$ ). Die drei Variablen beeinflussen den Erfolg der Destination positiv: Destinations-Management-Organisation ( $\beta = .160^{**}$ ), Betriebstage pro Jahr ( $\beta = .187^{**}$ ) und Bekanntheit ( $\beta = .271^{***}$ ). Die Beta-Koeffizienten können direkt miteinander verglichen werden, da es sich um standardisierte Koeffizienten handelt. 25.5 % der Streuung des Erfolgs der Destination wird durch die drei unabhängigen Variablen erklärt. Das entspricht einem starken Effekt ( $f = .585$ ) (vgl. Cohen, 1992, S. 157).

Analog zu Abschnitt 7.6.3 wird das multiple Regressionsmodell auf die weiteren Voraussetzungen überprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass die Residuen normalverteilt, unabhängig und homoskedastisch sind:

- Der QQ-Plot für das vorliegende Regressionsmodell zeigt, dass die geplotteten Werte primär auf der Winkelhalbierenden liegen (siehe Anhang X).
- Auch die Durbin-Watson-Statistik deutet auf keine Autokorrelation hin ( $d = 2.102$ ).
- Des Weiteren wird auch für dieses Regressionsmodell von Homoskedastizität ausgegangen (siehe Anhang XI).

Abhängige Variable: Erfolg der Destination	H	(1)		(2)		(3)		(4)	
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>Direkte Effekte</b>									
Destinations-Management-Organisation	H <sub>1b</sub>	.240***	3.407	.198***	2.893	.160**	2.376	.160**	2.376
Qualität der Anlagen	H <sub>2b</sub>	.254***	3.600	.151**	2.077	ns.	ns.	ns.	ns.
Angebotsvielfalt	H <sub>3b</sub>			ns.	ns.	ns.	ns.	ns.	ns.
Betriebstage pro Jahr	H <sub>4b</sub>			.216**	2.863	.187**	2.538	.187**	2.538
Preise	H <sub>5b</sub>			-.155**	-2.187	ns.	ns.	ns.	ns.
Bekanntheit	H <sub>6b</sub>					.271***	3.504	.271***	3.504
<b>Moderationseffekte</b>									
Destinations-Management-Organisation x Bekanntheit	H <sub>1cb</sub>							ns.	ns.
Qualität der Anlagen x Bekanntheit	H <sub>2cb</sub>							ns.	ns.
Angebotsvielfalt x Bekanntheit	H <sub>3cb</sub>							ns.	ns.
Betriebstage pro Jahr x Bekanntheit	H <sub>4cb</sub>							ns.	ns.
Preise x Bekanntheit	H <sub>5cb</sub>							ns.	ns.
R			.383		.474		.525		.525
R <sup>2</sup>			.147		.225		.276		.276
Korrigiertes R <sup>2</sup>			.137		.208		.255		.255
f			.398		.512		.585		.585
F			11.607***		4.783***		12.276***		12.276***
n			182		182		182		182
Durbin-Watson-Statistik (d)									2.102

ns. nicht signifikant

\* genügend signifikant,  $\alpha \leq .10$

\*\* signifikant,  $\alpha \leq .05$

\*\*\* hochsignifikant,  $\alpha \leq .01$

**Abbildung 7.15: Resultate der Regressionsanalyse für Erfolg der Destination**  
(eigene Darstellung)

### 7.6.5 Identifizierte branchenspezifische Erfolgsfaktoren

Kennzeichnend für die Erfolgsfaktorenforschung ist, dass nur einige wenige Faktoren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Mithilfe der multivariaten Statistik konnten insgesamt fünf Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

**Abbildung 7.16** fasst die Resultate der Hypothesenprüfung zusammen. Es werden ausschliesslich signifikante Ergebnisse präsentiert. Bei den übrigen Hypothesen wird die Alternativhypothese  $H_1$  nicht akzeptiert, da ihr Signifikanzniveau  $>.10\%$  ist.

H	$\beta$	Signifikanzniveau	$H_1$ akzeptiert
H <sub>1b</sub>	.160	.019**	Positiver Einfluss der Destinations-Management-Organisation auf den Erfolg der Destination
H <sub>2a</sub>	.202	.007***	Positiver Einfluss der Qualität der Anlagen auf den Erfolg der Bergbahn
H <sub>3a</sub>	.129	.085*	Positiver Einfluss der Angebotsvielfalt auf den Erfolg der Bergbahn
H <sub>4a</sub>	.127	.084*	Positiver Einfluss der Betriebstage pro Jahr auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
H <sub>4b</sub>	.187	.012**	
H <sub>6a</sub>	.201	.016**	Positiver Einfluss der Bekanntheit auf den Erfolg der Bergbahn und der Destination
H <sub>6b</sub>	.271	.002***	

ns. nicht signifikant  
 \* genügend signifikant,  $\alpha \leq .10$   
 \*\* signifikant,  $\alpha \leq .05$   
 \*\*\* hochsignifikant,  $\alpha \leq .01$

**Abbildung 7.16: Zusammengefasste Resultate beider Regressionsanalysen**  
 (eigene Darstellung)

Ein Vorteil der multiplen Regressionsanalyse gegenüber der einfachen Regressionsanalyse ist, dass gleichzeitig mehrere unabhängige Variablen berücksichtigt werden können (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 63). «Damit ist die multiple Regression realitätsnäher als die bivariate, da in der sozialen Welt kaum je ein Merkmal nur aus einem anderen Merkmal erklärbar ist» (Manderscheid, 2012, S. 162). Nichtsdestotrotz sind die Parallelen der Erkenntnisse aus der bivariaten und multivariaten Methode wenig überraschend (vgl. hierzu Abschnitt 7.5 und 7.6).

Ein Nachteil der multiplen Regressionsanalyse gegenüber der einfachen Regressionsanalyse ist, dass die unabhängigen Variablen multikollinear sein können. Multikollinearität kann dazu führen, dass sich das Modell nicht mehr eindeutig interpretieren lässt und sich die Regressionskoeffizienten nicht oder nur erschwert berechnen lassen (vgl.

Schneider, 2009, S. 221 ff.). Aufgrund der Multikollinearität musste die Entscheidung getroffen werden, dass die Höhenmeter im angepassten Forschungsmodell nicht weiter berücksichtigt werden können. Die Verfasserin möchte an dieser Stelle festhalten, dass der exogene Erfolgsfaktor trotzdem den Erfolg der Bergbahn entscheidend beeinflussen könnte. Diese Annahme wird basierend auf den bivariaten Statistikmethoden belegt.

**Teil III: Schlussfolgerungen**

Teil III zieht Schlussfolgerungen aus der eigenen empirischen Erfolgsfaktorenstudie. Es werden praktisch-normative Handlungsempfehlungen und methodische Erkenntnisse für weiterführende Studien abgeleitet. Folglich dient die Dissertation der Praxis und der Wissenschaft.

Teil III besteht aus zwei Kapiteln:

- In Kapitel 8 werden praktisch-normative Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen abgeleitet. Da die Bergbahnbranche äusserst heterogen ist, werden strategische Gruppen gebildet. Auf der Basis von vier Anbietergruppen werden zusätzliche Erfolgsfaktoren identifiziert und Handlungsempfehlungen formuliert.
- Kapitel 9 stellt das Schlusskapitel der vorliegenden Dissertation dar. In diesem Kapitel werden sieben methodische Erkenntnisse für weiterführende Erfolgsfaktorenstudien vorgestellt. Zudem werden die Limitationen erläutert, die Zielerreichung kritisch beurteilt und ein Ausblick für weitere Forschungsideen gegeben.

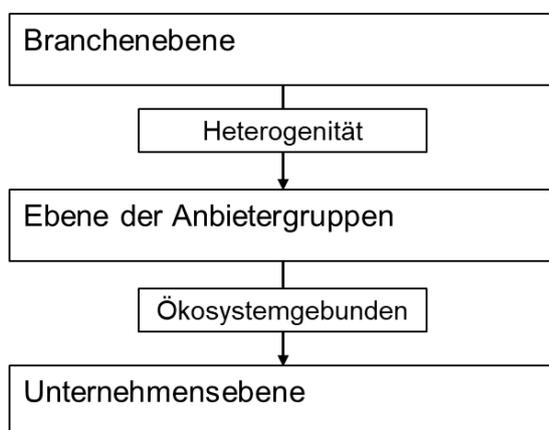


## 8 Empfehlungen für die Bergbahnunternehmen

### 8.1 Kapitelübersicht

Bei der Bergbahnbranche handelt es sich um eine äusserst heterogene und ökosystemgebundene Branche. Aufgrund dieser Tatsache sollte die strategische Analyse für jedes Bergbahnunternehmen auf drei Ebenen erfolgen: auf Branchenebene, auf der Ebene der Anbietergruppen und auf der Unternehmensebene.

**Abbildung 8.1** visualisiert die drei Ebenen der Bergbahnbranche.



**Abbildung 8.1: Strategische Analyse der Bergbahnbranche auf drei Ebenen**  
(eigene Darstellung)

Die vorliegende Dissertation unterstützt die Bergbahnbranche in der strategischen Analyse auf Branchenebene und auf Ebene der Anbietergruppen. Mit dem Kapitel 8 sollen folgende zwei Zielsetzungen erreicht werden:

- Zunächst werden basierend auf den fünf branchenspezifischen Erfolgsfaktoren, Handlungsempfehlungen auf Branchenebene abgeleitet.
- Anschliessend soll mithilfe des Modells der strategischen Gruppen die heterogene Bergbahnbranche in homogene Anbietergruppen aufgeteilt werden. Basierend auf den Anbietergruppen sollen gruppenspezifische Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die Verfasserin empfiehlt den Bergbahnunternehmen ergänzend zu der vorliegenden Analyse eine strategische Analyse auf Unternehmensebene durchzuführen. Nur so kann die spezifische Situation des relevanten Business-Ökosystems berücksichtigt werden.

Das vorliegende Kapitel ist in vier Abschnitte gegliedert. Nach der Kapitelübersicht widmet sich Abschnitt 8.2 dem Vorgehen zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen. In Abschnitt 8.3 werden basierend auf den identifizierten Erfolgsfaktoren strategische Handlungsempfehlungen auf Branchenebene abgeleitet. In Abschnitt 8.4 werden mithilfe der Clusteranalyse vier strategische Gruppen gebildet: «Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb», «mittelgrosse Wintersportbahnen», «Sommerausflugsbahnen» und «kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen». Für jede dieser Anbietergruppen werden zusätzliche strategische Handlungsempfehlungen formuliert.

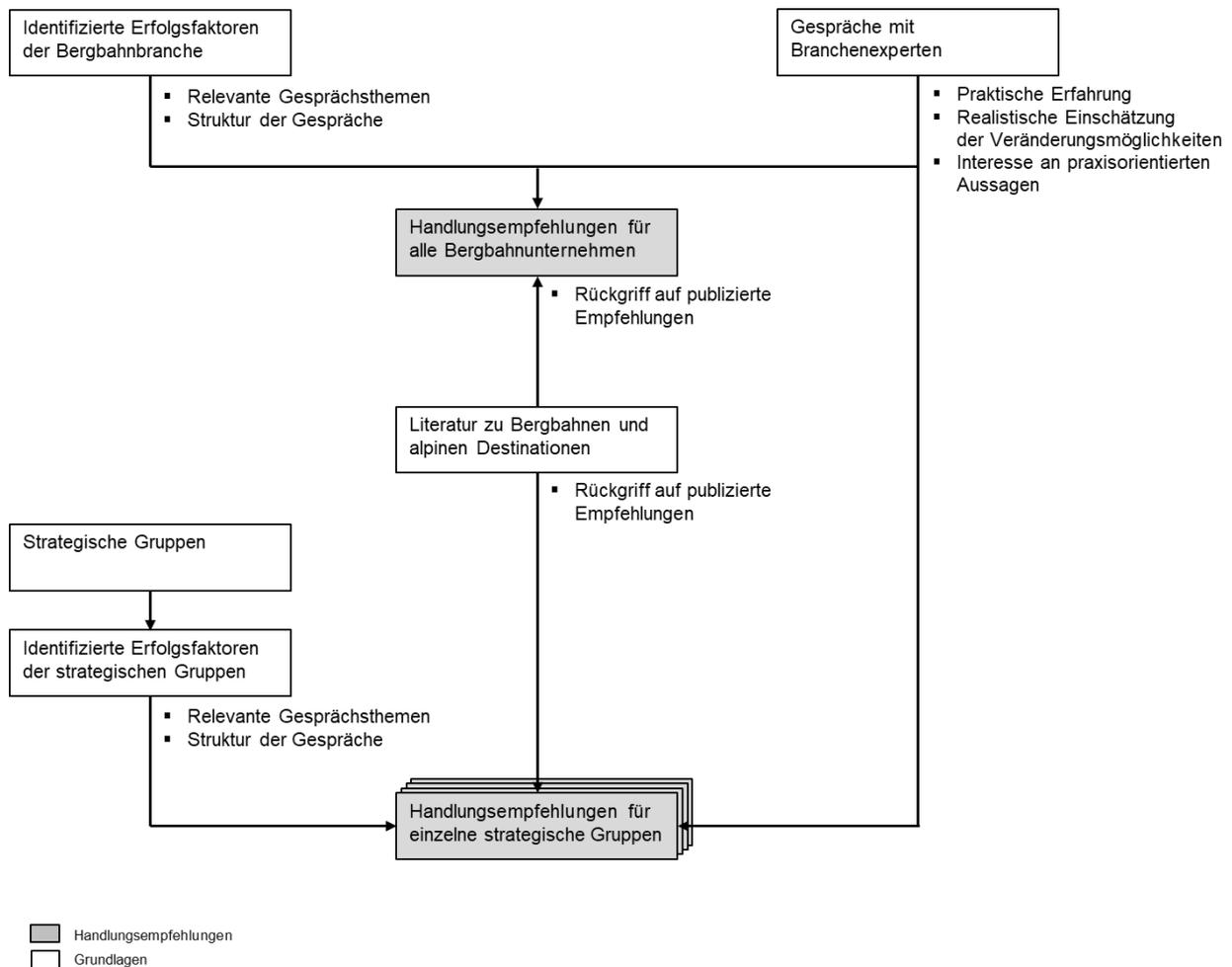
## 8.2 Vorgehen zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen

**Abbildung 8.2** zeigt das Vorgehen zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen (siehe Abschnitt 8.3) und für die strategischen Gruppen (siehe Abschnitt 8.4.5). Wie die Abbildung zeigt, basieren die Empfehlungen auf drei Grundlagen.

Die erste Grundlage für die praktisch-normativen Handlungsempfehlungen bilden die identifizierten Erfolgsfaktoren. Die Erfolgsfaktoren werden auf Ebene der Branche und auf Ebene der Anbietergruppen identifiziert. Sie geben die Themen und die Struktur für die Gespräche mit den Praktikern vor.

Die Gespräche mit den Branchenexperten bilden die zweite Grundlage. **Abbildung 8.3** zeigt die interviewten Personen. Die Gespräche dauerten durchschnittlich zwischen 90 und 120 Minuten. Dank der praktischen Erfahrung, der realistischen Einschätzung von Veränderungsmöglichkeiten und dem Interesse an praxisorientierten Aussagen, sind konkrete umsetzbare Handlungsempfehlungen entstanden.

Teilweise wurden die Aussagen der Praktiker mit publizierten praktisch-normativen Aussagen verknüpft. Die Literatur bildet damit die dritte Grundlage.



**Abbildung 8.2: Vorgehen zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen**  
(eigene Darstellung)

Der Ablauf der Gespräche mit den Branchenexperten bestand grundsätzlich aus drei Teilen:

- Zunächst wurde das Dissertationsthema in Kürze präsentiert. Der Fokus der Kurzpräsentation lag primär auf dem Ansatz der alpinen Destination als Business-Ökosystem und der Strukturierung der Erfolgsfaktoren nach Beherrschbarkeit (endogene und exogene Erfolgsfaktoren) und den Ebenen (Ressourcenebene, Angebotsebene und Marktposition).
- Anschliessend wurden das Forschungsmodell und die Resultate der multiplen Regressionsanalysen präsentiert. Um ein gemeinsames Verständnis der identifizierten, branchenspezifischen Erfolgsfaktoren «Destinations-Management-Organisation», «Qualität der Anlagen», «Angebotsvielfalt», «Anzahl Betriebstage pro Jahr» und «Bekanntheit» zu schaffen, wurden diese kurz erläutert. Die Verfasserin er-

gänzte alle fünf Erfolgsfaktoren bereits mit ersten möglichen Handlungsempfehlungen. Dank den Gesprächen mit den Branchenexperten konnten die von der Verfasserin vorgeschlagenen praktisch-normativen Handlungsempfehlungen überarbeitet, ergänzt und vor allem konkretisiert werden.

- Abschliessend wurde das Modell der strategischen Gruppen erläutert. Basierend auf dem Grundverständnis der strategischen Gruppen wurden die vier Anbietergruppen der Schweizer Bergbahnbranche und ihre gruppenspezifischen Erfolgsfaktoren präsentiert (siehe Abschnitt 8.4). Die Gespräche mit den Branchenexperten erlaubten es, die meisten gruppenspezifischen Erfolgsfaktoren mit praktisch-normativen Handlungsempfehlungen zu ergänzen.

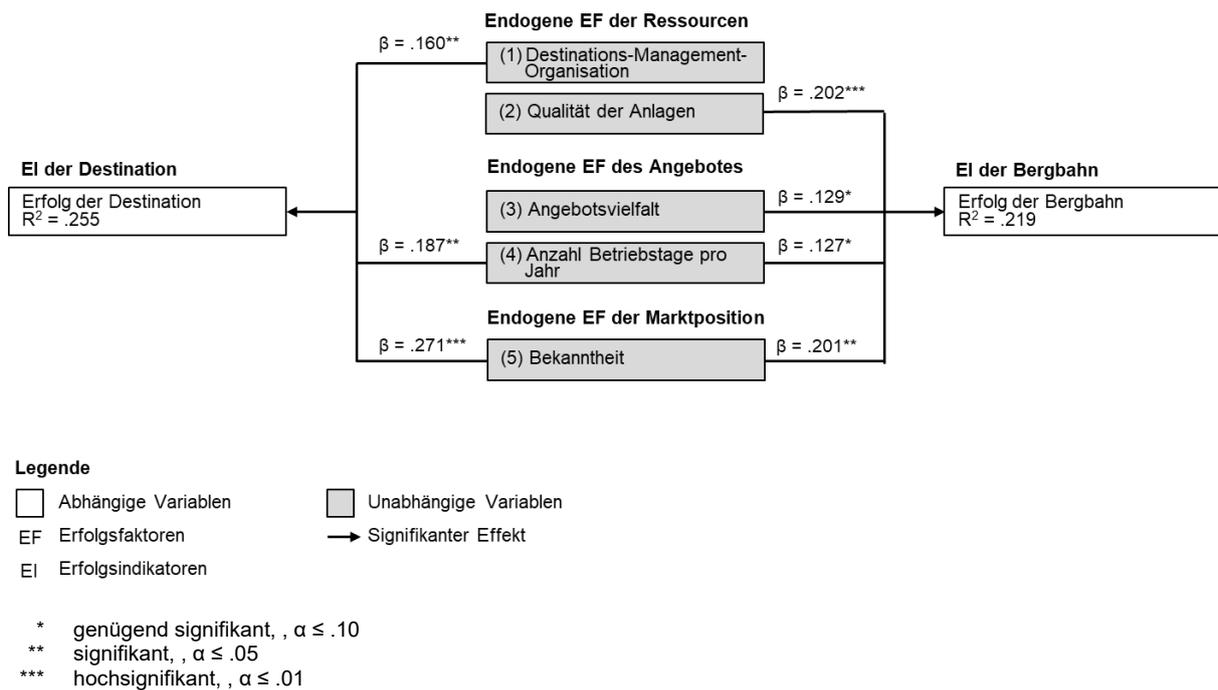
Datum	Name und Vorname	Unternehmen	Funktion
01.10.2021	Rigert Hans	RIGI BAHNEN AG	Qualitäts- und Sicherheitsbeauftragter
15.10.2021	Haueter Christian	Ski-Weltcup Adelboden AG	Geschäftsführer
18.10.2021	Joss Roger	Bergbahnen Klewenalp-Stockhütte	Geschäftsführer
25.10.2021	Otz Stefan	Tourismusfachschule Bern-Oberland TFBO	Direktor / Inhaber
29.10.2021	Pfyl Toni	AG Sportbahnen im Mythengebiet	Geschäftsführer
04.11.2021	Ebnetter Martin	Hoher Kasten Drehrestaurant und Seilbahn AG	Geschäftsleiter
04.11.2021	von Euw Gabriela	Luftseilbahn Küssnacht - Seebodenalp	Geschäftsführerin
05.11.2021	Langenegger Martin	Stoosbahnen AG	Geschäftsführer
25.11.2021	König Valentin	Aletsch Bahnen AG	CEO

**Abbildung 8.3: Interviewverzeichnis Gespräche mit Branchenexperten II**  
(eigene Darstellung)

### 8.3 Empfehlungen für alle Bergbahnunternehmen

Basierend auf der Erfolgsfaktorenstudie konnten fünf branchenspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Die fünf Erfolgsfaktoren beruhen auf den Erkenntnissen der multiplen Regressionsanalyse (siehe Abschnitt 7.6).

**Abbildung 8.4** fasst die identifizierten Erfolgsfaktoren zusammen.



**Abbildung 8.4: Identifizierte Erfolgsfaktoren**  
(eigene Darstellung)

**Abbildung 8.5** gibt einen Überblick über die strategischen Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen geordnet entlang der Erfolgsfaktoren.

<b>(1) Destinations-Management-Organisation</b>	<b>(2) Qualität der Anlagen</b>
(1-A) Verantwortlichkeiten klären und Offenheit wahren, diese zukünftig wieder zu ändern (1-B) Unterstützung in der Gästebetreuung (1-C) Unterstützung bei der Erarbeitung der Destinationsstrategie (1-D) Überbetriebliche Zusammenarbeit aktiv fördern (1-E) Gemeinsame Kompetenzzentren aufbauen (1-F) Einheimische und Zweitwohnungsbesitzer als Stakeholder berücksichtigen	(2-A) Verantwortungsdiffusion vermeiden (2-B) Verbesserungs-Kata und PDCA-Zyklus anwenden
<b>(3) Angebotsvielfalt</b>	<b>(4) Betriebstage pro Jahr</b>
(3-A) Angebote innerhalb der Destination koordinieren (3-B) Angebotspositionierung als Alternative evaluieren (3-C) «Einzigartige» Angebote kreieren	(4-A) Sofern möglich, Anzahl Betriebstage erweitern
<b>(5) Bekanntheit</b>	
(5-A) Klassische Kommunikationskanäle nutzen (5-B) Eventmarketing auf- und ausbauen (5-C) Partnerschaften mit tourismusnahen und -fernen Akteuren eingehen (5-D) Mit Verbänden und Tourismusorganisationen zusammenarbeiten	

**Abbildung 8.5: Strategische Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen**  
(eigene Darstellung)

### **(1) Empfehlungen zum Erfolgsfaktor «Destinations-Management-Organisation»**

Je besser die Destinations-Management-Organisation, desto erfolgreicher die Destination. Dies wurde auch bereits in der Studie von Zehrer et al. (2016) belegt. Ganz im Sinne des Business-Ökosystems der alpinen Destination sollten sich alle Leistungsträger aktiv für die Entwicklung und Weiterführung ihrer Destinations-Management-Organisation engagieren. Ein solches Engagement muss nicht zwingend finanzieller Natur sein. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um zum Erfolg der Destination beizutragen. Falls die Destination über keine lokale Destinations-Management-Organisation verfügt bzw. das Bedürfnis nach einer lokalen Destinations-Management-Organisation vorhanden ist, ist es durchaus denkbar, dass sich das Bergbahnunternehmen dieser Aufgabe annimmt.

### **(1-A) Verantwortlichkeiten klären und Offenheit wahren, diese zukünftig wieder zu ändern**

Zunächst gilt es die Verantwortlichkeiten zwischen der Destinations-Management-Organisation und den einzelnen Leistungsträgern zu klären. Die Aufgaben einer Destinations-Management-Organisation werden meist im Rahmen eines Leistungsauftrages schriftlich festgehalten. Oftmals werden der Destinations-Management-Organisation übergeordnete Aufgaben wie beispielsweise «Mobilität», «Nachhaltigkeit» oder die «digitale Erreichbarkeit» zugeteilt.

Damit die Destinations-Management-Organisation und die Leistungsträger erfolgreich Projekte bearbeiten können, müssen die Verantwortungsbereiche klar definiert werden. Die «RACI»-Methode ist hierzu eine beliebte Technik um die Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu definieren. RACI ist ein englisches Akronym und steht für vier unterschiedliche Rollen (vgl. Schmelzer / Sesselmann, 2020, S. 182):

- **Responsibility (Umsetzungsverantwortung):** Verantwortlich für die Umsetzung
- **Accountable (Kosten- bzw. Gesamtverantwortung):** Verantwortlich für den Einsatz von Finanzkapital, Mitarbeitenden, Sachkapital etc.
- **Consulting (Beratung):** Nicht direkt verantwortlich, steht aber unterstützend / beratend zur Seite
- **Informing (Information):** Nicht direkt verantwortlich, wird aber über den Verlauf bzw. das Ergebnis informiert

Es ist nicht zwingend, dass für jede Aufgabe alle Rollen der RACI-Methode verteilt werden. Wichtig ist jedoch, dass stets die Rolle der «Verantwortung» zugeteilt wird, um eine Verantwortungsdiffusion zu vermeiden. Zentral ist, dass die jeweiligen Keystone-Player der Destination sowohl die eigenen als auch die Verantwortungsbereiche der übrigen Leistungsträger kennen.

Des Weiteren muss auch die Offenheit gegenüber Anpassungen der Verantwortlichkeiten gewahrt werden. Je nach Projekt, Zeithorizont oder Fluktuation kann es sinnvoll sein, die Verantwortlichkeiten neu zu definieren.

### **(1-B) Unterstützung in der Gästebetreuung**

Um die Gästebetreuung vor Ort sicherzustellen, kann ein Bergbahnunternehmen personell unterstützen. Nebst der klassischen Gästebetreuung vor Ort kann auch die di-

gitale Gästebetreuung unterstützt werden. Unabhängig wo die Gästebetreuung stattfindet, ist die Destinations-Management-Organisation auf eine ausführliche und verlässliche Informationsbasis aller Leistungsträger angewiesen. Die Bergbahnunternehmen können die Destinations-Management-Organisation unterstützen, indem sie ihre Informationen zu z. B. Fahrplan, Preisen, Öffnungszeiten, Erlebnisangebote etc. gebündelt und aktualisiert der Destinations-Management-Organisation zur Verfügung stellen. Um die Daten möglichst einfach zu teilen und auch übrigen Leistungsträgern zugänglich zu machen, empfiehlt sich der Aufbau eines destinationsweiten Content-Hubs.

### **(1-C) Unterstützung bei der Erarbeitung der Destinationsstrategie**

Bei der Erarbeitung einer Destinationsstrategie kann ein Bergbahnunternehmen die Destinations-Management-Organisation beispielsweise durch das zur Verfügung stellen von Daten unterstützen. Mögliche Daten die zur Verfügung gestellt werden können, sind die Resultate von Gästebefragungen, Daten aus Google Analytics, Informationen aus Social Media etc. Die Weitergabe der Daten muss jedoch die rechtlichen Anforderungen (siehe hierzu u. a. das Datenschutzgesetz (DSG) der Schweiz und die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union) erfüllen. Dank einer guten Datengrundlage ist es der Destinations-Management-Organisation erlaubt, faktenbasiert eine Strategie zu erarbeiten.

### **(1-D) Überbetriebliche Zusammenarbeit aktiv fördern**

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die überbetriebliche Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern. Hier hat ein Bergbahnunternehmen viele Möglichkeiten sich proaktiv einzubringen. So kann beispielsweise der Erfolg der Destination durch Kooperationen positiv beeinflusst werden. Im Rahmen solcher Kooperationen können z. B. Vorzugspreise für Hotelgäste aus der Destination angeboten werden oder die Öffnungszeiten der Restaurants mit dem Fahrplan der Bergbahn abgestimmt werden. Es ist wichtig, dass die Öffnungszeiten nicht nur auf der vertikalen Dienstleistungskette (z. B. Bergbahn und Restaurant), sondern auch auf der horizontalen Dienstleistungskette (z. B. Restaurant X und Restaurant Y) abgestimmt werden. So lässt es sich vermeiden, dass z. B. alle Restaurants in der Nebensaison geschlossen sind. Des Weiteren kann ein Bergbahnunternehmen die Lancierung von Tourismusleistungen unterstützen, indem man sich flexibel in der Fahrplan- und Preisgestaltung zeigt. Dadurch ist es der Destinations-Management-Organisation möglich, einzelne Dienstleistungen unterschiedlicher Leistungsträger zu einem attraktiven Angebot zu schnüren.

Da die überbetriebliche Zusammenarbeit oft auch eine zwischenmenschliche Angelegenheit ist, ist gegenseitiges Vertrauen eine Grundvoraussetzung. Hierzu ist ein regelmässiger Austausch zwischen den Leistungsträgern empfehlenswert. Je nach Dynamik kann der regelmässige Austausch im Rahmen von organisierten «jours fixes» oder bei spontanen Kaffeepausen stattfinden.

### **(1-E) Gemeinsame Kompetenzzentren aufbauen**

Zusätzlich zur überbetrieblichen Zusammenarbeit können auch gemeinsame Kompetenzzentren aufgebaut werden. Die Kompetenzzentren sind in unterschiedlichen Funktionen wie Beschaffung, Human Resources (HR), Unterhalt der Anlagen oder Finanzen denkbar.

Gemeinsame Kompetenzzentren können unterschiedliche Vorteile erzielen:

- Durch eine Erhöhung der Absatzmenge können Preisvorteile bei Lieferanten erzielt werden.
- Die jeweiligen Kompetenzzentren gewinnen an Professionalisierung, da das Know-How der Leistungsträger gebündelt wird.
- Die Leistungsträger stehen in regelmässigem Austausch, was wiederum die Zusammenarbeit innerhalb der Destination fördert.

Die Kompetenzzentren können unterschiedliche Perimeter annehmen. Auf nationaler Ebene gibt es beispielsweise das Unternehmen POOL-ALPIN Schweiz AG. Der Unternehmenszweck von POOL-ALPIN ist, «gleiche Aufgaben aller Unternehmen zusammenzulegen und die Einkaufsmengen des gesamten Seilbahnspektrums zu bündeln» (POOL-ALPIN Schweiz AG, 2021).

### **(1-F) Einheimische und Zweitwohnungsbesitzer als Stakeholder berücksichtigen**

Last but not least sollten auch die Einheimischen und Zweitwohnungsbesitzer als Akteure im Business-Ökosystem der Destination berücksichtigt werden. Denn diese gehören zu den wichtigsten Botschaftern einer Destination. Getreu dem Motto «Betroffene zu Beteiligten» machen, sollten die Einheimischen und Zweitwohnungsbesitzer wo möglich und auch sinnvoll ins Destinationsgeschehen integriert werden. So wäre es denkbar, dass sich die Einheimischen und Zweitwohnungsbesitzer beispielsweise bei der Gästebetreuung oder Produktgestaltung engagieren.

Für die digitale Gästebetreuung könnten Peer-to-Peer (P2P) Kommunikationsplattformen eingesetzt werden. Bei P2P-Kommunikation findet die Kommunikation direkt zwischen den Einheimischen oder Zweitwohnungsbesitzern (Peer) und den Gästen (Peer) statt. Die Destinationen Graubünden, St. Gallen und Pilatus haben z. B. die P2P-Applikation von «GUURU» im Einsatz (vgl. Luzerner Zeitung, 2019). Bei dieser Applikation kann sich ein Einheimischer oder Zweitwohnungsbesitzer als sogenannter «Guuru» anmelden und direkt Gästeanfragen beantworten – ohne dass ein Leistungsträger der Destination involviert sein muss.

Mittels Befragungen, kreativen Workshops oder Wettbewerben können Ideen für die Produktgestaltung von Einheimischen und Zweitwohnungsbesitzern eingeholt werden. Davos / Klosters bietet z. B. eine Webseite an, auf der Ideen für die ganze Destination eingereicht werden können. Nebst der Möglichkeit eigene Ideen einzureichen, können auch bereits eingereichte Ideen bewertet werden (vgl. Destination Davos Klosters, 2021).

## **(2) Empfehlungen zum Erfolgsfaktor «Qualität der Anlagen»**

Je höher die Qualität der Anlagen, desto erfolgreicher das Bergbahnunternehmen. Die Qualität der Anlagen lässt sich gut durch Erneuerungs- und Ersatzanlagen beeinflussen. Es ist jedoch nicht zwingend, dass eine qualitativ hochwertige Bergbahnanlage ausschliesslich eine neue Anlage sein muss. Die Qualität kann auch unabhängig vom Alter der Bergbahnanlagen beeinflusst werden.

### **(2-A) Verantwortungsdiffusion vermeiden**

Um die Qualität der Anlagen zu steigern, sollte ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Betrieb etabliert werden. Hierfür empfiehlt es sich, dass jedes Unternehmen mindestens eine Person definiert, welche für den Verbesserungsprozess verantwortlich ist. Durch diese explizite Aufgabenzuteilung wird der Qualitätssicherung ein höherer Stellenwert gegeben.

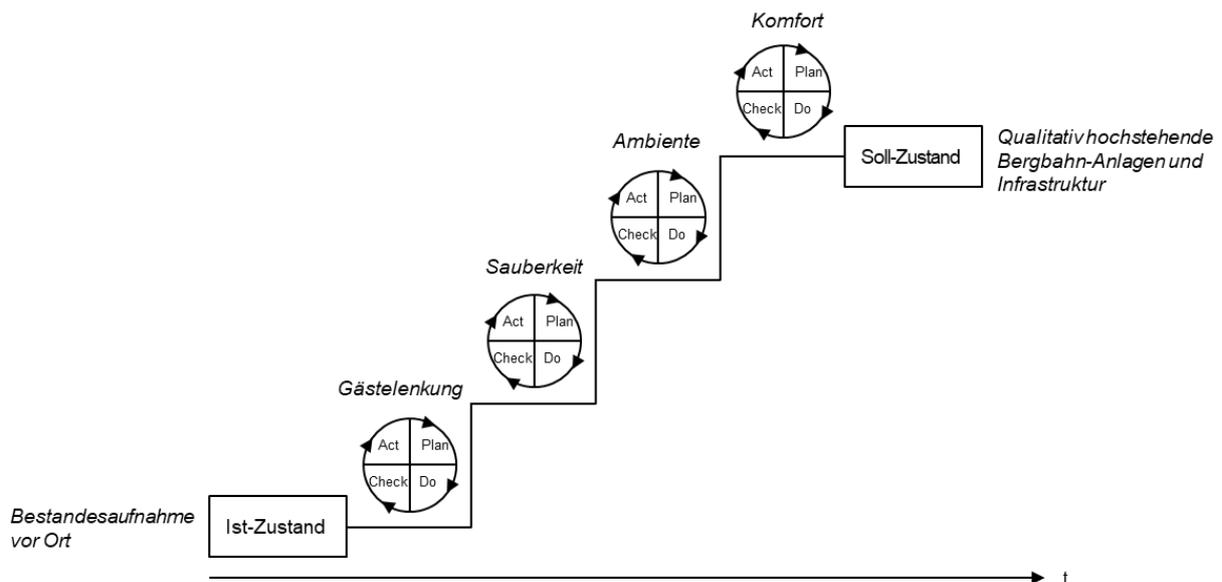
### **(2-B) Verbesserungs-Kata und PDCA-Zyklus anwenden**

Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherzustellen, eignen sich die Verbesserungs-Kata und der Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus gut:

- Bei der Verbesserungs-Kata handelt es sich um eine Verhaltensroutine, bei der man sich schrittweise dem Soll-Zustand nähert. Zunächst gilt es den Soll-Zustand zu definieren. Im vorliegenden Fall wäre der Soll-Zustand als Angebot von qualitativ hochstehenden Bergbahn-Anlagen und -Infrastruktur zu definieren. Anschliessend gilt es den Ist-Zustand zu erfassen. Dazu sollte der Qualitätsbeauftragte eine Bestandsaufnahme vor Ort durchführen. Es ist aber auch denkbar, dass die Erfassung des Ist-Zustandes zusätzlich mittels einer Gästebefragung erhoben wird. Die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand soll nun schrittweise minimiert werden (vgl. Aulinger / Rother, 2017, S. 10 ff., Bertagnolli, 2018, S. 159 ff.).
- Jeder Schritt der Verbesserungs-Kata stellt einen eigenen PDCA-Zyklus dar. Beim PDCA-Zyklus handelt es um einen strukturierten, vierstufigen Verbesserungsprozess nach Deming. «The [PDCA] cycle is a method that can aid management in the pursuit of continuous and never-ending process improvement» (Gitlow et al., 1989, S. 19). Der Zyklus besteht aus vier Schritten: Plan, Do, Check und Act. Unter «Plan» sollen Zwischenziele festgelegt und die Ausgangssituation analysiert werden. Unter «Do» werden die Verbesserungsmaßnahmen aus «Plan» umgesetzt. Im Schritt «Check» wird die Wirksamkeit der Massnahmen überprüft. Im letzten Schritt «Act» soll die Verbesserung durch eine Dokumentation und Schulungen standardmässig als Unternehmensprozess implementiert werden (Gitlow et al., 1989, S. 19 ff., Bertagnolli, 2018, S. 156 ff.). Einzelne Schritte für die Qualitätssteigerung der Anlagen können beispielsweise eine verbesserte Gästelenkung, Steigerung der Sauberkeit, Ambiente oder Komfort sein.

Der Qualitätsbeauftragte soll die Verantwortung für die Verbesserungs-Kata und den PDCA-Zyklus übernehmen. Die effektive Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen sollte hingegen den zuständigen Personen übertragen werden.

**Abbildung 8.6** zeigt, wie sich die Verbesserungs-Kata und der PDCA-Zyklus kombinieren lassen.



**Abbildung 8.6: Verbesserungs-Kata und PDCA-Zyklus**  
(in Anlehnung an Bertagnolli, 2018, S. 157, Aulinger / Rother, 2017, S. 10 ff.)

### (3) Empfehlungen zum Erfolgsfaktor «Angebotsvielfalt»

Je vielfältiger das Angebot in der Destination, desto erfolgreicher das Bergbahnunternehmen. Der Erfolg der Bergbahn wird durch das angebotene touristische Leistungsbündel positiv beeinflusst.

#### (3-A) Angebote innerhalb der Destination koordinieren

Wählt ein Tourist zwischen Reisezielen, dann werden die Leistungsbündel der in Frage kommenden Destinationen miteinander verglichen (vgl. Bieger / Beritelli, 2013). Das Leistungsbündel, welches die Bedürfnisse am besten befriedigt, wird gewählt. Die Destinationen sind somit als eigene Wettbewerbsarenen zu betrachten. Deshalb empfiehlt es sich für die Bergbahnunternehmen, das eigene Angebot mit den anderen Leistungsträgern in der Destination zu koordinieren.

Im Winter wird die Angebotsvielfalt stark durch die Attraktivität des Skigebiets beeinflusst. Im Sommer hängt die Angebotsvielfalt von mehreren Faktoren ab. Vor allem entscheidend ist aber das Wander-Angebot.

### **(3-B) Angebotspositionierung als Alternative evaluieren**

Es ist nicht für jede Destination gleichermassen möglich, ein vielfältiges Angebot anzubieten. Limitierende Faktoren können landschaftliche Gegebenheiten, rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. schützenswerte Landschaften, Wildruhezonen, Moorgebiete etc.) oder die Grösse der Destination sein. Falls keine Diversifizierung des Angebotes möglich ist, lohnt sich eine zielgruppenspezifische Positionierung. Beispiele für erfolgreiche Positionierungen sind die Bergbahnen im Diemtigtal oder die Brunni-Bahnen. Im Diemtigtal ist das Angebot primär auf Downhill- und Mountain-Biker ausgerichtet. Die Brunni-Bergbahnen hingegen positionieren sich klar als Familiendestination mit Angeboten wie beispielsweise ein «Globi Alpenspielplatz», einer «Indoor Spielwelt» oder ein «Barfusswanderweg».

Bevor eine Positionierungsstrategie gewählt wird, ist es wichtig, das eigene Angebot mit Konkurrenz-Destinationen zu vergleichen. Hierzu eignet sich die Stärken- und Schwächenanalyse nach Grünig et al. (2022, S. 210 ff.). Die Stärken- und Schwächenanalyse besteht aus vier Schritten:

- **Schritt 1:** Zuerst sollen die Bewertungskriterien festgelegt werden. Es empfiehlt sich, die Bewertungskriterien entlang dem ROM-Modell zu ordnen.
- **Schritt 2:** Als nächstes sollen Konkurrenz-Destinationen ausgewählt werden. In die Analyse sollten eine oder zwei Konkurrenz-Destinationen miteinbezogen werden.
- **Schritt 3:** Der wohl aufwändigste Schritt der Analyse ist die Datenbeschaffung der Konkurrenz-Destinationen.
- **Schritt 4:** Abschliessend soll ein Stärken- und Schwächenprofil erstellt werden. Basierend auf diesem Profil lassen sich Empfehlungen für das eigene Angebot ableiten.

**Abbildung 8.7** zeigt ein Beispiel eines Stärken- und Schwächenprofils.

Bewertungs-kriterien	1	2	3	4
<b>Markt</b>				
Marktanteil		●		○
Image			●○	
<b>Angebot</b>				
Vielfalt		●	○	
Preisniveau		○		●
Werbeintensität		●		○
Gästekbetreuung		●		○
<b>Ressourcen</b>				
Webshop			●	○
Marketing- und Verkaufskompetenz		●	○	
Kostenniveau			●○	
Standort		○		●

Position: 1 = schwach ; 4 = stark

○ = eigene Destination

● = Konkurrenz-Destination

**Abbildung 8.7: Beispiel eines Stärken- und Schwächenprofils**  
(in Anlehnung Grünig / Kühn, 2022, S. 211)

### (3-C) «Einzigartige» Angebote kreieren

Schliesslich können auch sogenannte «einzigartige» Angebote den Erfolg positiv beeinflussen. Einzigartige Angebote könnte z. B. ein Million Stars Hotel mit einer Bubble-Übernachtung sein. Des Weiteren sind Rekorde wie beispielsweise die längste Standseilbahn, die steilste Zahnradbahn, die älteste Bergbahn, die erste Drehseilbahn, die längste Treppe, die höchste Poststelle Europas, der grösste Schweizer Gletscher etc. prädestiniert für die Schaffung von einzigartigen Angeboten. Rekorde lassen sich nicht oder nur beschränkt imitieren.

### (4) Empfehlungen zum Erfolgsfaktor «Betriebstage pro Jahr»

#### (4-A) Sofern möglich, Anzahl Betriebstage erweitern

Je mehr Tage pro Jahr die Bergbahn(en) betrieben werden, desto erfolgreicher sind das Bergbahnunternehmen und die Destination. Die Anzahl der Betriebstage hängt oftmals von nicht beeinflussbaren Faktoren wie z. B. den Schneebedingungen, dem

Wetter oder gesetzlich vorgeschriebenen Revisionen ab. Primär aber werden die Anzahl Betriebstage durch schlechte Schneebedingungen reduziert. Die Schneebedingungen, das Wetter und die Revisionen können zwar nicht beeinflusst werden. Trotzdem gibt es Reaktionsmöglichkeiten (vgl. Unbehauen / Pröbstl, 2006, S. 381):

- Erweiterung der Anlagen in höher gelegene Gebiete
- Technische Beschneigung
- Alternative Attraktionen

Ein Beispiel für eine alternative Attraktion könnte sein, dass die Schlepplifte nicht nur Skis, sondern auch Schlitten im Winter oder Bikes im Sommer den Berg hochziehen. Die Ausweitung der Betriebstage ist nicht nur für Wintersportbahnen zentral. Auch Sommerausflugsbahnen sollen evaluieren, ob weitere Betriebstage in der Nebensaison oder im Winter angeboten werden können.

### **(5) Empfehlungen zum Erfolgsfaktor «Bekanntheit»**

Je bekannter das Bergbahnunternehmen und die Destination, desto erfolgreicher das Bergbahnunternehmen und die Destination. Die Bekanntheit wird auf der Ebene der Region, der Schweiz, Europa und weltweit gemessen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten wie ein Bergbahnunternehmen die Bekanntheit steigern kann. Es ist wichtig, dass die jeweiligen Massnahmen der Zielgruppendefinition der Bergbahn und Destination entsprechen.

Der Bekanntheitsgrad hängt zudem auch von nicht oder nur beschränkt beeinflussbaren Faktoren wie z. B. Höhenmeter, Landschaft, Geschichte der Destination, Erreichbarkeit etc. ab. Da sich diese Faktoren – wie es der Name schon sagt – nicht oder nur beschränkt beeinflussen lassen, werden sie bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen nicht weiter berücksichtigt.

#### **(5-A) Klassische Kommunikationskanäle nutzen**

Die Bekanntheit kann mithilfe von klassischen Kommunikationsmassnahmen gesteigert werden. Um diese zu erklären, wird das 5W-Modell von Lasswell (1948) beigezogen: «**Who** says **what** in **which** channel to **whom** with **what** effect?»

Um die Bekanntheit (what effect) des Bergbahnunternehmens und der Destination (who) zu steigern, müssen die Kommunikationsmassnahmen gemeinsam koordiniert

und erweitert werden. Nachdem der «effect» und das «who» geklärt sind, ist es zwingend notwendig, dass die Zielgruppe (to whom) definiert wird (vgl. Meffert et al., 2019, S. 635). Die Wahl der Zielgruppe beeinflusst weitere Entscheidungen. Schlussendlich müssen alle fünf W's miteinander abgestimmt werden. Betrachtet man die Kommunikationskanäle (which), so sind die Werbeträger Plakat, TV und Online für den Bekanntheitsaufbau besonders zentral. Das Werbeziel und die Definition der Zielgruppen bestimmt ob und in welchem Ausmass die einzelnen Kommunikationskanäle berücksichtigt werden (vgl. Schweiger / Hein, 2016, S. 403 ff.).

**Abbildung 8.8** zeigt das 5W-Modell zur Bekanntheitssteigerung für ein Bergbahnunternehmen und Destination.

Who says	what	in which channel	to whom	with what effect?
Bergbahnunternehmen und Destination als Kommunikator	Botschaft mit beispielsweise emotionalen Bildern	Je nach Zielgruppendefinition sind Plakat, TV und / oder Online geeignete Werbeträger	Definition der Zielgruppe	Bekanntheitssteigerung des Bergbahnunternehmens und der Destination

**Abbildung 8.8: 5W-Modell zur Bekanntheitssteigerung**  
(eigene Darstellung)

### (5-B) Eventmarketing auf- und ausbauen

Die klassischen Kommunikationskanäle lassen sich zudem auch gut mit Events ergänzen. Mithilfe von Events können Werbebotschaften in erlebbare Ereignisse umgesetzt werden. So hat beispielsweise der Ski Weltcup in Adelboden einen beträchtlichen Einfluss auf die Bekanntheit der Destination. Dieser Effekt ist auch bei kleineren Events in kleineren Destinationen zu beobachten. Falls es die Planung zulässt, sollten die Events möglichst wetterunabhängig organisiert werden. Dank Wetterunabhängigkeit können sogenannte «sunk costs» vermieden werden.

### (5-C) Partnerschaften mit tourismusnahen und -fernen Akteuren eingehen

Weiter können auch Partnerschaften mit tourismusnahen und -fernen Akteuren den Bekanntheitsgrad positiv beeinflussen. Unter einer Partnerschaft wird eine strukturierte Zusammenarbeit zweier Unternehmen verstanden. Typisch für solche Partnerschaften sind Marketingmassnahmen ohne Geldfluss. Beispiele für strategische Partnerschaften aus der Branche sind die Kooperation zwischen der Raiffeisenbank

Schweiz mit zahlreichen Bergbahnunternehmen wie z. B. Monte Tamaro SA, Gornergrat Bahn AG, Schilthornbahn AG etc. (vgl. Raffeisen Schweiz, 2021) oder die Zusammenarbeit zwischen der Genossenschaft Migros Luzern und der RIGI BAHNEN AG (vgl. Migros-Genossenschafts-Bund, 2019).

Bei Marketingmassnahmen ohne Geldfluss bieten Bergbahnunternehmen oftmals Leistungen in Form von reduzierten Bergbahntickets oder Freikarten. Zudem werden auch Werbeflächen auf der Ticketrückseite, bei den Bergbahnanlagen oder der Infrastruktur angeboten. Die Partner hingegen bieten passend zu ihrer Tätigkeit Werbeflächen oder weitere Vorzüge für die Kunden und Mitarbeitenden des Bergbahnunternehmens an.

Wichtig zu beachten ist, dass auch Marketingmassnahmen ohne Geldfluss der Mehrwertsteuerpflicht unterliegen. Dementsprechend ist bei zwei mehrwertsteuerpflichtigen Unternehmen eine Gegenrechnung für die Naturalleistungen erforderlich (vgl. BDO, 2015, S. 1). Diese Kosten müssen in der Marketingplanung berücksichtigt werden.

#### **(5-D) Mit Verbänden und Tourismusorganisationen zusammenarbeiten**

Die Zusammenarbeit mit Verbänden und Tourismusorganisationen hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Bekanntheit. Die Bergbahnbranche wird beispielsweise durch neun Regionalverbände vertreten:

- Walliser Bergbahnen
- Bergbahnen Graubünden
- Berner Bergbahnen
- Remontées Mécaniques de l'Arc jurassien
- Transportunternehmen Zentralschweiz
- Ostschweizer Verband der Seilbahnunternehmungen
- Association des Remontées Mécaniques des Alpes Vaudoises
- Seilbahnen Freiburger Alpen
- Unione Trasporti Pubblici e Turistici Ticino

Auf nationaler Ebene werden die Bergbahnen durch den SBS und / oder den VöV repräsentiert.

Ebenso gibt es im Tourismus verschiedene, geografische Ebenen von Partnerschaften. Das können sowohl lokale und kantonale Destinations-Management-Organisationen als auch die nationale Tourismusorganisation «Schweiz Tourismus» sein. Um vom

Netzwerk und den Marketingmassnahmen der Tourismuspartner zu profitieren, ist eine Mitgliedschaft zentral.

#### **8.4 Empfehlungen für einzelne strategische Gruppen von Bergbahnunternehmen**

Da es sich bei der Bergbahnbranche um eine äusserst heterogene Branche handelt, sind Handlungsempfehlungen ausschliesslich auf Branchenebene zu wenig spezifisch. Hier setzt das Modell der strategischen Gruppen an. Dank der Gruppierung von möglichst ähnlichen Bergbahnunternehmen können differenzierte, strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

##### **8.4.1 Grundidee der strategischen Gruppen**

Im Jahr 1971 führte Hunt (1972) in seiner Dissertation den Begriff der strategischen Gruppen ein. Er stellte in seiner Studie fest, dass Unternehmen in einer Branche oft unterschiedliche Strategien verfolgen, während es gleichzeitig Unternehmen in derselben Branche gibt, welche ähnliche Strategien verfolgen. Bekanntheit erlangte das Modell der strategischen Gruppen dann vor allem durch Porter (1980).

Seither sind die strategischen Gruppen Gegenstand von theoretischen und empirischen Betrachtungen (vgl. Bartölke, 2000, S. 18). Entsprechend verwundert es auch nicht, dass in der Literatur einige Definitionen von strategischen Gruppen zu finden sind:

- Porter (1980, S. 129) definiert in seinem Buch «Competitive Strategy» eine strategische Gruppe als «group of firms in an industry following the same or a similar strategy along the strategic dimensions». Porter erwähnt in seiner Definition die «strategic dimensions». Hierbei handelt es sich um Dimensionen bzw. Faktoren, an welchen sich Unternehmen orientieren, um in einer Branche erfolgreich zu sein. Sie entsprechen nach Ansicht der Verfasserin Erfolgsfaktoren.
- Hatten / Hatten (1987, S. 329) definieren strategische Gruppen als «a grouping of organizations which pursue similar strategies with similar resources».
- Cool / Schendel (1987, S. 1106) definieren strategische Gruppen als «a set of firms competing within an industry on the basis of similar combinations of scope and resource commitments».

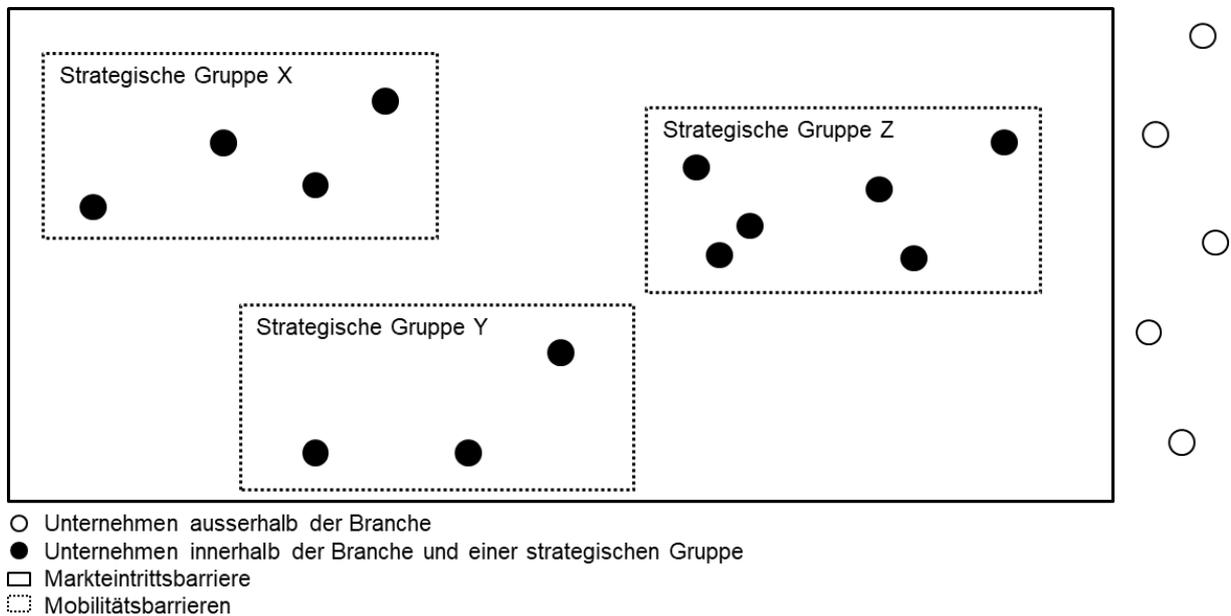
Obwohl in der Literatur mehrere Definitionen von strategischen Gruppen zu finden sind, wird mehrheitlich die Definition nach Porter verwendet (vgl. z. B. Fiegenbaum et al., 1987, S. 139, Lewis / Thomas, 1990, S. 386, Reger / Huff, 1993, S. 103). So stützt sich auch die vorliegende Dissertation auf die Definition nach Porter (1980, S. 129).

Eine Branche ist eine Sammelbezeichnung für Unternehmen, welche weitgehend substituierbare Produkte / Dienstleistungen herstellen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2018). Dies schliesst explizit ein, dass Branchen unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen erzeugen und damit eine gewisse Heterogenität beinhalten. An dieser Stelle setzen Branchenstrukturanalysen – wie z. B. das Modell der strategischen Gruppen – an. Mithilfe von strategischen Gruppen werden innerhalb einer Branche Substrukturen ermittelt, um Unternehmen mit einer möglichst homogenen strategischen Orientierung abzugrenzen (vgl. Porter, 1980, S. 126, Bartölke, 2000, S. 2). Die strategischen Gruppen bestehen meist aus mehreren Unternehmen. Es sind aber auch Extremfälle denkbar, in denen jedes Unternehmen eine eigene strategische Gruppe darstellt oder aber, dass die gesamte Branche aus einer einzigen strategischen Gruppe besteht (vgl. Porter, 1980, S. 129 ff.).

Damit ein Unternehmen einer strategischen Gruppe zugeordnet wird, «bedingt nicht, dass alle Mitglieder gleichermaßen konsequent und in reiner Ausprägung [dieselbe] strategische Orientierung der Gruppe verfolgen» (Bartölke, 2000, S. 61). Reger / Huff (1993, S. 117) unterscheiden zwischen «Kerngruppen» und «Nebengruppen». Unternehmen der Kerngruppe sind eng verbunden mit der strategischen Orientierung der strategischen Gruppe, wohingegen die strategische Orientierung der Unternehmen der Nebengruppe sich weniger konsequent an der strategischen Gruppe ausrichtet.

Das Modell der strategischen Gruppen wird unter anderem auch als Erklärungsansatz für die verschiedenen Konkurrenzsituationen innerhalb einer Branche hinzugezogen. In der Literatur wird das Modell unterschiedlich verwendet, um die Konkurrenzsituationen innerhalb und zwischen den strategischen Gruppen zu erklären. Einerseits wird angenommen, dass die Gruppenmitglieder aufgrund ihrer gegenseitigen Abhängigkeit miteinander kooperieren. Andererseits wird argumentiert, dass Mobilitätsbarrieren die gruppeninterne Rivalität fördern (vgl. Mas-Ruiz / Ruiz-Moreno, 2011, S. 1288). Mobilitätsbarrieren sind Barrieren, welche Unternehmen von innerhalb derselben Branche davon abhalten, ihre strategische Position zu wechseln. Im Gegensatz dazu schützen Markteintrittsbarrieren alle Unternehmen in einer Branche vor neuer Konkurrenz (vgl. Porter, 1980, S. 132 ff.).

**Abbildung 8.11** visualisiert die Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren.



**Abbildung 8.9: Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren**  
 (eigene Darstellung)

«Without mobility barriers, firms with successful strategies would be quickly imitated by others, and firms' profitability would tend toward equality except for differences in their abilities to execute the best strategy in an operational sense» (Porter, 1980, S. 134). Die Begründung, dass Mobilitätsbarrieren für Erfolgsunterschiede innerhalb der Branche verantwortlich sind, wird in theoretischen und empirischen Betrachtungen sowohl bestätigt als auch abgelehnt (vgl. z. B. Cool / Schendel, 1988, S. 207 ff., Mas-Ruiz / Ruiz-Moreno, 2011, S. 1288). Unabhängig von der Tatsache, ob die strategischen Gruppen mit dem Erfolg korrelieren, ist die Untersuchung der strategischen Gruppen relevant. Die Analyse der Ähnlichkeiten und Unterschiede der strategischen Gruppen liefert wertvolle Erkenntnisse, welche die strategische Entscheidungsfindung beeinflussen (vgl. Reger / Huff, 1993, S. 104).

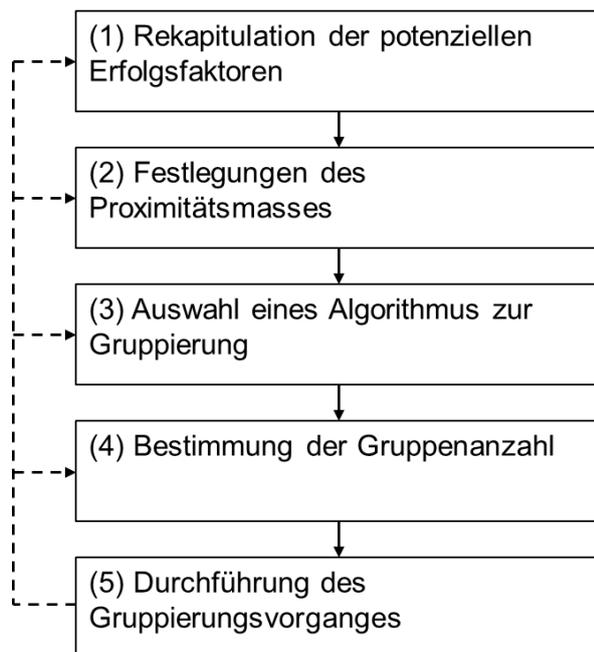
#### 8.4.2 Bildung der strategischen Bergbahn-Gruppen

Die strategischen Gruppen können entweder auf qualitative oder analytische Weise gebildet werden (vgl. Grünig et al., 2022, S. 179 f.):

- **Qualitative Methode:** Bei der qualitativen Methode werden mithilfe von Branchenexperten zwei besonders relevante, branchenspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert. Je ein Erfolgsfaktor wird auf der x- und der y-Achse abgebildet. Aufgrund der zweidimensionalen Darstellung wird die Anzahl der Erfolgsfaktoren zwangsweise auf zwei limitiert (vgl. Porter, 1980, S. 131). Anschliessend werden die Wettbewerber mit ähnlichen Erfolgspotenzialen entlang der beiden Erfolgsfaktoren gruppiert. Diese Gruppierungen von Wettbewerbern bilden dann je eine strategische Gruppe.
- **Quantitative Methode:** Die quantitative Methode kann nur angewendet werden, wenn eine Datengrundlage für die Anwendung der Clusteranalyse verfügbar ist. Mithilfe der Clusteranalyse können die Objekte (Wettbewerber) anhand von Faktorladungen (Erfolgsfaktoren) gruppiert werden. Die Clusteranalyse gruppiert die Wettbewerber so, dass sich die Erfolgspotenziale der Wettbewerber innerhalb einer Gruppe möglichst ähnlich sind und die Erfolgspotenziale der Wettbewerber zwischen den strategischen Gruppen möglichst unterschiedlich sind (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 453, Backhaus et al., 2016, S. 21). Da die quantitative Methode nicht durch eine zweidimensionale Darstellung limitiert wird, können mehr als nur zwei Erfolgsfaktoren für die Gruppierung berücksichtigt werden (vgl. Harrigan, 1985, S. 61).

Die quantitative Methode setzt eine aufwändige Datenbeschaffung voraus. Deshalb wird sie primär in wissenschaftlichen Studien angewendet. Die qualitative Methode hingegen findet vor allem in Strategieplanungsprojekten Anwendung (vgl. Grünig et al., 2022, S. 179). Die vorliegende Dissertation stützt sich auf die quantitative Methode und verwendet als Basis die Daten der Erfolgsfaktorenstudie.

Die strategischen Gruppen werden basierend auf einem fünfstufigen Prozess gebildet. **Abbildung 8.10** visualisiert das Vorgehen.



-> heuristische Schlaufe

**Abbildung 8.10: Vorgehen zur Bildung strategischer Gruppen**  
(in Anlehnung an Backhaus et al., 2016, S. 513)

Können die strategischen Gruppen in Schritt 5 nicht sinnvoll analysiert und interpretiert werden, so kommt es zu einer heuristischen Schlaufe. Im Falle einer heuristischen Schlaufe müssen die jeweiligen Schritte wiederholt werden (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 513).

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte erklärt und direkt angewendet. Obwohl es während der Anwendung zu heuristischen Schleifen gekommen ist, werden diese aufgrund der besseren Lesbarkeit ausgeklammert.

### **(1) Rekapitulation der potenziellen Erfolgsfaktoren**

Die Bildung der strategischen Gruppen basiert auf potenziellen Erfolgsfaktoren. Dementsprechend stellt die Bestimmung der Erfolgsfaktoren die Basis der Analyse dar. Die Erfolgsfaktoren bestimmen sowohl die Mobilitätsbarrieren als auch die Ähnlichkeiten innerhalb einer Gruppe (vgl. Harrigan, 1985, S. 61, Leask / Parker, 2007, S. 729).

Ein Vorteil der quantitativen Methode ist, dass mehr als nur zwei Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden können. Jedoch sollten auch nicht zu viele Erfolgsfaktoren verwendet werden. «[Only] marginal improvements in clustering solutions are obtained by

the incremental addition of variables [...]» (Harrigan, 1985, S. 61). Hinzu kommt, dass die Statistiksoftware mehr Variablen berücksichtigen kann, als ein Forscher interpretieren kann (vgl. Harrigan, 1985, S. 61). Die Anzahl der Erfolgsfaktoren ist kritisch. Werden zu wenig Erfolgsfaktoren berücksichtigt, so können nur wenige strategische Gruppen gebildet werden. Werden jedoch zu viele Erfolgsfaktoren berücksichtigt, so wird die Interpretation der strategischen Gruppen erheblich erschwert (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 454). Betrachtet man einige empirische Studien so zeigt sich, dass die Anzahl Erfolgsfaktoren variiert. So haben beispielsweise Cool / Schendel (1987) 15 Erfolgsfaktoren und Ferguson et al. (2000) elf Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Leask / Parker (2007) und Lewis / Thomas (1990) basierten ihre Gruppen auf sieben Erfolgsfaktoren. Lewis / Thomas (1990, S. 388 f.) halten in ihrer Studie fest, dass die gebildeten strategischen Gruppen basierend auf den sieben Erfolgsfaktoren im Wesentlichen dieselben waren, wie die strategischen Gruppen mit nur fünf Erfolgsfaktoren.

Abschnitt 7.5.4 zeigt einfache Regressionsanalysen zwischen den unabhängigen Variablen (Erfolgsfaktoren) und den abhängigen Variablen (Erfolgsindikatoren). Mit Ausnahme des Personals, der Personalkosten und dem Verkehrsumsatz haben alle Erfolgsfaktoren entweder einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Bergbahn oder der Destination. Deshalb werden sie für die Bildung strategischer Gruppen berücksichtigt. Es handelt sich konkret um folgende Erfolgsfaktoren:

- Destinations-Management-Organisation
- Kapazität der Anlagen
- Kapitalstruktur
- Qualität der Anlagen
- Angebotsvielfalt
- Anzahl Betriebstage pro Jahr
- Preise
- Bekanntheit
- Alter des Unternehmens
- Erreichbarkeit
- Höhenmeter

Alle Erfolgsfaktoren müssen gleichgewichtet berücksichtigt werden. Denn die Clusteranalyse unterstellt eine Gleichgewichtung der Faktoren. Eine Gewichtung bestimmter Erfolgsfaktoren, könnte die Ergebnisse der Clusteranalyse verzerren (vgl. z. B. Leask / Parker, 2007, S. 732, Backhaus et al., 2016, S. 511). Zu einer unbewussten Gewichtung der Faktoren kann es einerseits durch Kollinearität zwischen den Erfolgsfaktoren und andererseits durch unterschiedliche Skalenniveaus der Erfolgsfaktoren kommen.

- **Kollinearität:** «Starke Korrelationen» zwischen zwei Erfolgsfaktoren führen zu einer Gewichtung. Eine starke Korrelation wird in der Literatur unterschiedlich interpretiert. So bezeichnen beispielsweise Backhaus et al. (2016, S. 511) erst einen Korrelationskoeffizienten von  $r \geq .90$  als eine starke Korrelation. Für Leask / Parker (2007, S. 732) deutet hingegen bereits ein Korrelationskoeffizient von  $r \geq .60$  auf eine starke Korrelation hin. Die vorliegende Dissertation stützt sich im Kontext der Clusteranalyse auf die Interpretation nach Backhaus et al. (2016, S. 511). Entsprechend liegen keine starken Korrelationen vor.
- **Skalenniveau:** Das Skalenniveau der Erfolgsfaktoren sollte so hoch<sup>25</sup> wie möglich sein. Die Erfolgsfaktoren werden alle als Erfolgsfaktoren auf einem metrischen Messniveau behandelt. Zudem sollten die Antwortskalen gleich lang sein (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 454). Diese Anforderung wird nicht erfüllt. Die Anzahl Betriebs-tage pro Jahr sind beispielsweise bei 365 limitiert, wobei die Höhenmeter bis maximal 3'880 reichen. Diese unterschiedlichen Längen der Antwortskalen führen zu einer impliziten Gewichtung der Erfolgsfaktoren (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 512). Um dieses Problem zu kontrollieren empfiehlt es sich, die Variablen zu z-standardisieren (vgl. z. B. Harrigan, 1985, S. 61, Leask / Parker, 2007, S. 732). Durch die z-Standardisierung liegt der Mittelwert bei 0 und die Standardabweichung bei 1 (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 410). Dank der Standardisierung müssen die Längen der Skalen nicht weiter berücksichtigt werden.

Die zwei Tests zeigen, dass alle elf Erfolgsfaktoren die Anforderungen erfüllen und damit als Basis der Clusteranalyse verwendet werden können.

## (2) Festlegung des Proximitätsmasses

Anschliessend wird das Proximitätsmass bestimmt. Das Proximitätsmass definiert, wie die Distanz oder die Ähnlichkeit zwischen den Erfolgspotenzialen gemessen wird (vgl. Backhaus et al., 2016, Universität Zürich, 2021c, S. 457 f.):

- **Distanz:** Einerseits kann die Distanz zwischen zwei Erfolgspotenzialen gemessen werden. Je grösser die Distanz, desto unterschiedlicher sind die Erfolgspotenziale. Ein Distanzmass von Null bedeutet, dass die Erfolgspotenziale der beiden Wettbewerber identisch sind.

---

<sup>25</sup> Nominales Messniveau < ordinales Messniveau < metrisches Messniveau

- **Ähnlichkeit:** Andererseits kann auch die Nähe zwischen zwei Erfolgspotenzialen gemessen werden. Anders als beim Distanzmass bedeutet hier ein hoher Wert, dass sich die Erfolgspotenziale der Wettbewerber sehr ähnlich sind.

«[Distanz und Ähnlichkeit] sind zwei Begriffe, die für clusteranalytische Verfahren austauschbar sind. Jedes Ähnlichkeitsmass lässt sich durch eine einfache Transformation in ein Distanzmass überführen und umgekehrt» (Bortz / Schuster, 2010, S. 454).

Welches Proximitätsmass gewählt werden kann, hängt vom Skalenniveau der Erfolgsfaktoren ab (vgl. Universität Zürich, 2021c). Für metrisch skalierte Variablen stehen zwei Ähnlichkeitsmasse (Kosinus und Person-Korrelation) und fünf Distanzmasse ((quadrierte) euklidische Distanz, Minkowski-Metrik, Block-Metrik und Tschebyscheff-Metrik) zur Verfügung (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 459). Die quadrierte euklidische Distanz zählt zu den am weitesten verbreiteten Distanzmassen, da sie als besonders robust gilt und einfach interpretierbare Cluster bilden soll (vgl. Harrigan, 1985, S. 60, Leask / Parker, 2007, S. 732, Backhaus et al., 2016, S. 469). Die quadrierte euklidische Distanz addiert die quadrierten Differenzwerte. Das Quadrieren führt dazu, dass grosse Differenzwerte stärker gewichtet werden als kleinere Differenzwerte (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 469). Für die vorliegende Dissertation wird die quadrierte euklidische Distanz verwendet.

### **(3) Auswahl eines Algorithmus zur Gruppierung**

Basierend auf dem definierten Proximitätsmass gruppiert der Algorithmus die Wettbewerber. Es stehen zahlreiche Algorithmen zur Verfügung, um eine Clusteranalyse durchzuführen (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 475). Grundsätzlich wird zwischen hierarchischen und nicht-hierarchischen Algorithmen unterschieden. Hierarchische Algorithmen starten, indem zu Beginn alle Wettbewerber eine eigene Gruppe darstellen. Schritt für Schritt werden die Wettbewerber fusioniert, welche sich am ähnlichsten sind. Die Ward-Methode ist der meist verwendete Algorithmus innerhalb der hierarchischen Verfahren. Das nicht-hierarchische Verfahren hingegen beginnt bereits mit Gruppen und zugeordneten Wettbewerbern. Diese Zuordnung wird dann mithilfe des gewählten Algorithmus schrittweise verbessert. Bei den nicht-hierarchischen Verfahren zeigt sich die K-Means-Methode als besonders bewährt (vgl. Bortz / Schuster, 2010, S. 459 ff.).

In der Literatur der strategischen Gruppen ist primär die Ward-Methode anzutreffen. Die Stärke der Ward-Methode liegt vor allem darin, dass sie meistens die richtige Anzahl Cluster signalisiert (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 512). Deshalb wird für die vorliegende Dissertation die Ward-Methode als Clustering-Algorithmus angewendet.

#### **(4) Bestimmung der Gruppenanzahl**

Die Bestimmung der optimalen Gruppenzahl unterliegt einem Trade-Off; eine geringe Gruppenanzahl kann einfacher interpretiert werden, wohingegen eine grosse Anzahl Gruppen den Homogenitätsanforderungen besser gerecht wird (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 457). Lehmann (1989) empfiehlt, dass maximal  $n/30$  Gruppen gebildet werden sollen. Im vorliegenden Fall bedeutet dies, dass maximal sechs Gruppen<sup>26</sup> gebildet werden sollten.

Bei der Ward-Methode kann ein Dendrogramm ausgegeben werden. Das Dendrogramm visualisiert in einem Baumdiagramm, in welcher Reihenfolge die Wettbewerber schrittweise zu einer Gruppe zusammengefasst werden. «Damit stellt das Dendrogramm eines der wichtigsten Hilfsmittel dar, [um] eine geeignet erscheinende [Gruppenzahl] festzulegen» (Bortz / Schuster, 2010, S. 459).

#### **(5) Durchführung des Gruppierungsvorganges**

Im vorliegenden fünften und letzten Schritt wird die Clusteranalyse durchgeführt. Die Durchführung beruht auf den vorangehenden Erkenntnissen. Die Interpretation des Dendrogramms zeigt, dass vier strategische Gruppen gebildet werden sollen (siehe Anhang XII). Da es sich bei der Clusteranalyse um ein exploratives Verfahren handelt, dürfen keine Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gemacht werden. Die Ergebnisse lassen sich unter anderem stark durch die Wahl des Proximitätsmasses oder des Algorithmus beeinflussen (vgl. Universität Zürich, 2021c).

Da sich die vier gebildeten strategischen Gruppen inhaltlich gut interpretieren lassen, wird das Ergebnis weiterverwendet und dient als Grundlage für die differenzierten Handlungsempfehlungen. Im nachfolgenden Abschnitt werden die strategischen Gruppen benannt und beschrieben.

---

<sup>26</sup> Die Stichprobengrösse liegt bei  $n = 179$ :  $179 / 6 \approx 6$ . Die Stichprobengrösse ist aufgrund von missing values leicht reduziert.

### 8.4.3 Profile der strategischen Bergbahn-Gruppen

Insgesamt werden 179 Bergbahnunternehmen den vier strategischen Gruppen zugeordnet. Bei der Betrachtung der deskriptiven Statistik der vier Gruppen fällt auf, dass sich bestimmte Dimensionen entlang der Gruppen stark unterscheiden. Diese Dimensionen sind in **Abbildung 8.11** zusammengefasst. Es handelt sich jeweils um den Mittelwert der Gruppe. Die deskriptive Statistik aller Dimensionen ist in Anhang XIII zu finden.



**Abbildung 8.11: Profile der strategischen Bergbahn-Gruppen**  
(eigene Darstellung)

Die Profile der strategischen Bergbahn-Gruppen werden nachfolgend einzeln beschrieben.

### **(1) Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb**

Die Gruppe «grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb» ist die einzige Gruppe, welche alle Arten von Bergbahnanlagen betreibt. In dieser Gruppe sind sowohl viele Wintersportanlagen wie z. B. Sesselbahnen oder Förderbänder als auch Ausflugsbahnen wie z. B. Standseilbahnen oder Pendelbahnen anzutreffen. Die Anlagen sind nicht nur vielfältig, sondern haben auch eine hohe Qualität. Alle Bergbahnunternehmen dieser strategischen Gruppe betreiben mehr als nur eine Anlage. Dementsprechend ist es naheliegend, dass die Kapazitäten hoch sind. Eine durchschnittliche Kapazität von mehr als 20'000 Personen pro Stunde ist mit Abstand der höchste Mittelwert aller strategischen Gruppen. Solch hohe Kapazitäten sind vor allem für grosse Wintersportorte typisch.

Der durchschnittliche Winterumsatz liegt bei 69 % und ist etwas höher als der Stichproben-Mittelwert. Es gibt kein Bergbahnunternehmen in dieser Gruppe, welches ausschliesslich im Sommer oder ausschliesslich im Winter betrieben wird. Folglich besteht diese Gruppe aus «Ganzjahres-Bergbahnen», welche zwar mehr Umsatz im Winter erwirtschaften. Die Tendenz sich auf das Winterhalbjahr zu fokussieren zeigt sich auch in der Angebotsvielfalt. Das Angebot im Winter ist leicht vielfältiger als das Angebot im Sommer. Die Pistenkilometer liegen beispielsweise bei durchschnittlich 151 km. Diese strategische Gruppe hat unabhängig von der Jahreszeit die grösste Angebotsvielfalt und die höchsten Preise.

Im Durchschnitt werden die Bergbahnen an 291 Tagen im Jahr betrieben. Die Anzahl Betriebstage dieser Gruppe reichen von mindestens 120 bis maximal 365 Tage. Die Anzahl Betriebstage pro Jahr korreliert positiv mit den durchschnittlichen Höhenmetern ( $r = .385$ ,  $p = .036$ ,  $n = 30$ ). Mit einem Mittelwert von 2'893 Meter über Meer handelt es sich um die strategische Gruppe mit den höchstgelegenen Bergbahnanlagen. Die tiefst gelegene Bergbahnanlage befindet sich auf 2'100 Meter über Meer. Die höchst gelegene Bergbahnanlage befindet sich auf 3'880 Meter über Meer.

Betrachtet man die Jahresumsätze, wird ersichtlich, dass die Gruppe signifikant hohe Jahresumsätze hat. Der Mittelwert entspricht in etwa einem durchschnittlichen Jahresumsatz von ~18 Mio. CHF. Die Bergbahnunternehmen mit dem geringsten Jahresumsatz dieser Gruppe erwirtschaften etwa 5 Mio. CHF jährlich. Bei der Hälfte der Unternehmen werden jedoch 25 Mio. CHF oder mehr erwirtschaftet (siehe Anhang XIV). Die Mehrheit der Bergbahnunternehmen der gesamten Stichprobe erwirtschaften weniger

als 1 Mio. CHF pro Jahr. Das zeigt klar, dass in dieser Gruppe ausschliesslich grosse bzw. sehr grosse Bergbahnunternehmen vertreten sind.

Die Gruppe verfügt über die geringsten Personalkosten im Verhältnis zum Gesamtumsatz. Desto höher die Bewertung, desto geringer die Personalkosten im Verhältnis zum Gesamtumsatz. Bei knapp der Hälfte liegen die Personalkosten bei 31 bis 35 % (siehe Anhang XIV).

Die Bergbahnunternehmen dieser Gruppe haben eine hohe Bekanntheit. Sie genießen oftmals auch über die Schweizer Grenzen hinaus eine grosse Bekanntheit.

Folgende Bergbahnunternehmen könnten beispielhaft dieser Gruppe zugeordnet werden:

- Arosa Bergbahnen AG
- Bergbahnen Scuol AG
- Engadin St. Moritz Mountains AG
- Portes du Soleil Suisse SA
- Zermatt Bergbahnen AG

Diese Beispielunternehmen wurden durch die Verfasserin zugeordnet und beruhen nicht auf der statistischen Auswertung. Aufgrund der Anonymität ist es nicht möglich, die Bergbahnunternehmen einer Gruppe zuzuordnen.

## **(2) Mittलगrosse Wintersportbahnen**

In der Gruppe «mittलगrosse Wintersportbahnen» werden fast alle Arten von Anlagen betrieben. Einzige Ausnahme bilden die schienengebundenen Bahnen. Sie sind untervertreten. Oft anzutreffen sind Wintersportbahnen wie Sesselbahnen, Schlepplifte, Kleinskilifte oder Förderbänder. Die Anlagen werden bezüglich Qualität etwas schlechter bewertet als der Branchendurchschnitt. Trotz der vielen Wintersportbahnen ist die Kapazität der Anlagen verhältnismässig gering. Dies spricht dafür, dass es in dieser strategischen Gruppe einige Bergbahnunternehmen gibt, welche mittलगrosse Skigebiete betreiben. Das zeigt sich auch in den Pistenkilometern. Diese liegen bei durchschnittlich 30 km. Aber auch in dieser Gruppe sind vereinzelt Unternehmen mit grösseren Kapazitäten anzutreffen. So liegt das Kapazitäts-Maximum bei 21'500 Personen pro Stunde. In diesem spezifischen Fall ist auch die Anzahl Pistenkilometer mit 70 km einiges höher als der Gruppen-Mittelwert.

Der Winterumsatz liegt bei durchschnittlich 83 %. Der Winterumsatz in dieser Gruppe schwankt von 40 bis 100 %. Folglich sind die meisten Unternehmen von guten und schneereichen Wintern abhängig. Die Angebotsvielfalt dieser strategischen Gruppe ist leicht höher als der Durchschnitt aller Gruppen. Das Angebot im Winter ist vielfältiger als das Sommerangebot. Freizeitanlagen und Wellnessangebote sind in den Destinationen dieser Gruppe eher selten zu finden. Dies trifft sowohl auf den Sommer als auch auf den Winter zu.

Mit durchschnittlich 166 Betriebstagen pro Jahr liegt diese strategische Gruppe unter dem Branchendurchschnitt. Da es ja einige Bergbahnunternehmen in dieser Gruppe gibt, welche nur im Winter betrieben werden, reduziert sich die Anzahl Betriebstage zwangsweise. Eine positive Korrelation kann zwischen den Betriebstagen und den Höhenmetern beobachtet werden ( $r = .448$ ,  $p < 0.001$ ,  $n = 56$ ). Je höher der höchste Punkt der Anlagen, desto höher ist auch die natürliche Schneesicherheit. Im Durchschnitt liegt der höchste Punkt der Anlagen auf 1'978 Meter über Meer und ist somit leicht über dem Branchendurchschnitt.

Die Gruppe erwirtschaftet mit einem Mittelwert von 3.88 den zweithöchsten Jahresumsatz. Dieser Mittelwert entspricht ungefähr 2 Mio. CHF. In dieser Gruppe gibt es sowohl kleinere Bergbahnunternehmen mit einem Umsatz von weniger als 0.1 Mio. CHF wie auch grössere Bergbahnunternehmen, welche bis 15 Mio. CHF jährlich erwirtschaften (siehe Anhang XV). Die Mehrheit der Bergbahnen dieser strategischen Gruppe erwirtschaften einen Umsatz zwischen 1 Mio. und 10 Mio. CHF.

Die Bergbahnunternehmen dieser Gruppe sind eher unbekannt. Innerhalb der Gruppe gibt es jedoch vor allem auf nationaler Ebene Unterschiede. So sind bestimmte Bergbahnunternehmen in ihrer Region und in der Schweiz sehr bekannt, andere hingegen weniger. Ist ein Bergbahnunternehmen auch international bekannt, so stellt es für die vorliegende strategische Gruppe wohl eher eine Ausnahme dar.

Folgende Bergbahnunternehmen könnten beispielhaft dieser Gruppe zugeordnet werden:

- AG Sportbahnen im Mythengebiet
- Bergbahnen Sörenberg AG
- Bergbahnen Meiringen-Hasliberg AG
- Téléovronnaz SA
- Wiriehornbahnen AG

Diese Beispielunternehmen wurden durch die Verfasserin zugeordnet und beruhen nicht auf der statistischen Auswertung. Aufgrund der Anonymität ist es nicht möglich, die Bergbahnunternehmen einer Gruppe zuzuordnen.

### **(3) Sommerausflugsbahnen**

In der Gruppe «Sommerausflugsbahnen» werden nur wenige Wintersportanlagen betrieben. Die meisten Bergbahnunternehmen dieser Gruppe betreiben eine oder mehrere Ausflugsbahnen wie z. B. Standseilbahnen, Pendelbahnen, Kleinseilbahnen oder Zahnradbahnen. Die Anlagen werden bezüglich ihrer Qualität besser bewertet als der Branchendurchschnitt. Typisch für Ausflugsbahnen ist auch die Kapazität mit durchschnittlich 530 Personen pro Stunde gering. Die geringste Kapazität liegt bei 24 Personen pro Stunde. In diesem Fall handelt es sich beispielsweise um ein Bergbahnunternehmen, welches als einzige Anlage eine Kleinseilbahn betreibt.

Passend zur Tatsache, dass diese Gruppe nur wenige Wintersportanlagen betreibt, ist der Anteil Winterumsatz mit 27 % sehr gering. Ein Teil der Bergbahnunternehmen dieser strategischen Gruppe wird im Winter gar nicht betrieben. Bergbahnunternehmen, welche ausschliesslich im Winter betrieben werden, gibt es in dieser Gruppe keine. Die Angebotsvielfalt ist im Durchschnitt eher gering. Jedoch ist das Angebot im Sommer leicht vielfältiger als das Winterangebot. Es handelt sich um die einzige strategische Gruppe, bei welcher das Sommerangebot ausgeprägter ist als das Winterangebot. Das Ski-Angebot ist nur in reduzierter Form vorhanden. Durchschnittlich werden lediglich 4 Pistenkilometer angeboten. Im Sommer ist vor allem das Wanderangebot sehr ausgeprägt.

Mit durchschnittlich 315 Betriebstagen pro Jahr liegt diese strategische Gruppe ganz vorne. Die meisten Ausflugsbahnen werden das ganze Jahr über betrieben und sind nur reduziert vom Schnee abhängig. Anders als bei anderen Gruppen korrelieren die Anzahl Betriebstage pro Jahr und die Höhenmeter in dieser strategischen Gruppe nicht. Der durchschnittlich höchste Punkt der Bergbahnanlagen liegt bei 1'502 Meter über Meer und ist leicht unter dem Stichproben-Mittelwert.

Der Jahresumsatz liegt mehrheitlich zwischen 1.1 bis 2 Mio. CHF. Analog zur Gruppe 2 gibt es sowohl kleinere aber auch sehr grosse Bergbahnunternehmen in dieser Gruppe. Etwas mehr als 20 % der Unternehmen erwirtschaften weniger als 0.1 Mio. CHF. Demgegenüber stehen zwei Grossunternehmen mit mehr als 25 Mio. CHF pro Jahr (siehe Anhang XVI).

Die Bekanntheit der Bergbahnunternehmen der dritten Gruppe entspricht etwa dem Branchendurchschnitt. Analog zum Jahresumsatz sind auch bezüglich Bekanntheit grosse Unterschiede in der Gruppe zu beobachten. Es gibt Bergbahnunternehmen, welche sowohl nationale als auch internationale Bekanntheit geniessen. Demgegenüber stehen aber auch Bergbahnunternehmen, die keine internationale Bekanntheit haben und deren Bekanntheit auch innerhalb der Landesgrenzen eher gering ist. Zwischen dem Jahresumsatz und der Bekanntheit lässt sich eine mittelstarke Korrelation beobachten ( $r = 0.325$ ,  $p = .013$ ,  $n = 58$ ).

Folgende Bergbahnunternehmen könnten beispielhaft dieser Gruppe zugeordnet werden:

- Cardada Impianti Turistici SA
- Hoher Kasten Drehrestaurant und Seilbahn AG
- Niesenbahn AG
- PILATUS-BAHNEN AG
- Stockhornbahn AG

Diese Beispielunternehmen wurden durch die Verfasserin zugeordnet und beruhen nicht auf der statistischen Auswertung. Aufgrund der Anonymität ist es nicht möglich, die Bergbahnunternehmen einer Gruppe zuzuordnen.

#### **(4) Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen**

Bis auf wenige Ausnahmen werden in der strategischen Gruppe «kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen» keine Ausflugsbahnen betrieben. Dafür werden sehr viel kleinere Wintersportbahnen, namentlich Schlepplifte und Kleinskilifte, betrieben. «Komfortablere» Wintersportbahnen wie beispielsweise Förderbänder oder Sessellifte sind praktisch nicht anzutreffen. So ist auch die Bewertung der Qualität der Anlagen im Branchenvergleich eher tief. Die Kapazitäten sind vor allem für Wintersportbahnen mit durchschnittlich ca. 900 Personen pro Stunde eher gering. Das Kapazitäts-Minimum liegt bei 100 Personen pro Stunde. In diesem spezifischen Fall wird beispielsweise nur ein Schlepplift betrieben.

Der Anteil Winterumsatz liegt bei 94 %. Hier handelt es sich um den mit Abstand höchsten Winterumsatz aller strategischen Gruppen. Der geringste Winterumsatz dieser Gruppe liegt bei 60 %. Die Mehrheit der Bergbahnunternehmen dieser Gruppe erzielen 100 % ihres Umsatzes im Winter. Die Angebotsvielfalt ist sowohl im Sommer als auch im Winter sehr klein. Die durchschnittliche Anzahl Pistenkilometer liegt bei

5.5 km. Des Weiteren sind die Preise verhältnismässig tief. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich höhere Preise für die angebotenen Dienstleistungen nicht durchsetzen lassen würden.

Mit durchschnittlich 41 Betriebstagen pro Jahr liegt diese strategische Gruppe stark unter dem Branchendurchschnitt. Knapp die Hälfte der Bergbahnunternehmen dieser strategischen Gruppe können ihre Anlagen im Jahr sogar weniger als ein Monat lang betreiben. Die Anzahl Betriebstage pro Jahr korreliert stark mit den Höhenmetern ( $r = .824$ ,  $p < .001$ ,  $n = 35$ ). Der durchschnittlich höchste Punkt liegt bei 1'269 Meter über Meer. Aufgrund der geringen Höhenmeter fehlt es oftmals an einer natürlichen Schneesicherheit. Mit Kunstschnee können lediglich gut 10 % der Unternehmen die Situation etwas entschärfen. Die Mehrheit verfügt jedoch über kein oder nur ein sehr kleines Kunstschneeangebot (siehe Anhang XVII).

Umsatztechnisch ist Gruppe 4 die mit Abstand kleinste Gruppe. Die Bergbahnunternehmen dieser strategischen Gruppe erwirtschaften mehrheitlich einen Umsatz von weniger als 0.1 Mio. CHF jährlich (siehe Anhang XVII). Betrachtet man die Personalkosten, so sieht man, dass die Personalkosten der Gruppe 4 geringer sind als der Branchendurchschnitt. Mehr als ein Drittel der Unternehmen hat angegeben, dass ihre Personalkosten im Verhältnis zum Gesamtumsatz unter 30 % liegen (siehe Anhang XVII). Einige Bergbahnunternehmen dieser Gruppe werden als Verein oder Genossenschaft geführt und profitieren vom Engagement von freiwilligen Mitarbeitenden. Dadurch sinken die Personalkosten auf ein Minimum.

Die Bergbahnunternehmen der vierten Gruppe sind eher unbekannt. Je grösser die geografische Distanz zu den Bergbahnunternehmen, desto unbekannter werden sie.

Folgende Bergbahnunternehmen könnten beispielhaft dieser Gruppe zugeordnet werden:

- Skilift-Genossenschaft Steig-Bäretswil
- Skilift Schüpheim AG
- Société d. R. M. de La Berra SA
- Téléski des Mollards SA
- Verein Skilift Netschbüel

Diese Beispielunternehmen wurden durch die Verfasserin zugeordnet und beruhen nicht auf der statistischen Auswertung. Aufgrund der Anonymität ist es nicht möglich, die Bergbahnunternehmen einer Gruppe zuzuordnen.

### (5) Zusammenfassung der Gruppenprofile

Obwohl sich die strategischen Gruppen in vielerlei Hinsichten unterscheiden, stechen besonders zwei Dimensionen heraus:

- **Saison-Fokus:** Diese Dimension besitzt drei Ausprägungen: Fokussierung auf das Winterhalbjahr (November bis April), auf das Sommerhalbjahr (Mai bis Oktober) und ganzjähriger Betrieb. Die Zuordnung der strategischen Gruppen zu einer Ausprägung hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Es handelt sich um eine Kombination aus der Art und Kapazität der Anlagen, der Angebotsvielfalt, der Anzahl Betriebstage pro Jahr und dem Winterumsatz.
- **Unternehmensgrösse:** Bei dieser Dimension wird zwischen Kleinstunternehmen (< 0.1 Mio. CHF), Kleinunternehmen (0.1-1 Mio. CHF), Mittelunternehmen (1-10 Mio. CHF) und Grossunternehmen (> 10 Mio. CHF) unterschieden. Die Zuordnung der strategischen Gruppen zu einer Ausprägung hängt vom Jahresumsatz ab.

**Abbildung 8.12** fasst die Dimensionen und ihre Ausprägungen zusammen.

Dimension	Ausprägungen			
Saison-Fokus	Winter	Sommer		Ganzjahr
Unternehmensgrösse	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittelunternehmen	Grossunternehmen

**Abbildung 8.12: Dominierende Dimensionen und ihre Ausprägungen**  
(eigene Darstellung)

**Abbildung 8.13** zeigt die Karte der strategischen Gruppen der Bergbahnbranche. Die x- und y-Achse repräsentieren die beiden dominierenden Dimensionen. Jeder strategischen Gruppe werden beispielhaft fünf Bergbahnunternehmen zugeordnet.

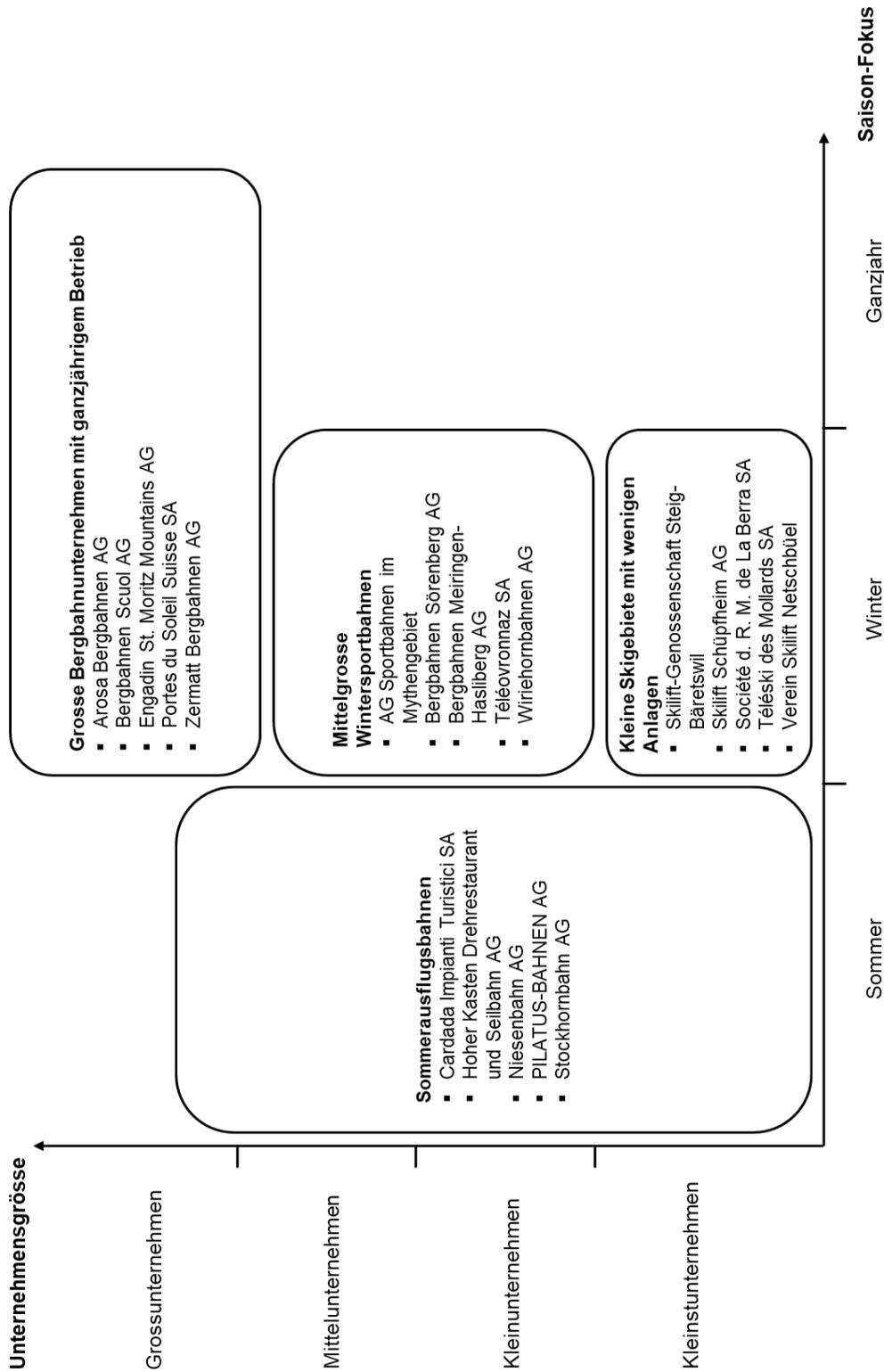
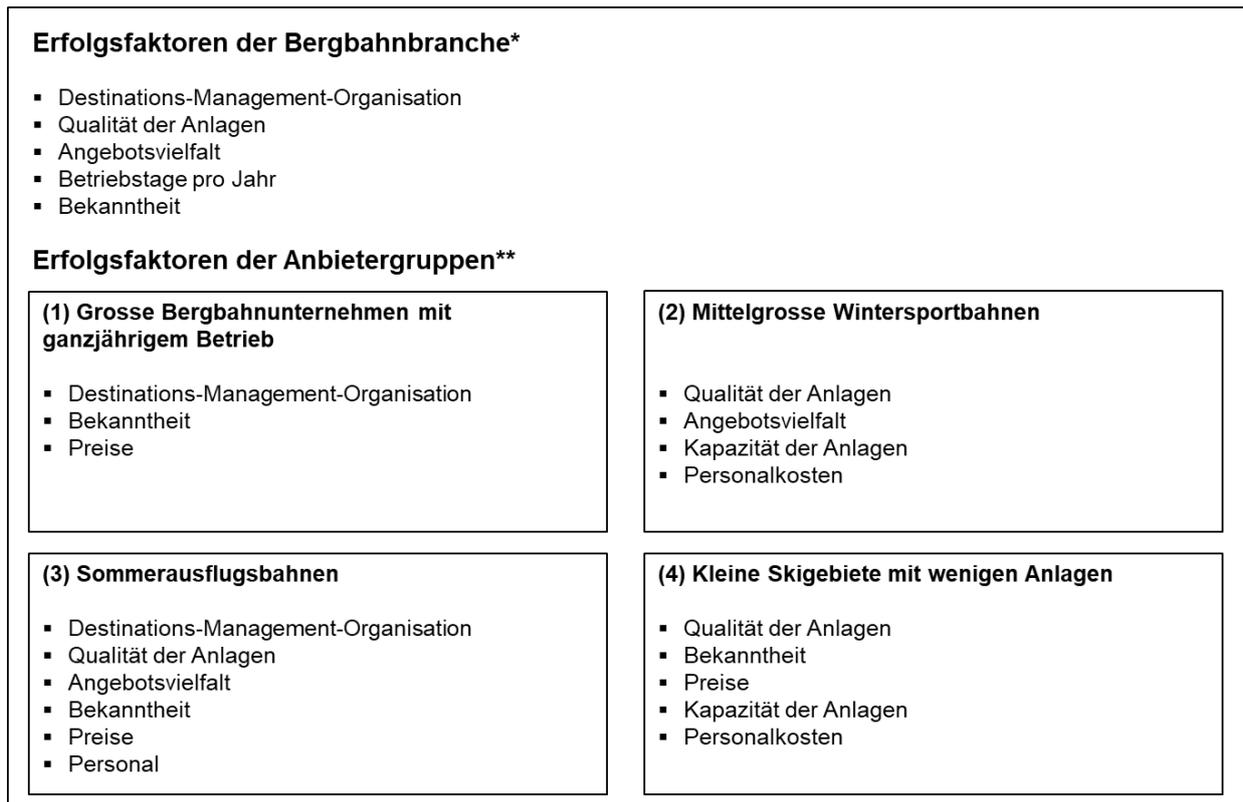


Abbildung 8.13: Karte der strategischen Gruppen (eigene Darstellung)

### 8.4.4 Gruppenspezifische Erfolgsfaktoren

Um die Erfolgsfaktoren der jeweiligen Anbietergruppen zu identifizieren, wurden lineare Regressionen<sup>27</sup> auf der Ebene der Anbietergruppen durchgeführt (siehe Anhang XVIII). **Abbildung 8.14** fasst das Resultat zusammen. Pro Memoria sind auch die fünf Erfolgsfaktoren der gesamten Branche aufgeführt.



\* basierend auf der multivariaten Identifikation

\*\* basierend auf der bivariaten Identifikation

**Abbildung 8.14: Erfolgsfaktoren je Anbietergruppe**  
(eigene Darstellung)

### 8.4.5 Gruppenspezifische Empfehlungen

**Abbildung 8.15** fasst die praktisch-normative Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Anbietergruppen zusammen. Sie basieren auf dem in Abschnitt 8.2 vorgestellten Vorgehen.

<sup>27</sup> Die Identifikation der Erfolgsfaktoren mit multiplen Regressionsanalysen analog zu Abschnitt 7.6 ist nicht möglich, da die einzelnen Anbietergruppen lediglich eine Stichprobengrösse zwischen  $n = 30$  bis  $n = 58$  ausweisen.

Anbietergruppe Erfolgsfaktor	(1) Große Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb	(2) Mittlere Wintersportbahnen	(3) Sommerausflugsbahnen	(4) Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen
<b>Destinations-Management-Organisation</b>	(1-A) Zusammenarbeit innerhalb der Destination perfektionieren X	X	(3-A) Eine lokale Destinations-Management-Organisation aufbauen	X
<b>Angebotsvielfalt</b>	X	(2-A) Sommerangebot ausbauen	(3-B) Fokussiertes Winterangebot aufbauen	X
<b>Qualität der Anlagen</b>	X	(2-B) Qualität der Anlagen kontinuierlich verbessern	(3-C) Qualität der Anlagen kontinuierlich verbessern	(4-A) Horizontale Integration prüfen
<b>Bekanntheit</b>	(1-B) Bekanntheit halten und gleichzeitig auf eine diversifizierte Gästestruktur achten	X	(3-D) Bekanntheit gezielt aufbauen	
<b>Kapazität der Anlagen</b>	X	(2-C) Kapazitätserweiterungen prüfen	X	
<b>Preise</b>	(1-C) Preismodelle kritisch evaluieren	X	(3-E) Preismodelle kritisch evaluieren	
<b>Personalkosten</b>	X	(2-D) Personalkosten reduzieren	X	(4-B) Engagement von Freiwilligen sichern
<b>Personal</b>	X	X	(3-F) Gastgeberkultur aufbauen	X

X = kein gruppenspezifischer Erfolgsfaktor

Abbildung 8.15: Strategische Handlungsempfehlungen für einzelne strategische Gruppen von Bergbahnen (eigene Darstellung)

## **(1) Empfehlungen für «grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb»**

### **(1-A) Zusammenarbeit innerhalb der Destination perfektionieren**

Die Destinations-Management-Organisation hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Die Unternehmen dieser Anbietergruppe sind nicht «nur» grosse Bergbahnunternehmen, sondern meist grosse Bergbahnunternehmen in grossen Destinationen. Grosse Destinationen wiederum gehen oftmals mit grossen Destinations-Management-Organisationen einher. Deshalb ist es umso entscheidender, dass die Zusammenarbeit innerhalb der Destination soweit als möglich ausgebaut wird.

Nebst den allgemeinen Handlungsempfehlungen zum Erfolgsfaktor Destination-Management-Organisation (siehe Abschnitt 8.3) kann auch Job Rotation im weiteren Sinne in Erwägung gezogen werden. In diesem Kontext wird unter Job Rotation der Arbeitsplatzwechsel zwischen mindestens zwei Leistungsträgern innerhalb der Destination verstanden. Job Rotation soll dazu beitragen, dass das Verständnis für die weiteren Leistungsträger und das «Wir-Gefühl» in der Destination gefördert wird.

### **(1-B) Bekanntheit halten und gleichzeitig auf eine diversifizierte Gästestruktur achten**

Die Bekanntheit der Bergbahnunternehmen dieser Anbietergruppe hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg. In dieser Anbietergruppe sind die wohl bekanntesten Bergbahnunternehmen anzutreffen. Dieser Bekanntheitsgrad soll mindestens gehalten und wenn möglich sogar ausgebaut werden.

Wie im 5W Modell nach Lasswell (1948) erläutert, besteht zwischen der Wahl der Kommunikationsmassnahmen und der Zielgruppendefinition eine Abhängigkeit (siehe Abschnitt 8.3). Für diese Anbietergruppe ist es essenziell, dass die Zielgruppen breit definiert werden. Durch die Diversifikationsstrategie kann eine kumulative Häufung von Ausfallrisiken vermieden werden. Die Gästestruktur lässt sich anhand von unterschiedlichen Attributen diversifizieren:

- **Nationale und internationale Gäste:** Für eine diversifizierte Gästestruktur ist ein ausgewogener Mix von nationalen und internationalen Gästen wichtig. Vor allem bei den internationalen Gästen ist zudem auf die Herkunftsländer zu achten. Im Jahr 2016 wurde z. B. die Reiselust aufgrund der Terrorangst und der Visa-Thematik in China erheblich gedämpft (vgl. Lütolf, 2016, S. 10). Eine Diversifikationsstrategie

kann in so einem Fall das Klumpen-Risiko minimieren, da mehrere internationale Märkte bearbeitet werden.

- **Tages- und Übernachtungsgäste:** Bezüglich Aufenthaltsdauer wird meist zwischen Tagesgästen und Übernachtungsgästen unterschieden. Übernachtungsgäste lassen sich weiter in Hotellerie und Parahotellerie unterscheiden. Die Aufenthaltsdauer hat vor allem einen Einfluss auf die Wetterabhängigkeit. Folglich sollte auch hier auf eine Balance geachtet werden.
- **Individual- und Gruppengäste:** Zudem sollte auch eine ausgewogene Gästestruktur hinsichtlich Individualgäste und Gruppengäste angestrebt werden.
- **Neukunden und Stammkunden:** Last but not least ist ebenfalls der Anteil Neukunden und Stammgäste zu berücksichtigen.

### (1-C) Preismodelle kritisch evaluieren

Grundsätzlich wird zwischen statischen, statisch-differenzierten und dynamischen Preismodellen unterschieden. Bei statischen Preismodellen sind die Preise fix, im ganzen Jahr identisch und können nicht spontan verändert werden. Statisch-differenzierte Preismodelle haben auch Fixpreise, welche sich jedoch je nach Saison, Wochentage, Vorverkauf etc. differenzieren können. Statisch-differenzierte Preise werden nicht spontan verändert. Im dynamischen Preismodell sind die Preise variabel und können dementsprechend auch spontan verändert werden. Die Preise ändern sich je nach Saisonzeit, Wochentage, Vorverkauf, Wetter, Buchungszeitpunkt, aktuelle Nachfrage etc. (vgl. Lütolf et al., 2020, S. 58).

**Abbildung 8.16** gibt einen Überblick über die drei Preismodelle.

Statisch	Statisch-differenziert	Dynamisch
Fixpreise	Fixpreise	Variable Preise
keine Preisdifferenzierung	Preisdifferenzierung nach <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saisonzeit</li> <li>▪ Wochentag</li> <li>▪ Point of Sale</li> <li>▪ Vorverkauf</li> <li>▪ etc.</li> </ul>	Preisdifferenzierung nach <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saisonzeit</li> <li>▪ Wochentag</li> <li>▪ Point of Sale</li> <li>▪ Vorverkauf</li> <li>▪ Buchungszeitpunkt</li> <li>▪ Aktuelle Nachfrage</li> <li>▪ etc.</li> </ul>
keine spontane Preisänderungen möglich	keine spontane Preisänderungen möglich	spontane Preisänderungen möglich; basieren meist auf einem Algorithmus

**Abbildung 8.16: Unterschiedliche Preismodelle**  
(in Anlehnung an Lütolf et al., 2020, S. 58)

Um die Nachfrage und den Nachfragezeitpunkt zu beeinflussen, sollten die Bergbahnunternehmen dieser Anbietergruppe ein statisch-differenziertes oder dynamisches Preismodell anwenden. Von statischen Preismodellen wird für diese Anbietergruppe abgeraten, da mit diesem Modell die Nachfrage und der Nachfragezeitpunkt nicht oder nur beschränkt beeinflusst werden kann.

Basierend auf der Studie «Auswirkungen der neuen Preismodelle – Erkenntnisse für die Bergbahnbranche» werden die aus Sicht der Verfasserin wichtigsten Handlungsempfehlungen kurz aufgeführt (vgl. Lütolf et al., 2020, S. 213 ff.):

- Die Saison- und Jahresabonnements können mit unterschiedlichen Leistungsumfängen diversifiziert werden. Denkbar ist, dass z. B. gewisse Abonnements die wichtigsten Ferienwochen, Wochentage oder Transportanlagen nicht inkludiert haben. So kann z. B. die Auslastung an Spitzentagen wie zwischen Weihnachten und Neujahr besser kontrolliert werden. Ein Ganzjahres-Abonnement mit einer Gültigkeit von 365-Tage sollte jedoch weiterhin Bestandteil des Angebotes bleiben.
- Es sollte ein Maximalpreis angesetzt und kommuniziert werden. Dadurch kann die Unsicherheit bei den Kunden – vor allem bei dynamischen Preismodellen – reduziert werden. Des Weiteren sollte der Maximalpreis als fair beurteilt werden. Die Höhe eines «fairen Preises» kann unter anderem mit einer Gästebefragung erhoben werden.
- Um die Wetter- und Schneeabhängigkeit zu reduzieren, sollten Tickets mit einem Frühbucherrabatt angeboten werden. Diese Tickets sollten preislich tief angesetzt, dafür aber mit einem Kontingent verknappert werden.
- Mehrtageskarten sollten preislich attraktiv gestaltet werden. Mithilfe von Mehrtageskarten können die Gäste länger an die Destination gebunden werden. Diese Kundenbindung ist vor allem im Sommer wichtig, da sich der Gast zu dieser Jahreszeit in einem grösseren Perimeter bewegt.
- Die gesamte Destination sollte einer koordinierten Preisstrategie folgen. So kann sichergestellt werden, dass beispielsweise ein Restaurant in der Destination aufgrund der gesteigerten Nachfrage von z. B. Saisonabonnement-Preisen nicht die eigenen Preise erhöht. Zudem ist es wichtig, dass die Leistungsträger, welche von der Rabattstrategie des Bergbahnunternehmens profitieren, sich auch finanziell daran beteiligen.
- Last but not least dürfen bisherige Kunden bei den preislichen Anpassungen nicht vergessen gehen. Die bisherige Kundschaft sollte im Rahmen von Kundenbindungsmassnahmen berücksichtigt werden.

## **(2) Empfehlungen für «mittelgrosse Wintersportbahnen»**

### **(2-A) Sommerangebot ausbauen**

Je vielfältiger das Angebot in der Destination, desto erfolgreicher sind die Bergbahnunternehmen dieser Anbietergruppe. Besonders das Sommerangebot wirkt sich positiv auf den Erfolg aus.

Die Bergbahnunternehmen dieser Gruppe erwirtschaften durchschnittlich 83 % des Gesamtumsatzes im Winterhalbjahr (November bis April). Nebst einer schlechten Allokation der Nachfrage hängt der Erfolg des Wintergeschäfts von nicht beeinflussbaren Faktoren wie die Schnee- und Wetterbedingungen ab. Um diese Winterabhängigkeit zu reduzieren, sollte das Sommerangebot ausgebaut werden. So kann sich das Bergbahnunternehmen Schritt für Schritt als Ganzjahresdestination positionieren.

Die Weiterentwicklung zu einer Ganzjahresdestination bzw. der Ausbau des Sommerangebotes ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Mobilitätsbarrieren verhindern, dass die Bergbahnunternehmen ihre strategische Position, z. B. von der Anbietergruppe der mittelgrossen Wintersportbahnen zu den Sommerausflugsbahnen, «einfach» wechseln können. Um die Mobilitätsbarrieren zu überwinden, sollten unter anderem Erlebnisangebote und Events im Sommer angeboten werden. Damit das Sommerangebot konkurrenzfähig ist, ist eine klare Positionierung zwingend. Durch die Positionierung schafft sich das Bergbahnunternehmen ein klares Profil und kann Nischen bedienen.

Die Sportbahnen Atzmännig haben es beispielsweise geschafft, die Winterabhängigkeit zu reduzieren, indem das Sommerangebot ausgebaut wurde. Sie haben bereits Ende der 1970er Jahre in eine Sommerrodelbahn investiert. Im Jahr 2010 kam dann zusätzlich noch ein Seil- und Kletterpark dazu. Nichtsdestotrotz ist der Winterbetrieb weiterhin ein fester Bestandteil des Geschäfts (vgl. SBS, 2021b, S. 20 ff.).

Eine weitere Möglichkeit um die Wetter- und Schneeabhängigkeit zumindest teilweise zu reduzieren bieten Wetterderivate. Ein Wetterderivat ist ein «indexbasiertes Finanzinstrument zur Absicherung gegen mögliche finanzielle Verluste im Zusammenhang mit Wetterrisiken» (Wagner, 2017, S. 1072). Folglich werden bestimmte Wetterwerte wie z. B. Anzahl Sonnentage, Menge der Niederschläge, Schneefallhöhen etc. für das Derivat definiert (vgl. Wagner, 2017, S. 1072). Ob und wie hoch die Entschädigung bei einem Wetterderivat ausfällt, ist ausschliesslich vom Wetter abhängig. Der tatsächliche

Umsatz wird bei diesem Derivat nicht berücksichtigt. Demzufolge werden die Wetterprognosen, welche bekanntlich einen starken Einfluss auf das Gästeaufkommen haben, nicht berücksichtigt. Ein Wetterderivat wird mit einer Bank oder Versicherung abgeschlossen (vgl. Bank / Wiesner, 2011, S. 61). Ein Wetterderivat empfiehlt sich vor allem für Bergbahnunternehmen, bei denen zwei bis drei aufeinanderfolgende, schlechte Winter die Existenz des Unternehmens gefährden könnte. Mithilfe eines Derivates können so – gegen einen Versicherungszuschlag – die Erträge geglättet werden.

### **(2-B) Qualität der Anlagen kontinuierlich verbessern**

Gegenüber den Handlungsempfehlungen zum Erfolgsfaktor «Qualität der Anlagen» in Abschnitt 8.3 braucht es keine weiteren Ausführungen. Folglich wird an dieser Stelle auf die Handlungsempfehlungen «(2-A) Verantwortungsdiffusion vermeiden» und «(2-B) Verbesserungs-Kata und PDCA-Zyklus anwenden» verwiesen.

### **(2-C) Kapazitätserweiterungen prüfen**

Je höher die Kapazität der Anlagen, desto erfolgreicher sind die Bergbahnunternehmen dieser Anbietergruppe. Die Kapazität der Anlagen kann durch Ersatz- und Erneuerungsanlagen beeinflusst werden.

Bevor die bestehenden Kapazitäten ausgebaut werden, muss jedoch das Risiko einer möglichen Überkapazität analysiert werden. Um ein Bergbahnunternehmen rentabel zu betreiben, sollte eine hohe Auslastung der Bergbahnanlagen angestrebt werden. Deshalb ist die Verfasserin der Ansicht, dass es für die Bergbahnbranche betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll ist, die Kapazitäten nach der Spitzennachfrage auszurichten. Ansonsten müssen kostenintensive Überkapazitäten in Kauf genommen werden. Die täglichen Kosten für die Bergbahnanlagen in einem grossen Skigebiet<sup>28</sup> sind beispielsweise ca. dreimal so hoch wie in einem mittelgrossen Skigebiet<sup>29</sup> (vgl. SBS, 2021a, S. 12 f.). Eine gewisse Überkapazität kann aber durchaus auch seine Vorteile mitbringen, da so Wartezeiten reduziert werden können. Des Weiteren muss auch das Angebot in der Destination auf die Kapazitäten der Bergbahnanlagen ausgerichtet werden. So müssen sich beispielsweise die Kapazitäten der Bergbahnanlagen mit der Anzahl Pistenkilometer im Skigebiet vereinbaren lassen. Es gibt Bergbahnunternehmen, die sich

---

<sup>28</sup> Ein grosses Skigebiet wird von einem Bergbahnunternehmen mit mehr als CHF 25 Mio. Verkehrsertrag betrieben.

<sup>29</sup> Ein mittelgrosses Skigebiet wird von einem Bergbahnunternehmen mit CHF 5 bis 25 Mio. Verkehrsertrag betrieben.

bewusst gegen eine Erhöhung der Kapazität der Bergbahnanlagen entschieden haben, um so eine attraktive Pistenauslastung zu bieten.

Falls sich die geplanten Kapazitäten auf die durchschnittliche Nachfrage ausrichten, sollte eine Beeinflussungsstrategie verfolgt werden. Im Rahmen der Beeinflussungsstrategie wird versucht, die Nachfrage mithilfe von unterschiedlichen Faktoren wie z. B. durch den Preis, Werbemaßnahmen oder unentgeltliche Zusatzleistungen zu beeinflussen, um so beispielsweise Überkapazitäten während der Woche zu füllen (vgl. Klinge, 1997, S. 138 ff.).

### **(2-D) Personalkosten reduzieren**

Die Personalkosten dieser Anbietergruppe liegen bei durchschnittlich 40 % im Verhältnis zum Gesamtumsatz. Je tiefer die Personalkosten, desto erfolgreicher sind die Bergbahnunternehmen dieser Anbietergruppe. Die Personalkosten lassen sich unter anderem wie folgt reduzieren:

- Um die Fixkosten besser zu kontrollieren, können Mitarbeitende im Stundenlohn, in Jahresarbeitszeit, mit Saisonstellen oder als Aushilfe angestellt werden. Bei der Wahl des Arbeitszeitmodells sollten stets auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Es muss sowohl auf eine ökonomische als auch soziale Nachhaltigkeit geachtet werden.
- Um Leerzeiten zu vermeiden und somit die Personalkosten zu reduzieren, sollten die Personalressourcen besser alloziert werden. Da die Auslastung aufgrund unterschiedlicher Faktoren wie beispielsweise Wetterprognosen, Wetterlage, Gruppenreservierungen, Wochentage etc. schwankend ist, können einfache Prognosemodelle für die Personalplanung eingesetzt werden.
- Trotz dem Einsatz von Prognosemodellen lassen sich die Leerzeiten nicht vollständig vermeiden. In diesem Fall sollten die Leerzeiten mit nicht zeitkritischen Aufträgen – wie z. B. Abpacken von Versandmaterial, Dekorationsaufträgen, Sprachkurse, Reinigungsarbeiten etc. – gefüllt werden. Bereits bei der Rekrutierung und der Stellenbeschreibung sollte berücksichtigt werden, dass auch weitere, nicht-job-spezifische Tätigkeiten in Auftrag gegeben werden können.

### **(3) Empfehlungen für «Sommerausflugsbahnen»**

#### **(3-A) Eine lokale Destinations-Management-Organisation aufbauen**

Die Destinations-Management-Organisation hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Die Grösse der Unternehmen dieser Anbietergruppen reicht mehrheitlich von Kleinst- bis Mittelunternehmen. Vereinzelt sind auch Grossunternehmen in dieser Anbietergruppe vertreten.

Primär bei kleineren Bergbahnunternehmen ist teilweise die Situation anzutreffen, dass sie ohne lokale Destinations-Management-Organisation operieren. Deshalb sollte – in diesem Fall – nebst den allgemeinen Handlungsempfehlungen (siehe Abschnitt 8.3) auch der Aufbau einer lokalen Destinations-Management-Organisation in Betracht gezogen werden.

#### **(3-B) Fokussiertes Winterangebot aufbauen**

Je vielfältiger das Angebot in der Destination, desto erfolgreicher sind die Bergbahnunternehmen dieser Anbietergruppe. Die strategische Stossrichtung sollte eine Diversifikation des Angebotes im Sommer und eine Konzentration des Angebots im Winter beinhalten.

Obwohl es sich um Sommerausflugsbahnen handelt, hat auch das Winterangebot einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg. Es ist jedoch wichtig, eine Verwässerung des Angebots im Winter zu vermeiden. Mithilfe einer Stärken- und Schwächenanalyse (vgl. hierzu Abschnitt 8.3) können die Stärken und Schwächen des eigenen Winterangebots identifiziert werden. Die identifizierten Stärken des Winterangebots sollen zukünftig weiter ausgebaut werden. Für die identifizierten Schwächen des Winterangebots hingegen, sollte eine Devestition geprüft werden. Mit dieser Strategie ist es einer Sommerausflugsbahn möglich, sich erfolgreich gegenüber den Mitbewerbern im Winter zu positionieren.

Im Sommer sollte das Angebot möglichst diversifiziert werden, um so eine breite Zielgruppe anzusprechen und konkurrenzfähig gegenüber der Gruppe «grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb» zu werden.

### **(3-C) Qualität der Anlagen kontinuierlich verbessern**

Gegenüber den Handlungsempfehlungen zum Erfolgsfaktor «Qualität der Anlagen» in Abschnitt 8.3 braucht es keine weiteren Ausführungen. Folglich wird an dieser Stelle auf die Handlungsempfehlungen «(2-A) Verantwortungsdiffusion vermeiden» und «(2-B) Verbesserungs-Kata und PDCA-Zyklus anwenden» verwiesen.

### **(3-D) Bekanntheit gezielt aufbauen**

Die Bekanntheit hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Dementsprechend sollte die Bekanntheit des Bergbahnunternehmens und der Destination ausgebaut werden. Da in dieser Anbietergruppe unterschiedlich grosse Bergbahnunternehmen vertreten sind, sollte entsprechend ein passender Perimeter für den Bekanntheitsaufbau definiert werden. Für Kleinst- und Kleinunternehmen sollte die Bekanntheit primär in der Region aufgebaut und gestärkt werden. Mittelunternehmen sollten einen nationalen Perimeter anwenden. Für Grossunternehmen ist die Bekanntheit national und international auf- und auszubauen.

### **(3-E) Preismodelle kritisch evaluieren**

Basierend auf der Studie «Auswirkungen der neuen Preismodelle – Erkenntnisse für die Bergbahnbranche» werden nach Ansicht der Verfasserin die wichtigsten Handlungsempfehlungen für diese Anbietergruppe kurz präsentiert (vgl. Lütolf et al., 2020, S. 213 ff.):

- Die Saison- und Jahresabonnements können mit unterschiedlichen Leistungsumfängen diversifiziert werden. Denkbar ist, dass z. B. gewisse Abonnements die wichtigsten Ferienwochen, Wochentage oder Transportanlagen nicht inkludiert haben. So kann z. B. die Auslastung an Spitzentagen wie zwischen Weihnachten und Neujahr besser kontrolliert werden. Ein Ganzjahres-Abonnement mit einer Gültigkeit von 365-Tage sollte weiterhin Bestandteil des Angebotes bleiben.
- Zudem können weitere Abonnements für andere Dienstleistungen als die Bahnfahrt geprüft und angeboten werden.
- Um die Wetterabhängigkeit zu reduzieren, sollten Tickets mit einem Frühbucherrabatt angeboten werden. Diese Tickets sollten preislich tief angesetzt, dafür aber mit einem Kontingent verknappert werden.
- Mehrtageskarten sollten angeboten und preislich attraktiv gestaltet werden. Dank Mehrtageskarten können die Gäste länger an die Destination gebunden werden.

Dies ist vor allem im Sommer wichtig, wo sich die Gäste während ihrem Aufenthalt in einem grösseren Perimeter bewegen.

- Last but not least dürfen bisherige Kunden bei den preislichen Anpassungen nicht vergessen gehen. Die bisherige Kundschaft sollte im Rahmen von Kundenbindungsmassnahmen berücksichtigt werden.

### **(3-F) Gastgeberkultur aufbauen**

Je besser die Bewertung des Personals hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Motivation, jobbezogene Fähigkeiten und Identifikation mit dem Unternehmen, desto erfolgreicher sind die Bergbahnunternehmen dieser Anbietergruppe.

Bereits im Anforderungsprofil bei der Rekrutierung von Personal sollte die Gastgeberkultur als fester Bestandteil verankert sein. Dadurch kann sichergestellt werden, dass Personal rekrutiert wird, das zur strategischen Ausrichtung passt. Zudem können Schulungen und Workshops organisiert werden, um die Gastgeberkultur zu fördern.

Des Weiteren sollten auch Gästebetreuer – sogenannte «Ranger» – eingesetzt werden. Ranger sind Personen, die in der Destination unterwegs sind und den Gästen Auskunft zu verschiedensten Themen wie Fahrpläne, Wanderwege, Restaurants etc. geben. Sie sind ein Mehrwert für die gesamte Destination.

### **(4) Empfehlungen für «kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen»**

Einige Bergbahnunternehmen dieser Gruppe weisen ausgesprochen wenige Betriebstage pro Jahr aus. Dies ist durch eine tiefe Lage des Skigebiets mit entsprechend unsicheren, natürlichen Schneebedingungen zu erklären. Erschwerend hinzu kommt, dass die Mehrheit der Unternehmen dieser Gruppe kein Kunstschneeangebot bietet (siehe hierzu Anhang XVII).

Aufgrund dieser Ausgangslage empfiehlt es sich, den (Winter)-Betrieb kritisch zu hinterfragen. Es sollte ein geordneter Ausstieg aus dem Wintergeschäft kritisch evaluiert werden. Es ist aber auch denkbar, dass lediglich ein Teil der Lifte zurückgebaut wird, um so Kosten zu sparen und die Schliessung des gesamten Skigebiets zumindest in naher Zukunft abzuwenden.

Aufgrund dieser Überlegungen wird mit der Handlungsempfehlung «(4-A) Horizontale Integration prüfen» eine übergeordnete Handlungsempfehlung abgeleitet. Es wird absichtlich nicht auf jeden einzelnen gruppenspezifischen Erfolgsfaktor eingegangen, da der Handlungsspielraum meist stark eingeschränkt ist. Viele der Erfolgsfaktoren stehen direkt oder indirekt in Abhängigkeit von nicht oder nur beschränkt beeinflussbaren Faktoren (wie z. B. die Höhenlage oder landschaftliche Gegebenheiten). Einzig auf den Erfolgsfaktor «Personalkosten» wird mit der Handlungsempfehlung (4-B) explizit eingegangen.

#### **(4-A) Horizontale Integration prüfen**

Horizontale Integrationen sind meist innerhalb der Destination anzutreffen. Im Rahmen einer horizontalen Integration ist es denkbar, dass kleine Skigebiete von grösseren Bergbahnunternehmen übernommen werden oder aber, dass sich mindestens zwei kleine Skigebiete zusammenschliessen. Dank einer horizontalen Integration können die Kräfte gebündelt und der Handlungsspielraum vergrössert werden. So ist es möglich die Bekanntheit, die Qualität der Anlagen und die Kapazitäten der Anlagen positiv zu beeinflussen.

#### **(4-B) Engagement von Freiwilligen sichern**

Je geringer die Personalkosten, desto erfolgreicher die Bergbahnunternehmen dieser Anbietergruppe. Im Vergleich zum Branchendurchschnitt sind die Personalkosten dieser Gruppe mit durchschnittlich 35 % Personalkosten eher gering. Das ist grösstenteils durch das Engagement von Freiwilligen zu erklären. Folglich sollte das Engagement der Freiwilligen auch in Zukunft gesichert werden. Hierfür empfiehlt es sich eine Art «Community» aufzubauen. Den Mitgliedern der Community sollte ein Sonderstatus zugeteilt werden. So könnten beispielsweise die Mitglieder von transparenter und vorzeitiger Kommunikation profitieren, getreu dem Motto «intern vor extern». Zudem sollen auch Events für die Community organisiert werden.



## 9 Schluss

### 9.1 Kapitelübersicht

Das Kapitel ist in fünf Abschnitte gegliedert. Nach einer Kapitelübersicht widmet sich Abschnitt 9.2 den methodischen Implikationen. Insgesamt können sieben methodische Erkenntnisse für weiterführende Erfolgsfaktorenstudien gewonnen werden. Abschnitt 9.3 widmet sich den Limitationen der vorliegenden Erfolgsfaktorenstudie. Die Limitationen werden entlang des totalen Umfragefehlers erläutert. In Abschnitt 9.4 wird die Zielerreichung kritisch beurteilt. Sowohl das Forschungsziel als auch die vier Unterziele werden als weitgehend erfüllt betrachtet. Abschnitt 9.5 schliesst das neunte Kapitel mit einem Ausblick für weitere Forschungsideen.

### 9.2 Methodische Implikationen

**Erkenntnis 1: Eine gründliche Aufarbeitung der Literatur bildet eine gute Basis für eine Erfolgsfaktorenstudie.**

Die vorliegende Erfolgsfaktorenstudie baut auf zwei Literaturreviews auf: Ein Literaturreview der Erfolgsfaktorenstudien und ein Literaturreview der Studien zu den Bergbahnen und Destinationen. Dieser Aufwand hat sich aus der Sicht der Verfasserin gelohnt. So beruht beispielsweise die Entwicklung des eigenen Forschungsmodells, der Katalog an potenziellen Erfolgsfaktoren als auch der Erfolgsindikatoren und die statistische Auswertung massgeblich auf den Erkenntnissen der Literaturreviews. Die Literaturreviews in Kapitel 3 und 5 schliessen mit Schlussfolgerungen für die eigene Untersuchung.

**Erkenntnis 2: Die Erhebung der Erfolgsindikatoren, basierend auf der subjektiven Wahrnehmung des Unternehmenserfolgs im Vergleich zur Konkurrenz, hat sich bewährt.**

In der Befragung wurden die Erfolgsindikatoren relativ und subjektiv erhoben. Die Frage lautete: «Wie bewerten Sie Ihr Unternehmen / Ihre Destination in den letzten 3 Jahren im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten bezüglich...». Dank der relativen Erfolgsmessung ist es möglich, den Grösseneffekt der Bergbahnunternehmen auszuklammern. Die Antworten wurden auf einer 5-Punkte-Skala von schwächer, eher schwächer, gleich, eher stärker und stärker erhoben.

Die Vorteile der subjektiven Erfolgsmessung sind vielfältig (vgl. Venkatraman / Ramanujam, 1987, Wall et al., 2004, Bachmann, 2009, Singh et al., 2016). So werden beispielsweise Erfahrungen, Ressourcen, Wissen etc. bei der subjektiven Erfolgsmessung intuitiv berücksichtigt. Diese Informationen fehlen bei der objektiven Erfolgsmessung. Des Weiteren ermöglicht die subjektive Erfolgsmessung, den Unternehmenserfolg relativ zu den Konkurrenten zu erheben. Zudem bewährt sich die subjektive Erfolgsmessung speziell in der Bergbahnbranche. Die Schweizer Bergbahnbranche ist kleinstrukturiert. Bei KMU ist die Bereitschaft Informationen über objektive Erfolgsdaten offenzulegen tendenziell gering. Zudem werden die Geschäftsjahre in der Bergbahnbranche nach unterschiedlichen Zeiträumen abgeschlossen. Dies würde ein Vergleich der objektiven Erfolgsmessung zusätzlich erschweren.

**Erkenntnis 3: Das Business-Ökosystems lässt sich mit einer dualen Erfolgsmessung im Forschungsmodell berücksichtigen.**

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wird die alpine Destination als Business-Ökosystem verstanden. Die verschiedenen Akteure – beziehungsweise Leistungsträger – einer alpinen Destination sind aufgrund der vielen Verbindungen voneinander abhängig. Dieses «geteilte Schicksal» führt zur Schlussfolgerung, dass je erfolgreicher das Business-Ökosystem der alpinen Destination, desto erfolgreicher die einzelnen Leistungsträger. Ergo ist es im Sinne des Bergbahnunternehmens, in einer möglichst erfolgreichen alpinen Destination zu operieren. Das Konzept des Business-Ökosystems wird mit einer dualen Erfolgsmessung im Forschungsmodell berücksichtigt. So werden einerseits der Erfolg der Bergbahn und andererseits der Erfolg der Destination erhoben.

Die Forschungsergebnisse bestätigen die gegenseitige Abhängigkeit der Leistungsträger innerhalb der alpinen Destination. Die Angebotsvielfalt in der Destination beeinflusst beispielsweise den Erfolg der Bergbahn. Der Erfolg der Destination wiederum wird durch die Anzahl Betriebstage des Bergbahnunternehmens beeinflusst.

**Erkenntnis 4: Die Unterscheidung von exogenen und endogenen Erfolgsfaktoren strukturiert und hilft bei der Ableitung von praktisch-normativen Handlungsempfehlungen.**

Exogene Erfolgsfaktoren sind nicht oder nur beschränkt durch das Bergbahnunternehmen beeinflussbar. Deshalb besitzen sie bei der Formulierung der praktisch-normati-

ven Handlungsempfehlungen eine kleinere Bedeutung als die endogenen Erfolgsfaktoren. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass auch exogene Faktoren einen Einfluss auf den Erfolg haben. Folglich müssen exogene Erfolgsfaktoren im Forschungsmodell berücksichtigt werden. Damit jedoch ihr Einfluss konstant gehalten werden kann, werden sie im Forschungsmodell als Kontrollvariablen behandelt.

**Erkenntnis 5: Die Unterscheidung von Erfolgsfaktoren der Ressourcen, des Angebotes und der Marktposition strukturiert und hilft bei der Ableitung von praktisch-normativen Handlungsempfehlungen.**

Im ROM-Modell wird zwischen drei Ebenen unterschieden: die Ressourcen (Resources), das Angebot (Offer) und die Marktposition (Market Position). Dies, zur Strukturierung der Erfolgspotenziale entwickelte Modell, wird auch im Forschungsmodell der vorliegenden Dissertation berücksichtigt.

So werden die endogenen Erfolgsfaktoren im Forschungsmodell entlang des ROM-Modells strukturiert. Dank dieser Strukturierung lassen sich die endogenen Erfolgsfaktoren übersichtlich darstellen. Die Zuordnung der Erfolgsfaktoren entlang der Ebenen erlaubt zudem eine einfachere Interpretation der jeweiligen Faktoren. Des Weiteren werden auch die praktisch-normativen Handlungsempfehlungen entlang dem ROM-Modell geordnet. Dies erlaubt eine systematische Präsentation der einzelnen Empfehlungen.

**Erkenntnis 6: Die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren eignen sich um praktisch-normative Handlungsempfehlungen abzuleiten.**

Basierend auf der empirischen Studie konnten insgesamt fünf branchenspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

- Destinations-Management-Organisation
- Qualität der Anlagen
- Angebotsvielfalt
- Betriebstage pro Jahr
- Bekanntheit

Die Identifikation von «nur» fünf Erfolgsfaktoren deckt sich mit der Grundidee der Erfolgsfaktorenforschung, dass einige wenige Faktoren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden (vgl. Fritz, 1993, S. 1, Forsmann / Haenecke, 2006, S. 45, Schmalen et al., 2006, S. 1, Baumgarth, 2007, S. 104).

Die in Kapitel 8 formulierten praktisch-normativen Empfehlungen entkräften den Vorwurf, dass sich die Erfolgsfaktorenforschung nicht für den praktischen Mehrwert ihrer empirischen Arbeit interessiere (vgl. Nicolai / Kieser, 2002, S. 581).

**Erkenntnis 7: Die potenziellen Erfolgsfaktoren bilden eine gute Basis, um strategische Gruppen zu definieren und darauf aufbauend differenzierte praktisch-normative Handlungsempfehlungen zu formulieren.**

Die Annahme, dass nur wenige Faktoren den Erfolg erklären können, wird stetig kritisiert. Der Erfolgsfaktorenforschung wird «Übersimplifizierung» vorgeworfen. Diesem Vorwurf wird in der vorliegenden Dissertation mit einem zweistufigen Vorgehen entgegnet.

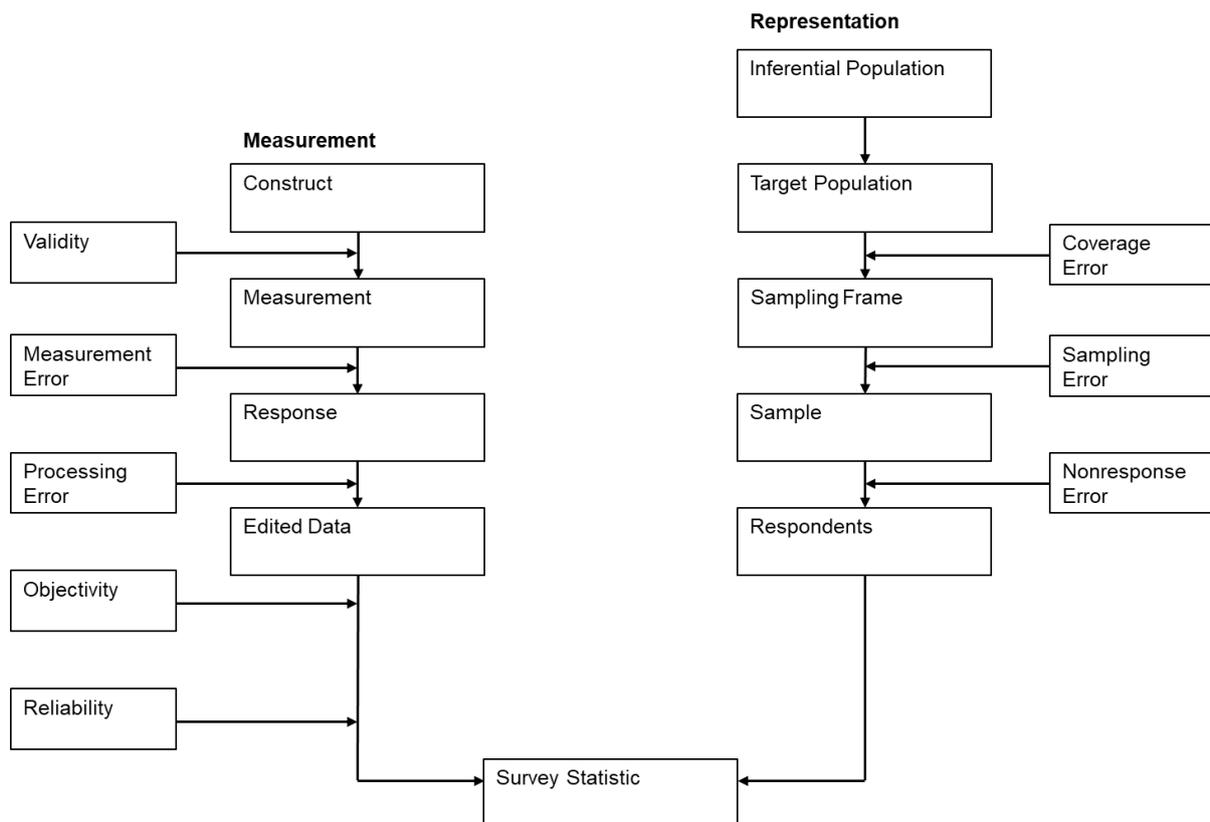
Die potenziellen Erfolgsfaktoren bilden die Grundlage für die Definition von Anbietergruppen. Basierend auf den potenziellen Erfolgsfaktoren konnten vier Anbietergruppen gebildet werden:

- Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb
- Mittलगrosse Wintersportbahnen
- Sommerausflugsbahnen
- Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen

Für sie lassen sich zusätzlich Erfolgsfaktoren identifizieren und Handlungsempfehlungen formulieren.

### 9.3 Limitationen

Eine kritische Einschätzung der Forschungsergebnisse anhand von Qualitätskriterien ist ein wichtiger Standard der empirischen Forschung. Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie sind entsprechend unter Berücksichtigung der Limitationen zu interpretieren. Die Limitationen der vorliegenden Dissertation werden anhand des Paradigmas des «totalen Umfragefehlers» (Total Survey Error) analysiert. **Abbildung 9.1** visualisiert den totalen Umfragefehler ergänzt mit den Qualitätskriterien «Objectivity» und «Reliability».



**Abbildung 9.1: Totaler Umfragefehler**  
(in Anlehnung an Groves et al., 2005, S. 48)

Der totale Umfragefehler beruht auf sechs Qualitätskriterien (vgl. Groves et al., 2005, S. 49 ff.). Zudem werden noch die Gütekriterien Objektivität und Reliabilität berücksichtigt:

- Validity:** Die Validität misst die inhaltliche Übereinstimmung des Konstruktes mit der Messung. Liegt keine inhaltliche Übereinstimmung zwischen Konstrukt und Messung vor, so wird nicht das gemessen, was gemessen werden sollte. Die Validität kann erhöht werden, indem beispielsweise die Messung der Items auf vorangehenden Studien beruht. Dank dem Review der Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung und zu den Bergbahnen und alpinen Destinationen konnten sich die Frageformulierungen und die Antwortkategorien der eigenen Befragung auf andere Studien abstützen. Die Fragen zu den Erfolgsfaktoren beruhen mehrheitlich auf der Literatur zu den Bergbahnen und alpinen Destinationen. Die Fragen zu den Erfolgsindikatoren basieren mehrheitlich auf dem Review der Erfolgsfaktorenforschung. Da es nur wenig Primärstudien zu Bergbahnen und alpinen Destinationen gibt, war es allerdings nicht möglich, für alle Fragen und Antwortkategorien bereits validierte Formulierungen zu übernehmen. Die Frageformulierungen und Antwortkategorien wurden zudem mit Pretests überprüft.

- **Measurement Error:** Der Messfehler beschreibt Abweichungen zwischen den erfassten und den wahren Werten. Messfehler passieren beispielsweise, wenn eine Person die Antwort nicht kennt und trotzdem eine Antwort gibt. Um möglichst wenig Antworten zu forcieren, wird wo möglich auf Pflichtfragen verzichtet. In der Umfrage wurden einzig die Fragen zum Erfolgsindikator Bergbahn und zum Erfolgsfaktor Angebotsvielfalt als Pflichtfragen gestellt. Die Erhebung der Variable «Erfolg der Destination» ist ebenfalls wichtig für die Studie. Da diese Frage jedoch schwierig zu beantworten ist, wurde auf eine Pflichtfrage verzichtet. Um trotzdem die Wichtigkeit dieser Frage zu adressieren, wurde in der Befragung darauf hingewiesen, dass «die Beantwortung dieser Fragen sehr wichtig für den Erfolg der Studie ist». Des Weiteren möchte die Verfasserin an dieser Stelle darauf hinweisen, dass die Messung der Variable «Personal» nicht zufriedenstellend war. Das Antwortspektrum der Frage wurde mit einem Minimum-Wert von 3.00 nicht gut abgedeckt. Dieses Ergebnis muss hinsichtlich sozialer Erwünschtheit kritisch hinterfragt werden. Abschliessend gilt es hier das Problem des «Key Informant Bias» aufzuführen. In der Erhebung haben die Befragten gleichzeitig Auskunft über die Erfolgsfaktoren (unabhängigen Variablen) und Erfolgsindikatoren (abhängigen Variablen) gegeben. Die Erfolgsfaktorenforscher werden dazu aufgefordert, verschiedene «Key Informants» für die abhängigen und unabhängigen Variablen zu verwenden. Da dies jedoch einen negativen Impact auf die Rücklaufquote gehabt hätte, wurde bewusst darauf verzichtet.
- **Processing Error:** Fehler, die im Rahmen der Dateneingabe, Datenaufbereitung und Datendarstellung erfolgen, werden dem Processing Error zugeordnet. Die Befragung fand auf der Online-Umfrage-Applikation «LimeSurvey» statt. Die Befragten gaben ihre Antworten direkt im LimeSurvey ein. Dadurch liessen sich die Antwortdaten aus LimeSurvey als Daten- und Syntax-File exportieren und anschliessend direkt in SPSS importieren. Dank diesem automatisierten Vorgehen sind potenzielle Fehlerquellen bezüglich Dateneingabe, Datenaufbereitung und Datendarstellung nur limitiert vorhanden.
- **Objectivity:** Die Objektivität misst, inwiefern die Ergebnisse unabhängig von den Forschern sind. Die Objektivität lässt sich in Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität dreiteilen (vgl. Lienert / Raatz, 1998, S. 8). Die Daten für die vorliegende Studie werden mittels einer Onlinebefragung erhoben. Dementsprechend findet die Durchführung unabhängig von der Verfasserin statt. Folglich werden die Anforderungen an die Durchführungsobjektivität erfüllt. Da die Antworten entweder geschlossen oder metrisch skaliert erhoben wurden, werden zudem auch die Anforderungen der Auswertungs- und Interpretationsobjektivität erfüllt.

- **Reliability:** Die Reliabilität ist ein Indikator für die Messgenauigkeit. Sind Ergebnisse reliabel und somit zuverlässig, so lassen sie sich auch reproduzieren. Hierbei ist es gleichgültig ob die Messung valide ist. Die Reliabilität lässt sich nach Paralleltest-Reliabilität, Retest-Reliabilität und die innere Konsistenz unterscheiden. Sowohl die Paralleltest- als auch die Retest-Reliabilität lassen sich in der Forschungspraxis kaum anwenden (vgl. Lienert / Raatz, 1998, S. 9). Die innere Konsistenz hingegen lässt sich mit dem Reliabilitätskoeffizienten «Cronbachs Alpha» messen. Alle latent-reflektiven Variablen der vorliegenden Dissertation erfüllen die Mindestanforderungen des Cronbachs Alpha gemäss George / Mallery (2019, S. 244) (siehe Abschnitt 7.3.2).
- **Coverage Error:** Der Coverage Error tritt auf, wenn die Übereinstimmung zwischen dem Sample Frame und der zu untersuchenden Grundgesamtheit mangelhaft ist. Ein Beispiel für einen Coverage Error wäre, wenn eine Befragung via Telefon durchgeführt wird. So würden Probanden ohne Festnetzanschluss nicht berücksichtigt werden. Das wiederum würde zu einer Überrepräsentation von Personen mit Festnetzanschluss führen. Um möglichst viele Bergbahnunternehmen zu erreichen, wurden die Probanden bei der ersten Kontaktaufnahme postalisch angeschrieben. Im Schreiben war der Online-Zugriff für die Befragung zu finden. So konnte sichergestellt werden, dass auch Bergbahnunternehmen ohne E-Mail-Adresse erreicht werden. Weitere Kontaktaufnahmen folgten dann via E-Mail. Da die Befragung ausschliesslich online durchgeführt wurde, sind Bergbahnunternehmen mit Internetzugang überrepräsentiert. Dieses Problem dürfte aber – falls es überhaupt vorhanden ist – nur eine verschwindend kleine Anzahl Bergbahnunternehmen betreffen.
- **Sampling Error:** Der Sampling Error beschreibt die Fehler, die bei der Definition der Stichprobe auftreten können. Auch bei einer Zufallsstichprobe entspricht die Stichprobe nicht zu 100 % der Verteilung der Grundgesamtheit. Je grösser die Stichprobe, desto kleiner der Stichprobenfehler. Da die Schweizer Bergbahnbranche mit schätzungsweise 400 strategisch-operativ geführten Unternehmen eher klein ist, wurde auf eine Stichprobenziehung verzichtet und die Grundgesamtheit befragt. Nichtsdestotrotz konnte es zu einem Sampling Error kommen, da die Kontaktangaben der Bergbahnunternehmen aus unterschiedlichen Quellen zusammengetragen wurden.
- **Nonresponse Error:** Von einem Nonresponse Error spricht man, wenn bestimmte Personen an der Befragung nicht teilnehmen (Unit-Nonresponse) oder wenn die Messung von bestimmten Variablen ausfällt (Item-Nonresponse). Es ist dann von einem Nonresponse Error auszugehen, wenn sich die Gruppe der Nicht-Erreichten oder Verweigerer systematisch von den Teilnehmenden unterscheidet. Insgesamt

haben 205 Bergbahnunternehmen die Befragung vollständig ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 55 %. Die Rücklaufquote ist vergleichsweise hoch. Nichtsdestotrotz ist der Nonresponse Error vorhanden und muss auch bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden. Die Problematik der Item-Nonresponse ist vor allem bei den Variablen Erfolg der Destination, Kapitalstruktur, Personalkosten, Verkehrsumsatz und Winterumsatz anzutreffen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Anforderungen an eine gute Erfolgsfaktorenstudie erfüllt werden.

#### 9.4 Kritische Beurteilung der Zielerreichung

Das zugrundeliegende Forschungsziel der Dissertation ist die Durchführung einer Erfolgsfaktorenstudie über die Schweizer Bergbahnbranche. Basierend auf den identifizierten Erfolgsfaktoren sollen praktisch-normative Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Das Forschungsziel wurde in folgende Unterziele aufgeteilt:

- **Unterziel 1:** Review der Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung und zu Bergbahnen und alpinen Destinationen
- **Unterziel 2:** Identifikation der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren der Bergbahnbranche
- **Unterziel 3:** Ableitung von strategischen Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen und für die Anbietergruppen
- **Unterziel 4:** Ableitung von methodischen Erkenntnissen

Die wissenschaftlichen Studien zur Erfolgsfaktorenforschung und zu Bergbahnen und Destinationen werden in den Kapiteln 3 und 5 aufgearbeitet. Beide Literaturrecherchen folgen dem gleichen Vorgehen. So konnten insgesamt 75 Erfolgsfaktorenstudien und 54 wissenschaftliche Studien zu Bergbahnen und Destinationen identifiziert werden. Folglich wird das Unterziel 1 als erfüllt betrachtet.

Basierend auf den Literaturanalysen und Interviews mit Branchenexperten wird eine eigene empirische Studie vorbereitet und durchgeführt. 205 Bergbahnunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. Dank der guten Datenbasis ist es möglich, das Forschungsmodell mithilfe von multiplen, schrittweisen Regressionsanalysen zu

rechnen. Es lassen sich fünf branchenspezifische Erfolgsfaktoren identifizieren. Trotz der Limitationen (siehe Abschnitt 9.3) wird das Unterziel 2 als erfüllt betrachtet.

Die Grundlage für die strategischen Handlungsempfehlungen bilden die in Abschnitt 7.6 identifizierten branchenspezifischen Erfolgsfaktoren. Für alle fünf Erfolgsfaktoren werden in Zusammenarbeit mit Branchenexperten praktisch-normative Handlungsempfehlungen abgeleitet. Basierend auf einer Clusteranalyse konnten zusätzlich vier strategische Anbietergruppen gebildet werden. Auf der Ebene der Anbietergruppen werden erneut Erfolgsfaktoren identifiziert. Da die reduzierte Stichprobengrösse (von  $n = 30$  bis  $n = 58$ ) keine Anwendung einer multiplen, schrittweisen Regressionsanalyse erlaubt, werden die Erfolgsfaktoren mit einfachen, linearen Regressionsanalysen identifiziert. Analog zu den Handlungsempfehlungen für alle Bergbahnunternehmen werden auch für die Anbietergruppen in Zusammenarbeit mit Branchenexperten praktisch-normative Handlungsempfehlungen abgeleitet. Daher wird das Unterziel 3 ebenfalls als erfüllt betrachtet.

Unterziel 4 wird in Abschnitt 9.2 adressiert. Insgesamt können sieben methodische Erkenntnisse basierend auf der vorliegenden Erfolgsfaktorenstudie abgeleitet werden. Diese Erkenntnisse sollen nachfolgende Erfolgsfaktorenstudien bei ihrer Vorbereitung und Durchführung unterstützen. Das Unterziel 4 wird als erfüllt betrachtet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl alle vier Unterziele als auch das darauf aufbauende Forschungsziel der vorliegenden Dissertation erfüllt werden.

## 9.5 Ausblick

Unter Berücksichtigung der Limitationen und der kritischen Beurteilung der Zielerreichung sollen in diesem Abschnitt einige Forschungsideen diskutiert werden:

- Die Erfolgsindikatoren werden ausschliesslich subjektiv und relativ erhoben. In einer nachfolgenden Studie wäre es spannend, diese Erfolgsgrössen mit einer quantitativen Messgrösse zu erweitern. Als Erfolgsindikator für die Bergbahnen würde sich beispielsweise die Cash Flow Rendite eignen. Mit einer Korrelationsanalyse könnte überprüft werden, wie stark der subjektive und relative Erfolgsindikator mit dem objektiven und quantitativen Erfolgsindikator korreliert.
- Weiter regt die Verfasserin an, dass in einer neuen empirischen Studie die Variable «Personal» mit neuen Items gemessen werden sollte. Die Messung der vorliegenden Dissertation deutet auf soziale Erwünschtheit hin.

- Basierend auf den fünf identifizierten, branchenspezifischen Erfolgsfaktoren können Best-Practice Beispiele der Branche identifiziert werden. Diese Beispiele können anschliessend basierend auf einer Case Study Analyse untersucht werden. Die Kombination von quantitativer und qualitativer Forschung – der sogenannte Mixed-Methods-Ansatz – würde es ermöglichen, die Forschungsfrage aus einem zusätzlichen Blickwinkel zu betrachten. Die Verfasserin ist überzeugt, dass dadurch weitere Erkenntnisse für die Bergbahnbranche gewonnen werden könnten.
- Des Weiteren wäre eine Langzeitstudie interessant. Dadurch könnten Veränderungen in den branchenspezifischen Erfolgsfaktoren sowie den Anbietergruppen beobachtet werden. Es gibt beispielsweise Bergbahnunternehmen, die sich zurzeit den mittelgrossen Wintersportbahnen zuordnen lassen, sich strategisch aber immer stärker als Sommerausflugsbahnen positionieren. Basierend auf einer Langzeitstudie könnten solche Annahmen über Trends in der Branche empirisch überprüft werden.
- Schliesslich könnte die Forschung international ausgeweitet werden. In Europa beispielsweise könnte ein Ländervergleich zwischen Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und der Schweiz äusserst spannend sein. Die Befragung ist bereits in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch in Anhang II bis IV der Dissertation zugänglich.

## Anhang I: Kognitives Testing

Übersicht über die umformulierten und neu hinzugefügten Items durch die Branchenexperten

<b>Variable</b> a. existierende Variable b. neue Variable	<b>Alte Formulierung</b> a. alte Item-Formulierung b. alte Antwortkategorien	<b>Neue Formulierung</b> a. alte Item-Formulierung b. alte Antwortkategorien
a. Destinations-Management-Organisation	a. Wie bewerten Sie Ihre Destinationsmanagementorganisation in Bezug auf die Erarbeitung einer Destinationsstrategie / <del>die Erarbeitung einer Marketingstrategie</del> / die Gestaltung vermarktbarer Tourismusleistungen / <del>den aktiven Verkauf von Tourismusleistungen</del> / <del>die politische Interessenvertretung</del> / die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern?	a. Wie bewerten Sie Ihre Destinations-Management-Organisation ( <u>auch Tourismusorganisation genannt</u> ) in Bezug auf die Erarbeitung einer Destinationsstrategie / die Gestaltung vermarktbarer Tourismusleistungen / die Gästebetreuung vor Ort / die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern / <u>den Einbezug von Einheimischen?</u>
a. Kapazität der Anlagen	b. offene Frage, Angabe in Personen	b. < 100 Personen, 100-999 Personen, 1'000-1'999 Personen, 2'000-2'999 Personen, 3'000-3'999 Personen, 4'000-4'999 Personen, ≥ 5'000 Personen
a. Kapitalstruktur	b. offene Frage, Angabe in %	b. ≤ 20 %, 21-30 %, 31-40 %, 41-50 %, 61-70 %, 71-80 %, > 80 %
b. Personal		Wie bewerten Sie Ihr Personal im Durchschnitt bezüglich Arbeitszufriedenheit / Motivation / jobbezogene Fähigkeiten / Identifikation mit dem Unternehmen? b. sehr tief, tief, neutral, hoch, sehr hoch
a. Angebotsvielfalt Sommer	a. Wie bewerten Sie die Vielfalt der Angebote im Sommer in Ihrer Destination in Bezug auf <del>Wanderwege</del> / Mountain-Bike-Trails / <del>Events</del> / Restaurants / <del>Hotels</del> / Wellness und Spa / Freizeiteinrichtungen?	a. Wie bewerten Sie die Angebotsvielfalt im Sommer in Ihrer Destination in Bezug auf die <u>Anzahl Wanderwege</u> / die <u>Diversität der Wanderwege</u> / Mountain-Bike-Trails / <u>Downhill-Trails</u> / <u>Sport-Events</u> / <u>übrige Events</u> / Restaurants / <u>Übernachtungsmöglichkeiten</u> / Wellness und Spa / Freizeiteinrichtungen?

a. Angebotsvielfalt Winter	a. Wie bewerten Sie die Vielfalt der Angebote im Winter in Ihrer Destination in Bezug auf <del>geräumte</del> Winterwanderwege / Schlitteln / Langlaufloipen / Skitouren / <del>Events</del> / Restaurants / <del>Hotels</del> / Wellness und Spa / Freizeiteinrichtungen?	a. Wie bewerten Sie die Angebotsvielfalt im Winter in Ihrer Destination in Bezug auf <u>präparierte</u> Winterwanderwege / Schlitteln / Langlaufloipen / <u>signalisierte Schneeschuhtrails</u> / Skitouren / <u>Sport-Events</u> / <u>übrige Events</u> / Restaurants / <u>Übernachtungsmöglichkeiten</u> / Wellness und Spa / Freizeiteinrichtungen?
a. Preise	a. <del>Wie viel kostet ein Retoureticket / eine Tageskarte ohne Reduktion mit Ihren Bergbahnen im Sommer / im Winter?</del> b. offene Frage, Angabe in CHF	a. <u>Wie bewerten Sie das Preisniveau Ihrer Bergbahntickets durchschnittlich für Erwachsene im Winter / für Kinder im Winter / für Erwachsene im Sommer / für Kinder im Sommer?</u> b. sehr tief, tief, neutral, hoch, sehr hoch
a. Bekanntheit	a. Wie bekannt ist Ihr Bergbahnunternehmen / Ihre Destination in der Schweiz / in Europa / <del>im asiatischen Raum</del> / weltweit?	a. Wie bekannt ist Ihr Bergbahnunternehmen / Ihre Destination <u>in der Region</u> / in der Schweiz / in Europa / weltweit?
a. Logiernächte	a. Wie bewerten Sie Ihre Destination in den letzten 3 Jahren im Vergleich zu den Destinationen Ihrer <del>Hauptkonkurrenten</del> in Bezug auf die Anzahl <del>Übernachtungen</del> / die jährliche Zunahme an Anzahl <del>Übernachtungen</del> / den Anteil warmer Betten?	a. Wie bewerten Sie Ihre Destination in den letzten 3 Jahren im Vergleich zu den Destinationen Ihrer <u>Konkurrenten</u> in Bezug auf die Anzahl <u>Logiernächte</u> / die jährliche Zunahme an <u>Logiernächten</u> / den Anteil warmer Betten?
a. Alter des Unternehmens	a. In welchem Jahr wurde Ihr Bergbahnunternehmen <del>gegründet</del> ?	a. In welchem Jahr wurde Ihre Bergbahn-Anlage <u>zum ersten Mal in Betrieb genommen</u> ?
a. Erreichbarkeit		a. neuer Hinweis: Falls Ihr Bergbahnunternehmen mehrere Talstationen hat, beantworten Sie die Fragen für die am besten erreichbare Talstation.
a. Höhenmeter	a. Wie hoch ist der höchste Punkt Ihrer Bergbahnanlagen?	a. Wie hoch ist der höchste Punkt Ihrer Bergbahn-Anlagen <u>ganzjährig / im Sommer / im Winter</u> ?
a. Personalkosten	b. offene Frage, Angabe in %	b. ≤ 30 %, 21-35 %, 36-40 %, 41-45 %, 46-50 %, > 50 %
a. Verkehrsumsatz	b. offene Frage, Angabe in %	b. ≤ 50 %, 51-60 %, 61-70 %, 71-80 %, 81-90 %, 91-100 %
a. Winterumsatz	a. Wie hoch ist Ihr Winterumsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz?	a. Wie hoch ist Ihr Winterumsatz ( <u>November bis April</u> ) im Verhältnis zum Gesamtumsatz <u>im Durchschnitt der letzten 3 Jahre</u> ?

## Anhang II: Fragebogen auf Deutsch

Wie bewerten Sie die **Erreichbarkeit Ihrer Talstation**...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr schlecht	schlecht	neutral	gut	sehr gut
...mit dem Auto?	<input type="radio"/>				
...mit dem öffentlichen Verkehr?	<input type="radio"/>				

Falls Ihr Bergbahnunternehmen mehrere Talstationen hat, beantworten Sie die Fragen für die am besten erreichbare Talstation.

Wie bewerten Sie Ihre **Bergbahn-Anlagen** im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten bezüglich...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	schlechter	eher schlechter	gleich	eher besser	besser
...Komfort?	<input type="radio"/>				
...Sauberkeit?	<input type="radio"/>				
...Qualität?	<input type="radio"/>				
...Rekorde / Aussergewöhnliches? 	<input type="radio"/>				

Wie viele Personen können mit all Ihren Bergbahnanlagen **maximal pro Stunde** transportiert werden?

 Ihre Antwort muss mindestens 1 sein.

 In diesem Feld darf nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

circa

Personen / h

Wie bewerten Sie das **Preisniveau Ihrer Bergbahntickets** im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	viel tiefer	tiefer	gleich	höher	viel höher
...für Erwachsene im Winter?	<input type="radio"/>				
...für Kinder im Winter?	<input type="radio"/>				
...für Erwachsene im Sommer?	<input type="radio"/>				
...für Kinder im Sommer?	<input type="radio"/>				

Wie viele **Tage pro Jahr** hat Ihr Bergbahnunternehmen durchschnittlich geöffnet?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

circa

Tage

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

Wie hoch ist der **höchste Punkt** Ihrer Bergbahn-Anlagen...

Wie hoch sind die **Personalkosten** im Verhältnis zum Gesamtumsatz?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ≤ 30 %
- 31-35 %
- 36-40 %
- 41-45 %
- 46-50 %
- > 50 %

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

Wie bewerten Sie Ihr **Personal** bezüglich...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr schlecht	schlecht	neutral	gut	sehr gut
...Arbeitszufriedenheit?	<input type="radio"/>				
...Motivation?	<input type="radio"/>				
...jobbezogene Fähigkeiten?	<input type="radio"/>				
...Identifikation mit dem Unternehmen?	<input type="radio"/>				

**Pflichtfrage:** Wie bewerten Sie Ihr Unternehmen in den letzten 3 Jahren im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten bezüglich... \*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	schwächer	eher schwächer	gleich	eher stärker	stärker
...Anzahl Ersteintritte?	<input type="radio"/>				
...Wachstum der Ersteintritte?	<input type="radio"/>				
...Höhe des Umsatzes?	<input type="radio"/>				
...Umsatzwachstum?	<input type="radio"/>				
...Umsatz pro Gast?	<input type="radio"/>				

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

Wie hoch ist Ihr **Eigenkapital** im Verhältnis zum Gesamtkapital?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- < 20 %
- 20-29 %
- 30-39 %
- 40-49 %
- 50-59 %
- 60-69 %
- 70-79 %
- ≥ 80 %

Wie viel **Umsatz** erwirtschaftet Ihr Unternehmen durchschnittlich pro Jahr?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- < 0.1 Mio. CHF
- 0.1-1 Mio. CHF
- 1.1-2 Mio. CHF
- 2.1-3 Mio. CHF
- 3.1-4 Mio. CHF
- 4.1-5 Mio. CHF
- 5.1-10 Mio. CHF
- 10.1-15 Mio. CHF
- 15.1-20 Mio. CHF
- 20.1-25 Mio. CHF
- > 25 Mio. CHF

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

Wie hoch ist Ihr **Winterumsatz** (November bis April) im Durchschnitt im Verhältnis zum Gesamtumsatz?

❗ Ihre Antwort muss zwischen 1 und 100 liegen.

❗ In diesem Feld darf nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

circa

%

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

Wie hoch ist Ihr **Verkehrsumsatz** (Personen- und Güterverkehr) im Verhältnis zum Gesamtumsatz?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ≤ 50 %
- 51-60 %
- 61-70 %
- 71-80 %
- 81-90 %
- 91-100 %

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

**Pflichtfrage:** Wie bewerten Sie das Angebot des **Skigebiets** in Ihrer Destination bezüglich... \*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr klein	klein	neutral	gross	sehr gross	kein Angebot vorhanden
...Anzahl Pistenkilometer?	<input type="radio"/>					
...technisch beschneibarere Pistenkilometer?	<input type="radio"/>					
...Vielfalt der Skipisten?	<input type="radio"/>					
...Funpark / Snowpark?	<input type="radio"/>					
...Halfpipe?	<input type="radio"/>					

Wie viele **Pistenkilometer** bietet das Skigebiet?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

circa

km

**Pflichtfrage:** Wie bewerten Sie das Angebot in Ihrer Destination im **Winter** bezüglich... \*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr klein	klein	neutral	gross	sehr gross	kein Angebot vorhanden
...präparierter Winterwanderwege?	<input type="radio"/>					
...Schlittelpisten?	<input type="radio"/>					
...Langlaufloipen?	<input type="radio"/>					
...signalisierter Schneeschuhtrails?	<input type="radio"/>					
...Skitouren?	<input type="radio"/>					
...Sport-Events?	<input type="radio"/>					
...übrige Events?	<input type="radio"/>					
...Restaurants?	<input type="radio"/>					
...Übernachtungsmöglichkeiten?	<input type="radio"/>					
...Wellness und Spa?	<input type="radio"/>					
...Freizeiteinrichtungen?	<input type="radio"/>					

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

**Pflichtfrage:** Wie bewerten Sie das Angebot in Ihrer Destination im **Sommer** bezüglich... \*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr klein	klein	neutral	gross	sehr gross	kein Angebot vorhanden
...Anzahl Wanderwege?	<input type="radio"/>					
...Diversität der Wanderwege?	<input type="radio"/>					
...Mountain-Bike-Trails?	<input type="radio"/>					
...Downhill-Trails?	<input type="radio"/>					
...Sport-Events?	<input type="radio"/>					
...übrige Events?	<input type="radio"/>					
...Restaurants?	<input type="radio"/>					
...Übernachtungsmöglichkeiten?	<input type="radio"/>					
...Wellness und Spa?	<input type="radio"/>					
...Freizeiteinrichtungen?	<input type="radio"/>					

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

Wie bewerten Sie Ihre "**Destinations-Management-Organisation**" (auch Tourismusorganisation genannt) bezüglich...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr schlecht	schlecht	neutral	gut	sehr gut
...Erarbeitung einer Destinationsstrategie?	<input type="radio"/>				
...Gestaltung vermarktbarer Tourismusleistungen?	<input type="radio"/>				
...Gästebetreuung vor Ort?	<input type="radio"/>				
...Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern?	<input type="radio"/>				
...Einbezug von Einheimischen?	<input type="radio"/>				

Wie bewerten Sie Ihre Destination in den letzten 3 Jahren **im Vergleich zu den Destinationen Ihrer Konkurrenten** bezüglich...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	schwächer	eher schwächer	gleich	eher stärker	stärker
...die Anzahl Logiernächte?	<input type="radio"/>				
...das Wachstum der Logiernächte?	<input type="radio"/>				
...den Anteil warmer Betten?	<input type="radio"/>				

Bitte "Corona-Geschäftsjahr" 2020 respektive 2019 / 2020 nicht berücksichtigen.

Wie bekannt ist Ihr **Bergbahnunternehmen** im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	viel weniger bekannt	weniger bekannt	gleich	bekannter	wesentlich bekannter
...in der Region?	<input type="radio"/>				
...in der Schweiz?	<input type="radio"/>				
...in Europa?	<input type="radio"/>				
...weltweit?	<input type="radio"/>				

Wie bekannt ist Ihre **Destination** im Vergleich zu Ihren direkten Konkurrenten...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	viel weniger bekannt	weniger bekannt	gleich	bekannter	wesentlich bekannter
...in der Region?	<input type="radio"/>				
...in der Schweiz?	<input type="radio"/>				
...in Europa?	<input type="radio"/>				
...weltweit?	<input type="radio"/>				

In welchem Jahr wurde Ihre erste Bergbahn-Anlage **in Betrieb** genommen?

🚫 In diesem Feld darf nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

JJJJ

Welche **Typen von Bergbahn-Anlagen** betreibt Ihr Unternehmen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Standseilbahn
- Pendelbahn
- Kleinseilbahn
- Kabinenumlaufbahn
- Sesselbahn
- Schleplift
- Kleinskilift
- Förderband
- Zahnradbahn
- gemischte Adhäsions- und Zahnradbahn

## Anhang III: Fragebogen auf Französisch

Comment évaluez-vous l'**accessibilité de votre station inférieure**...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	<b>très mauvaise</b>	<b>mauvaise</b>	<b>neutre</b>	<b>bonne</b>	<b>très bonne</b>
<b>...en voiture ?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>...en transports publics ?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si votre entreprise de remontées mécaniques possède plusieurs stations inférieures, répondez aux questions pour la station inférieure la plus accessible.

Comment évaluez-vous vos **installations de remontées mécaniques** par rapport à vos concurrents directs en termes de...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	<b>mauvaises</b>	<b>plutôt mauvaises</b>	<b>similaires</b>	<b>plutôt meilleures</b>	<b>meilleures</b>
<b>...confort ?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>...propreté ?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>...qualité ?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>...records / éléments extraordinaires ? ⓘ</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quel est le **nombre maximum par heure** de personnes pouvant être transportées avec toutes vos remontées mécaniques ?

ⓘ Votre réponse doit être au moins 1

ⓘ Seul un nombre entier peut être inscrit dans ce champ.

Veuillez écrire votre réponse ici :

environ

personnes / h

Comment évaluez-vous le **niveau de prix de vos billets** de remontées mécaniques par rapport à vos concurrents directs...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	beaucoup plus bas	plus bas	similaire	plus élevé	beaucoup plus élevé
...pour les adultes en hiver ?	<input type="radio"/>				
...pour les enfants en hiver ?	<input type="radio"/>				
...pour les adultes en été ?	<input type="radio"/>				
...pour les enfants en été ?	<input type="radio"/>				

Combien de **jours par an** votre entreprise de remontées mécaniques est-elle ouverte en moyenne ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

environ

jours

Merci de ne considérer pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

Quelle est l'**altitude du point le plus élevé** de vos installations....

Quelle est la **proportion des frais de personnel** par rapport au chiffre d'affaires total ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ≤ 30 %
- 31-35 %
- 36-40 %
- 41-45 %
- 46-50 %
- > 50 %

Merci de ne considérer pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

Comment évaluez-vous votre **personnel** en termes...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	<b>très mauvais</b>	<b>mauvais</b>	<b>neutre</b>	<b>bon</b>	<b>très bon</b>
...de satisfaction au travail ?	<input type="radio"/>				
...de motivation ?	<input type="radio"/>				
...de compétences liées à l'emploi ?	<input type="radio"/>				
...d'identification à l'entreprise ?	<input type="radio"/>				

**Question obligatoire :** Comment évaluez-vous votre entreprise au cours des 3 dernières années par rapport à **vos concurrents directs** en termes de... \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	<b>plus faible</b>	<b>plutôt plus faible</b>	<b>similaire</b>	<b>plutôt plus forte</b>	<b>plus forte</b>
...nombre de premiers passages ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...croissance des premiers passages ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...taille du chiffre d'affaires ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...croissance du chiffre d'affaires ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...chiffre d'affaires par client ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Merci de ne considérez pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

Quel est la proportion de **capital propre** par rapport au capital total ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- < 20 %
- 20-29 %
- 30-39 %
- 40-49 %
- 50-59 %
- 60-69 %
- 70-79 %
- ≥ 80 %

Quel est le **chiffre d'affaires** moyen annuel de votre entreprise ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- < 0.1 Mio. CHF
- 0.1-1 Mio. CHF
- 1.1-2 Mio. CHF
- 2.1-3 Mio. CHF
- 3.1-4 Mio. CHF
- 4.1-5 Mio. CHF
- 5.1-10 Mio. CHF
- 10.1-15 Mio. CHF
- 15.1-20 Mio. CHF
- 20.1-25 Mio. CHF
- > 25 Mio. CHF

Merci de ne considérer pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

Quelle est la proportion de votre **chiffre d'affaires hivernal** (novembre à avril) moyen par rapport au chiffre d'affaires total ?

📌 Votre réponse doit être comprise entre 1 et 100

📌 Seul un nombre entier peut être inscrit dans ce champ.

Veuillez écrire votre réponse ici :

environ

%

Merci de ne considérer pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

Quelle est la proportion de votre **chiffre d'affaires de transport** (transport de passagers et de marchandises) par rapport à votre chiffre d'affaires total ?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- ≤ 50 %
- 51-60 %
- 61-70 %
- 71-80 %
- 81-90 %
- 91-100 %

Merci de ne considérer pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

**Question obligatoire :** Comment évaluez-vous l'offre de **domaines skiables** de votre destination en termes de... \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	très petite	petite	neutre	grande	très grande	offre inexistante
...nombre de kilomètres de pistes ?	<input type="radio"/>					
...kilomètres de pistes techniquement enneigés ?	<input type="radio"/>					
...varité des pistes de ski ?	<input type="radio"/>					
...Funpark / Snowpark ?	<input type="radio"/>					
...Halfpipe ?	<input type="radio"/>					

Combien de **kilomètres de pistes** le domaine skiable offre-t-il ?

Veuillez écrire votre réponse ici :

environ

km

**Question obligatoire :** Comment évaluez-vous l'offre de votre destination en **hiver** en termes de... \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	très petite	petite	neutre	grande	très grande	offre inexistante
...sentiers de randonnée aménagés ?	<input type="radio"/>					
...pistes de luge ?	<input type="radio"/>					
...pistes de ski de fond ?	<input type="radio"/>					
...sentiers de raquettes balisés ?	<input type="radio"/>					
...randonnées en peaux de phoque ?	<input type="radio"/>					
...événements sportifs ?	<input type="radio"/>					
...autres événements ?	<input type="radio"/>					
...restaurants ?	<input type="radio"/>					
...possibilités d'hébergement ?	<input type="radio"/>					
...wellness et spa ?	<input type="radio"/>					
...installations de loisirs ?	<input type="radio"/>					

Merci de ne considérer pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

**Question obligatoire :** Comment évaluez-vous l'offre dans votre destination en **été** en termes de... \*

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	très petite	petite	neutre	grande	très grande	offre inexistante
...nombre de sentiers de randonnée ?	<input type="radio"/>					
...diversité des sentiers de randonnée ?	<input type="radio"/>					
...pistes de VTT / Mountain-Bike- Trails ?	<input type="radio"/>					
...pistes de descente VTT / Downhill- Trails ?	<input type="radio"/>					
...événements sportifs ?	<input type="radio"/>					
...autres événements ?	<input type="radio"/>					
...restaurants ?	<input type="radio"/>					
...possibilités d'hébergement ?	<input type="radio"/>					
...wellness et spa ?	<input type="radio"/>					
...installations de loisirs ?	<input type="radio"/>					

Merci de ne considérez pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

Comment évaluez-vous votre « **destinations management organisation** » (également appelé organisation touristique régionale) en termes de...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	très mauvaise	mauvaise	neutre	bonne	très bonne
...élaboration d'une stratégie de destination ?	<input type="radio"/>				
...conception de services touristiques commercialisables ?	<input type="radio"/>				
...hospitalité sur place ?	<input type="radio"/>				
...promotion de la coopération entre les prestataires de services ?	<input type="radio"/>				
...implication des habitants ?	<input type="radio"/>				

Comment évaluez-vous votre destination au cours des 3 dernières années par rapport **aux destinations de vos concurrents** en ce qui concerne...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	plus faible	plutôt plus faible	similaire	plutôt plus forte	forte
...le nombre de nuitées ?	<input type="radio"/>				
...la croissance des nuitées ?	<input type="radio"/>				
...la part de lits chauds ?	<input type="radio"/>				

Merci de ne considérez pas « l'année Corona » 2020, respectivement 2019 / 2020.

Quelle est la notoriété de votre **entreprise de remontées mécaniques** par rapport à vos concurrents directs...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	beaucoup moins connue	moins connue	similaire	plus connue	nettement plus connue
...dans la région ?	<input type="radio"/>				
...en Suisse ?	<input type="radio"/>				
...en Europe ?	<input type="radio"/>				
...au niveau mondial ?	<input type="radio"/>				

Quelle est la notoriété de votre **destination** par rapport à vos concurrents directs...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	beaucoup moins connue	moins connue	similaire	plus connue	nettement plus connue
...dans la région ?	<input type="radio"/>				
...en Suisse ?	<input type="radio"/>				
...en Europe ?	<input type="radio"/>				
...au niveau mondial ?	<input type="radio"/>				

En quelle année votre première installation de remontées mécaniques a-t-elle été **mise en service** ?

📌 Seul un nombre entier peut être inscrit dans ce champ.

Veuillez écrire votre réponse ici :

AAAA

Quels **types d'installations de remontées mécaniques** votre entreprise exploite-t-elle ?

Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- funiculaire
- téléphérique
- petite installation à câbles
- télécabines
- télésiège
- télésiège
- petit télésiège (à câble bas, pour enfants)
- tapis roulants
- chemin de fer à crémaillère
- chemin de fer mixte à adhérence et à crémaillère

## Anhang IV: Fragebogen auf Italienisch

Come valuta l'**accessibilità della vostra stazione a valle...**

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	molto scarsa	scarsa	neutra	buona	molto buona
...con automobile?	<input type="radio"/>				
...con i trasporti pubblici?	<input type="radio"/>				

Se la vostra azienda di impianti di risalita ha diverse stazioni a valle, risponda alle domande per la stazione a valle più accessibile.

Come valuta i vostri **impianti di risalita** rispetto ai vostri diretti concorrenti in termini di...

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	insufficiente	piuttosto sufficiente	simile	piuttosto migliore	migliore
...comodità?	<input type="radio"/>				
...pulizia?	<input type="radio"/>				
...qualità?	<input type="radio"/>				
...record / elementi straordinari? ⓘ	<input type="radio"/>				

Qual è il **numero massimo di persone** che possono essere trasportate **ogni ora** su tutti i vostri impianti di risalita?

ⓘ La risposta deve essere al minimo 1

ⓘ Solo un valore intero può essere ammesso in questo campo.

Scrivere la propria risposta qui:

circa

persone all'ora

Come valuta il **livello dei prezzi dei vostri biglietti** per gli impianti di risalita rispetto ai vostri diretti concorrenti...

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	molto più basso	più basso	simile	più alto	molto più alto
...per gli adulti in inverno?	<input type="radio"/>				
...per i bambini in inverno?	<input type="radio"/>				
...per gli adulti in estate?	<input type="radio"/>				
...per i bambini in estate?	<input type="radio"/>				

Quanti **giorni all'anno** è aperta in media la vostra azienda di impianti di risalita?

Scrivere la propria risposta qui:

circa

giorni

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

Qual è il **punto più alto** dei vostri impianti di montagna....

Qual è la proporzione dei **costi del personale** in relazione al fatturato totale?

Scegli **solo una** delle seguenti:

- ≤ 30 %
- 31-35 %
- 36-40 %
- 41-45 %
- 46-50 %
- > 50 %

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

Come valuta il suo **personale** in termini di...

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	<b>molto scarsa</b>	<b>scarsa</b>	<b>neutra</b>	<b>buona</b>	<b>molto buona</b>
<b>...soddisfazione al lavoro?</b>	<input type="radio"/>				
<b>...motivazione?</b>	<input type="radio"/>				
<b>...competenze legate al lavoro?</b>	<input type="radio"/>				
<b>...identificazione con l'azienda?</b>	<input type="radio"/>				

**Domanda obbligatoria:** Come valuta la vostra azienda negli ultimi 3 anni rispetto ai **vostr**i **diretti concorrenti** in termini di...

\*

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	<b>più debole</b>	<b>piuttosto più debole</b>	<b>simile</b>	<b>piuttosto più forte</b>	<b>molto forte</b>
...numero dei primi passaggi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumento dei primi passaggi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...volume del fatturato?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...crescita del fatturato?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fatturato per ogni cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

Qual è la proporzione di **capitale proprio** in relazione al capitale totale?

Scegli **solo una** delle seguenti:

- < 20 %
- 20-29 %
- 30-39 %
- 40-49 %
- 50-59 %
- 60-69 %
- 70-79 %
- ≥ 80 %

Qual è il **fatturato** medio annuo della vostra azienda?

Scegli **solo una** delle seguenti:

- < 0.1 Mio. CHF
- 0.1-1 Mio. CHF
- 1.1-2 Mio. CHF
- 2.1-3 Mio. CHF
- 3.1-4 Mio. CHF
- 4.1-5 Mio. CHF
- 5.1-10 Mio. CHF
- 10.1-15 Mio. CHF
- 15.1-20 Mio. CHF
- 20.1-25 Mio. CHF
- > 25 Mio. CHF

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

Qual è la proporzione del vostro **fatturato medio invernale** (novembre-aprile) in relazione al fatturato totale?

❗ La risposta deve essere compresa tra 1 e 100

❗ Solo un valore intero può essere ammesso in questo campo.

Scrivere la propria risposta qui:

circa

%

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

Qual è la proporzione del vostro **fatturato del trasporto** (trasporto di passeggeri e merci) in relazione al vostro fatturato totale?

Scegli **solo una** delle seguenti:

- ≤ 50 %
- 51-60 %
- 61-70 %
- 71-80 %
- 81-90 %
- 91-100 %

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

**Domanda obbligatoria:** Come valuta l'offerta di **comprensori sciistici** della vostra destinazione in termini di... \*

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	<b>molto limitata</b>	<b>limitata</b>	<b>neutra</b>	<b>grande</b>	<b>molto grande</b>	<b>nessuna offerta disponibile</b>
...numero di chilometri di piste?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...chilometri di piste innevate artificialmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...varietà di piste da scii?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Funpark / Snowpark?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Halfpipe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanti **chilometri di piste** offre il comprensorio sciistico?

Scrivere la propria risposta qui:

circa

km

**Domanda obbligatoria:** Come valuta l'offerta **invernale** della vostra destinazione in termini di... \*

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	molto limitata	limitata	neutra	grande	molto grande	nessuna offerta disponibile
... sentieri escursionistici invernali battuti?	<input type="radio"/>					
...piste da slitta?	<input type="radio"/>					
... piste per lo sci di fondo?	<input type="radio"/>					
...sentieri tracciati per le racchette da neve?	<input type="radio"/>					
...escursioni di scialpinismo (pelli di foca)?	<input type="radio"/>					
...eventi sportivi?	<input type="radio"/>					
...altri eventi?	<input type="radio"/>					
...ristoranti?	<input type="radio"/>					
...possibilità di alloggio?	<input type="radio"/>					
...wellness e spa?	<input type="radio"/>					
...strutture ricreative?	<input type="radio"/>					

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

**Domanda obbligatoria:** Come valuta l'offerta **estiva** della vostra destinazione in termini di... \*

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	molto limitata	limitata	neutra	grande	molto grande	nessuna offerta disponibile
...numero di sentieri escursionistici?	<input type="radio"/>					
...diversità dei sentieri escursionistici?	<input type="radio"/>					
...percorsi per mountain bike?	<input type="radio"/>					
...percorsi di discesa / Downhill-Trails?	<input type="radio"/>					
...eventi sportivi?	<input type="radio"/>					
...altri eventi?	<input type="radio"/>					
...ristoranti?	<input type="radio"/>					
...possibilità di alloggio?	<input type="radio"/>					
...wellness e spa?	<input type="radio"/>					
...strutture ricreative?	<input type="radio"/>					

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

Come valuta la vostra "**destinations management organisation**" (chiamata anche organizzazione di gestione della destinazione turistica) in termini di...

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	<b>insufficiente</b>	<b>sufficiente</b>	<b>neutra</b>	<b>buona</b>	<b>molto buona</b>
...elaborazione di una strategia di destinazione?	<input type="radio"/>				
...creazione di servizi turistici commerciali?	<input type="radio"/>				
...ospitalità in loco?	<input type="radio"/>				
...promozione della cooperazione tra i fornitori di servizi?	<input type="radio"/>				
...impegno dei residenti?	<input type="radio"/>				

Come valuta la vostra destinazione negli ultimi 3 anni rispetto **alle destinazioni dei vostri concorrenti** in termini di...

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	<b>più debole</b>	<b>piuttosto più debole</b>	<b>simile</b>	<b>piuttosto più forte</b>	<b>forte</b>
...numero di pernottamenti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...crescita dei pernottamenti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...quota di letti caldi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si prega di non prendere in considerazione "l'anno Corona" 2020, rispettivamente 2019 / 2020.

Quanto è conosciuta la vostra **azienda di impianti di risalita** rispetto ai vostri concorrenti diretti...

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	<b>molto meno conosciuta</b>	<b>meno conosciuta</b>	<b>simile</b>	<b>più conosciuta</b>	<b>molto più conosciuta</b>
...nella regione?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...in Svizzera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...in Europa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a livello mondiale?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanto è conosciuta la vostra **destinazione** rispetto ai vostri concorrenti diretti...

Scegliere la risposta appropriata per ciascun elemento:

	<b>molto meno conosciuta</b>	<b>meno conosciuta</b>	<b>simile</b>	<b>più conosciuta</b>	<b>molto più conosciuta</b>
...nella regione?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...in Svizzera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...in Europa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...a livello mondiale?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In quale anno è entrato **in funzione** il vostro primo impianto di risalita?

❗ Solo un valore intero può essere ammesso in questo campo.

Scrivere la propria risposta qui:

AAAA

Quali **tipi di impianti di risalita** gestisce la vostra azienda?

Scegliere **tutte** le corrispondenti:

- funicolari
- funivie
- piccoli impianti a fune
- telecabine
- seggiovie
- sciovie
- piccola sciovia (con cavo basso, per bambini)
- nastro trasportatore
- ferrovia a cremagliera
- ferrovia mista a cremagliera

## Anhang V: PCA der abhängigen Variablen

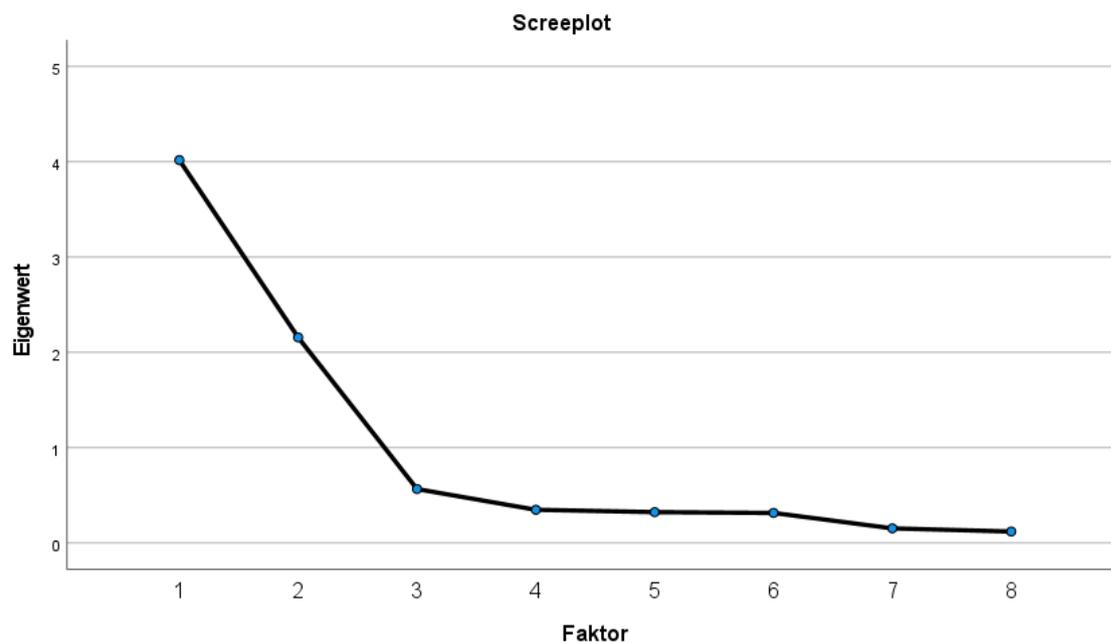
### KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,791
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	1037,272
	df	28
	Signifikanz nach Bartlett	,000

### Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,018	50,222	50,222	3,604	45,052	45,052
2	2,157	26,958	77,180	2,570	32,128	77,180
3	,566	7,073	84,253			
4	,348	4,351	88,604			
5	,324	4,045	92,648			
6	,315	3,939	96,588			
7	,153	1,915	98,503			
8	,120	1,497	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.



## Anhang VI: PCA der unabhängigen Variablen

PCA der unabhängigen Variablen Angebotsvielfalt Sommer, Angebotsvielfalt Winter und Höhenmeter

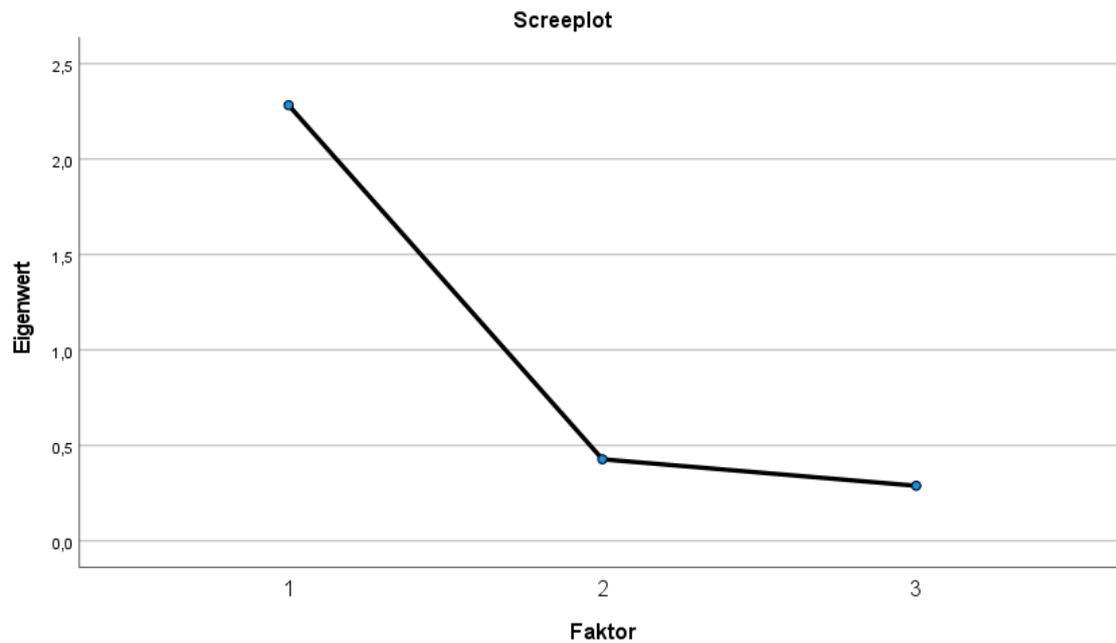
### KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,712
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	251,777
	df	3
	Signifikanz nach Bartlett	,000

### Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,283	76,098	76,098
2	,428	14,263	90,361
3	,289	9,639	100,000

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.



## Anhang VII: Deskriptive Statistik

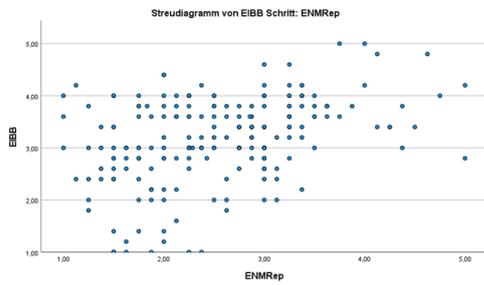
Variable (Items)	$\mu$	$\sigma$	Minimum	Maximum
<b>Erfolg der Bergbahn</b>	<b>3.146</b>	<b>0.836</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>
(1) Anzahl Ersteintritte	3.17	1.020	1.00	5.00
(2) Wachstum der Ersteintritte	3.24	.954	1.00	5.00
(3) Höhe des Umsatzes	3.09	1.039	1.00	5.00
(4) Umsatzwachstum	3.22	.954	1.00	5.00
(5) Umsatz pro Gast	3.01	.944	1.00	5.00
<i>Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (reflektiv)</i> <i>n = 205</i>				
<b>Erfolg der Destination</b>	<b>2.806</b>	<b>1.0138</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>
(1) Anzahl Logiernächte	2.84	1.113	1.00	5.00
(2) Wachstum der Logiernächte	2.87	1.104	1.00	5.00
(3) Anteil warmer Betten	2.72	1.071	1.00	5.00
<i>Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (reflektiv)</i> <i>n = 186</i>				
<b>Bekanntheit</b>	<b>2.531</b>	<b>0.843</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>
(1) der Bergbahn in der Region	3.24	1.014	1.00	5.00
(2) der Bergbahn in der Schweiz	2.53	1.080	1.00	5.00
(3) der Bergbahn in Europa	2.01	1.121	1.00	5.00
(4) der Bergbahn weltweit	1.81	1.115	1.00	5.00
(5) der Destination in der Region	3.39	.964	1.00	5.00
(6) der Destination in der Schweiz	2.92	1.074	1.00	5.00
(7) der Destination in Europa	2.28	1.213	1.00	5.00
(8) der Destination weltweit	2.03	1.238	1.00	5.00
<i>Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (reflektiv)</i> <i>n = 202</i>				

<b>Destinations-Management-Organisation</b>	<b>3.332</b>	<b>0.772</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>
(1) Erarbeitung einer Destinationsstrategie	3.20	.991	1.00	5.00
(2) Gestaltung vermarktbarer Tourismusleistungen	3.22	.997	1.00	5.00
(3) Gästebetreuung vor Ort	3.52	.944	1.00	5.00
(4) Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Leistungsträgern	3.30	1.038	1.00	5.00
(5) Einbezug von Einheimischen	3.40	.998	1.00	5.00
<i>Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (reflektiv)</i> <i>n = 200</i>				
<b>Kapazität der Anlagen</b>	<b>4'724.5</b>	<b>11'042.2</b>	<b>24</b>	<b>96'000</b>
<i>Messniveau: metrische Skala (manifest), gemessen in Anzahl Personen</i> <i>n = 200</i>				
<b>Kapitalstruktur</b>	<b>4.38</b>	<b>2.527</b>	<b>1.00</b>	<b>8.00</b>
<i>Messniveau: 8-Punkte Ordinalskala (manifest)</i> <i>n = 190</i>				
<b>Personal</b>	<b>4.256</b>	<b>0.511</b>	<b>3.00</b>	<b>5.00</b>
(1) Arbeitszufriedenheit	4.18	.649	1.00	5.00
(2) Motivation	4.39	.623	3.00	5.00
(3) jobbezogene Fähigkeiten	4.03	.690	2.00	5.00
(4) Identifikation mit dem Unternehmen	4.42	.689	2.00	5.00
<i>Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (reflektiv)</i> <i>n = 201</i>				
<b>Qualität der Anlagen</b>	<b>3.333</b>	<b>0.661</b>	<b>1.50</b>	<b>5.00</b>
(1) Komfort	3.09	.974	1.00	5.00
(2) Sauberkeit	3.51	.691	2.00	5.00
(3) Qualität	3.49	.786	2.00	5.00
(4) Rekorde / Aussergewöhnliches	3.25	1.122	1.00	5.00
<i>Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (reflektiv)</i> <i>n = 204</i>				

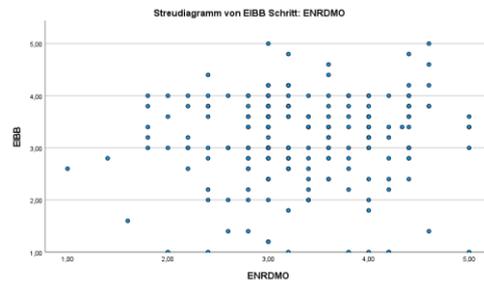
<b>Angebotsvielfalt</b>	<b>44.102</b>	<b>23.921</b>	<b>1.00</b>	<b>105.50</b>
(1) Skigebiet: Skipisten	1.91	1.524	0.00	5.00
(2) Skigebiet: technisch beschneibarere Pistenkilometer	1.28	1.672	0.00	5.00
(3) Skigebiet: Funpark / Snowpark	1.18	1.564	0.00	5.00
(4) Skigebiet: Halfpipe	.33	.892	0.00	5.00
(5) Winter: präparierter Winterwanderwege	2.63	1.728	0.00	5.00
(6) Winter: Schlittelpisten	2.33	1.798	0.00	5.00
(7) Winter: Langlaufloipen	1.57	1.757	0.00	5.00
(8) Winter: signalisierter Schneeschuhtrails	2.27	1.629	0.00	5.00
(9) Winter: Skitouren	2.41	1.736	0.00	5.00
(10) Winter: Sport-Events	1.66	1.573	0.00	5.00
(11) Winter: übrige Events	1.78	1.574	0.00	5.00
(12) Winter: Restaurants	2.84	1.472	0.00	5.00
(13) Winter: Übernachtungsmöglichkeiten	2.22	1.624	0.00	5.00
(14) Winter: Wellness und Spa	1.15	1.635	0.00	5.00
(15) Winter: Freizeiteinrichtungen	1.46	1.549	0.00	5.00
(16) Sommer: Wanderwege	3.68	1.429	0.00	5.00
(17) Sommer: Mountain-Bike-Trails	2.12	1.618	0.00	5.00
(18) Sommer: Downhill-Trails	1.16	1.511	0.00	5.00
(19) Sommer: Events	1.77	1.416	0.00	5.00
(20) Sommer: Restaurants	2.88	1.430	0.00	5.00
(21) Sommer: Übernachtungsmöglichkeiten	2.46	1.526	0.00	5.00
(22) Sommer: Wellness und Spa	1.17	1.594	0.00	5.00
(23) Sommer: Freizeiteinrichtungen	1.84	1.622	0.00	5.00
<i>Messniveau: 115-Punkte Ordinalskala (formativ) n = 202</i>				
<b>Anzahl Betriebstage pro Jahr</b>	<b>211.88</b>	<b>122.569</b>	<b>3</b>	<b>365</b>
<i>Messniveau: metrische Skala (manifest), gemessen in Tage n = 203</i>				

<b>Preise</b>	<b>3.672</b>	<b>0.702</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>
(1) Erwachsene im Winter	3.66	.812	1.00	5.00
(2) Kinder im Winter	3.82	.755	2.00	5.00
(3) Erwachsene im Sommer	3.35	.816	1.00	5.00
(4) Kinder im Sommer	3.56	.796	1.00	5.00
<i>Messniveau: 5-Punkte Ordinalskala (reflektiv)</i> <i>n = 205</i>				
<b>Alter des Unternehmens</b>	<b>1956</b>	<b>23.153</b>	<b>1871</b>	<b>2010</b>
<i>Messniveau: metrische Skala (manifest), gemessen in Jahrgang</i> <i>n = 201</i>				
<b>Erreichbarkeit</b>	<b>7.996</b>	<b>1.708</b>	<b>3.00</b>	<b>10.00</b>
(1) Auto	4.28	.993	1.00	5.00
(2) öffentlicher Verkehr	3.72	1.191	1.00	5.00
<i>Messniveau: 10-Punkte Ordinalskala (formativ)</i> <i>n = 205</i>				
<b>Höhenmeter</b>	<b>1825.30</b>	<b>649.726</b>	<b>780</b>	<b>3'880</b>
<i>Messniveau: metrische Skala (manifest), gemessen in Meter</i> <i>n = 205</i>				
<b>Personalkosten</b>	<b>4.12</b>	<b>1.541</b>	<b>1.00</b>	<b>6.00</b>
<i>Messniveau: 6-Punkte Ordinalskala (manifest)</i> <i>n = 196</i>				
<b>Verkehrsumsatz</b>	<b>4.09</b>	<b>1.841</b>	<b>1.00</b>	<b>6.00</b>
<i>Messniveau: 6-Punkte Ordinalskala (manifest)</i> <i>n = 192</i>				
<b>Winterumsatz</b>	<b>63.84</b>	<b>34.254</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
<i>Messniveau: metrische Skala (manifest), gemessen in %</i> <i>n = 196</i>				

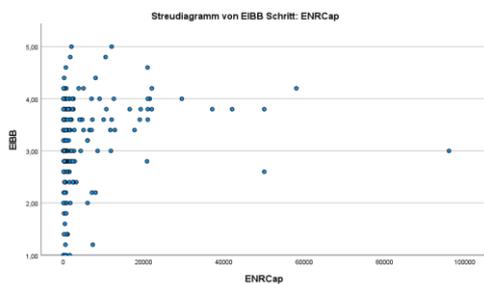
**Anhang VIII: Streudiagramme der Variable «Erfolg der Bergbahn»**



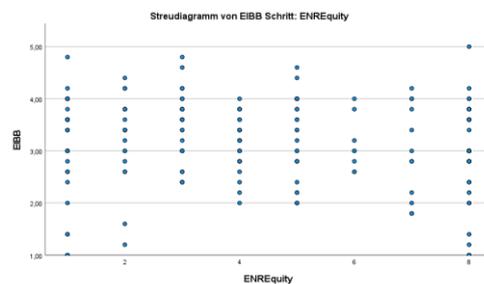
UV: Bekanntheit  
Zusammenhang ersichtlich



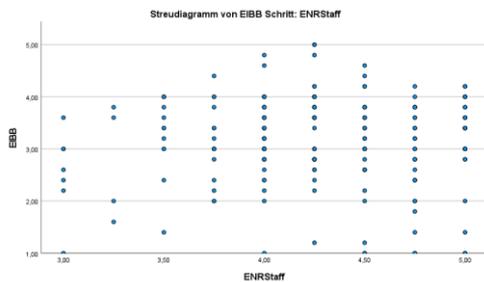
UV: Destinations-Management-Organisation  
Zusammenhang ersichtlich



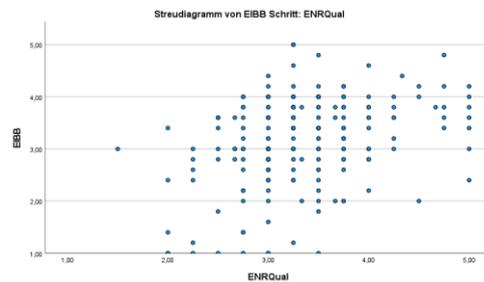
UV: Kapazität  
kein Zusammenhang ersichtlich



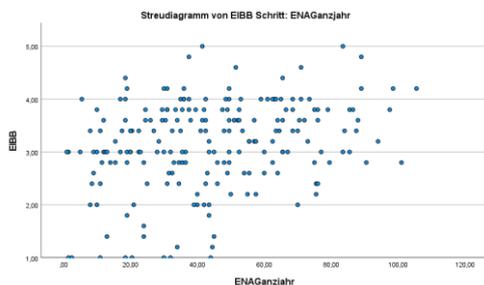
UV: Kapitalstruktur  
kein Zusammenhang ersichtlich



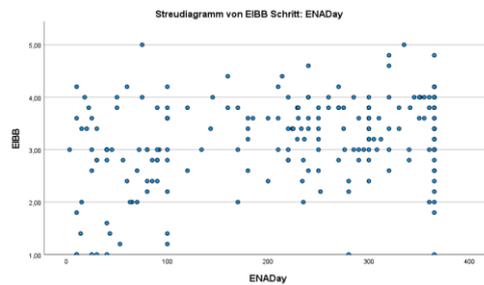
UV: Personal  
kein Zusammenhang ersichtlich



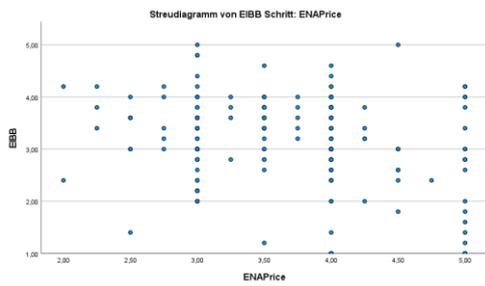
UV: Qualität  
Zusammenhang ersichtlich



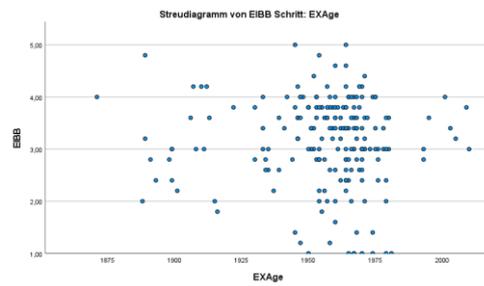
UV: Angebotsvielfalt  
Zusammenhang ersichtlich



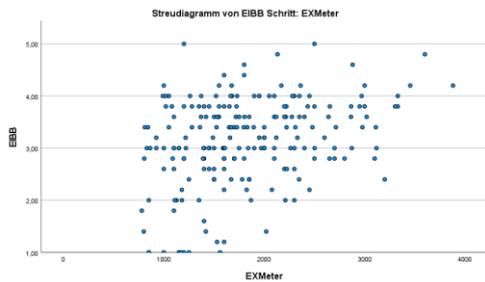
UV: Betriebstage  
Zusammenhang ersichtlich



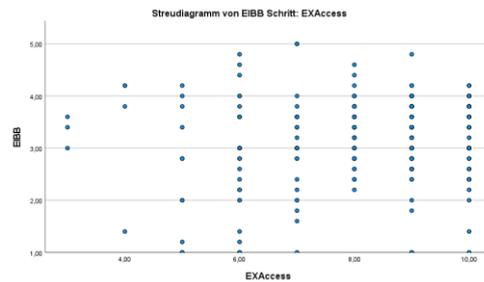
UV: Preis  
Zusammenhang ersichtlich



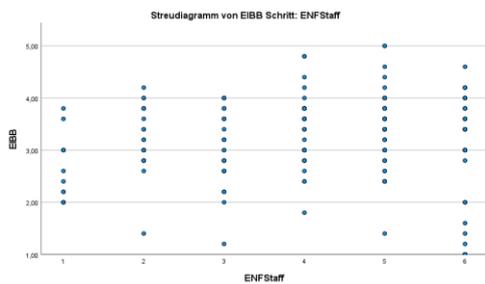
UV: Alter  
kein Zusammenhang ersichtlich



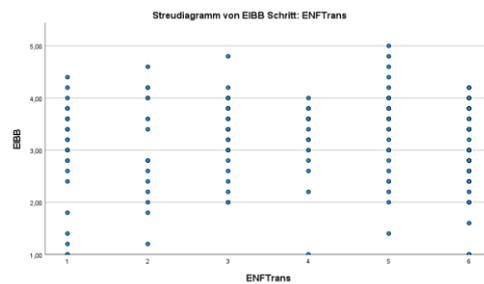
UV: Höhenmeter  
Zusammenhang ersichtlich



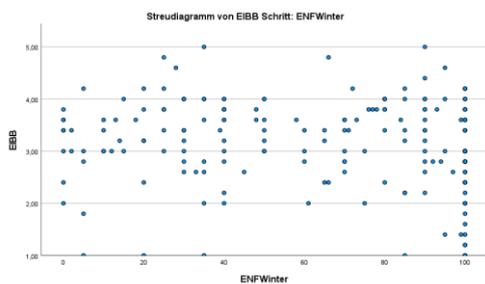
UV: Erreichbarkeit  
kein Zusammenhang ersichtlich



UV: Personalkosten  
kein Zusammenhang ersichtlich

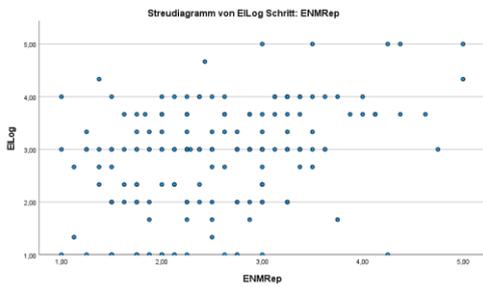


UV: Verkehrsumsatz  
kein Zusammenhang ersichtlich

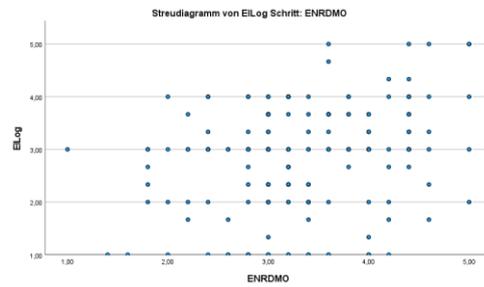


UV: Winteranteil  
kein Zusammenhang ersichtlich

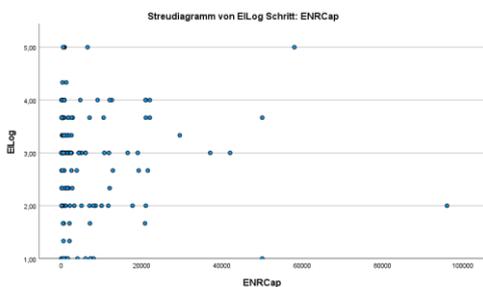
**Anhang IX: Streudiagramme der Variable «Erfolg der Destination»**



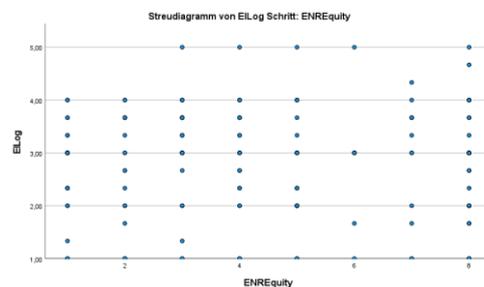
UV: Bekanntheit  
Zusammenhang ersichtlich



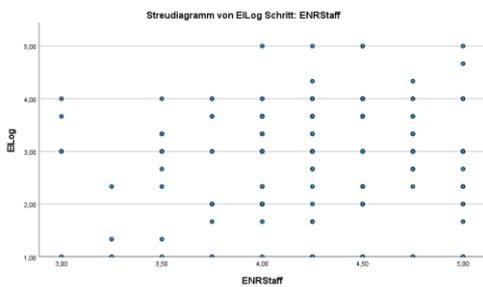
UV: Destinations-Management-Organisation  
Zusammenhang ersichtlich



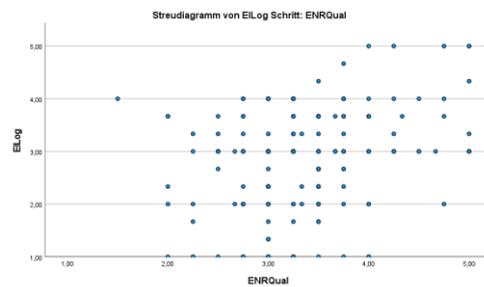
UV: Kapazität  
kein Zusammenhang ersichtlich



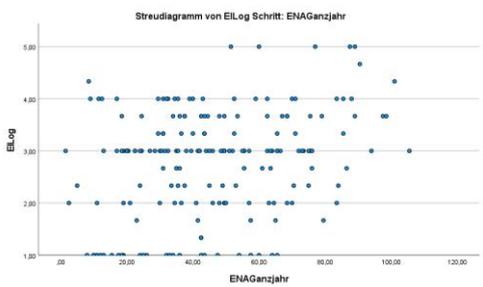
UV: Kapitalstruktur  
kein Zusammenhang ersichtlich



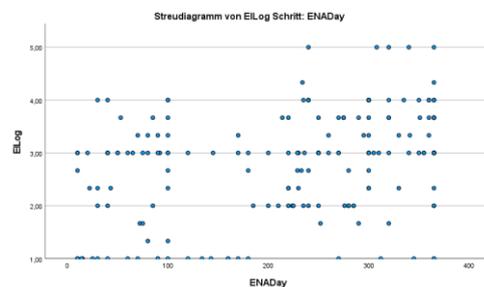
UV: Personal  
kein Zusammenhang ersichtlich



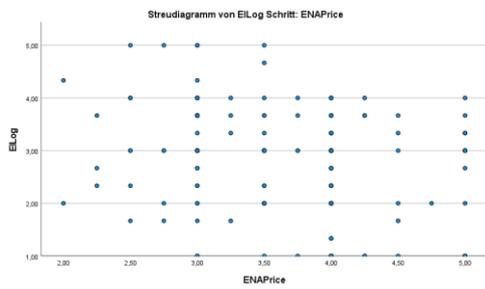
UV: Qualität  
Zusammenhang ersichtlich



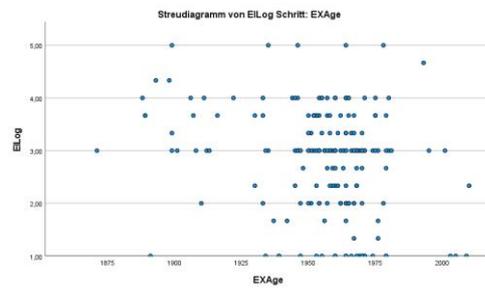
UV: Angebotsvielfalt  
Zusammenhang ersichtlich



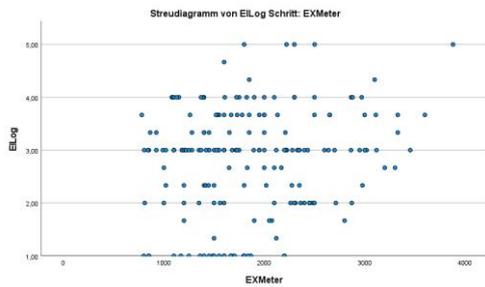
UV: Betriebstage  
Zusammenhang ersichtlich



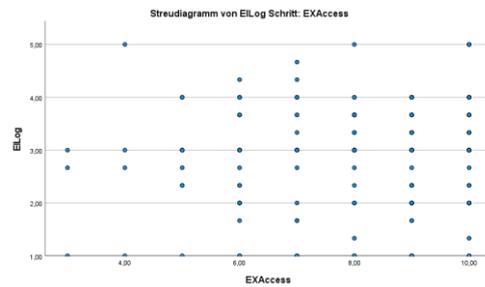
UV: Preis  
Zusammenhang ersichtlich



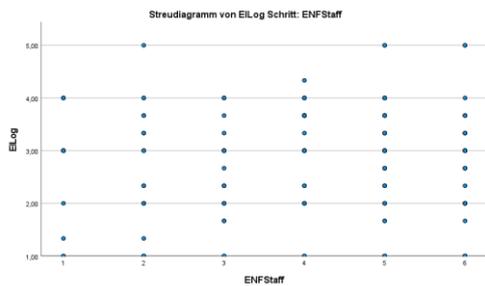
UV: Alter  
kein Zusammenhang ersichtlich



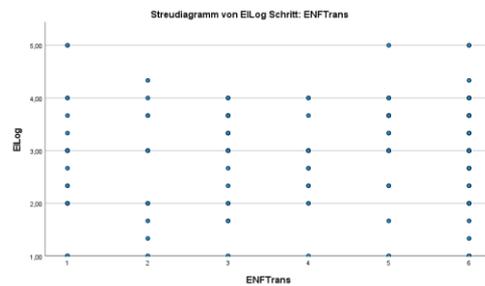
UV: Höhenmeter  
Zusammenhang ersichtlich



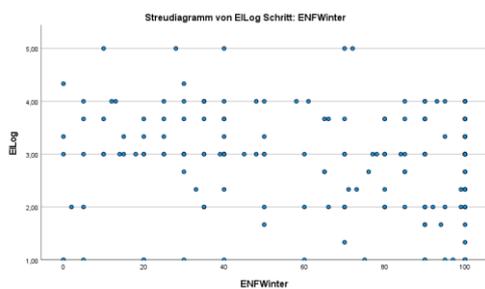
UV: Erreichbarkeit  
kein Zusammenhang ersichtlich



UV: Personalkosten  
kein Zusammenhang ersichtlich



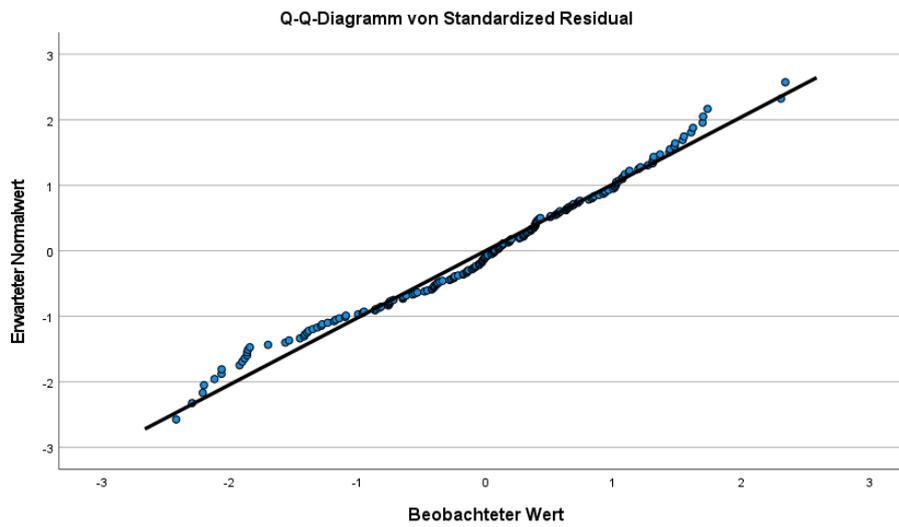
UV: Verkehrsumsatz  
kein Zusammenhang ersichtlich



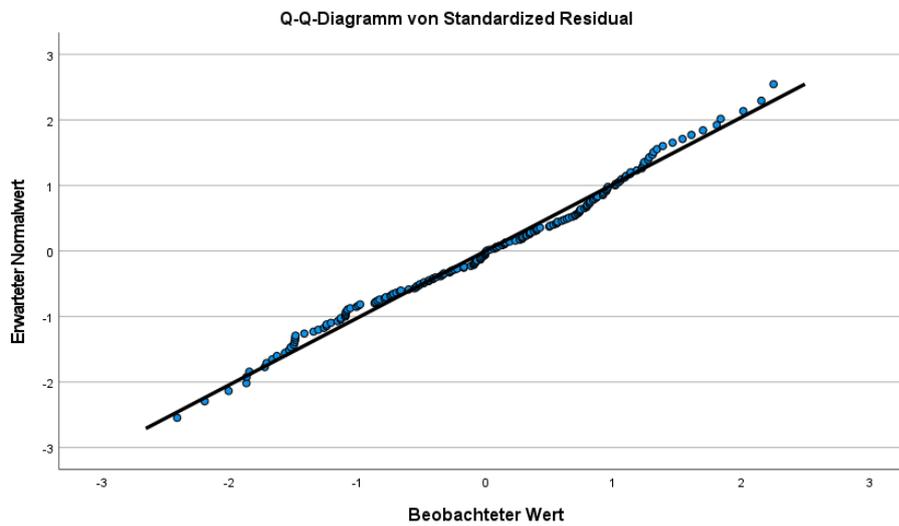
UV: Winteranteil  
kein Zusammenhang ersichtlich

### Anhang X: QQ-Plot der abhängigen Variablen

QQ-Plot der abhängigen Variable «Erfolg der Bergbahn»:

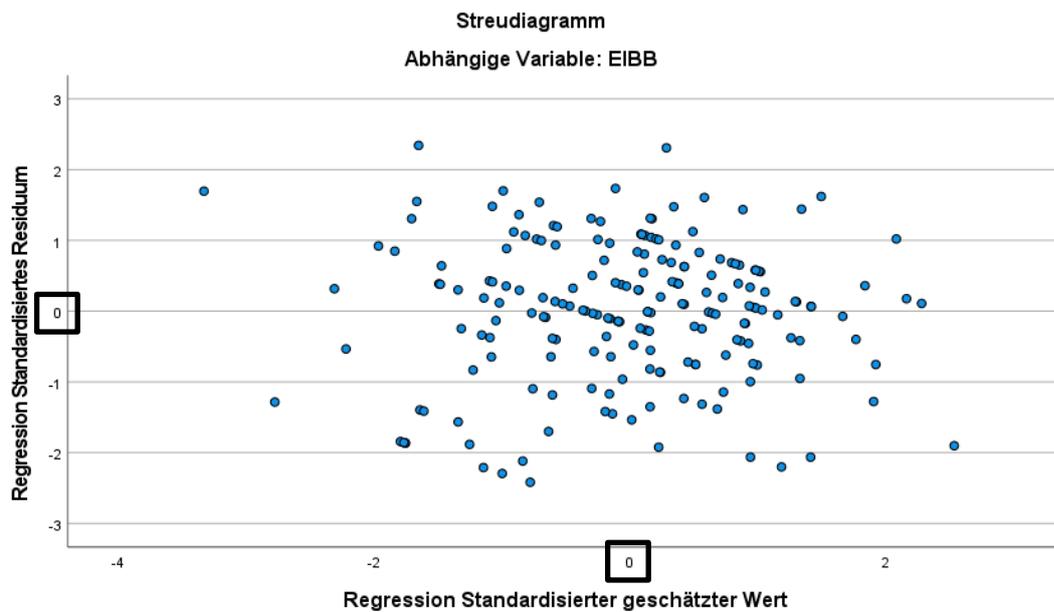


QQ-Plot der abhängigen Variable «Erfolg der Destination»:

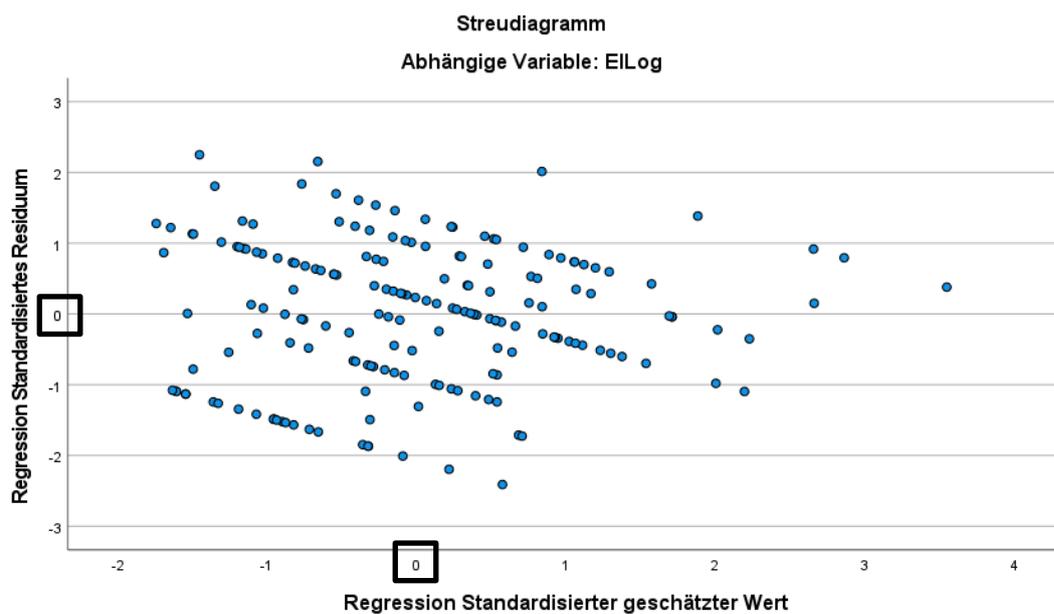


### Anhang XI: Streudiagramme der Residuen

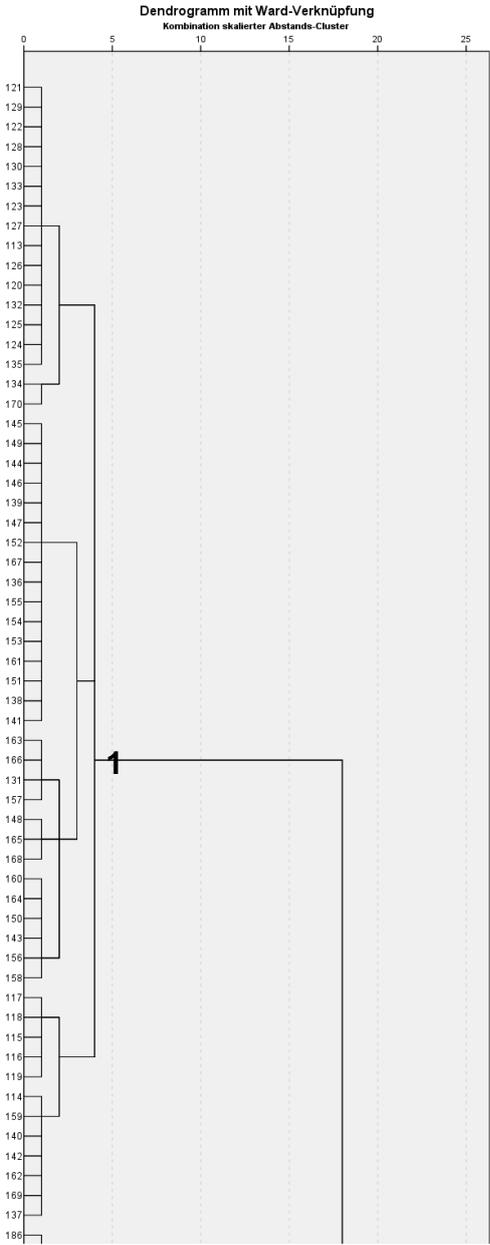
Streudiagramm der Residuen vom vollständigen Regressionsmodell der abhängigen Variable «Erfolg der Bergbahn»:

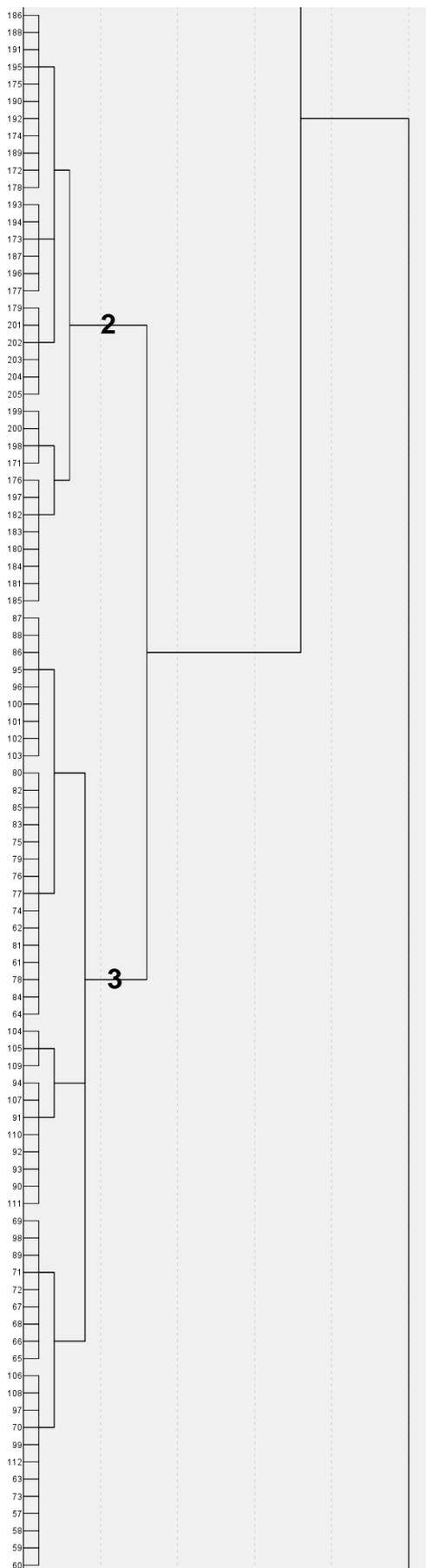


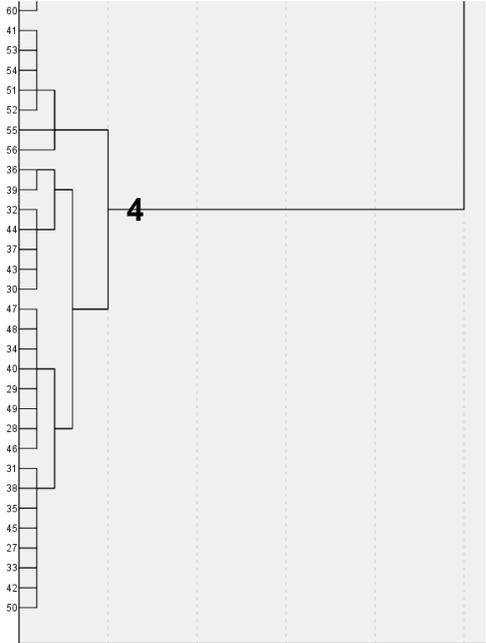
Streudiagramm der Residuen vom vollständigen Regressionsmodell der abhängigen Variable «Erfolg der Destination»:



**Anhang XII: Dendrogram mit Ward-Verknüpfung**







### Anhang XIII: Deskriptive Statistik aller Anbietergruppen

#### Arten von Anlagen der Anbietergruppen

Arten von Anlagen	Gruppe 1 n = 30	Gruppe 2 n = 56	Gruppe 3 n = 58	Gruppe 4 n = 35	Total Stichprobe
Standseilbahn	8 42.1 %	1 5.3 %	10 52.6 %	0 0.0 %	19 100 %
Pendelbahn	22 31.4 %	10 14.3 %	37 52.9 %	1 1.4 %	70 100 %
Kleinseilbahn	2 9.1 %	3 13.6 %	15 68.2 %	2 9.1 %	22 100 %
Kabinenumlaufbahn	21 48.8 %	16 37.2 %	6 14.0 %	0 0.0 %	43 100 %
Sesselbahn	26 41.3 %	31 49.2 %	4 6.3 %	2 3.2 %	63 100 %
Schlepplift	26 23.0 %	46 40.7 %	8 7.1 %	33 29.2 %	113 100 %
Kleinskilift	24 27.9 %	36 41.9 %	6 7.0 %	20 23.3 %	86 100 %
Förderband	27 44.3 %	28 45.9 %	1 1.6 %	5 8.2 %	61 100 %
Zahnradbahn	2 40.0 %	0 0.0 %	3 60.0 %	0 0.0 %	5 100 %
gemischte Adhäsions- und Zahnradbahn	1 100 %	0 0.0 %	0 0.0 %	0 0.0 %	1 100 %

Gruppe 1 Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb

Gruppe 2 Mittलगrosse Wintersportbahnen

Gruppe 3 Sommerausflugsbahnen

Gruppe 4 Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen

#### Durchschnittlicher Jahresumsatz der Anbietergruppen

Variable	Gruppe 1 n = 30	Gruppe 2 n = 56	Gruppe 3 n = 58	Gruppe 4 n = 35
Jahresumsatz	9.10 entspricht ca. 15.1-20 Mio. CHF	3.88 entspricht ca. 2.1-3 Mio. CHF	3.00 entspricht ca. 1.1 bis 2 Mio. CHF	1.26 entspricht ca. < 0.1 Mio. CHF

Gruppe 1 Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb

Gruppe 2 Mittलगrosse Wintersportbahnen

Gruppe 3 Sommerausflugsbahnen

Gruppe 4 Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen

## Mittelwertvergleich mittels ANOVA

Variablen		Mittel der Quadrate	F	Sig.
Erfolg der Bergbahn	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	4,824 ,644	7,493	,000
Erfolg der Destination	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	8,182 ,885	9,240	,000
Bekanntheit	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	10,987 ,539	20,396	,000
Destinations-Management-Organisation	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	5,833 ,488	11,960	,000
Kapazität der Anlagen	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	3102956999,277 83052038,307	37,362	,000
Kapitalstruktur	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	19,344 6,094	3,174	,026
Personal	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	1,657 ,234	7,085	,000
Qualität der Anlagen	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	6,003 ,353	17,005	,000
Angebotsvielfalt	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	21453,648 186,594	114,975	,000
Anzahl Betriebstage pro Jahr	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	647659,715 4690,084	138,091	,000
Preise	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	4,636 ,442	10,492	,000
Alter des Unternehmens	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	4028,977 452,719	8,899	,000
Erreichbarkeit	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	10,739 2,967	3,619	,014
Höhenmeter	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	17451845,215 165664,943	105,344	,000
Personalkosten	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	11,056 2,240	4,936	,003
Verkehrsumsatz	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	1,458 3,366	,433	,730
Winterumsatz	Zwischen den Gruppen Innerhalb der Gruppen	44108,900 406,810	108,426	,000

- Gruppe 1 Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb  
 Gruppe 2 Mittलगrosse Wintersportbahnen  
 Gruppe 3 Sommerausflugsbahnen  
 Gruppe 4 Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen

## Mittelwertvergleich der Forschungsvariablen der Anbietergruppen

Variablen	Gruppe 1 n = 30	Gruppe 2 n = 56	Gruppe 3 n = 58	Gruppe 4 n = 35	Total
Erfolg der Bergbahn	<b>+</b> (3.58)	<b>0</b> (3.11)	<b>0</b> (3.23)	- (2.66)	(3.14)
Erfolg der Destination	<b>+</b> (3.28)	- (2.45)	<b>+</b> (3.11)	- (2.33)	(2.78)
Bekanntheit	<b>+</b> (3.46)	- (2.33)	<b>0</b> (2.55)	- (2.16)	(2.56)
Destinations-Management-Organisation	<b>+</b> (3.93)	- (3.02)	<b>0</b> (3.41)	- (3.18)	(3.33)
Kapazität der Anlagen	<b>+</b> (20'836)	- (4'118)	- (530)	- (906)	(5'129)
Kapitalstruktur	- (4.00)	- (3.82)	<b>0</b> (4.40)	<b>+</b> (5.40)	(4.35)
Personal	<b>0</b> (4.23)	- (4.02)	<b>0</b> (4.27)	<b>+</b> (4.49)	(4.24)
Qualität der Anlagen	<b>+</b> (3.79)	- (3.01)	<b>+</b> (3.54)	- (3.01)	(3.31)
Angebotsvielfalt	<b>+</b> (80.02)	<b>+</b> (53.16)	- (33.20)	- (23.74)	(45.44)
Anzahl Betriebstage pro Jahr	<b>+</b> (290.97)	- (166.21)	<b>+</b> (315.22)	- (41.23)	(210.97)
Preise	- (3.18)	<b>0</b> (3.76)	<b>0</b> (3.63)	<b>+</b> (4.09)	(3.69)
Alter des Unternehmens	- (1949)	<b>+</b> (1961)	- (1945)	<b>+</b> (1964)	(1954)
Erreichbarkeit	<b>0</b> (8.10)	- (7.61)	<b>+</b> (8.48)	- (7.46)	(7.94)
Höhenmeter	<b>+</b> (2'893)	<b>+</b> (1'978)	- (1'502)	- (1'269)	(1'839)
Personalkosten	<b>+</b> (4.73)	- (3.62)	<b>0</b> (3.96)	<b>+</b> (4.58)	(4.10)
Verkehrsumsatz	<b>0</b> (4.10)	<b>0</b> (3.85)	<b>0</b> (4.16)	<b>0</b> (4.27)	(4.07)
Winterumsatz	<b>+</b> (69.20)	<b>+</b> (83.13)	- (26.95)	<b>+</b> (94.00)	(64.72)

(+) Der Mittelwert ist signifikant höher als der Stichproben-Mittelwert

(-) Der Mittelwert ist signifikant tiefer als der Stichproben-Mittelwert

(0) Der Mittelwert entspricht dem Stichproben-Mittelwert

Gruppe 1 Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb

Gruppe 2 Mittlgrosse Wintersportbahnen

Gruppe 3 Sommerausflugsbahnen

Gruppe 4 Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen

**Anhang XIV: Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb**

## Jahresumsatz grosser Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb

<b>Jahresumsatz</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumulierte Prozente</b>
4.1-5 Mio. CHF	5	16.7 %	16.7 %
5.1-10 Mio. CHF	5	16.7 %	33.3 %
10.1-15 Mio. CHF	2	6.7 %	40 %
15.1-20 Mio. CHF	3	10 %	50 %
> 25 Mio. CHF	15	50 %	100 %
Gesamt	30	100 %	

## Personalkosten grosser Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb

<b>Personalkosten</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumulierte Prozente</b>
46-50 %	1	3.3 %	3.3 %
41-45 %	2	6.7 %	10 %
36-40 %	7	23.3 %	33.3 %
31-35 %	14	46.7 %	80 %
≤ 30 %	6	20 %	100 %
Gesamt	30	100 %	

**Anhang XV: Mittelgrosse Wintersportbahnen**

## Jahresumsatz mittelgrosser Wintersportbahnen

<b>Jahresumsatz</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumulierte Prozente</b>
< 0.1 Mio. CHF	10	17.9 %	17.9 %
0.1-1 Mio. CHF	11	19.6 %	37.5 %
1.1-2 Mio. CHF	9	16.1 %	53.6 %
2.1-3 Mio. CHF	7	12.5 %	66.1 %
3.1-4 Mio. CHF	3	5.4 %	71.4 %
4.1-5 Mio. CHF	1	1.8 %	73.2 %
5.1-10 Mio. CHF	11	19.6 %	92.9 %
10.1-15 Mio. CHF	4	7.1 %	100 %
<b>Gesamt</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>	

**Anhang XVI: Sommerausflugbahnen**

## Jahresumsatz Sommerausflugsbahnen

<b>Jahresumsatz</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumulierte Prozente</b>
< 0.1 Mio. CHF	13	22.4 %	22.4 %
0.1-1 Mio. CHF	22	37.9 %	60.3 %
1.1-2 Mio. CHF	9	15.5 %	75.9 %
2.1-3 Mio. CHF	5	8.6 %	84.5 %
4.1-5 Mio. CHF	2	3.4 %	87.9 %
5.1-10 Mio. CHF	4	6.9 %	94.8 %
10.1-15 Mio. CHF	1	1.7 %	96.6 %
> 25 Mio. CHF	2	3.4 %	100 %
<b>Gesamt</b>	<b>58</b>	<b>100 %</b>	

**Anhang XVII: Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen**

## Kunstschneeangebot kleiner Skigebiete mit wenigen Anlagen

<b>Kunstschnee</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumulierte Prozente</b>
Kein Angebot vorhanden	23	65.7 %	65.7 %
Sehr klein	7	20 %	85.7 %
Klein	1	2.9 %	88.6 %
Neutral	4	11.4 %	100 %
Gesamt	35	100 %	

## Jahresumsatz kleiner Skigebiete mit wenigen Anlagen

<b>Jahresumsatz</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumulierte Prozente</b>
< 0.1 Mio. CHF	27	77.1 %	77.1 %
0.1-1 Mio. CHF	7	20 %	97.1 %
1.1-2 Mio. CHF	1	2.9 %	100 %
Gesamt	35	100 %	

## Personalkosten kleiner Skigebiete mit wenigen Anlagen

<b>Personalkosten</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>	<b>Kumulierte Prozente</b>
> 50 %	2	5.7 %	6.1 %
46-50 %	2	5.7 %	12.1 %
41-45 %	4	11.4 %	24.2 %
36-40 %	5	14.3 %	39.4 %
31-35 %	7	20 %	60.6 %
≤ 30 %	15	42.8 %	100 %
Gesamt	35	100 %	

## Anhang XVIII: Einfache lineare Regressionen je Anbietergruppe

Grosse Bergbahnunternehmen mit ganzjährigem Betrieb						
UV (x)	AV: Erfolg der Bergbahn (y)			AV: Erfolg der Destination (y)		
	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f
Destinations-Management-Organisation	ns.	ns.	ns.	.343*	.086	.307
Preise	ns.	ns.	ns.	-.272*	.041	.207
Bekanntheit	.297*	.056	.246	.673***	.433	.874
Mittelgrosse Wintersportbahnen						
UV (x)	AV: Erfolg der Bergbahn (y)			AV: Erfolg der Destination (y)		
	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f
Kapazität der Anlagen	.257*	.049	.227	ns.	ns.	ns.
Qualität der Anlagen	.258**	.049	.227	ns.	ns.	ns.
Angebotsvielfalt	.301**	.073	.281	ns.	ns.	ns.
Personalkosten	ns.	ns.	ns.	.245*	.042	.209
Sommerausflugsbahnen						
UV (x)	AV: Erfolg der Bergbahn (y)			AV: Erfolg der Destination (y)		
	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f
Destinations-Management-Organisation	ns.	ns.	ns.	.305**	.076	.287
Personal	.216*	.030	.176	ns.	ns.	ns.
Qualität der Anlagen	.303**	.076	.287	.239*	.039	.201
Angebotsvielfalt	ns.	ns.	ns.	.383***	.130	.387
Preise	ns.	ns.	ns.	-.333**	.094	.322
Bekanntheit	ns.	ns.	ns.	.504***	.242	.565

Kleine Skigebiete mit wenigen Anlagen						
UV (x)	AV: Erfolg der Bergbahn (y)			AV: Erfolg der Destination (y)		
	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f	Stand. $\beta$	R <sup>2</sup>	f
Kapazität der Anlagen	.380**	.119	.368	ns.	ns.	ns.
Qualität der Anlagen	.541***	.272	.611	ns.	ns.	ns.
Preise	-.285*	.053	.237	ns.	ns.	ns.
Bekanntheit	.555***	.287	.634	ns.	ns.	ns.
Personalkosten	-.291*	.055	.241	-.576	.302	.658

UV unabhängige Variable  
 AV abhängige Variable  
 ns. nicht signifikant  
 \* genügend signifikant,  $\alpha \leq .10$   
 \*\* signifikant,  $\alpha \leq .05$   
 \*\*\* hochsignifikant,  $\alpha \leq .01$

**Literaturverzeichnis**

- Abegg, B, Kolb, M, Sprengel, D, Hoffmann, V (2008)** Klimawandel aus der Sicht der Schweizer Seilbahnunternehmer. Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2008. T. Bieger, C. Laesser, R. Maggi. St. Gallen, IDT-HSG Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus: 73-83
- Ahlert, D, Evanschitzky, H, Hesse, J (2005)** Zwischen Relevance und Rigor – Der erfolgreiche Einsatz der Erfolgsfaktorenforschung in Wissenschaft und Praxis. Wirtschaftswissenschaftliches Studium 34(7): 362-367
- Albers, S, Lutz, H (2006)** Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung - Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 58(1): 2-33
- Allison, P (2012)** When Can You Safely Ignore Multicollinearity? URL: <https://statisticalhorizons.com/multicollinearity>, abgerufen am 18.08.2021
- Amato, LH, Burson, TE (2007)** The effects of firm size on profit rates in the financial services. Journal of economics and economic education research 8(1)
- Andersén, J (2010)** A critical examination of the EO-performance relationship. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 16(4): 309-328
- Angrist, J, Krueger, A (1999)** Empirical Strategies in Labor Economics. Handbook of Labor Economics, 3. Aufl. O. Ashenfelter, D. Card. Amsterdam, Elsevier: 1277-1366
- Ashford, SJ, Wellman, N, de Luque, MS, De Stobbeleir, KEM, Wollan, M (2018)** Two roads to effectiveness: CEO feedback seeking, vision articulation, and firm performance. Journal of Organizational Behavior 39(1): 82-95
- Assenmacher, W (2002)** Einführung in die Ökonometrie, 6. Aufl. München / Wien, R. Oldenbourg Verlag
- Au, E, Qin, X, Zhang, Z-X (2017)** Beyond personal control: When and how executives' beliefs in negotiable fate foster entrepreneurial orientation and firm

performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 143(5): 69-84

**Aulinger, G, Rother, M (2017)** Kata-Management Kultur. Frankfurt, New York, Campus Verlag

**Bachmann, A (2009)** Subjektive versus objektive Erfolgsmasse. *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl. A. Sönke, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, J. Wolf. Heidelberg, Springer Fachmedien: S. 89-102

**Backes-Gellner, U, Schneider, MR, Veen, S (2011)** Effect of Workforce Age on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework and Case Study Evidence *Organization Studies* 32(8): 1103-1121

**Backhaus, K, Erichson, B, Plinke, W, Weiber, R (2016)** *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 14. Aufl. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag

**Baghbadorani, MF, Harandi, AB (2012)** A Conceptual Model for Business Ecosystem and Implications for Future Research

**Bagozzi, R, Fornell, C (1982)** Theoretical concepts, measurements and meaning. *A Second Generation of Multivariate Analysis*, 2. Aufl. C. Fornell. New York: S. 24-48

**Bahari, N, Yunus, AR, Jabar, J (2017)** Effective Success Factor of Malaysian SMEs Firm Performance Influence by Entrepreneur Personal Characteristics, Entrepreneurial Orientation and Government Support Program. *The Social Sciences* 12 (7): 1157-1162

**Bank, M, Wiesner, R (2011)** Determinants of weather derivatives usage in the Austrian winter tourism industry. *Tourism Management* 32: 62-68

**Barnett, M (2006)** The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. *Academy of Management Perspectives* 20(2): 88-90

- Barnett, ML, Salomon, RM (2012)** Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance *Strategic Management Journal* 33(11): 1304-1320
- Barrett, H, Balloun, JL, Weinstein, A (2012)** Creative climate: a critical success factor for 21st century organisations. *International Journal of Business Innovation and Research* 6(2): 202-219
- Bartölke, I-U (2000)** Strategische Gruppen und Strategieforschung. Ansatz für eine dynamische Wettbewerbsbetrachtung. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag
- Bärtschi, H-P (2015)** Definition für eine Bergbahn. URL: <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D13900.php>, abgerufen am 28.05.2018
- Bauer, HH, Sauer, NE (2002)** Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch. Vollständige Fassung der Stellungnahme zum Beitrag von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, DBW (2002): 579-596. URL: [http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/DBW\\_Replik\\_zu\\_Nicolai-Kieser\\_lang.pdf](http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/DBW_Replik_zu_Nicolai-Kieser_lang.pdf), abgerufen am 01.05.2019
- Baumgarth, C (2007)** Erfolgsfaktorenforschung im Markenbereich - Konzept, Entwicklung und kritische Reflexion. *der markt* 46(3): 99-114
- Baur, N, Blasius, J (2019)** Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl. Wiesbaden, Springer
- BDO (2015)** Mehrwertsteuer bei Sponsoring von Events durch Naturalleistungen. URL: [https://www.bdo.ch/getmedia/784d3041-3e84-41e6-af7c-867c2b19491e/34\\_mwst\\_bei\\_events.pdf.aspx](https://www.bdo.ch/getmedia/784d3041-3e84-41e6-af7c-867c2b19491e/34_mwst_bei_events.pdf.aspx), abgerufen am 12.11.2021
- Belenzon, S, Shamsur, A, Zarutskie, R (2019)** CEO's age and the performance of closely held firms. *Strategic Management Journal* 40(6): 917-944
- Bergwelten (2020)** Viertausender. Die höchsten Berge der Alpen im Portrait. URL: <https://www.bergwelten.com/lp/die-hoechsten-berge-der-schweiz-im-portrait>, abgerufen am 19.08.2021

- Beritelli, P, Laesser, C, Riklin, T (2007)** Does size matter? On the productivity and profitability of cableway operation. 57th International Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST) Congress. P. Keller. Macau: 99-110
- Bertagnolli, F (2018)** Lean Management. Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie. Wiesbaden, Springer Gabler
- bestswiss.ch (2018)** Die 4000er in der Schweiz. URL: <https://bestswiss.ch/4000er-schweiz>, abgerufen am 19.08.2021
- Beyazit, MF, Koc, E (2010)** An analysis of snow options for ski resort establishments. *Tourism Management* 31(5): 676-683
- Bieger, T (2000)** Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche : Eine Fallstudie für die Transformation einer wichtigen touristischen Teilbranche. *The Tourist Review* 55(4): 32-55
- Bieger, T (2002)** Management von Destinationen, 5. Aufl. München/Wien, Oldenbourg
- Bieger, T (2008)** Management von Destinationen. München, Oldenbourg
- Bieger, T (2010)** Tourismuslehre - Ein Grundriss. 3. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien, Haupt
- Bieger, T, Beritelli, P (2013)** Management von Destinationen, 8. Aufl. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Bieger, T, Engeler, I, Laesser, C (2010)** In what condition is a price increase perceived as fair? an empirical investigation in the cable car industry. 20th Annual CAUTHE 2010 Conference. Hobart, Tasmania, School of Management, University of Tasmania: 1-12
- Bieger, T, Laesser, C (2005)** Erfolgsfaktoren, Geschäfts- und Finanzierungsmodelle für eine Bergbahnindustrie im Wandel. St. Gallen
- Bieger, T, Laesser, C, Ludwig, E, Caspar, P (2000)** Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche. Analyse, 3 Szenarien und Möglichkeiten für neue Konfigurationen. St. Gallen : IDT-HSG

- Bieger, T, Rügger, E (1991)** Management einer Bergbahnunternehmung : Umfeld, Strategie, Betrieb. Chur ; Zürich, Verl. Rügger
- Bieger, T, Rütter, H (2004)** Nachhaltige Tourismusedwicklung in den Regionen der Alpen: Monitoring und Management. URL:  
<https://www.alexandria.unisg.ch/226882/1/Nachhaltige%20Tourismusedwicklung%20im%20Alpenraum%20-%20Monitoring%20und%20Management.pdf>,  
abgerufen am 11.08.2019
- Biemann, T (2009)** Logik und Kritik des Hypothesentestens. Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl. A. Sönke, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, J. Wolf. Heidelberg, Springer Fachmedien: 89-102
- Blair, J, Czaja, R, Blair, E (2014)** Designin Surveys. A Guide to Decisions and Procedures, 3. Aufl. Los Angeles, London, New Delhi, SAGE Publications
- Bollen, K, Lennox, R (1991)** Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. Psychological Bulletin 110(2): S. 305-314
- Bommaraju, R, Ahearne, M, Krause, R, Tirunillai, S (2019)** Does a Customer on the Board of Directors Affect Business-to-Business Firm Performance? Journal of Marketing 83(1): 8-23
- Bomnüter, U (2013)** Von der Bühne auf die Leinwand: Analyse potenzieller Erfolgsfaktoren für die filmische Adaption englischsprachiger Theaterstücke seit 1960, Lit
- Booking.com (2019a)** Über Booking.com. URL:  
[https://www.booking.com/content/about.de.html?label=gen173nr-1DCAEoggl46AdIM1gEaCyIAQGYAQe4ARfIAQ\\_YAQPoAQGIAGoAgO4ArD1w-8FwAIB;sid=1c416f02cc10890c009e13602e76c805](https://www.booking.com/content/about.de.html?label=gen173nr-1DCAEoggl46AdIM1gEaCyIAQGYAQe4ARfIAQ_YAQPoAQGIAGoAgO4ArD1w-8FwAIB;sid=1c416f02cc10890c009e13602e76c805), abgerufen am 11.12.2019
- Bortz, J, Schuster, C (2010)** Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7. Aufl. Berlin, Springer
- Boyce, AS, Nieminen, LRG, Gillespie, MA, Ryan, AM, Denison, DR (2015)** Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal

priority with automobile dealerships: culture-performance. *Journal of Organizational Behavior* 36(3): 339-359

**Bradburn, N, Sudman, S, Wansink, B (2004)** Asking questions: The definitive guide to questionnaire design--For market research, political polls, and social and health questionnaires. San Francisco, Jossey-Bass

**Brandi, M, Lehmann, T, Künzi, A (2018)** Herausforderungen für den Schweizer Tourismus. Synthese-/Inputpapier zur Weiterentwicklung der Tourismuspolitik. Bern, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

**Brida, JG, Deidda, M, Pulina, M (2014)** Tourism and transport systems in mountain environments: analysis of the economic efficiency of cableways in South Tyrol. *Journal of Transport Geography* 36: 1-11

**Brito, RP, Oliveira, LB (2016)** The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review* 13(3): 90-110

**Bundesamt für Statistik (2012)** Das System der Satellitenkonten Tourismus der Schweiz. Resultate 2008–2010. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.347707.html>, abgerufen am 13.12.2019

**Bundesamt für Statistik (2018a)** Bevölkerung nach Migrationsstatus. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/nach-migrationsstatuts.html>, abgerufen am 28.08.2018

**Bundesamt für Statistik (2018b)** Öffentlicher Verkehr (inkl. Schienengüterverkehr) - detaillierte Zeitreihen. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/querschnittsthemen/oeffentlicher-verkehr-schienengueterverkehr.assetdetail.5453035.html>, abgerufen am 08.09.2018

**Bundesamt für Statistik (2019)** Tourismusregionen. URL: [https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie/tourismusregionen.html#113\\_1473774552907\\_content\\_bfs\\_de\\_home\\_statist](https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie/tourismusregionen.html#113_1473774552907_content_bfs_de_home_statist)

iken\_tourismus\_beherbergung\_hotellerie\_tourismusregionen\_jcr\_content\_par\_ta  
bs, abgerufen am 12.12.2019

**Bundesamt für Statistik (2020a)** Touristische Bruttowertschöpfung, Nachfrage und Beschäftigung. URL:  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/monetaere-aspekte/jaehrliche-indikatoren.assetdetail.14817742.html>, abgerufen am 15.11.2021

**Bundesamt für Statistik (2020b)** Öffentlicher Verkehr (inkl. Schienengüterverkehr) - detaillierte Zeitreihen. URL:  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/querschnittsthemen.assetdetail.14960998.html>, abgerufen am 20.05.2021

**Bur, C (2020)** Empirische Studien zur Identifikation von Erfolgsfaktoren. Masterarbeit. Freiburg

**Buzzell, RD, Gale, BT (1989)** Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden, Gabler Verlag

**Carmeli, A, Gelbard, R, Gefen, D (2010)** The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly* 21(3): 339-349

**Carpenter, M, Sanders, G (2009)** Strategic Management. 2. Auflage. Upper Saddle River, Pearson

**Chadwick, C, Guthrie, JP, Xing, X (2016)** The HR executive effect on firm performance and survival: The HR Executive Effect on Firm Performance and Survival. *Strategic Management Journal* 37(11): 2346-2361

**Chang, SJ, Shim, J (2015)** When does transitioning from family to professional management improve firm performance? Transition from Family to Professional Management. *Strategic Management Journal* 36(9): 1297-1316

**Chatman, JA, Caldwell, DF, O'Reilly, CA, Doerr, B (2014)** Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture

consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior* 35(6): 785-808

**Chatterji, A (2017)** Strategy, human capital investments, business-domain capabilities, and performance: a study in the global software services industry. *Strategic Management Journal* 38(5): 588-608

**Chatterji, A, Delecourt, S, Hasan, S, Koning, R (2018)** When does advice impact startup performance? *Strategic Management Journal* 40(3): 331-356

**Chen, J, Thompson, P (2015)** New Firm Performance and the Replacement of Founder-CEOs: New Firm Performance and the Replacement of Founder-CEOs. *Strategic Entrepreneurship Journal* 9(3): 243-262

**Chirico, F, Sirmon, DG, Sciascia, S, Mazzola, P (2011)** Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal* 5(4): 307-326

**Christophersen, T, Grape, C (2009)** Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle. *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl. A. Sönke, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, J. Wolf. Wiesbaden, Gabler: S. 103-118

**Clark, JR, Murphy, C, Singer, SJ (2014)** When do leaders matter? Ownership, governance and the influence of CEOs on firm performance. *The Leadership Quarterly* 25(2): 358-372

**Cohen, J (1992)** A Power Primer. *Quantitative methods in psychology* 112(1): S. 155-159

**Cool, K, Schendel, D (1987)** Strategic group formation and performance: the case of the U. S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science* 33(9): S. 1102-1124

**Cool, K, Schendel, D (1988)** Performance Differences Among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal* 9(3): 207-223

- Damm, A, Köberl, J, Pretenthaler, F (2014)** Does artificial snow production pay under future climate conditions? – A case study for a vulnerable ski area in Austria. *Tourism Management* 43: 8-21
- Daniel, RD (1961)** Management Information Crisis. *Harvard Business Review* 39(5): 111-121
- Daschmann, H-A (1994)** Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Dawes, J (1999)** The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin* 10(3): 65-75
- Dawson, J, Scott, D (2013)** Managing for climate change in the alpine ski sector. *Tourism Management* 35: 244-254
- de Leeuw, S, van den Berg, JP (2011)** Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management* 29(3): 224-235
- Deb, P, David, P, O'Brien, J (2017)** When is cash good or bad for firm performance? *Strategic Management Journal* 38(2): 436-454
- Delaney, J, Huselid, M (1996)** The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 39(4): 949-969
- Demiroglu, OC, Kučerová, J, Ozcelebi, O (2015)** Snow reliability and climate elasticity: case of a Slovak ski resort. *Tourism Review* 70(1): 1-12
- Dencker, J, Gruber, M (2015)** The effects of opportunities and founder experience on new firm performance. *Strategic Management Journal* 36(7): 1035-1052
- Destination Davos Klosters (2021)** Deine Idee für Davos Klosters. URL: <https://www.innovation-davosklosters.ch/>, abgerufen am 19.11.2021

- Dezsö, CL, Ross, DG (2012)** Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal* 33(9): 1072-1089
- Diamantopoulos, A, Winklhofer, HM (2001)** Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research* 38(2): 269-277
- Dillman, DA, Smyth, JD, Christian, LM (2014)** Internet, Phone, Mail, and mixed-mode surveys. *The tailored Design Method*. New Jersey, John Wiley & Sons
- Dotson, JP, Allenby, GM (2010)** Investigating the Strategic Influence of Customer and Employee Satisfaction on Firm Financial Performance 2010. *Marketing Science* 29(5): 895-908
- Dunst, KH (1989)** Strategische Einflussfaktoren. *Handwörterbuch der Planung*. Stuttgart, Poeschel: 1983-1903
- Dyllick, T, Tomczak, T (2007)** Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft. *Qualitative Marktforschung - Theorie, Methode, Analyse*. R. Buber, H. H. Holzmüller. Wiesbaden, Gabler
- Elsasser, H, Bürki, R (2002)** Climate change as a threat to tourism in the Alps. *Climate Research* 20(3): 253-257
- Engelen, A, Vishal, G, Strenger, L, Brettel, M (2015)** Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management* 41(4): 1069-1097
- Ernst, H, Hoyer, WD, Rübsaamen, C (2010)** Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing* 74(5): 80-92
- Fahrmeir, L, Heumann, C, Künstler, R, Pigeot, I, Tutz, G (2016)** *Statistik. Der Weg zur Datenanalyse*, 8. Aufl. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag

- Fainshmidt, S, Wenger, L, Pezeshkan, A, Mallon, MR (2019)** When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. *Journal of Management Studies* 56(4): 758-787
- Falk, M (2008)** A hedonic price model for ski lift tickets. *Tourism Management* 29(6): 1172-1184
- Falk, M (2010)** A dynamic panel data analysis of snow depth and winter tourism. *Tourism Management* 31(6): 912-924
- Falk, M (2011)** International price differences in ski lift tickets. *Swiss Journal of Economics and Statistics* 147(3): 303–336
- Falk, M (2013a)** A survival analysis of ski lift companies. *Tourism Management* 36: 377-390
- Falk, M (2013b)** Impact of Long-Term Weather on Domestic and Foreign Winter Tourism Demand. *International Journal of Tourism Research* 15: 1-17
- Falk, M (2017)** Gains from horizontal collaboration among ski areas. *Tourism Management* 60: 92-104
- Falk, M, Hagsten, E (2016)** Importance of early snowfall for Swedish ski resorts: Evidence based on monthly data. *Tourism Management* 53: 61-73
- Falk, M, Lin, X (2018a)** The declining dependence of ski lift operators on natural snow conditions. *Tourism Economics* 24(6): 662-676
- Falk, M, Lin, X (2018b)** Sensitivity of winter tourism to temperature increases over the last decades. *Economic Modelling* 71: 174-183
- Fang, E, Palmatier, R, Grewal, R (2011)** Effects of Customer and Innovation Asset Configuration Strategies on Firm Performance *Journal of Marketing Research* 48(3): 587-602
- Feng, H, Morgan, NA, Rego, LL (2015)** Marketing Department Power and Firm Performance. *Journal of Marketing* 79(5): 1-20

- Ferguson, TD, Deephouse, DL, Ferguson, W, L (2000)** Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal* 21: S. 1195-1214
- Fiegenbaum, A, Sudharshan, D, Thomas, H (1987)** The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research *Managerial and Decision Economics* 8(2): S. 139-148
- Fischer, D (2007)** Corporate Governance - Erfolgsfaktor moderner Destinations-Management-Organisationen. *Corporate Governance Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft*. IDT-HSG, St. Gallen, Bieger, T, Laesser, C, Beritelli, P
- Fischer, D, Meister, V (2011)** Der Strategieprozess in Unternehmungen des öffentlichen Verkehrs - Erfolgsfaktoren und Perspektiven. *Schweizerische Verkehrswirtschaft, Jahrbuch 2011*. C. Laesser, Bieger, T, Maggi, R. St. Gallen
- Fischer, S (2004)** Bergbahnen im Alpenraum. Kempten
- Fischer, TM (2000)** Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren im strategischen Management. *Praxis des Strategischen Managements. Konzepte - Erfahrungen - Perspektiven*. M. Welge, A. Al-Laham, P. Kajüter. Gabler Verlag. Wiesbaden
- Flick, U (2009)** An introduction to qualitative research. Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH
- Forsmann, D, Haenecke, H (2006)** Erfolgsfaktorenforschung. *Handbuch Marketing-Controlling*. C. Zerres, M. Zerres. Berlin, Heidelberg, New York, Springer Verlag. 3. Aufl.
- Fowler, F, Cosenza, C (2008)** Writing effective questions *International Handbook of Survey Methodology*. E. D. de Leeuw, J. J. Hox, D. A. Dillman, Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates
- Franch, M, Martini, U, Buffa, F, Parisi, G (2008)** 4L tourism (landscape, leisure, learning and limit): responding to new motivations and expectations of tourists to improve the competitiveness of Alpine destinations in a sustainable way. *Tourism Review* 63(1): 4-14

**Freyer, W (1993)** Tourismus-Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München / Wien, Oldenbourg Verlag

**Fritz, W (1990)** Marketing — ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis 12(2): 91-110

**Fritz, W (1993)** Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing: Eine Bestandsaufnahme. Working Papers. Braunschweig, Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

**Frost, I (2017)** Statistische Testverfahren, Signifikanz und p-Werte. Allgemeine Prinzipien verstehen und Ergebnisse angemessen interpretieren. Wiesbaden, Springer Fachmedien

**Gabler Wirtschaftslexikon (2018)** Definition: Was ist eine "Branche"? URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/branche-27701/version-251345>, abgerufen am 31.08.2021

**Gälweiler, A (1986)** Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis. Frankfurt/New York, Campus Verlag

**Geletkanycz, MA, Boyd, BK (2011)** CEO Outside Directorships and Firm Performance: A Reconciliation of Agency and Embeddedness Views. Academy of Management Journal 54(2): 335-352

**Georgakakis, D, Ruigrok, W (2017)** CEO Succession Origin and Firm Performance: A Multilevel Study. Journal of Management Studies 54(1): 58-87

**George, D, Mallery, P (2019)** IBM SPSS Statistics 20. Step by step. A simple guide and reference, 15. Aufl. . New York, Routledge

**Ghemawat, P (1991)** Commitment: the dynamic of strategy New York, Free Press Maxwell Macmillan International

**Gitlow, H, Gitlow, S, Oppenheim, A, Oppenheim, R (1989)** Tools and Methods for the Improvement of Quality. Homewood, Boston, Richard D. Irwin

- Goncalves, O (2013)** Efficiency and productivity of French ski resorts. *Tourism Management* 36: 650-657
- Grant, R (2016)** *Contemporary Strategy Analysis. Text and Cases*. 9. Aufl. West Sussex, UK, John Wiley & Sons Ltd
- Grimm, U (1983)** *Analyse strategischer Faktoren*. Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler
- Gross, S (2011)** *Tourismus und Verkehr. Grundlagen, Marktanalysen und Strategien von Verkehrsunternehmen*. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Grössling, H (2011)** Stichwort - Quantitative Auswertungsmethoden in der Bildungsforschung: ein Überblick. *Forschungsperspektiven* 3. C. Fridrich, H. Grössling, M. Heissenberger. Wien, LIT Verlag: 241-254
- Groves, R, Fowler, F, Couper, M, Lepkowski, J, Singer, E, Tourangeau, R (2005)** *Survey Methodology*. New Jersey, John Wiley & Sons
- Gruber, M (2000)** *Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag
- Grünig, R (2019)** *Einführung in die BWL. Gegenstand, Wissenschaftsauffassungen und Forschungsmethoden der Betriebswirtschaftslehre, Skript zur Vorlesung Einführung in die Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg (CH)*. Freiburg
- Grünig, R, Heckner, F, Zeus, A (1996)** *Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren*. *Die Unternehmung* 50(1): 3-12
- Grünig, R, Kühn, R (2017)** *Prozess zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme. Ein heuristischer Ansatz*. 5. Aufl. Berlin, Springer Gabler
- Grünig, R, Kühn, R, Morschett, D (2022)** *Strategieplanungsprozess. Strategische Analysen, Ziele, Optionen und Projekte*. 3. Aufl. Bern, Haupt Verlag

- Guedri, Z, McGuire, J (2011)** Multimarket Competition, Mobility Barriers, and Firm Performance. *Journal of Management Studies* 48(4): 857-890
- Günther, E, Berger, A, Kaulich, S (2001)** Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren für die Implementierung der Umwelleistungsmessung in Unternehmen, insbesondere für die Maschinenbaubranche. Dresden, Professur für Betriebswirtschaftslehre - Betriebliche Umweltökonomie
- Hair, J, Black, W, Babin, B, Anderson, R (2019)** *Multivariate Data Analysis*, 8. Aufl., Pearson
- Hallmann, K, Müller, S, Feiler, S, Breuer, C, Roth, R (2012)** Suppliers' perception of destination competitiveness in a winter sport resort. *Tourism Review* 67(2): 13-21
- Hallmann, K, Zehrer, A, Müller, S (2013)** Perceived Destination Image. An Image Model for a Winter Sports Destination and Its Effect on Intention to Revisit. *Journal of Travel Research* 54(1): 94-106
- Han, JH, Saehee, K, In-Sue, O, Kehoe, R, Lepak, D (2019)** The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management? Optimizing the Benefits of a High-Performance Work System Through the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit. *Academy of Management Journal* 62(5): 1388-1412
- Harrigan, KR (1985)** An Application of Clustering for Strategic Group Analysis. *Strategic Management Journal* 6(1): S. 55-73
- Harzing, A-W (2018)** Journal Quality List. URL: <https://harzing.com/resources/journal-quality-list>, abgerufen am 06.07.2018
- Harzing, A-W (2019)** Journal Quality List. URL: <https://harzing.com/resources/journal-quality-list>, abgerufen am 13.10.2019
- Hashai, N (2015)** Within-industry diversification and firm performance-an S-shaped hypothesis: Within-Industry Diversification and Performance. *Strategic Management Journal* 36(9): 1378-1400

- Hatten, KJ, Hatten, ML (1987)** Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal* 8: S. 329-342
- Haugom, E, Malasevska, I (2018)** Optimal prices for alpine ski passes. *Tourism Management* 64: 291-302
- Heath, E, Wall, G (1992)** *Marketing Tourism Destinations, a Strategic Planning Approach*. New York, John Wiley & Sons
- Heckner, F (1998)** Identifikation marktspezifischer Erfolgsfaktoren. Ein heuristisches Verfahren angewendet am Beispiel eines pharmazeutischen Teilmarktes. Bern, Europäischer Verlag der Wissenschaften
- Herrmann, H-P (2019)** *Psychologisches Tourismusmarketing. Thesen zu ausgewählten Aspekten*. Wiesbaden Springer Fachmedien
- Hofer, CW, Schendel, D (1978)** *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, West Pub
- Hoffmann, F (1986)** Kritische Erfolgsfaktoren: Erfahrungen in grossen und mittelständischen Unternehmungen *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 38: 831-843
- Hofstede, G (1980)** *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications
- Hoisl, K, Gruber, M, Conti, A (2017)** R&D team diversity and performance in hypercompetitive environments: R&D Team Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* 38(7): 1455–1477
- Hosoya, G, Koch, T (2014)** Längsschnittdaten und Mehrebenenanalyse. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 66(1): 189-218
- Hunt, MS (1972)** *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. Harvard, Harvard University
- Iansiti, M, Levien, R (2004)** Strategy as Ecology. *Harvard Business Review* 82(3): 68-78

- IBM (2021)** Lineare Regression: Methode zur Auswahl von Variablen. URL: <https://www.ibm.com/docs/de/spss-statistics/SaaS?topic=regression-linear-variable-selection-methods>, abgerufen am 12.07.2021
- IKSS (2018)** Portrait. URL: [http://www.ikss.ch/kontrollstelle\\_ikss.php?page=portrait](http://www.ikss.ch/kontrollstelle_ikss.php?page=portrait), abgerufen am 08.09.2018
- Janssen, J, Laatz, W (2017)** Statistische Datenanalyse mit SPSS. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests. 9. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler Verlag
- Jayachandran, S, Kalaignanam, K, Eilert, M (2013)** Product and environmental social performance: Varying effect on firm performance: Research Notes and Commentaries. Strategic Management Journal 34(10): 1255-1264
- Jiang, RJ, Tao, QT, Santoro, MD (2010)** Alliance portfolio diversity and firm performance. Strategic Management Journal 31(10): 1136-1144
- Jiang, X, Yang, Y, Pei, Y-L, Wang, G (2016)** Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box. Long Range Planning 49(1): 103-116
- Kaiser, HF, Rice, J (1974)** Little Jiffy, Mark IV. Educational and Psychological Measurement 34: 111-117
- Kämpf, R, Hunziker, C (2008)** Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit im alpinen Tourismus. Bern, Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO
- Kämpf, R, Weber, K (2005)** Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus. Basel, BAK Basel Economics
- Kang, C, Germann, F, Grewal, R (2016)** Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. Journal of Marketing 80(2): 59-79
- Kanton Glarus (2017)** Änderung des Gesetzes zur Entwicklung des Tourismus. Gewährung eines Rahmenkredits über 12,5 Millionen Franken für die Jahre 2018–2028 an die Mitfinanzierung von touristischen Kerninfrastrukturen. URL:

[https://www.landsgemeinde.gl.ch/sites/default/files/2018/2018\\_memorial-110-124.pdf](https://www.landsgemeinde.gl.ch/sites/default/files/2018/2018_memorial-110-124.pdf), abgerufen am 10.11.2019

**Kaspar, C (1996)** Die Tourismuslehre im Grundriss. 5. Aufl. Bern, Haupt

**Kim, H-b, Kim, WG, An, J (2003)** The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing* 20(4): 335-351

**Kim, K-H, Kim, M, Qian, C (2018)** Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective. *Journal of Management* 44(3): 1097-1118

**Klinge, RC (1997)** Kapazitätsplanung in Dienstleistungsunternehmen: Planungs- und Gestaltungsprobleme Wiesbaden, Springer Fachmedien

**Köhler, R (1978)** Forschungsobjekte und Forschungsstrategien: Entwicklungslinien und heutiger Stand. *Die Unternehmung* 32(3): 181-196

**König, W (2000)** Bahnen und Berge. Verkehrstechnik, Tourismus und Naturschutz in den Schweizer Alpen 1870-1939. Frankfurt / New York, Campus Verlag

**Konu, H, Laukkanen, T, Komppula, R (2011)** Using ski destination choice criteria to segment Finnish ski resort customers. *Tourism Management* 32(5): 1096-1105

**Krause, R, Priem, RL, Love, L (2015)** Who's in charge here? Co-CEOs, power gaps, and firm performance. *Strategic Management Journal* 36(13): 2099–2110

**Krebs, D, Menold, N (2019)** Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl. N. Baur, J. Blasius. Wiesbaden, Springer

**Kreiser, PM, Marino, LD, Kuratko, DF, Weaver, KM (2013)** Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance *Small business economics* 40(2): 273-291

- Kristal, MM, Huang, X, Roth, AV (2010)** The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management* 28(5): 415-429
- Krosnick, JA, Lavrakas, PJ, Kim, N (2014)** Survey Research. Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology. C. M. Judd, H. T. Reis. Cambridge, Cambridge University Press: 404-442
- Krosnick, JA, Presser, S (2010)** Question and Questionnaire Design, 2. Aufl. Handbook of Survey Research. P. V. Marsden, J. D. Wright. Bingley, Emerald Group Publishing
- Krummenacher, J (2018)** Der Kanton Glarus rettet seine Bergbahnen Neue Zürcher Zeitung. Glarus
- Kube, C (1991)** Erfolgsfaktoren in Filialsystemen: Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling Wiesbaden, Gabler
- Kühn, R (1985)** Marketing-Instrumente zwischen Selbstverständnis und Wettbewerbsvorteil. *Thesis* 2(4): 16-21
- Kunze, F, Boehm, SA, Bruch, H (2011)** Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior* 32(2): 264-290
- Kuščer, K, Mihalič, T, Pechlaner, H (2017)** Innovation, sustainable tourism and environments in mountain destination development: a comparative analysis of Austria, Slovenia and Switzerland. *Journal of Sustainable Tourism* 25(4): 489-504
- Kwon, K, Rupp, DE (2013)** High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior* 34(1): 129-150
- Laesser, C, Bieger, T, Riklin, T, Engeler, I, Boksberger, P (2010)** Neue Preismodelle für Bergbahnen - konzeptionelle Grundlagen und empirische Erkenntnisse. Bern, Seilbahnen Schweiz

- Lahiri, N, Narayanan, S (2013)** Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 34(9): 1042-1064
- Lakhal, L (2009)** Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *Journal of the Operational Research Society* 60(5): 637-645
- Lasswell, HD (1948)** The structure and function of communication in society, S. 37-51. The communication of ideas. L. Bryson. New York, Harper and Row
- Latcheva, R, Davidov, E (2019)** Skalen und Indizes. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl. N. Baur, J. Blasius. Wiesbaden, Springer
- Leask, G, Parker, D (2007)** Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal* 28: S. 723-745
- Lee, J-Y, Sridhar, S, Henderson, CM, Palmatier, R (2015)** Effect of Customer-Centric Structure on Long-Term Financial Performance. *Marketing Science* 34(2): 250-268
- Lee, J (2009)** Does size matter in firm performance? Evidence from US public firms. *International Journal of the Economics of Business* 16(2): 189-203
- Lehmann, DR (1989)** Market Research and Analysis, McGraw-Hill Inc.
- Leidecker, JK, Bruno, AV (1984)** Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning* 17(1): 23-32
- Lengwiler, C, Bumann, L (2018)** Studie zur Bergbahnfinanzierung Ende 2016. Zug, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern
- Levitt, T (1965)** Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review* 43: 81-94
- Lewis, P, Thomas, H (1990)** The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry. *Strategic Management Journal* 11(5): S. 385-397

- Lienert, GA, Raatz, U (1998)** Testaufbau und Testanalyse, 6. Aufl. Weinheim, BELTZ PsychologieVerlagsUnion
- Likert, R (1932)** A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology 140: 1-55
- Lindell, M, Whitney, D (2001)** Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Design. Journal of Applied Psychology 86(1): 114-121
- Liu, Y, Combs, JG, Ketchen, DJ, Ireland, RD (2007)** The value of human resource management for organizational performance. Business Horizons 50(6): 503-511
- Lütolf, P (2016)** Branchenanalyse Bergbahnen - Die Luft im Wintersportgeschäft wird immer dünner. Luzern, OTC-X Research
- Lütolf, P (2017)** Branchenanalyse Bergbahnen. Für die Ausflugsbahnen geht es weiter aufwärts. Luzern, OTC-X Research
- Lütolf, P, Stettler, J, Wagenseil, U, Wallimann, H, Rohrer, B (2020)** Auswirkungen der neuen Preismodelle - Erkenntnisse für die Bergbahnbranche. URL: <https://www.seilbahnen.org/SBS-Schriften-Studien>, abgerufen am 19.11.2021
- Lütolf, P, Wanzenried, G (2018)** Antecedents to the Performances of Mountain Ropeway Companies: Empirical Evidence for Switzerland. Contemporary Challenges of Climate Change, Sustainable Tourism Consumption, and Destination Competitiveness. T. Ohnmacht, Priskin, J, Stettler, J. Emerald Publishing Limited. 15: 25-47
- Luzerner Zeitung (2019)** Zuger Start-up Guuru bietet eine Alternative zu Callcentern. URL: <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/zuger-start-up-guuru-bietet-eine-alternative-zu-callcentern-ld.1161162>, abgerufen am 19.11.2021
- Lymann, R, Amstad, O (2017)** Touristische Klein und Kleinstseilbahnen vor grossen Herausforderungen. Förderungsmassnahmen im Kanton Uri. Markt und Branchenentwicklungen im alpinen Tourismus. T. Bieger, P. Beritelli, C. Laesser. St. Gallen, Erich Schmidt Verlag
- Lynch, R (2006)** Corporate Strategy, 4. Aufl. Harlow, Financial Times-Prentice Hall

- Manderscheid, K (2012)** Sozialwissenschaftliche Datenanalyse mit R. Eine Einführung. Wiesbaden, VS Verlag
- March, JG, Sutton, RI (1997)** Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science* 8(6): 698-706
- Mas-Ruiz, F, Ruiz-Moreno, F (2011)** Rivalry within strategic groups and consequences for performance: The firm-size effect. *Strategic Management Journal* 32: S. 1286-1308
- Matasci, C (2011)** The vulnerability of Swiss Alpine tourism to climate change - an analysis of its causes, its magnitude, and its spatial heterogeneity. *Managing Alpine Future II - International Conference*. Innsbruck, Austria
- Matasci, C, Kruse, S, Barawid, N, Thalmann, P (2014)** Exploring barriers to climate change adaptation in the Swiss tourism sector. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change* 19(8): 1239-1254
- Matzarakis, A, Lohmann, M (2017)** Tourismus. Klimawandel in Deutschland. Entwicklung, Folgen, Risiken und Perspektiven. G. Brasseur, D. Jacob, S. Schuck-Zöllner. Berlin, Heidelberg, Springer Spektrum
- Matzler, K, Füller, J, Renzl, B, Herting, S, Späth, S (2008)** Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors. *Journal of Travel Research* 46(4): 403-413
- Matzler, M, Held, N, Rufer, R (2014)** Tourismus Benchmarking – die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich. Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2012-2013». Basel, BAK Basel Economics AG
- Maynes, SE (1976)** The Concept and Measurement of Product Quality. *Household Production and Consumption*. N. E. Terleckyj, NBER: 529-584
- McKenny, A, Short, JC, Ketchen, DJ, Payne, T, Moss, T (2018)** Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal* 12(4): 504-521

- Meffert, H, Burmann, C, Kirchgeorg, M, Eisenbeiss, M (2019)** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Mentzer, JT (2008)** Rigor versus Relevance: Why would we choose only one? *Journal of Supply Chain Management* 44(2): 72-77
- Messersmith, JG, Lee, J-Y, Guthrie, JP, Ji, Y-Y (2014)** Turnover at the Top: Executive Team Departures and Firm Performance. *Organization Science* 25(3): 776-793
- Mezias, J, Starbuck, W (2003)** Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey. *British Journal of Management* 14(1): 3-17
- Migros-Genossenschafts-Bund (2019)** Mehr Migi auf der Rigi. URL: <https://www.migros.ch/de/einkaufen/migros-marken-und-labels/aus-der-region/luzern/mehr-migi-auf-der-rigi.html>, abgerufen am 19.11.2021
- Milman, A, Zehrer, A, Tasci, ADA (2017)** Measuring the components of visitor experience on a mountain attraction: the case of the Nordkette, Tyrol, Austria. *Tourism Review* 72(4): 429-447
- Minichilli, A, Corbetta, G, MacMillan, IC (2010)** Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies* 47(2): 205-222
- Miragaia, DAM, Martins, MAB (2015)** Mix between Satisfaction and Attributes Destination Choice: A Segmentation Criterion to Understand the Ski Resorts Consumers. *International Journal of Tourism Research* 17(4): 313-324
- Moore, JF (1993)** Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review* 71: 75-86
- Moore, JF (2006)** Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bulletin* 51(1): 31-75

- Morrison, C, Pickering, C (2013)** Perceptions of climate change impacts, adaptation and limits to adaption in the Australian Alps: the ski-tourism industry and key stakeholders. *Journal of Sustainable Tourism* 21(2): 173-191
- Müller-Stewens, G, Stonig, J (2019)** Unternehmens-Ökosysteme und Plattformen: Auf dem Weg zu einem geteilten Verständnis. *Die Unternehmung* 73(4): 374-386
- Müller, H (1999)** Dienstleistungsqualität im touristischen Leistungsverbund. Ansatz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen. Dissertation. Zürich
- Müller, H, Berger, P (2012)** Benchmarking for destination management organizations: the case of Swiss cities and Alpine destination management. *Tourism Management* 67(4): 26-39
- Müller, H, Weber, F (2008)** Climate change and tourism – scenario analysis for the Bernese Oberland in 2030. *Tourism Review* 63(3): 57-71
- Mundt, J (2013)** *Tourismus*. 4. Aufl. München, Oldenbourg
- Munro, MC, Wheeler, BR (1980)** Planning, Critical Success Factors, and Management's Information Requirements. *MIS Quarterly* 4(4): 27-38
- Nadkarni, S, Herrmann, P (2010)** CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry. *The Academy of Management Journal* 53(5): 1050-1073
- Nakos, G, Brouthers, KD, Dimitratos, P (2014)** International Alliances with Competitors and Non-Competitors: The Disparate Impact on Sme International Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal* 8(2): 167-182
- Needham, MD, Little, CM (2013)** Voluntary environmental programs at an alpine ski area: Visitor perceptions, attachment, value orientations, and specialization. *Tourism Management* 35: 70-81
- Needham, MD, Rollins, RB, Ceurvorst, RL, Wood, CJB, Grimm, KE, Dearden, P (2010)** Motivations and Normative Evaluations of Summer Visitors at an Alpine Ski Area. *Journal of Travel Research* 50(6): 669-684

- Nicolai, A, Kieser, A (2002)** Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs Die Betriebswirtschaft: 579-596
- Nielsen, BB, Nielsen, S (2013)** Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. Strategic Management Journal 34(3): 373-382
- O'Muircheartaigh, CA, Krosnick, JA, Helic, A (2001)** Middle Alternatives, Acquiescence, and the Quality of Questionnaire Data, Irving B. Harris Graduate School of Public Policy Studies, University of Chicago
- Ooi, N, Laing, J, Mair, J (2015)** Social capital as a heuristic device to explore sociocultural sustainability: a case study of mountain resort tourism in the community of Steamboat Springs, Colorado, USA. Journal of Sustainable Tourism 23(3): 417-436
- Partanen, J, Kauppila, OP, Sepulveda, F, Gabrielsson, M (2018)** Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises. Strategic Entrepreneurship Journal: 1-20
- Pawlowski, T, Breuer, C (2010)** The Monetary Value of Winter Sport Services in the European Alps, International Association of Sports Economists; North American Association of Sports Economists
- Pechlaner, H (2003)** Tourismus-Destinationen im Wettbewerb. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag
- Peltoniemi, M (2005)** Business ecosystem a conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution, Tampere University of Technology (TUT) / University of Tampere (UTA)
- Peltoniemi, M (2006)** Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems. URL: <https://journal.emergentpublications.com/article/preliminary-theoretical-framework-for-the-study-of-business-ecosystems/>, abgerufen am 17.10.2019
- Peters, M, Siller, L, Matzler, K (2011)** The resource-based and the market-based approaches to cultural tourism in alpine destinations. Journal of Sustainable Tourism 19(7): 877-893

- Pickering, C (2011)** Changes in demand for tourism with climate change: a case study of visitation patterns to six ski resorts in Australia. *Journal of Sustainable Tourism* 19(6): 767-781
- PILATUS-BAHNEN AG (2018)** Über uns. URL: <https://www.pilatus.ch/unternehmen/ueber-uns/>, abgerufen am 05.10.2018
- POOL-ALPIN Schweiz AG (2021)** Die Idee. URL: <https://www.pool-alpin.ch/de/ueber-uns/das-ist-pool-alpin>, abgerufen am 25.11.2021
- Porter, M (1980)** *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York, The Free Press
- Presser, S, Blair, J (1994)** Survey Pretesting: Do Different Methods Produce Different Results? *Sociological Methodology* 24: 73-104
- Priporas, C-V, Vassiliadis, CA, Bellou, V, Andronikidis, A (2015)** Exploring the Constraint Profile of Winter Sports Resort Tourist Segments. *Journal of Travel Research* 54(5): 659 - 671
- Pröbstl-Haider, U, Haider, W (2013)** Tools for measuring the intention for adapting to climate change by winter tourists: some thoughts on consumer behavior research and an empirical example. *Tourism Review* 68(2): 44-55
- Pümpin, C (1992)** *Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung.* Bern, Stuttgart, Wien, Haupt
- Putniņš, TJ, Sauka, A (2019)** Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*: 1-25
- Pütz, M, Gallat, D, Kytzia, S, Elsasser, H, Lardelli, C, Teich, M, Waltert, F, Rixen, C (2011)** Winter Tourism, Climate Change, and Snowmaking in the Swiss Alps: Tourists' Attitudes and Regional Economic Impacts. *Mountain Research and Development* 31(4): 357-362
- PwC (2018)** *Bergbahnen. Geschäftsmodelle, Kooperationen und Digitalisierung.* URL: [www.pwc.ch/bergbahnen](http://www.pwc.ch/bergbahnen), abgerufen am 26.10.2018

**Raffeißen Schweiz (2021)** Bergbahnen. URL:

<https://memberplus.raiffeisen.ch/de/bergbahnen>, abgerufen am 19.11.2021

**Raich, F (2006)** Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten. Ein Ansatz für die Tourismus-Destination. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag

**Raithe, J (2006)** Quantitative Forschung. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften

**RedBull (2017)** Die 5 höchsten Berge der Schweiz. URL:

<https://www.redbull.com/ch-de/die-5-hoechsten-berge-der-schweiz>, abgerufen am 19.08.2021

**Reger, RK, Huff, AS (1993)** Strategic Groups: A Cognitive Perspective. Strategic Management Journal 14: S. 103-124

**Regierungsrat des Kantons Schwyz (2012)** Investitionsbeitrag an die Stoosbahnen AG. Bericht und Vorlage an den Kantonsrat. URL:

[https://www.sz.ch/public/upload/assets/2365/rrb\\_899\\_2012.pdf](https://www.sz.ch/public/upload/assets/2365/rrb_899_2012.pdf), abgerufen am 27.10.2018

**Regione Ritom-Piora (2011)** Geschichte. URL:

<http://www.ritom.ch/german/bahn/geschichte/>, abgerufen am 05.10.2018

**Riemenschneider, M (2006)** Der Wert von Produktvielfalt. Wirkung grosser Sortimente auf das Verhalten von Konsumenten. St. Gallen, Deutscher Universitäts-Verlag

**Ritchie, BJR, Crouch, GI (2003)** The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective. Cambridge, CABI Publishing

**Roberts, C (2010)** Measuring Social Attitudes. Social Measurement through Social Surveys. M. Bulmer, J. Gibbs, L. Hyman. Farnham, UK, Ashgate Publishing Limited

**Roberts, C (2020)** Survey Methods. 24th Swiss Summer School in Social Science Methods. Lugano

- Roberts, N, Thatcher, JB (2009)** Conceptualizing and testing formative constructs: tutorial and annotated example. The DATA BASE for advances in information systems 40(3): 9-39
- Rockart, JF (1979)** Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review 57(2): 81-93
- Rosnow, RL, Rosenthal, R (1989)** Statistical procedures and the justification of knowledge in psychological science. American Psychologist 44(10): 1276-1284
- Rudolph, H (1996)** Erfolg von Unternehmen. Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff. Aus Politik und Zeitgeschichte 23: 32-39
- Rule, NO, Ambady, N (2011)** Face and fortune: Inferences of personality from Managing Partners' faces predict their law firms' financial success. The Leadership Quarterly 22(4): 690-696
- Rutty, M, Scott, D, Johnson, P, Pons, M, Steiger, R, Vilella, M (2017)** Using ski industry response to climatic variability to assess climate change risk: An analogue study in Eastern Canada. Tourism Management 58: 196-204
- Sainaghi, R (2008)** Strategic positioning and performance of winter destinations. Tourism Review 63(4): 40-57
- SBS (2010)** Fakten und Zahlen zur Schweizer Seilbahnenbranche. Bern, Seilbahnen Schweiz
- SBS (2017)** Fakten & Zahlen zur Seilbahnenbranche. Bern, Seilbahnen Schweiz
- SBS (2018)** Mitglieder. URL: <https://www.seilbahnen.org/de/Der-Verband/Mitglieder>, abgerufen am 06.06.2018
- SBS (2020)** Fakten & Zahlen zur Seilbahnenbranche. Bern, Seilbahnen Schweiz
- SBS (2021a)** Fakten & Zahlen zur Schweizer Seilbahnbranche 2020. URL: <https://www.seilbahnen.org/de/Branche/Statistiken/Fakten-Zahlen>, abgerufen am 26.11.2021

**SBS (2021b)** Fokus Seilbahnen. Bern, rubmedia

**Schmalen, C, Kunert, M, Weindlmaier, H (2006)** Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen : 45. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. vom 05. bis 07. Oktober 2005 in Göttingen: 351-362

**Schmelzer, HJ, Sesselmann, W (2020)** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen, 9. Aufl. München, Carl Hanser

**Schmid, S, Plaz, P (2015)** Finanzierungskreisläufe in den Destinationen. Diskussionspapier zuhanden des Tourismus Forum Schweiz 2015. Zürich, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

**Schneider, B, Yost, AB, Kropp, A, Kind, C, Lam, H (2018)** Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. Journal of Organizational Behavior 39(4): 462–480

**Schneider, H (2009)** Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl. A. Sönke, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, J. Wolf. Heidelberg, Springer Fachmedien: 89-102

**Schröder, H (1994)** Erfolgsfaktorenforschung im Handel. Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis 16(2): 89-105

**Schuman, H, Scott, J (1987)** Problems in the Use of Survey Questions to Measure Public Opinion. Science 236(4804): 957-959

**Schweiger, G, Hein, M (2016)** Grundlagen und Methoden für die Intermediaselektion für die strategische Kommunikation, S. 401-416. Handbuch für strategische Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. M. Bruhn, F.-R. Esch, T. Langner. Wiesbaden, Springer Fachmedien

- Schweizer Tourismus-Verband (2019)** Schweizer Tourismus in Zahlen 2018. Struktur- und Branchendaten. URL: [https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2019-07/STiZ\\_2018\\_DE\\_Web.pdf](https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2019-07/STiZ_2018_DE_Web.pdf), abgerufen am 10.09.2019
- Schweizer Tourismus-Verband (2020)** Schweizer Tourismus in Zahlen. Struktur- und Branchendaten 2019. URL: [https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2020-11/STV\\_STiZ\\_2019\\_de\\_web.pdf](https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2020-11/STV_STiZ_2019_de_web.pdf), abgerufen am 15.11.2021
- Schweizerische Nationalbank (2015)** Nationalbank hebt Mindestkurs auf und senkt Zins auf -0,75%. Medienmitteilung. URL: [https://www.snb.ch/de/mmr/reference/pre\\_20150115/source/pre\\_20150115.de.pdf](https://www.snb.ch/de/mmr/reference/pre_20150115/source/pre_20150115.de.pdf), abgerufen am 09.10.2018
- Scott, D, Lemieux, C, Malone, L (2011)** Climate services to support sustainable tourism and adaption to climate change. *Climate Research* 47: 111-122
- Shan, L, Fu, S, Zheng, L (2017)** Corporate sexual equality and firm performance: Corporate Sexual Equality and Firm Performance. *Strategic Management Journal* 38(9): 1812–1826
- Sheng, S, Zhou, KZ, Li, JJ (2011)** The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China. *Journal of Marketing* 75(1): 1-15
- Shrivastava, P (1987)** Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management. *Strategic Management Journal* 8(1): 77-92
- Silvestro, R (2016)** Do you know what really drives your business's performance? *MIT Sloan Management Review* 57(4): 28–34
- Singal, M, Singal, V (2011)** Concentrated ownership and firm performance: does family control matter? *Strategic Entrepreneurship Journal* 5(4): 373-396
- Singh, S, Darwish, TK, Potocnik, K (2016)** Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management* 27: 214-224
- Soboll, A, Dingeldey, A (2012)** The future impact of climate change on Alpine winter tourism: a high-resolution simulation system in the German and Austrian Alps. *Journal of Sustainable Tourism* 20(1): 101-120

- Steiger, R (2011)** The impact of snow scarcity on ski tourism: an analysis of the record warm season 2006/2007 in Tyrol (Austria). *Tourism Review* 66(3): 4-13
- Steiger, R, Abegg, B (2012)** The Sensitivity of Austrian Ski Areas to Climate Change. *Tourism Planning & Development* 10(4): 480-493
- Steiger, R, Abegg, B (2018)** Ski Areas' Competitiveness in the Light of Climate Change: Comparative Analysis in the Eastern Alps. *Tourismus in Transition*, Springer International Publishing: 187-199
- Streiner, DL (2003)** Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment* 80(1): 99-103
- Stückelberger, U (2013)** Seilbahnen – der Motor für den Tourismus im Alpenraum. URL: <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2013/04/stueckelberger/>, abgerufen am 22.01.2020
- Sung, SY, Choi, JN (2014)** Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior* 35(6): 851-870
- Swink, M, Jacobs, BW (2012)** Six Sigma adoption: Operating performance impacts and contextual drivers of success. *Journal of Operations Management* 30(6): 437-453
- Tang, J, Crossan, M, Rowe, WG (2011)** Dominant CEO, Deviant Strategy, and Extreme Performance: The Moderating Role of a Powerful Board. *Journal of Management Studies* 48(7): 1479-1503
- Tang, Z, Hull, CE, Rothenberg, S (2012)** How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR–Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies* 49(7): 1274-1303
- Tansley, AG (1935)** The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology* 16(3): 284-307
- Teich, M, Lardelli, C, Bebi, P, Gallati, D, Kytzia, S, Pohl, M, Pütz, M, Rixen, C (2007)** Klimawandel und Wintertourismus: Ökonomische und ökologische

Auswirkungen von technischer Beschneidung. Birmensdorf, Eidg.  
Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL

**Thomas, KW, Tymon, WG (1982)** Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences. *The Academy of Management Review* 7(3): 345-352

**Timm, N (2002)** Applied Multivariate Analysis. New York, Springer Verlag

**Trawöger, L (2014)** Convinced, ambivalent or annoyed: Tyrolean ski tourism stakeholders and their perceptions of climate change. *Tourism Management* 40: 338-351

**Uber Technologies Inc. (2019)** UberPool. URL:  
<https://www.uber.com/de/de/ride/uberpool/>, abgerufen am 13.12.2019

**Uhlmann, B, Goyette, S, Beniston, M (2008)** Sensitivity analysis of snow patterns in Swiss ski resorts to shifts in temperature, precipitation and humidity under conditions of climate change. *International Journal of Climatology* 29(8): 1048-1055

**Unbehauen, W, Pröbstl, U (2006)** Cloudy prospects in winter sport. How competitive are the Austrian winter sport destinations under conditions of climate change? *CORP 2006 & Geomultimedia* 13-16: 381-387

**Unbehauen, W, Pröbstl, U, Haider, W (2008)** Trends in winter sport tourism: challenges for the future. *Tourism Review* 63(1): 36-47

**United Nations (2010)** International Recommendations for Tourism Statistics. New York

**Universität Zürich (2018)** Zusammenhänge. URL:  
[https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse\\_spss/zusammenhaenge.html](https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge.html), abgerufen am 07.05.2020

**Universität Zürich (2021a)** Einfache lineare Regression. URL:  
[https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse\\_spss/zusammenhaenge/ereg.html](https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/ereg.html), abgerufen am 09.07.2021

**Universität Zürich (2021b)** Multiple Regressionsanalyse. URL:

[https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse\\_spss/zusammenhaenge/mreg.html](https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/mreg.html), abgerufen am 01.07.2021

**Universität Zürich (2021c)** Clusteranalyse. URL:

[https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse\\_spss/interdependenz/gruppierung/cluster.html#1.2](https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/interdependenz/gruppierung/cluster.html#1.2). Voraussetzungen der Clusteranalyse, abgerufen am 09.09.2021

**Urban, D, Mayerl, J (2011)** Das Grundmodell der Regressionsanalyse. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Vanacker, T, Collewaert, V, Zahra, SA (2017)** Slack resources, firm performance, and the institutional context: Evidence from privately held European firms. Strategic Management Journal 38(6): 1305–1326

**Venkatraman, N, Ramanujam, V (1987)** Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. Journal of Management 13(1): 109-122

**Vij, S, Bedi, HS (2015)** Are subjective businessperformance measures justified? International Journal of Productivity and Performance Management 65(5): 603-621

**vom Brocke, J, Simons, A, Niehaves, B, Riemer, K, Plattfaut, R, Cleven, A (2009)** Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. 17th European Conference on Information Systems (ECIS). Verona, Italien

**von Bonsdorff, M, Zhou, L, Wang, M, Vanhala, S, von Bonsdorff, M, Rantanen, T (2018)** Employee Age and Company Performance: An Integrated Model of Aging and Human Resource Management Practices. Journal of Management 44(8): 3124-3150

**VöV (2018)** Mitglieder VöV. URL: <https://www.voev.ch/de/verband/Mitglieder-VOEV>, abgerufen am 06.06.2018

- Wagner, F (2017)** Gabler Versicherungslexikon, 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Wall, T, Michie, J, Patterson, M, Wood, S, Sheehan, M, Clegg, C, West, M (2004)** On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology* 57(1): 95-118
- Walters, G, Ruhanen, L (2015)** From White to Green: Identifying Viable Visitor Segments for Climate-Affected Alpine Destinations. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 39(4): 517-539
- Wang, G (1996)** How to handle multicollinearity in regression modeling. *The Journal of Business Forecasting: Methods & Systems* 15(1): 23-27
- Wang, H, Tsui, AS, Xin, KR (2011)** CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes *The Leadership Quarterly* 22(1): 92-105
- Wang, T, Thornhill, S, De Castro, JO (2017)** Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal* 11(4): 373-392
- Wassmer, U, li, S, Madhok, A (2017)** Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance: Alliance Portfolio Configuration and Firm Performance. *Strategic Management Journal* 38(2): 384-394
- Wegelin, P, von Arx, W, Frölicher, J, Stricker, Y (2017)** Der Einfluss des Wetters auf das Reiseverhalten: KTI-Projekt "Wertschöpfungspotentiale im Freizeit- und Tourismusverkehr". ITW Working Paper Series, Mobilität 4/2017, Hochschule Luzern
- Weiber, R, Mühlhaus, D (2014)** Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. 2. Aufl. Berlin Heidelberg, Springer Gabler
- Winkelmann, T (2004)** Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft. Dissertation. München

- Withers, MC, Fitza, MA (2017)** Do board chairs matter? The influence of board chairs on firm performance. *Strategic Management Journal* 38(6): 1343-1355
- WKO (2015)** Bergbahnen-Bergsommer - 2015 weiter massiv im Aufwind. URL: <https://www.wko.at/branchen/transport-verkehr/seilbahnen/Bergbahnen-Bergsommer---2015-weiter-massiv-im-Aufwind.html>, abgerufen am 04.05.2018
- Wolff, H-G, Bacher, J (2010)** Hauptkomponentenanalyse und explorative Faktorenanalyse. *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. C. Wolf, H. Best. Wiesbaden, VS Verlag
- Woywode, M (2004)** Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung. Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht. Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis. K. B. (Hrsg.). Berlin Heidelberg, Springer-Verlag: 15-41
- Xia, F, Walker, G (2015)** How Much Does Owner Type Matter for Firm Performance? Manufacturing Firms in China 1998-2007. *Strategic Management Journal* 36(4): 576-585
- Yadegaridehkordi, E, Nilashi, M, Nasir, MHNBM, Ibrahim, O (2018)** Predicting determinants of hotel success and development using Structural Equation Modelling (SEM)-ANFIS method. *Tourism Management* 66: 364-386
- Yang, J, Wan, C (2010)** Progress in Research on the Impacts of Global Climate Change on Winter Ski Tourism. *Tourism Management* 1(2): 55-62
- Yang, P, Riepe, J, Moser, K, Pull, K, Terjesen, S (2019)** Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective. *The Leadership Quarterly* 30(5): 1-15
- Yu, H, Fang, W (2009)** Relative impacts from product quality, service quality, and experience quality on customer perceived value and intention to shop for the coffee shop market. *Total Quality Management & Business Excellence* 20(11): 1273-1285
- Zahavi, T, Lavie, D (2013)** Intra-industry diversification and firm performance. *Strategic Management Journal* 34(8): 978-998

- Zegg, R, Grämiger, E, Heinrich, C (2017)** Bergbahnen wohin? - 2025.  
Entwicklungspfade für Bergbahnen und alpine Destinationen mit einem  
Werkzeugkasten für neue Angebote und Service Design. Chur, grischconsulta
- Zegg, R, Grämiger, E, Spiller, K, Heinrich, C (2016)** Bergbahnen wohin? - 2025.  
Trendreport Zielgruppen und Märkte. Chur, grischconsulta
- Zegg, R, Kollegger, A (2011)** Energie als wichtiger Wettbewerbsfaktor bei  
Seilbahnen. Wandel als Chance für den alpinen Tourismus. Schweizer Jahrbuch  
für Tourismus 2011. T. Bieger, P. Beritelli, C. Laesser. St. Gallen, Erich Schmidt  
Verlag
- Zehrer, A, Smeral, E, Hallmann, K (2016)** Destination Competitiveness - A  
Comparison of Subjective and Objective Indicators for Winter Sports Areas.  
Journal of Travel Research 56(1): 55-66
- Zhang, X-a, Li, N, Ullrich, J, van Dick, R (2015)** Getting Everyone on Board: The  
Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top  
Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance. Journal  
of Management 41(7): 1898-1933
- Zwicky, F (1966)** Entdecken, erfinden, forschen im morphologischen Weltbild.  
München, Droemer/Knauer