

Eine Angebotsentwicklung für den Trend des ortsunabhängigen Arbeitens im alpinen Raum mit Service Design

Ein qualitativer Forschungsansatz



Bachelorarbeit

Dozent Michael Fux
Studentin Ana-Lena Kronig
Modul 795 Bachelorarbeit

HES-SO Valais/Wallis
Studiengang Tourismus 2019 – 2022

Abgegeben am 23. April 2022

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Chancen, die sich für eine Angebotsentwicklung in einer alpinen Destination durch den Trend des ortsunabhängigen Arbeitens ergeben. Mit den Resultaten einer qualitativen Forschung wird anhand des Service-Design-Ansatzes eine Angebotsentwicklung am Beispiel der Destination Leukerbad kreiert.

Zu den Zielen der Arbeit gehört die Definition der Trends sowie die Entwicklung vor der Pandemie, mit Ausblick auf die Situation nach der Pandemie. Ein weiteres Ziel der Literaturrecherche ist die Definition des alpinen Tourismus mit dem Fokus auf die Kombination zwischen Tourismus und ortsunabhängigem Arbeiten. Im letzten Teil der Literaturrecherche wird der Service-Design-Ansatz und die sechs Phasen einer Angebotsentwicklung mit Service Design detailliert erklärt. Die Forschung basiert auf sieben Experteninterviews, welche mit der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) ausgewertet wurden. Mit diesen Resultaten wird eine Angebotsentwicklung am Beispiel einer alpinen Destination vorgestellt. Abschliessend werden Handlungsempfehlungen für das ortsunabhängige Arbeiten im alpinen Raum ausgesprochen und die Grenzen der Arbeit und deren Forschungsperspektiven aufgezeigt.

Die Resultate der Arbeit zeigen, dass ein hohes Potenzial für die Kombination von Arbeit und Urlaub in alpinen Destinationen besteht. Es handelt sich vorwiegend um Wissensarbeitende aus dem deutschsprachigen Raum, die eine eigenständige Arbeitsweise vorweisen. Mehrheitlich sind es Menschen aus Städten mit dem Bedürfnis nach einem Community-Aspekt und einer produktiven und effizienten Arbeitsweise. Die Nachfrage ist im Winter höher als im Sommer und es ist Erfolg versprechend Individualtouristen und Gruppen aus Grosskonzernen separat anzusprechen. Mit der Etablierung eines Workation-Angebots im alpinen Raum kann dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Ausserdem wird die Motivation, die Produktivität, die Innovationskraft und die Mitarbeiterbindung gefördert. Berge haben einen positiven Einfluss auf Kreativität, Ruhe und Ausgeglichenheit. Alpine Destinationen in der Schweiz können sich durch Qualität und tiefere Anreisekosten für inländische Touristen differenzieren.

Zukünftige Entwicklungen nach der vorgeschlagenen Angebotsentwicklung werden in dieser Arbeit als Erweiterungsdimensionen präsentiert.

Schlüsselbegriffe: ortsunabhängiges Arbeiten, alpiner Tourismus, Service Design

Vorwort und Dank

Im September 2021 fing die Ausarbeitung des Forschungsplanes an. Es lag in meinem Interesse, etwas Aktuelles zu erforschen, um umsetzbare Handlungsempfehlungen ausarbeiten zu können. Der Trend des ortsunabhängigen Arbeitens fasziniert mich. Als ich nach meiner temporären Arbeitstätigkeit bei Zermatt Tourismus im vergangenen Sommer in einem 20-Prozent-Pensum weiterhin ortsunabhängig tätig bleiben konnte, war für mich klar, dass meine Forschung in diese Richtung gehen soll.

Es war mir ein Anliegen, dass die Forschung für Berggebiete einen Mehrwert bringt. Der Trend des ortsunabhängigen Arbeitens bietet Potenzial für die Angebotsentwicklung, vor allem auch in weniger ausgelasteten Zwischensaisonzeiten.

Das Hauptziel meiner Arbeit ist es zu analysieren, wie der Trend sich bisher entwickelte, und genauere Einblicke in den alpinen Tourismus zu erhalten. Ein Best-Practice-Beispiel soll aufzeigen, wo Synergien genutzt werden und Angebote bereits auf Nachfrage reagieren.

Ein weiteres Ziel ist es, durch qualitative Interviews mit Experten Resultate zu finden, die die Angebotsentwicklung weiterbringen, dass durch allfällige negative Analysen ein Umdenken stattfinden kann. Für eine Destination sollen sich so unterstützende Marketingansätze im Bereich der Angebotsentwicklung ergeben.

Die Analyse der Resultate und der Forschung wird in einem Service-Design-Ansatz für die Destination Leukerbad untersucht. Um die Forschungsfrage abzudecken, wird die Zielgruppe anhand von quantitativen Kundeninterviews erforscht und basierend darauf die Resultate der Forschung in Kombination gebracht und durch die Ergebnisse von sieben Experteninterviews ergänzt.

An dieser Stelle bedanke ich mich recht herzlich für die Unterstützung und das entgegengebrachte Vertrauen des wissenschaftlichen betreuenden Dozenten, Herrn Michael Fux. Er hat die Wahl des Themas unterstützt und stand bei allfälligen Fragen und Herausforderungen jederzeit zur Verfügung. Ein weiterer Dank gilt den Experten, Herrn Pascal Gebert, Herrn Lorenz Ramseyer, Frau Denise Fecker, Herrn Martin Gerber, Herrn Peder Plaz, Frau Annina Coradi und Frau Nicole Fischler, welche sich Zeit für ein Interview genommen haben und deren Erkenntnisse von zentraler Bedeutung für die vorliegende Forschung sind.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	viii
1. Einleitung	1
1.1. Forschungsstand und Hintergrund	1
1.2. Forschungsfrage und Zielsetzungen	3
1.3. Aufbau und Methodik	4
Teil 1 – Literaturrecherche	5
2. Begriffserklärungen.....	5
2.1. Remote Work.....	5
2.2. Bleisure Travel.....	5
2.3. Workation.....	6
3. Eine Analyse der Trends im Kontext.....	7
3.1. Entwicklung des ortsunabhängigen Arbeitens vor der Pandemie	7
3.2. Entwicklung des ortsunabhängigen Arbeitens nach der Pandemie	8
3.3. Was spricht gegen ortsunabhängiges Arbeiten	10
3.4. Was spricht für ortsunabhängiges Arbeiten.....	11
4. Definition des alpinen Tourismus	13
4.1. Wichtigkeit des Tourismus in Berggebieten.....	14
4.2. Veränderungen des alpinen Tourismus in den vergangenen Jahren.....	15
5. Definition Service Design.....	15
5.1. Service Design und seine Eigenschaften	16
6. Touristische Destinationen und Service Design	17
6.1. Definition Destination	17
6.2. Das touristische Produkt	18
7. Die Phasen im Service Design Ansatz in der Literatur	20
7.1. Nutzerorientierte Gestaltung (durch die Augen des Kunden sehen)	20
7.2. Service Design Understanding.....	20
7.3. Service Design Thinking	21
7.3.1. Stakeholder Map.....	21
7.4. Service Design Generating	21
7.4.1. Customer Journey Map.....	22
7.4.1.1 Awareness-Phase – Bewusstsein	23
7.4.1.2 Consideration-Phase – Überlegung	23
7.4.1.3 Acquisition-Phase – Entscheidung	23
7.4.1.4 Service-Phase.....	24

7.4.1.5 Loyalty-Phase	24
7.5. Service Design Filtering	24
7.5.1. Personas.....	25
7.6. Service Design Explaining.....	25
7.6.1. Storytelling	25
7.7. Service Design Realising	26
7.7.1. Service Design Blueprint.....	27
7.7.1.1 Physische Kontaktpunkte (Physical Evidence).....	27
7.7.1.2 Kundenaktionen (Customer Actions).....	28
7.7.1.3 Vordergrundaktionen (Frontstage Actions).....	28
7.7.1.4 Hintergrundaktionen (Backstage Actions)	28
7.7.1.5 Unterstützende Prozesse (Support Processes).....	28
7.7.1.6 Linien	28
Teil 2 – Ergebnisse und Interpretation der qualitativen Forschung	29
8. Qualitative Experteninterviews.....	29
8.1. Methodik der qualitativen Analyse.....	29
8.2. Methodik der qualitativen Datenerhebung	30
8.3. Auswahl und Durchführung der Experteninterviews	30
8.4. Datenauswertung im induktiven Kategoriensystem	31
8.5. Synthese und Präsentation der Ergebnisse	32
8.6. Bedürfnis und Potenzial	32
8.7. Zielgruppe des ortsunabhängigen Arbeitens	34
8.8. Chancen	35
8.8.1. Vorteile für Arbeitnehmende und Arbeitgebende.....	35
8.8.2. Differenzierung durch den alpinen Raum	36
8.9. Risiken und Herausforderungen.....	37
8.10. Angebot und Infrastruktur.....	38
8.11. Kommunikation	39
9. Untersuchung Best Practice mit dem qualitativen Ansatz	40
9.1. Ein Workation-Angebot in Arosa – Best Practice.....	41
9.2. Ergebnisse und Interpretation des Interviews mit Arosa Tourismus	41
9.2.1. Zielgruppe und Potenzial	42
9.2.2. Angebot und Infrastruktur.....	42
9.2.3. Kommunikation und Werbung	43
9.2.4. Chancen und Risiken	44
9.2.5. Erfolg der Kampagne	45

Teil 3 – Angebotsentwicklung mit Service Design	45
10. Idee basierend auf der Forschung	45
11. Die sechs Service Design Phasen in der Anwendung	46
11.1. Service Design Understanding – Phase 1	46
11.1.1. Ergebnisse der kontextualen Kundenbefragungen	46
11.1.2. Die Kundenperspektive	46
11.1.3. Die Anbieterperspektive	48
11.2. Service Design Thinking – Phase 2	51
11.2.1. Stakeholder Map	51
11.2.2. Stakeholder Map Vertiefung	52
11.3. Service Design Generating und Filtering – Phasen 3 und 4	53
11.3.1. Personas	53
11.3.2. Vertiefung Personas	54
11.3.3. Customer Journey Map	54
11.3.4. Empfehlungen für Leukerbad in der Customer Journey Map	58
11.3.5. SWOT-Analyse für alpine Destinationen	59
11.4. Service Design Explaining – Phase 5	60
11.5. Service Design Realising – Phase 6	61
11.5.1. Service Design Blueprint Interpretation	63
12. Schlussfolgerung	64
12.1. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie	64
12.2. Handlungsempfehlungen	65
12.3. Grenzen der Arbeit und Forschungsperspektiven	66
Literaturverzeichnis	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Häufigkeit des Praktizierens von Fernarbeit.....	8
Abbildung 2: Burn-out-Raten vor und während der Covid-19-Pandemie.....	10
Abbildung 3: Einige Gründe für ortsunabhängiges Arbeiten	12
Abbildung 4: Destinationen unterteilt in Gebiete	14
Abbildung 5: Wichtigkeit des Tourismus in Berggebieten	14
Abbildung 6: Anspruchsgruppen innerhalb einer Tourismusorganisation.....	18
Abbildung 7: Erfolg der Kampagne gemäss Engagement Rates	45
Abbildung 8: Positionierung My Leukerbad AG	49
Abbildung 9: Stakeholder Map.....	51
Abbildung 10: Individualtouristin	53
Abbildung 11: Gruppentourist.....	53
Abbildung 12: Berührungspunkte der Personas	54
Abbildung 13: Customer Journey Map – individuelle Workation	56
Abbildung 14: Customer Journey Map – Workation als Team	57
Abbildung 15: SWOT-Analyse basierend auf den Forschungsergebnissen	59
Abbildung 16: Storytelling Canvas.....	60
Abbildung 17: Service Design Blueprint individuelle Workation	61
Abbildung 18: Service Design Blueprint Workation als Team	62

Abkürzungsverzeichnis

COVID-19	-	Corona Virus Disease 2019 (Sars-CoV-2)
MRAG	-	Matterhorn Region AG
STV	-	Schweizer Tourismus Verband
VWP	-	Valais/Wallis Promotion

1. Einleitung

1.1. Forschungsstand und Hintergrund

Die Arbeitswelt unterlag bereits vor Ausbruch des Corona Virus Disease 2019 - Sars-CoV-2 (Covid-19) stetig Veränderungen und dynamischem Wandel (Cappelli & Keller, 2012).

Durch die Pandemie Covid 19, die im Frühjahr 2020 ausbrach, änderte sich einiges für Unternehmen und deren Beschäftigte. So mussten Führungskräfte unverzüglich wichtige Entscheidungen treffen, wie sie den Fortbestand ihres Geschäftes sichern und wie die Arbeitnehmenden trotz Fernarbeit produktiv und gewinnorientiert arbeiten. Der Anteil Menschen, die ihrer Arbeit zu Hause nachgehen, belief sich vor der Pandemie auf vier Prozent. Nach Ausbruch des Virus, erhöhte sich die Zahl auf 30 Prozent (Statista Research Department, 2021).

Durch die Pandemie wurde die Tourismusbranche verändert, allerdings wurde bereits vor der Pandemie von Experten nach Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten Ausschau gehalten (Schwaiger, Zehrer, & Spiess, 2021).

Durch ortsunabhängiges Arbeiten, auch genannt Remote Work, sind auf sozialer, wirtschaftlicher und politischer Ebene viele Veränderungen geschehen. Remote Work trägt zu einer ganz neuen Freiheit bei. Ausserdem bietet Remote Work die Chance, anders mit der Familie Zeit zu verbringen, Arbeitnehmenden sind weniger abhängig von Schulferien oder können die Kinderbetreuung anders organisieren (Gründel, 2020).

Wirtschaftlich soll im Rahmen der Bachelorarbeit die Branche Tourismus im Fokus stehen. Konkret soll herausgefunden werden, welche Chancen die Trends Remote Work, Bleisure Travel und Workation einer Bergdestination bringen, in Bezug auf das touristische Angebot. Viele Arbeitnehmer*innen profitieren bereits von der Kombination Urlaub und Arbeit, auch genannt Workation (Hütter & Christ, 2021).

Der Tourismus ist für alpine Destinationen treibende Kraft für einen nachhaltigen Erfolg, solide Politikmassnahmen sind deshalb grundlegend. Politisch unterscheidet sich das Modell aber kaum von anderen aktuellen Tourismustrends (Schweizer Tourismus Verband, 2020).

Die aktuellsten Untersuchungen zum Thema «ortsunabhängiges Arbeiten» ergeben, dass sich dieser Bereich enorm im Wandel befindet. Vor allem das Jahr 2020 hat viele Überlegungen beschleunigt, da die meisten Unternehmen quasi über Nacht auf Fernarbeit umstellen mussten (Boos, 2021).

Eine aktuelle Umfrage zum Thema, wie sich Beschäftigte in der ortsunabhängigen Arbeit fühlen, zeigt eindeutige Ergebnisse. Arbeitnehmer*innen sind zufriedener, können ihr Berufs- und Privatleben besser vereinbaren, können besser mit arbeitsbedingtem Stress und Angstzuständen umgehen und sind produktiver. Dieser Gewinn an Flexibilität bringt enorme Chancen für den Tourismus. Angebote für genau solche Menschen können neue Erfolge für eine gesamte Destination bedeuten (Brian, 2020).

Das Thema wird für Arbeitnehmende und Arbeitgeber*innen immer relevanter. Lorenz Ramseyer, Präsident des Vereins für Digitale Nomaden Schweiz, bestätigt, dass das Vertrauen ins digitale, ortsunabhängige Arbeiten gewachsen ist (Huber, 2020).

Das Online-Reisebüro Expedia hat zu Workation eine Studie in Auftrag gegeben. 55 Prozent der befragten Homeoffice-Arbeitenden würden lieber im Urlaub arbeiten, statt zu Hause Urlaub zu machen. Der Unterschied zu den Co-Working-Spaces ist, dass Workation zeitlich begrenzt stattfindet (Elm & Spot, 2020).

Die ortsunabhängige Arbeit erlaubt ein enormes Mass an Flexibilität, vor allem was Arbeitszeiten betrifft (Olson, 1983).

So kann der Arbeitnehmende beispielsweise morgens und abends arbeiten und am Nachmittag von Angeboten profitieren, die seine Entspannung fördern und seine Produktivität erhöhen.

Eine Umfrage des Onlinebüros Expedia von November 2020 zeigt auf, wie wichtig es ist, den neuen Trend wahrzunehmen. 8000 Arbeitnehmende wurden befragt. Durch Corona wurde der Drang nach Veränderung verstärkt und die Digitalisierung im Bereich des ortsunabhängigen Arbeitens vorangetrieben. Workation lässt sich als Familie ausleben oder als Teamevent kombinieren. Wenn das Angebot der Hotels passend auf die Gäste zugeschnitten ist, lassen sich auch Netzwerke durch Arbeitnehmer*innen in alpinen Tourismusdestinationen bilden, da auch andere dem Trend folgen. Die Work-Life-Balance wird unterstützt und bringt höhere Zufriedenheit und dementsprechend eine höhere Produktivität der Arbeitnehmer*innen (Reschka, 2021).

Weltweit gibt es rund 50 Workation-Einrichtungen. Meist sind diese in Mallorca, Thailand oder Tarifa. Der Ort spielt oft keine ausschlaggebende Rolle, wichtiger ist die Ortsunabhängigkeit (Sindermann, 2017).

Die erste alpenweite Erhebung, die die Kombination aus Arbeit und Urlaub zum Gegenstand hat, wurde von der Tourismusmarketingagentur Saint Elmo's und vom Europäischen Tourismus Institut im Auftrag des Vereins CoworkationALPS durchgeführt.

Es handelte sich um eine Online-Panel-Befragung in der deutschsprachigen Bevölkerung und in deutschsprachigen Unternehmen vorwiegend in Norditalien zwischen Mitte November und Anfang Dezember 2021. Insgesamt wurden 2'728 Berufstätige befragt, deren Arbeit nicht ortsgebunden ist. Des Weiteren wurden 676 Unternehmen befragt, denen es ebenfalls möglich ist, ortsunabhängig zu arbeiten. Die Studie ist sehr aktuell und wurde am 23. März 2022 veröffentlicht. Dies ist die erste alpenweite Studie zum Potenzial von Co-Workation und zeigt die Wichtigkeit von Workation im Alpenraum. Die Kombination aus Arbeit und Urlaub wird stetig beliebter und bringt Lösungen, vor allem Leerständen in ländlichen Regionen entgegenzuwirken. Die Bedeutung des New-Work-Konzepts für den gesamten Alpenraum zeigen die Ergebnisse. Austausch, Inspiration und Kombination aus Urlaub und Arbeit sind Hauptmotive für Co-Workation. 60 Prozent aller befragten Arbeitnehmenden sind bereit Workation zu praktizieren. 90 Prozent der Arbeitnehmenden und 86 Prozent der Unternehmen würden sich für den Alpenraum als Zieldestination für eine Workation entscheiden. Die Voraussetzungen sind ebenfalls von Bedeutung. Aus Unternehmersicht benötigt eine Workation die richtige Infrastruktur, mit zuverlässiger Internetverbindung. Ein weiteres Kriterium ist die arbeitsrechtliche Absicherung und die transparente Kommunikation zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Aus Arbeitnehmerperspektive sprechen Austausch, Inspiration und das Ausbrechen aus dem Alltag für eine Workation (Surrer, 2022).

Durch die Untersuchung der Trends können Angebote entwickelt werden, die sich für alpine Destinationen als äusserst gewinnbringend herausstellen könnten.

1.2. Forschungsfrage und Zielsetzungen

Im Rahmen der Bachelorarbeit soll anhand des Service-Design-Ansatzes untersucht werden, welche Angebote Potenziale bieten, um Menschen zu erreichen, die ihre Arbeit ortsunabhängig austragen. Wirtschaftlich soll die Branche Tourismus im Fokus stehen, genauer, der alpine Tourismus. Touristische Wertschöpfungen sind für alpine Destinationen eine treibende Kraft. Konkret soll herausgefunden werden, welche Chancen sich durch die Trends Remote Work, Bleisure Travel und Workation in einer Bergdestination in puncto Angebotskreierung ergeben. Die Forschungsfrage lautet wie folgt:

«Welche Chancen ergeben sich für die Angebotsentwicklung im alpinen Tourismus durch den Trend ortsunabhängiges Arbeiten?»

Die Zielsetzungen basieren auf dieser Fragestellung und lauten:

- Trends definieren und bisherige Entwicklungen aufzeigen
- Alpinen Tourismus definieren und das Verhältnis der Trends zum alpinen Raum zeigen
- Definition von Service Design mit der Anwendung im Umfeld des alpinen Tourismus bezogen auf die definierten Trends
- Zielgruppenorientiertes Angebot entwickeln mit dem Design-Thinking-Ansatz, basierend auf Expertenmeinungen
- Handlungsempfehlungen für ortsunabhängiges Arbeiten in alpinen Destinationen aussprechen

1.3. Aufbau und Methodik

Anhand der festgelegten Ziele wird die Arbeit in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil geht es ausschliesslich um den wissenschaftlichen Hintergrund des behandelten Themas.

Der zweite Teil der Arbeit beinhaltet die Forschung und die Interpretation deren Resultate. Es werden sieben Experten zu der Thematik anhand des narrativen Interviewleitfadens nach Kruse (2014) befragt. Diese Methodik weist den Vorteil einer offenen Gesprächsführung auf. Die Interviews werden einer qualitativen Datenanalyse nach Mayring (2016) unterzogen. Bei der Auswahl der Experten wird darauf geachtet, Personen mit persönlichem und privatem Bezug zur Thematik zu finden sowie mit wirtschaftlichem und touristischem Hintergrund. Die Aussagen der Experten werden in ein induktives Kategoriensystem eingeteilt. Diese Methodik weist den Vorteil auf, das Material auf die wesentlichen Inhalte zu reduzieren (Mayring, 2016).

Der qualitative Forschungsteil wird mit einem Best-Practice-Beispiel abgerundet. Dazu wird ebenfalls ein Experteninterview mit derselben Methodik durchgeführt. Die Aussagen des Best-Practice-Beispiels werden ebenfalls innerhalb des induktiven Kategoriensystems untergeordnet, um einen Bestandteil der Forschung auszumachen.

Der dritte Teil besteht aus der Angebotsentwicklung. Diese wird anhand der erforschten Resultate aus dem zweiten Teil in Kombination mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen aus dem ersten Teil anhand des Service-Design-Ansatzes verwirklicht.

Beendet wird die vorliegende Arbeit mit den wichtigsten Erkenntnissen, den Handlungsempfehlungen und der Erläuterung der Grenzen der Arbeit sowie deren Forschungsperspektiven. Die Handlungsempfehlungen basieren auf den Resultaten der qualitativen Forschung und werden allgemein für alpine Destinationen ausgesprochen.

Teil 1 – Literaturrecherche

2. Begriffserklärungen

2.1. Remote Work

Remote Work bedeutet so viel wie Fernarbeit. Bei der Durchführung der Arbeit kann ein Arbeitnehmender seine Tätigkeiten in eigenen Räumlichkeiten oder ausserhalb dieser Räumlichkeiten durchführen. Weiter definiert wird Remote Work, indem ein Arbeitnehmender seine Aufgaben wahrnimmt, ohne physisch am Arbeitsplatz anwesend zu sein, sondern durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (Leščevica & Kreituze, 2018).

Remote Work bedeutet ortsunabhängiges Arbeiten oder Fernarbeit. Es ist nicht von Bedeutung, wie weit der Ort entfernt ist vom eigentlichen Arbeitsplatz. Remote Work ist in erster Linie für Berufsfelder, welche ihre Tätigkeit am Computer verrichten, umsetzbar. Durch Programme, in denen eine Zusammenarbeit online abgehalten werden kann, oder sogenannte Clouds, die Daten speichern, die ortsunabhängig benutzt werden können, ist Remote Work in vielen Branchen umsetzbar. Remote Work und Homeoffice unterscheiden sich. Homeoffice, wie der Begriff es schon sagt, grenzt das Arbeitsfeld auf das eigene Zuhause ein. Remote Work ist dagegen örtlich unbegrenzt. Die einzigen Grenzen für Remote Work sind die technische Durchführbarkeit der Tätigkeit und die Zulassung der Fernarbeit durch den Arbeitgeber (Kazi & Hastwell, 2021).

2.2. Bleisure Travel

Unter dem Begriff Bleisure Travel werden Urlaubs- und Geschäftsreisen miteinander verbunden. In der Regel werden Geschäftsreisen verlängert, um Freizeitaktivitäten anschliessend durchzuführen. Der Genuss dieser Freizeitaktivitäten reicht von Sightseeing und Entspannung bis hin zu Wanderungen, dem Besuch von Unterhaltungseinrichtungen oder der Teilnahme an Veranstaltungen. Durch Bleisure Travel kann für den Arbeitnehmenden die Arbeitsmoral gesteigert und der Stress gesenkt werden. Aus Unternehmersicht kann die Zahl der Angestellten erhöht und deren Produktivität gesteigert werden, aufgrund von mehr Vertrauen und Vorteilen für die Arbeitnehmenden. Auf der Seite der Reisebranche ist der Trend ebenfalls gewinnbringend, da die Touristen länger bleiben und mehr Geld ausgeben (Revfine, 2021).

Bisher wurde die Motivation in der Reise- und Tourismusforschung stark von einem Freizeitfokus dominiert. Bleisure Travel wird von Personen durchgeführt, die Freizeit mit beruflichen Verpflichtungen kombinieren. Die Geschäfts- und Freizeitreise wird zur selben Aktivität. Bisherige Erkenntnisse zeigen, dass Bleisure Travel immer beliebter wird. Insbesondere die Generation der Millennials praktiziert Bleisure Travel (Pinho & Marques, 2021).

2.3. Workation

Workation setzt sich aus den englischen Begriffen Work und Vacation zusammen und bedeutet so viel wie eine Kombination von Arbeit und Urlaub (Werther, 2021).

Eine Workation ist also ein Urlaubsaufenthalt, der auch Arbeitstage beinhaltet. Eine Workation unterscheidet sich von einem Co-Working-Space, welcher einen reinen Arbeitsplatz tagsüber bietet. Der Unterschied liegt in der Zeit. Workation beinhaltet meist eine Unterkunft und somit auch Co-Living sowie die Möglichkeit auf Ausübung von Freizeitaktivitäten (Fecker, 2021).

Co-Living bedeutet als Community zusammen zu leben. Das gemeinschaftliche Zusammenleben ist auf eine gewisse Zeitspanne begrenzt. Im Fokus steht das Miteinander. Es wohnen Menschen zusammen, die sich gegenseitig unterstützen oder gemeinsam kreative Denkansätze für Projekte und Strategien entwickeln (Belform, 2020).

Workation kann in verschiedenen Formen praktiziert werden, so beispielsweise als Team eines Unternehmens oder als Einzelperson. Es ist eine neue Form des Meetings, Incentives, Conventions und Events-Tourismus. Workation grenzt sich neben Co-Working-Spaces auch von Digitalen Nomaden ab. Digitale Nomaden sind für einen längeren Zeitraum unterwegs und arbeiten währenddessen ebenfalls ortsunabhängig. Workation findet an einem Ort statt, während Digitale Nomaden den Ort häufiger wechseln (Fecker, 2021).

In der vorliegenden Arbeit wird vor allem der Begriff Workation angewandt und auch die Kunden- und Experteninterviews werden mit diesem Ausdruck behandelt. Deshalb, weil die Definition, vergleichsweise mit den anderen definierten Begriffen, am geeignetsten ist, um der Untersuchung der Forschungsfrage nachzukommen.

3. Eine Analyse der Trends im Kontext

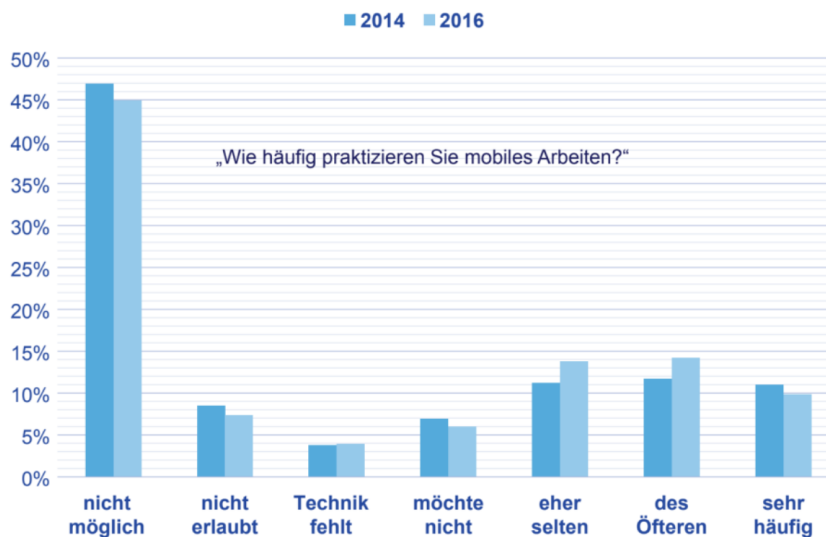
3.1. Entwicklung des ortsunabhängigen Arbeitens vor der Pandemie

Um tiefgehend zu verstehen, welchen Entwicklungen die Unternehmenseite ausgesetzt ist, ist es wichtig zu wissen, dass wir uns in der vierten industriellen Revolution befinden. Die vierte industrielle Revolution nimmt ihren Anfang in den Jahren nach 2000 mit der Einführung des Internets. Typisch für diese Phase ist es, dass sie physische, digitale und biologische Systeme zusammenführt. Im Vordergrund steht die Digitalisierung. Diese ist zentraler Bestandteil des ortsunabhängigen Arbeitens (Schircks, 2017).

Ausserhalb der bisherigen Unternehmen entstehen sogenannte third places. Diese entwickelten sich bereits vor der Pandemie zu neuen Arbeitswelten. Unter anderem werden sie auch mit den folgenden Begriffen bezeichnet: Co-Working-Spaces, Escape-Spaces, Businesspoints, FabLabs oder Kaffees. Diese werden als ergänzende Arbeitsorte genutzt. Der Wandel, dem sich die Arbeitswelt an dieser Stelle unterzogen hat, ist eine Trendwende. Die Digitalisierung, die sogenannte Sharing Economy und der Innovationsdruck waren voranbringende Treiber. Das Internet wurde in den 90-er Jahren weitgehend verbreitet, was insofern den Auftakt der ortsunabhängigen Wissensarbeit bedeutete. Die ortsunabhängigen Wissensarbeiter trafen sich bereits vor der Pandemie an sogenannten third places. Hier entstehen neue Netzwerke und die Mitarbeitenden haben mehr Zugang zu fach- oder branchenspezifischem Wissen (Coradi & Schweingruber, 2017).

Die Fachhochschule Nordwestschweiz erhob in den Jahren 2014 und 2016 die Flex-Work-Studie. Die Studie behandelte das Thema, wie häufig Beschäftigte in der Schweiz ortsunabhängig arbeiten. Insgesamt wurden 1'819 erwerbstätige Personen im Alter von 15 bis 64 Jahren in der Deutsch- und Westschweiz befragt. Die Ergebnisse werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 1: Häufigkeit des Praktizierens von Fernarbeit



Quelle: (Weichboldt et al. 2016)

Die Studie wurde vor der Covid-19-Pandemie durchgeführt. Die Resultate können so interpretiert werden, dass das Potenzial für ortsunabhängiges Arbeiten damals noch nicht ausgeschöpft war. Dennoch erkennt der Interpret eine positive Entwicklung zwischen den Messpunkten 2014 und 2016. Einem grossen Prozentsatz ist die Fernarbeit schlicht nicht möglich. Die neusten Technologien und der Innovationsdruck, vor allem beschleunigt durch die Heimarbeit während der Pandemie, bedeuten eine vielversprechende Entwicklung für diesen Anteil der Befragten. Die Kundenbedürfnisse verändern sich und es wird klar, dass durch Chat-, E-Mail- oder Telefonberatung sowie den effektiven Kauf über das Internet die Wichtigkeit eines Mitarbeitenden vor Ort immer mehr abschwächt (Coradi & Schweingruber, 2017).

Die Deloitte-Studie aus dem Jahr 2016 (Zobrist & Grampp) zeigt den positiven Wandel des Trends ebenfalls auf. 25 Prozent aller Personen im erwerbsfähigen Alter gehen zusätzlichen Arbeiten als Freelancer nach. Von den restlichen 75 Prozent will das 2016 jeder Dritte ebenfalls tun. Aus dem Begriff Freelancer ergibt sich, dass die Person mobil arbeiten wird.

3.2. Entwicklung des ortsunabhängigen Arbeitens nach der Pandemie

Ein Blick in Richtung Zukunft zeigt gemäss Resultaten von Befragungen, dass sich die Arbeitswelt durch die Covid-19-Pandemie stark verändert hat. 65 Prozent würden eine neue Arbeitsstelle suchen, wenn sie nach der Pandemie wieder vollumfänglich im Büro arbeiten müssten. 48 Prozent der Befragten fühlen sich im Homeoffice in ihrer Arbeit nicht beeinträchtigt. Die Gründe sind vielseitig, aber hauptsächlich geht es den Arbeitnehmenden um Flexibilität, Zeit- und Kostenersparnisse, für den Arbeitsweg beispielsweise, und mehr Zeit für Freizeit und Familie.

Aus Unternehmensicht ist das ortsunabhängige Arbeiten gewinnbringend, indem grosse Summen gespart werden und die Mitarbeitenden produktiver sind. Führende Unternehmen haben den Trend frühzeitig erkannt und setzen in dem Bereich auf eine Weiterentwicklung, beispielsweise Microsoft, Twitter oder Dropbox (Pinzauti, 2021).

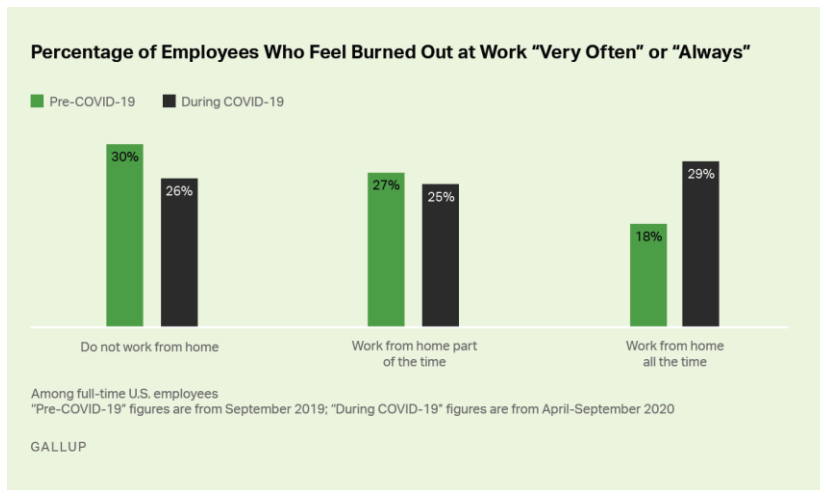
Eine langfristige Analyse des ortsunabhängigen Arbeitens zeigt, dass bis 2028 73 Prozent aller Teams in Unternehmen über mobile Arbeitsplätze verfügen. Weiter prognostiziert die Studie, dass bis zum Jahr 2028 zeitlich befristete Mitarbeitende (Kurzarbeitende/Freelancer) die Mehrheit aller Mitarbeitenden ausmachen, nicht wie bisher die Festangestellten. Die Digitalisierung, die die industrielle Revolution 4.0 antreibt, wird auch diesen Trend weiterentwickelt und die ortsunabhängige Zusammenarbeit wird stetig verbessert werden (Evans, 2019).

Die Arbeitsweisen unterliegen einem dynamischen Wandel. Moderne und zukunftsorientierte Unternehmen legen den Fokus auf das «was wir tun» statt auf das «wo wir es tun». Die Mobilität und Flexibilität der Mitarbeitenden werden zunehmend wichtiger. Unternehmen, die die Auslastung des Arbeitsplatzes und die Raumgestaltung effizient und innovativ gestalten, können die qualifiziertesten Mitarbeitenden auswählen und langfristig an das Unternehmen binden. Auch diesen Trend kann das ortsunabhängige Arbeiten gewinnbringend beeinflussen (Vecos, 2021).

3.3. Was spricht gegen ortsunabhängiges Arbeiten

Forschungsarbeiten zeigen, dass das ortsunabhängige Arbeiten, welches vor allem durch die Pandemie stark vorangetrieben wurde, zu längeren Arbeitszeiten führte. Die Burn-out-Fälle im Jahr 2020 sind während der gesamten Covid-19-Pandemie auf einem hohen Niveau geblieben. Folgende Statistik gibt Einblick auf die Verläufe.

Abbildung 2: Burn-out-Raten vor und während der Covid-19-Pandemie



Quelle: (Gallup, 2020)

Es fällt auf, dass mehr Burn-outs bei Mitarbeitenden auftreten, die komplett ortsunabhängig arbeiten. Die Daten zeigen, dass Burn-outs vor allem von 2016 bis 2019 erheblich anstiegen. Mitarbeitende, die Burn-outs erleiden, nehmen mit 63 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit einen Krankheitstag in Anspruch. Zudem steigt der Verlust von Vertrauen in die eigenen Leistungen um 13 Prozent. Es wird auch ersichtlich, dass Remote Work vor der Pandemie zu einem niedrigeren Burn-out-Niveau führte und vorteilhaft war, im Vergleich zu Mitarbeitenden vor Ort in einem 100-Prozent-Pensum. Das wiederum verdeutlicht, dass die Burn-out-Raten nicht nur wegen des ortsunabhängigen Arbeitens während der Pandemie überdurchschnittlich hoch waren (Wigert & Robinson, 2020).

Burn-outs durch übermäßige Überstunden rühren daher, dass die Arbeitnehmenden sich zu wenig Grenzen setzen. Die Kontrolle über das Arbeitsmass geht häufig verloren. Durch unzählige Meetings, Chats, E-Mail-Verläufe und Social Media entsteht eine digitale Überlastung, die zu einem Burn-out führen kann (Haberkorn, 2021).

Ein weiterer Punkt, der sich beim Trend des ortsunabhängigen Arbeitens als nachteilig herausstellt, sind die fehlenden Austausche während der Pausen. Dazu beitragen könnten aber virtuelle Arbeitsumgebungen wie Breakroom, MyDigitalOffice oder Teamflow (Pinzauti, 2021).

Die psychische Gesundheit stellt besonders bei jüngeren Menschen ein wachsendes Problem dar. Die Hälfte aller Millennials und 75 Prozent der Generation Z wollen ihren Arbeitsplatz wechseln. Grund dafür sind psychische Probleme. Dem Problem könnte ortsunabhängiges Arbeiten aber entgegenwirken, wenn die psychischen Probleme an der Unternehmenskultur, der Arbeitsumgebung oder der persönlichen Nichterfüllung liegen (Schwabel, 2019).

3.4. Was spricht für ortsunabhängiges Arbeiten

Die Kombination von Urlaub und Arbeit schafft Raum für Kreativität und Innovation. Den Arbeitnehmenden ist es möglich, produktiv zu sein, sich aber auch zur gegebenen Zeit zu erholen. Kreation und Erholung stehen nahe beieinander. Wenn die ortsunabhängige Arbeit in einer Gemeinschaft/Community ausgeführt wird, haben Arbeitnehmende die Möglichkeit, Netzwerke zu bilden und den kreativen Austausch zu fördern. Die Abwechslung steigert zudem die Produktivität des Einzelnen. Die Arbeit im Team an einem anderen Ort als bisher gewohnt, fördert den Zusammenhalt unter Kollegen. Homeoffice an sich kann viele Schattenseiten aufweisen, da Einschränkungen in Räumlichkeiten und Infrastrukturen die Produktivität, Kreativität und mentale Gesundheit belasten können. Um dem entgegenzuwirken, kann Workation ein spannender Ausgleich sein (Fecker, 2021).

Eine Vielzahl von multivariaten Studien, die den Zusammenhang von Arbeiten im Homeoffice und der Arbeitszufriedenheit von Erwerbstätigen untersuchen, ergeben, dass Tätigkeiten, die ortsunabhängig durchgeführt werden können, mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einhergehen (Bonin, et al., 2020).

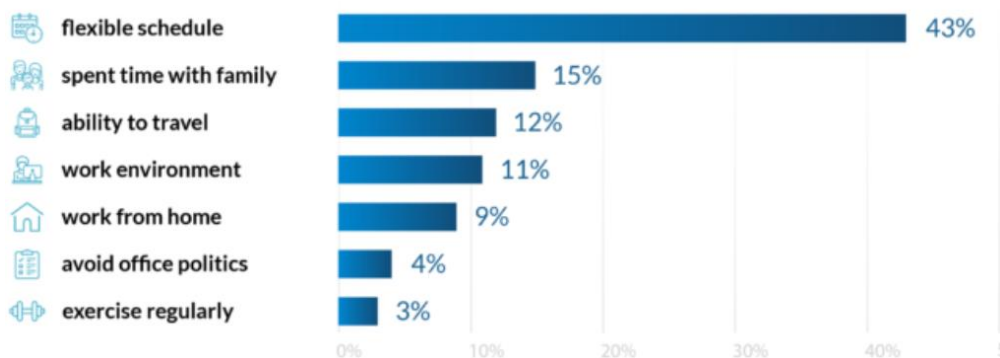
Der Wunsch nach mobiler Arbeit ist zentral. Die Arbeitsunzufriedenheit ist höher, sollten die Arbeitnehmenden den Wunsch nach ortsunabhängigem Arbeiten haben, aber diesen nicht erfüllen können. Ist allerdings kein Wunsch nach mobiler Arbeit vorhanden, ist der Unterschied zu Nutzern mit mobiler Arbeit in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit gering bis gar nicht vorhanden (Caillier, 2012).

Ausschlaggebend sind zudem Studien, deren Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit insbesondere dann höher ist, wenn ortsunabhängiges oder mobiles Arbeiten nur gelegentlich und nicht regelmässig verrichtet wird. Das spricht für Workation, die in einem begrenzten Zeitraum stattfindet und nicht regelmässiges, mobiles Arbeiten als Basis hat (Golden & Veiga, 2005), (Kelliher & Anderson, 2009), (Stettes, 2016).

Eine Befragung von 1'400 Nutzern des Portals «flexjobs.com» zeigt vielversprechende Resultate, was den Trend des ortsunabhängigen Arbeitens betrifft. Durch die dazugewonnene Flexibilität im Arbeitsleben ist die Mehrheit aller Befragten zufriedener. Langfristig gesehen führt das sogar zu einer Steigerung des Gesundheitsgefühls. 63 Prozent der Befragten denken, dass Remote Work (RW) ihre Arbeitsfrequenz erhöht. 94 Prozent sind überzeugt, dass RW eine positive Auswirkung auf das Privatleben hat. 89 Prozent erfahren ortsunabhängiges Arbeiten als Senkung für das persönliche Stresslevel (job wizards, n. d.).

Eine Studie von finances online zeigt in der untenstehenden Abbildung die beliebtesten Gründe für ortsunabhängiges Arbeiten.

Abbildung 3: Einige Gründe für ortsunabhängiges Arbeiten



Quelle: (finances online, 2021)

Die Bedeutung eines gesunden Arbeitsplatzes wird immer wichtiger. Dies fördert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und erhöht zudem die Produktivität. Die Arbeitsumgebung ist also entscheidend für den Gesamterfolg der Unternehmung. Insofern das Arbeitsumfeld arbeitnehmerfreundlich ist, liefern die Mitarbeitenden 21 Prozent mehr Rentabilität, eine 17 Prozent höhere Produktivität und 10 Prozent höhere Kundenbewertungen. Diese Resultate stammen von einer Umfrage der Firma finances online zum Trend der Arbeitsplätze (finances online, 2021).

Ein weiterer Trend, der sich durch das ortsunabhängige Arbeiten verstärkt, ist der Punkt Work-Life-Balance. 75 Prozent der Vollzeitbeschäftigten weltweit geben an, dass sie ihre Aufgaben während der Arbeitszeit erledigen können. Dennoch arbeiten fast zwei von fünf (37 Prozent) mehr als 40 Stunden pro Woche. Weitere 71 Prozent behaupten, dass die Arbeit ihr Privatleben beeinflusst. Entscheidend, ob Remote Work die Work-Life-Balance positiv oder negativ beeinflusst, ist das persönliche Arbeitsmass. Im vorherigen Kapitel wurde dargestellt, wie Remote Work das Privatleben der Arbeitnehmenden negativ beeinflusst (Vecos, 2021).

Das ortsunabhängige Arbeiten unterstützt zudem den Fakt, dass sich Arbeitnehmende eine sinnstiftende Arbeit wünschen. Das ergibt eine weltweite Befragung der Generation Z (DeStefano, 2019).

Eine weitere Studie fundiert, dass der Trend des ortsunabhängigen Arbeitens die Zukunft ist. 70 Prozent der Fachkräfte arbeiten bereits mindestens einen Tag in der Woche im Homeoffice. 53 Prozent, mehr als die Hälfte aller Fachkräfte, arbeiten mindestens die Hälfte der Woche im Homeoffice (Sterkenberg, 2019).

4. Definition des alpinen Tourismus

Alpiner Tourismus wird in alpinen Regionen betrieben. Darunter verstehen sich grundsätzlich Gebiete, die durch eine spezielle topografische Situation gekennzeichnet sind. (Tirol Tourism Research, 2021).

Das Bundesamt für Statistik etablierte 2019 eine neue Definition der Berggebiete. Diese Definition basiert auf topografischen Kriterien, analog zur europäischen Definition. Die Schwellenwerte wurden auf Schweizer Verhältnisse angepasst. Nun gelten alle Hektaren ab einer Höhe von 800 Metern über Meer als Berggebiet. Weiter gelten alle Hektaren mit einem Höhenunterschied von 225 Metern als Berggebiet sollten sie unter dem vorgenannten Wert liegen. Enklaven in Berggebieten, wie das Rhonetal im Wallis, das Alpenrheintal in Graubünden und die Magadinoebene im Tessin, sind ebenfalls Berggebiete (Egger, Kadelbach, & Koch, 2020).

Detaillierte Forschungsergebnisse zu alpinem Tourismus würden den Rahmen der Arbeit überschreiten. Deshalb wird der Fokus auf das unabhängige Arbeiten im Kontext des alpinen Tourismus gelegt. Vorerst werden in den folgenden Unterkapiteln die Wichtigkeit und die Entwicklung des alpinen Tourismus genauer beschrieben. Schweiz Tourismus hat schweizweit die Destinationen nach Marketingregionen unterteilt. Um die Berggebiete genauer darzustellen, hat der Schweizer Tourismus-Verband (STV) eine Abbildung herausgegeben, in der die Unterteilung der Gebiete ersichtlich wird.

Abbildung 4: Destinationen unterteilt in Gebiete



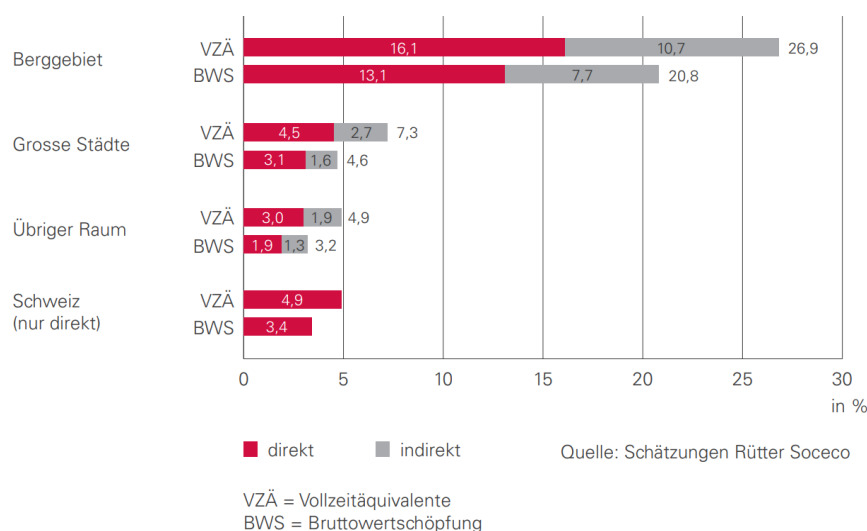
Quelle: (Schweizer-Tourismus Verband, 2016, S.4)

4.1. Wichtigkeit des Tourismus in Berggebieten

Im Vergleich zum Städtetourismus, der sich in den letzten Jahren in der Schweiz positiv entwickelte, musste der alpine Tourismus in Berggebieten vermehrt Einbussen verzeichnen, aufgrund von einem Logiernächte-Einbruch. Organisationen wie der STV sich für Massnahmen ein, die die Rahmenbedingungen für alpinen Tourismus verbessern sollen. Dazu zählen Massnahmen wie Mehrwertsondersteuersatz von 3.8 Prozent für Beherbergungsbetriebe, teilweise Befreiung von der Mineralölsteuer von Pistenfahrzeugen oder die Standortförderung der Bergbahnen, um einige Massnahmen zu nennen (Schweizer Tourismus-Verband, Alpiner Tourismus, 2016).

Die Bedeutung des Tourismus in Berggebieten zeigt folgende Abbildung.

Abbildung 5: Wichtigkeit des Tourismus in Berggebieten



Quelle: (Schweizer-Tourismus Verband, 2016, S.5)

VZÄ steht für Vollzeitäquivalente, diese Kennzahl dient zur vergleichbaren Messung der Beschäftigten. Aus der Grafik ist zu entnehmen, dass ein Anteil von 27 Prozent der Gesamtbeschäftigung und 21 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung in Berggebieten aus dem Tourismus stammen. Der Bezug und die Abhängigkeit ist somit in Berggebieten wesentlich höher als in Gebieten, wie dem übrigen Raum oder grossen Städten. Zudem sind weitere Branchen in Berggebieten stark tourismusabhängig, beispielsweise Detailhandel, Bauwirtschaft, sowie Industrie und Gewerbe (Schweizer Tourismus-Verband, 2016).

4.2. Veränderungen des alpinen Tourismus in den vergangenen Jahren

Beim Betrachten der Bevölkerungszahlen wird ersichtlich, dass zwischen 2010 und 2018 die Bevölkerung im Berggebiet von 1.99 auf 2.12 Millionen stieg. Dies entspricht einer prozentualen Zunahme von 6.6 Prozent. Im Vergleich zu Gebieten, die nicht unter die Definition von Berggebieten fallen, kann gesagt werden, dass die Bevölkerung in solchen Gemeinden prozentual 2.6 Prozent mehr Wachstum verzeichnete. Das entspricht einer gesamten prozentualen Zunahme der Bevölkerung von 9.2 Prozent (Egger, Kadelbach, & Koch, 2020).

Für das ortsunabhängige Arbeiten in den Bergen spricht das Thema der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist längst kein Trend mehr und fordert viel Aufmerksamkeit und Handlungsaktionen seitens der Unternehmen in den kommenden Jahren. Eine Studie des führenden Unternehmens HP zeigt, dass 61 Prozent der Arbeitnehmenden das nachhaltige Handeln eines Unternehmens als Pflicht sehen. 58 Prozent der Befragten behaupten, dass umweltbewusste Praktiken für die Bindung der Arbeitskräfte ausschlaggebend sind. 46 Prozent wollen für nachhaltige Unternehmen arbeiten (HP Inc., 2019).

5. Definition Service Design

Service Design ist ein Ablauf, in welchem Dienstleistungen gestaltet werden, in die Kunden involviert sind. Service Design verfolgt das Ziel, ein einzigartiges Kundenerlebnis zu schaffen. Dabei geht es vor allem darum, dem Kunden die Interaktionen mit dem Produkt oder der Dienstleistung so einfach wie möglich zu gestalten (Lead Innovation Management, 2021).

Aus unternehmerischer Sicht ist Service Design ein praktisches Mittel, um servicenahe Produkte zu entwickeln. Mit dieser Methode werden Möglichkeiten analysiert und Erwartungen ermittelt. Grundsätzlich steht Service Design für die Entwicklung kundenorientierter Strategien. Es steht zudem an der Schnittstelle von kreativer Gestaltung und Profitabilität (Stapelkamp, 2018).

Viele Produkte sind gleichzeitig auch Dienstleistungen. Mit Service Design wird das Erleben sowohl von Dienstleistungen als auch von Produkten analysiert und optimiert. Der Kerngedanke von Service Design ist das Erlebnis. Erst das Erlebnis am und mit dem Produkt schafft Kundenbindung und nachhaltigen Erfolg. Dienstleistungen im Service Design werden gestaltet, indem Nutzerinteressen mithilfe von Personas und die Reise des Kunden (Customer Journey) entlang der Kontaktpunkte (Touchpoints) analysiert werden. Im Fokus steht die Prozessoptimierung für den Kunden, aber auch intern für die Mitarbeitenden. Nachhaltigen Erfolg bringt die Methode des Service-Design-Ansatzes mit der gesteigerten Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Kunden. Das erhöht die Loyalität und so auch langfristig den Erfolg, basierend auf einem besseren Return of Investment (Stapelkamp, n. d.).

Mit Service Design wird das Konzept bereitgestellt. Der Umsetzungsprozess für das fertige Produkt oder die fertige Dienstleistung folgt erst im Anschluss. Service Design bietet zahlreiche Analyse-Methoden, um ein optimiertes Konzept zu erhalten (Stapelkamp, 2018)

5.1. Service Design und seine Eigenschaften

Service Design verfolgt das Ziel, bestehende Prozesse zu verbessern, und kann kunden- oder mitarbeiterbezogen angewendet werden. Die Eigenschaften von Service Design werden in den folgenden fünf Punkten dargestellt.

1. Kundenkenntnis: Das Unternehmen muss die Bedürfnisse des Kunden kennen (Moritz, 2005).
2. Berührungspunkte führen zum Gesamterlebnis: Der Dienstleistungsprozess beinhaltet verschiedene Punkte, mit denen die Kunden in Kontakt kommen. Das sind sogenannte Berührungspunkte, Touchpoints. Die Berührungspunkte ergeben das Gesamterlebnis für den Kunden. Die Touchpoints müssen aufeinander abgestimmt werden (Moritz, 2005).
3. Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen: Die Zusammenarbeit fachspezifischer Experten ist wichtiger geworden, da sich Service Design zu einem multidisziplinären Tätigkeitsfeld entwickelt hat (Moritz, 2005).
4. Vereinfachter Anpassungsprozess: Dienstleistungen können einfacher angepasst werden. Der Optimierungsprozess bei Dienstleistungen ist weniger Herausforderungen ausgesetzt als beispielsweise die Modifizierung der Herstellung von Produkten (Moritz, 2005).

5. Dynamik im Umfeld: Service Design ist eine stetig aktuelle Methode in der Prozessoptimierung. Das rührt daher, dass das Umfeld einer Dienstleistung sich stetig verändert. Abläufe müssen stetigen Anpassungen unterzogen werden und Veränderungen müssen frühzeitig erkannt und die Services diesbezüglich optimiert werden (Moritz, 2005).

Diese fünf Eigenschaften zeigen auf, weshalb in der vorliegenden Arbeit der Design-Thinking-Ansatz gewählt wurde, um optimal auf die Angebotsentwicklung in einem späteren Kapitel einzugehen.

6. Touristische Destinationen und Service Design

6.1. Definition Destination

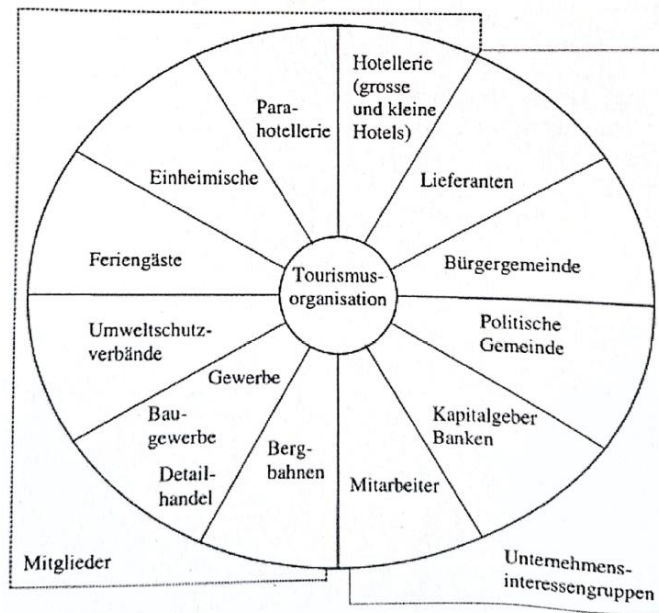
Die Tourismusdestination ist ein Synonym für Tourismusort-, -gemeinde oder -region sowie Städte, Landschaften oder Kulturräume. Touristische Zielgebiete werden von den Reisenden durch geografische Abgrenzungen definiert. Für den Aufenthalt des Kunden nehmen touristische Zielgebiete eine besondere Position an, da sie für den Aufenthalt des Gastes alle notwendigen Angebote enthalten. Für Destinationen ist der Besucher von ausserhalb, der Incoming Tourist, von besonderem Interesse. Eine Destination weist folgende Funktionen auf: Tourismus, Standort, Lebensraum, Verwaltungs- und Gestaltungseinheit. Durch die Vielfältigkeit der Aspekte, muss die Destination als Ganzes betrachtet werden. Innerhalb einer zusammengefassten Definition kann eine Destination als geografische, landschaftliche, soziokulturelle oder organisatorische Einheit mit Attraktionen, für die sich Touristen interessieren, beschrieben werden (Untersteiner, 2015).

Untersteiner (2015) beschreibt, dass die Destination sämtliche Einrichtungen enthält, die für den Aufenthalt von Nöten sind. Beispiel dafür sind, Beherbergung, Verpflegung oder Aktivitäten.

Anders als bei anderen Unternehmen, gibt es bei der Destination ein hohes Mass an politischen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Gewisse Leistungen des Gesamtangebotes können in vielen Fällen erst durch öffentliche Subventionen möglich gemacht werden. Dieser Umstand führt zu unklaren Weisungsbefugnissen und herausfordernden messbaren Erfolgsindikatoren (Untersteiner, 2015).

Untersteiner (2015) definiert folgende Anspruchsgruppen innerhalb einer Destination.

Abbildung 6: Anspruchsgruppen innerhalb einer Tourismusorganisation



Quelle: (Bieger & Beritelli, 2013, S. 100)

Gemäss Weiermair (2001) müssen die Leistungspakete in den Bereichen Planung, Angebotsbildung und Vermarktung koordiniert werden, damit für alle Anspruchsgruppen ein individueller Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann (Untersteiner, 2015).

6.2. Das touristische Produkt

Ein Produkt ist alles, was auf dem Markt angeboten wird und zur Wunsch- und Bedürfnisbefriedigung dient (Kotler, 2011). Ein Produkt gliedert sich nach fünf Ebenen (Untersteiner, 2015):

1. Die Kernleistung
2. Das Basisprodukt
3. Das erwartete Produkt
4. Das erweiterte Produkt
5. Das potenzielle Produkt

Das touristische Produkt wird in ursprüngliches und abgeleitetes Angebot unterteilt. Zum ursprünglichen Angebot zählen Ausstattungen, die nicht speziell für den Tourismus entwickelt wurden, aber für touristische Anbieter kostenlos als freie Güter zur Verfügung stehen.

Touristischen Akteuren ist es nicht möglich, solche Faktoren zu verändern. Diese Faktoren haben aber einen massgeblichen Einfluss auf die Attraktivität der Destination (Freyer, 2009).

Es handelt sich dabei um die folgenden Faktoren:

- Natürliche Faktoren (geografische Lage, Landschaftsbild, Vegetation, klimatische Besonderheiten, Flora und Fauna)
- Allgemeine soziokulturelle Faktoren (Sprache, Mentalität, Gastfreundschaft, Kultur)
- Allgemeine Infrastruktur (Verkehrslage, Siedlungsstruktur, öffentliche Dienstleistungen)

Unter dem abgeleiteten Angebot versteht sich ein bewusst für die touristische Bedürfnisbefriedigung geschaffenes Angebot. Dazu zählen alle Leistungen der Betriebe innerhalb einer Destination, die den Aufenthalt erst ermöglichen (Freyer, 2009). Dazu zählen:

- Touristische Infrastruktur (Beherbergung, Verpflegung, Reiseberatung etc.)
- Freizeitinfrastrukturen (Sport, Kultur, Attraktionen etc.)
- Spezielle touristische Angebote (Kur- und Badewässer, Events, Messen etc.)

Die touristische Leistung wird in materiellen und immateriellen Teilbereichen von verschiedenen Leistungsträgern erstellt. Alle Teile geben nur in einer Gesamtheit einen Sinn, da die Kunden das finale Produkt in der Gesamtheit beurteilen (Freyer, 2009).

Wenn das touristische Produkt als Erlebnisprodukt wahrgenommen werden soll, rückt vor allem das Erleben und Erfahren von Dienstleistungen als Kaufmotivmerkmal in den Vordergrund (Weiermair, 2001).

Erlebnisse werden in vier Bereiche unterteilt (Pine & Gilmore, 1998):

- Unterhaltungselemente (passive Aufnahme), beispielsweise Konzertbesuch
- Bildende Elemente (aktive Aufnahme), beispielsweise Vorträge
- Realitätsferne Elemente (aktives Eintauchen), beispielsweise Erlebnisführungen
- Ästhetische Elemente (passives Eintauchen), beispielsweise Sightseeing

7. Die Phasen im Service Design Ansatz in der Literatur

In der vorliegenden Arbeit wird durch die Service-Design-Methode mit den gewonnenen Kenntnissen aus der Forschung ein Service-Delivery-System (Dienstleistungserbringung) entwickelt. Die Performance (Leistung) kann erst nach Umsetzung des Produktes in einer alpinen Destination gemessen werden. Um eine richtige Umsetzung gewährleisten zu können, müssen gemäss Stickdorn und Schwarzenberger (2016) die folgenden fünf wesentlichen Parameter erfüllt sein:

7.1. Nutzerorientierte Gestaltung (durch die Augen des Kunden sehen)

1. Co-kreative Gestaltung (Miteinbezug aller Stakeholder-Anbieter und Kunden im Service-Design-Prozess)
2. Sequenzenbildung (Visualisierung und Sequenzierung von in Beziehung stehenden Handlungen)
3. Nachweis (Dokumentation und Visualisierung der Dienstleistung)
4. Holistisch (Miteinbezug des gesamten Umfeldes)

Moritz (2005) unterteilt den Service-Design-Prozess in sechs Phasen:

1. Service Design Understanding
2. Service Design Thinking
3. Service Design Generating
4. Service Design Filtering
5. Service Design Explaining
6. Service Design Realising

Alle sechs Phasen sowie die empfohlenen Massnahmen werden in den folgenden Kapiteln erläutert.

7.2. Service Design Understanding

In dieser ersten Phase geht es gemäss Moritz (2005) darum, den Kunden im Kontext sowie die Leistungspartner und deren Leistungen zu kennen. Teil des Service Design Understandings ist die Untersuchung der Anbieterseite. Die Theorie nach Moritz (2005) verlangt es, Ressourcen, Ziele, Verantwortungen, Prozesse und Anspruchsgruppen des Anbieters zu beschreiben. Die Kundenseite kann anhand von Umfragen untersucht werden, wobei die Anbieterseite eher durch Erforschung genauer beschrieben werden kann (Untersteiner, 2015).

7.3. Service Design Thinking

Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der ersten Phase wird gemäss Moritz (2005) in der zweiten Phase die strategische und analytische Richtung vorgegeben. In diesem Teil sollen Kriterien, Probleme und Motive identifiziert werden.

Grundsätzlich geht es darum, einen Rahmen zu schaffen mit Zielen und Visionen. Voraussetzungen und Inhalte werden analysiert und Zusammenhänge überprüft. Als Instrumenten dient eine Stakeholder Map, die das visuelle Denken fördert (Untersteiner, 2015).

7.3.1. Stakeholder Map

Stakeholder sind Anspruchsgruppen, die verschiedene Ziele verfolgen. Ein Unternehmen muss sich über den Umgang mit den verschiedenen Zielen der Anspruchsgruppen klar werden. Das sogenannte Stakeholder-Management kann normativ-ethisch geführt werden. Das bedeutet, dass alle Stakeholder die gleiche Beachtung erhalten. Geprägt wird der Ansatz durch die Interessengegensätze innerhalb der Stakeholder und zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen (Theuvsen, 2001).

Der Einfluss aller Anspruchsgruppen hat in den letzten Jahren zugenommen. Grund dafür sind unter anderem die Globalisierung, neue Medien oder ein sensibleres Konsumverhalten. Ziel eines Unternehmens sollte deshalb die Etablierung eines einheitlichen Unternehmensbildes über alle Anspruchsgruppen hinweg sein (Tomczak & Kernstock, 2019).

Im Stakeholder Mapping werden alle Anspruchsgruppen einer Idee oder eines Projekts in einem System dargestellt. Dadurch werden die Einflüsse und die Zusammenhänge der Stakeholder ersichtlich. Stakeholder können dabei selbst im Projekt involviert sein oder ausschliesslich an der Entwicklung interessiert sein (Savina, 2021).

7.4. Service Design Generating

Diese Phase beinhaltet die Entwicklung von innovativen Konzepten und Ideen für eine Destination. Die gewonnenen Erkenntnisse in der Forschung und der Phase 1 dienen zu kreativen Problemlösungen und Erlebnisgestaltungen (Moritz, 2005). Auch in dieser Phase dienen die benutzten Instrumente dazu, die Produktideen visuell greifbar zu machen und verständlich darzustellen. Als besonders geeignet wird die Methode der Customer Journey Map beschrieben, die im nachfolgenden Kapitel bearbeitet wird (Untersteiner, 2015).

Untersteiner (2015) beschreibt, dass es vorteilhaft ist, die Personas von der Design Phase vier (Service Design Filtering) bereits vor der Erstellung der Customer Journey Map auszuarbeiten. Dies auch deshalb, weil die Design Phasen nach Moritz (2005) es vorsehen, dass für jede Persona eine individuelle Customer Journey Map erstellt wird, da die Berührungspunkte individuell vertieft werden müssen.

7.4.1. Customer Journey Map

Die individuelle Wahrnehmung des Kunden beeinflusst die Qualität der Dienstleistung erheblich (Meffert & Bruhn, 2006).

Eine Customer Journey Map stellt die Erfahrungen, die ein Kunde während der Dienstleistungskette durchlebt, visuell dar. Aus diesem Grund werden menschliche Verhaltensmuster, wie sie in der ersten Phase und in der qualitativen Forschung erkannt wurden, in den Service-Design Ansatz integriert. Mit der Customer Journey Map können Erfahrungen und Erlebnisse für den Kunden, wie auch für den Erstellenden geplant und gesteuert werden, dies hilft auch zur Fehlervermeidung bei der Dienstleistungserstellung. Die Identifikation von Berührungspunkten ist im Voraus unerlässlich. Der Kunde interagiert in diesen Situationen virtuell oder physisch mit der Dienstleistung. Die Berührungspunkte werden von der Kundenseite betrachtet und repräsentieren das emotionale Gesamterlebnis des Kunden (Untersteiner, 2015).

Durch die Customer Journey Map, werden die Interaktionspunkte zwischen Anbieter und Kunden analysiert. Es geht darum, eine maximale Kundenbindung und -zufriedenheit zu erzielen, indem die Berührungspunkte effektiv und effizient gestaltet werden (Kaufmann, 2021).

Eine Customer Journey Map besteht aus den folgenden fünf Phasen: Awareness-Phase, Consideration-Phase, Decision-Phase, Service-Phase und Loyalty-Phase, die in den folgenden Kapiteln detailliert beschrieben werden (Von Oeynhausen, 2019).

7.4.1.1 Awareness-Phase – Bewusstsein

In der ersten Phase geht es um die frühzeitige Aufmerksamkeitsgewinnung des Kunden (Hopf, 2021).

Die Problemstellung des Kunden erfordert eine Lösungsbereitstellung auf der Unternehmensseite. Der Kunde richtet viel Aufmerksamkeit auf sein Bedürfnis. In dieser Phase geht es deshalb um die Bewusstwerdung des Problems auf der Kundenseite. Der Kunde sucht nach Lösungen, die auf sein Problem und das daraus entstandene Bedürfnis abgestimmt sind (Eggenschwiler, 2020).

7.4.1.2 Consideration-Phase – Überlegung

In dieser Phase ist der Kunde sich bereits über sein Problem im Klaren und vergleicht jetzt Alternativen. Diese Phase wird auch Überlegungsphase genannt. Die Kunden suchen in dieser Phase bereits Erfahrungswerte von anderen Kunden oder den direkten Austausch mit den Anbietern (Sellers, 2021).

Die Optionen sind den Kunden an dieser Stelle bereits bekannt, sie suchen aber nach weiteren Informationen. Produkte werden verglichen und Kundenrezensionen werden gelesen. Das Unternehmen muss sich in dieser Phase so positionieren, dass es sich gewinnbringend von vergleichswertigen Unternehmen unterscheidet (Zubak, 2017).

7.4.1.3 Acquisition-Phase – Entscheidung

In dieser Phase des Customer Journeys fällt die Kaufentscheidung. Der potenzielle Kunde wird zum aktiven Kunden. In dieser Phase ist die Unterstützung während dem Kauf und der Preis von zentraler Bedeutung (Eggenschwiler, 2020).

Für das Unternehmen ist es in dieser Phase wichtig, den Kunden genau zu kennen, um ihn optimal während dem Kaufprozess unterstützen zu können (Sellers, 2021). Eine Umfrage zeigt, dass 97 Prozent aller potenziellen Kunden in dieser Phase von Kundenrezensionen geprägt werden (Zubak, 2017).

7.4.1.4 Service-Phase

In der vierten Phase eines Customer Journeys, bezieht der Kunde das gekaufte Produkt oder die erworbene Dienstleistung. Die Phase ist von zentraler Bedeutung, da es einfacher und kostengünstiger ist, einen bestehenden Kunden zu halten, als einen neuen dazuzugewinnen. Dies auch deshalb, weil sich die Vertrauensgewinnung bei Erstkäufern herausfordernd darstellt. In dieser Phase ist es deshalb wichtig, eine solide Verbindung zum Kunden aufzubauen und sich mit ihm aktiv auszutauschen, beispielsweise durch Feedback. Die Kundentreue muss wertgeschätzt werden (Zubak, 2017).

7.4.1.5 Loyalty-Phase

In der letzten Phase des Customer Journeys ist der Kunde mit dem Produkt und der damit einhergegangenen Lösung zu seinem Problem zufrieden. In dieser Phase verfasst er positive Empfehlungen auf digitalen Plattformen, sollte er zufrieden sein. Dies beeinflusst wiederum die Vertrauensgewinnung von potenziellen Kunden in den ersten Phasen des Customer Journeys (Eggenschwiler, 2020).

7.5. Service Design Filtering

Diese Phase basiert auf den vorhergegangenen Phasen. Es geht darum, die Ideen und Konzepte weiter zu identifizieren und definitiv auszuwählen. Diese können von Experten durch bestimmte Kriterien festgelegt werden, aus diesem Grund sind die Erkenntnisse der qualitativen Experteninterviews von Bedeutung für diese Phase. Anhand dieser Kriterien kann die Leistung und die Qualität gemessen werden (Moritz, 2005).

Bezogen auf touristische Destinationen, sollten diese in der vierten Phase die beste Idee und deren Konzept und Lösung auswählen. Anschliessend sollte die Leistung gemessen und getestet werden. Im Anschluss erfolgt durch die touristischen Destinationen eine subjektive, heuristische, ökonomische, technische und rechtliche Evaluation (Untersteiner, 2015).

Gemäss Moritz (2005) ist neben ganzheitlichen Evaluationsverfahren die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) für touristische Destinationen Erfolg versprechend.

7.5.1. Personas

Personas sind sogenannte fiktive Profile. Diese Profile repräsentieren die typischen Verhaltensweisen einer bestimmten Zielgruppe und verkörpern deren Interessen (Burkholz, 2017).

Durch dieses Instrument kann der Service-Design Prozess einen persönlichen Bezug zu den untersuchten Zielgruppen herstellen. Den Entwicklern ist es so möglich, sich bestimmte Reaktionen besser vorstellen zu können. Die Leistung und die Qualität von Produkten und Dienstleistungen, die mit Service Design etabliert wurden, kann so besser im Voraus gemessen werden (Untersteiner, 2015).

Sogenannte Buyer Personas sind das richtige Instrument, insofern potenzielle Kunden eine ausgedehnte und bewusste Entscheidungsfindung durchlaufen. Unternehmen können so Inhalte bieten, die optimal auf die Zielkunden abgestimmt sind (Burkholz, 2017).

7.6. Service Design Explaining

In der zweitletzten Phase werden potenzielle Szenarien dargestellt. Die bisherigen Konzepte der ersten vier Phasen werden für alle Sinne visualisiert. Hier sollten grundsätzlich Stakeholder Zugang erhalten zu zukünftigen Konzepten. Klare Ziele, Zielgruppen und Zusammenhänge aller bisherigen Erkenntnisse sind deshalb Grundvoraussetzung. Alle Prozesse werden in Form von Mappen dargestellt. Dies erleichtert den Austausch über Erfahrungen in Form von Prototypen (Moritz, 2005).

7.6.1. Storytelling

Unter dem englischen Begriff Storytelling versteht sich die lebendige Beschreibung von Ideen, Erfahrungen oder Überzeugungen. Mit erzählten Geschichten sollen starke Emotionen hervorgerufen werden. Die Geschichtenerzählung dient als Kommunikationsmittel, um dem Kunden Wertschätzung, Erfahrung und Wissen näherzubringen (Serrat, 2008).

Das visuelle Storytelling ist ein effektives Kommunikationsmittel. Ganze Themenkomplexe werden mit der Kombination aus Text, Bildern, Symbolen und Diagrammen unterhaltsam wiedergegeben (Skorka, 2021).

Visuelles Storytelling ist deshalb Erfolg versprechend, da das menschliche Gehirn Visuelles 60'000-mal schneller verarbeitet als reinen Text. 90 Prozent der übermittelten Informationen im Gehirn sind visuell. Visuelles Storytelling ist eine Marketingstrategie, die den Kunden in den Mittelpunkt einer fesselnden Erzählung stellt.

Die gesamte Customer Journey wird in ein visuelles Medienerlebnis inszeniert. Dem Kunden soll vor allem aufgezeigt werden, wie sein Leben durch die angebotene Problemlösung verbessert wird (Ron, 2016).

Visuelles Storytelling enthält realitätsferne Elemente für den Kunden. Durch die richtige Vermittlung kann der Kunde aktiv eintauchen. Vorort stützen ästhetische Elemente die erzählte Geschichte. Der Kunde taucht so passiv in seine Vorstellungen (Pine & Gilmore, 1998).

Die Geschichte die mit Storytelling im Customer Journey inszeniert wird, muss mit einer Problemlösung enden. Der Wandel von der Problemstellung bis hin zur Lösung ist vom Wandel getrieben, der essenziell für ein gutes Storytelling ist. In der Geschichte geht es um Innovation und Verbesserung. Diese Aspekte sind stets mit bestehenden Verhältnissen des Kunden verknüpft. Eine Vision dient als Basis für eine Geschichte, die das Publikum zum Nachdenken anregt. Der Kunde muss nach dem Storytelling nicht nur wissen, dass es etwas möglich ist, sondern die Daten visuell vor sich haben, auf welche Art und Weise und unter welchen Umständen etwas möglich ist (Skorka, 2021).

In der vorliegenden Arbeit wird das Storytelling in den Kapiteln der Angebotsentwicklung mit der Canvas Methode verwirklicht. Das Schema ist in die folgenden acht Teile gegliedert (designabeterbusiness, 2019):

1. Thema: Um was soll es in der Story gehen?
2. Ziel: Was soll mit der Story erreicht werden?
3. Zielgruppe: Auf wen ist die Story ausgerichtet und was sind deren Bedürfnisse?
4. Bevor: Wie fühlt sich die Zielgruppe, bevor sie die Story kennen?
5. Kontextschaffung: Was muss vorgestellt oder erklärt werden?
6. Punktsetzung: Schaffung eines AHA-Moments für die Zielgruppe
7. Schlussfolgerung: Das Ende der Geschichte gestützt von einem call-to-action
8. Danach: Wie fühlt sich die Zielgruppe, nachdem sie die Story kennen?

7.7. Service Design Realising

In der letzten Phase werden die umsetzbaren Lösungen oder Prototypen in Form von Geschäftsplänen entwickelt. Die Richtlinien werden gegeben für die anschliessende Umsetzung. Ziel und Konzept für die Leistung müssen klar definiert sein und mit allen anderen einzelnen Komponenten zusammenhängen (Untersteiner, 2015).

Nach Erstellung eines Service Design Blueprints, welches vor allem für touristische Destinationen sehr empfehlenswert ist, wird es klassischen Unternehmen empfohlen, Businesspläne auszuarbeiten (Moritz, 2005).

7.7.1. Service Design Blueprint

In der vorliegenden Arbeit wird die Angebotsentwicklung mit Service Design Blueprint für die Destination Leukerbad verwirklicht. Service Design Blueprint ist primär ein Mapping, das im Service-Design-Prozess verwendet wird. Definiert wird es wie folgt:

Ein Service Design Blueprint ist ein Diagramm, welches die Beziehungen zwischen verschiedenen Servicekomponenten darstellt, die direkt mit den Berührungspunkten in einer bestimmten Customer Journey verbunden sind. Gerade in komplexen Szenarien, die viele dienstleistungsbezogene Angebote enthalten, sind Service Design Blueprints sehr hilfreich. Sie werden vor allem dann angewandt, wenn Kundenerlebnisse kanalübergreifend erlebt werden und mehrere Berührungspunkte beinhalten. Einem Service Design Blueprint geht stets ein Customer Journey hervor. Für die gleichen Erlebnisse kann es mehrere Blueprints geben, das ist stets von den Szenarien abhängig. Grundsätzlich sind Service Design Blueprints immer auf die Geschäftsziele ausgerichtet.

Die Methode bringt eine beachtliche Anzahl an Vorteilen mit sich. Unternehmen erhalten dadurch ein umfassendes Verständnis für ihre Leistungen und die denen zugrunde liegenden Ressourcen. Wenn sich ein Unternehmen auf einen Berührungspunkt im Detail fokussiert, können dadurch strategische Vorteile auf dem Markt entstehen. Mit dem Blueprint entsteht ein Gesamtbild und die Abhängigkeit der Berührungspunkte wird ersichtlich, weshalb allfällige Schwachstellen erkannt und verbessert werden können. Blueprints bringen also die Optimierungsmöglichkeiten zum Vorschein und zeigen, wie die Koordinierung zwischen den Berührungspunkten zum besten Kundenvorteil gemacht werden kann (Gibbons, 2017).

Ein Service Design Blueprint enthält rund sechs Komponenten, die in Relation zueinanderstehen. Die verschiedenen Eigenschaften dieser Teile, die gesamthaft den Service Design Blueprint bilden, werden in diesem Kapitel erklärt.

7.7.1.1 Physische Kontaktpunkte (Physical Evidence)

Hier werden alle Berührungspunkte aufgezeigt, mit denen Kund*innen und Mitarbeitende in Kontakt kommen. Sie stehen im Blueprint an erster Stelle, werden aber meist zuletzt hinzugefügt. Beispiele könnten sein: Physischer Geschäftsstandort, Webseite oder Benachrichtigungsmails (Bärtsch, 2021).

7.7.1.2 Kundenaktionen (Customer Actions)

Hier werden alle Handlungen dargestellt, die Kund*innen während der Services erleben. Beispielsweise der Besuch auf der Webseite und die Möglichkeit auf einen direkten Kontaktaustausch mit einem Mitarbeitenden, der anschließende Kauf, online oder physisch, sowie der Erhalt oder der Rückversand einer Bestellung (Bärtsch, 2021).

7.7.1.3 Vordergrundaktionen (Frontstage Actions)

In diesem Teil des Blueprints wird gezeigt, was Kunden sehen und mit wem sie interagieren. In einer Dienstleistung sind Beispiele für diesen Schritt die Begrüssung der Kunden am physischen Standort oder die Beantwortung der Fragen per Chat, E-Mail oder Versandinformationen (Bärtsch, 2021).

7.7.1.4 Hintergrundaktionen (Backstage Actions)

Durch diese Komponente im Blueprint werden die Kundenerlebnisse erst ermöglicht, aber für die Kunden sind die Handlungen im Teil der Hintergrund Aktionen nicht ersichtlich. Deswegen fasst dieser Schritt alle Mitarbeitertätigkeiten, Vorbereitungen und Ausführungen der verschiedenen Verantwortlichkeiten zusammen.

Beispielsweise der Inhalt eines Textes auf der Webseite, der vom Mitarbeitenden verfasst wurde, oder alle weiteren Vorbereitungen, die den Service für die Kund*innen erst erlebbar machen (Bärtsch, 2021).

7.7.1.5 Unterstützende Prozesse (Support Processes)

Zu diesem Schritt zählen alle internen Aktivitäten, die die Mitarbeitenden in der Serviceerbringung unterstützen. Dazu zählen beispielsweise Materiallieferungen von Drittanbietern oder die Sicherstellung von funktionierenden Softwares, Liefer- oder Zahlungssystemen (Bärtsch, 2021).

7.7.1.6 Linien

Die ersten zwei Teile (Physische Kontaktpunkte und Kundenaktionen) werden gemeinsam dargestellt. Alle weiteren Schritte werden im Service Design Blueprint durch eine Linie abgetrennt. So entstehen Kategorien, um die Interaktion und die Abhängigkeit der verschiedenen Komponenten zu verdeutlichen.

Bei den Anbietern wird auf diese Weise ein besseres Verständnis für die Kunden etabliert und die damit einhergehende Prozessverbesserung sowie die frühzeitige Erkennung allfälliger Schwachstellen können umgesetzt werden (Bärtsch, 2021).

Es gibt drei verschiedene Linie: die Interaktionslinie, die Sichtbarkeitslinie und die Linie der internen Aktionen. Die Interaktionslinie zeigt den direkten Austausch zwischen Unternehmen und Kunden. Die Sichtbarkeitslinie trennt die für den Kunden sichtbaren und unsichtbaren Service. Alles, was sichtbar ist für den Kunden (Vordergrundaktionen) wird oberhalb der Linie aufgezeigt, während alle Hintergrundaktionen unterhalb aufgelistet werden. Die Linie der internen Interaktionen trennt die Mitarbeitenden mit direktem Kontakt zu den Kunden von den Mitarbeitenden, die keine direkte Interaktion mit dem Kunden haben (Gibbons, 2017).

Teil 2 – Ergebnisse und Interpretation der qualitativen Forschung

8. Qualitative Experteninterviews

In den folgenden Kapiteln wird die Methodik der qualitativ durchgeführten Experteninterviews sowie die Auswahl und Durchführung erläutert. Anschliessend werden die gesammelten Daten ausgewertet und in einer Synthese die Ergebnisse präsentiert.

8.1. Methodik der qualitativen Analyse

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring dient als Methodik zur Erforschung der Experteninterviews. Dabei handelt es sich um eine systematische Auswertung. Dieser Prozess weist den Vorteil auf, dass er streng methodisch kontrolliert und das untersuchte Material schrittweise analysiert wird. Das Material, in diesem Fall die durchgeführten Experteninterviews, wird in Einheiten gegliedert. Dazu wird ein Kategoriensystem verwendet, welches diejenigen Aspekte festlegt, die aus dem Textmaterial herausgefiltert werden sollen (Mayring, 2016).

Insgesamt gibt es drei Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese Arbeit basiert auf der Technik der Zusammenfassung. Die induktive Kategorienbildung ist Bestandteil der Zusammenfassung. Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass nur die wesentlichen Inhalte bleiben. (Mayring, 2016).

Das Prozessmodell, welches den Analyseablauf darstellt und für diese Arbeit verwendet wurde, wird als Abbildung im Anhang 4 verdeutlicht.

Gemäss Mayring (2016) müssen Selektionskriterien im Voraus definiert werden, damit die induktive Kategorienbildung festgelegt werden kann. Die Kategorien wurden induktiv gebildet. Das bedeutet, die Kategorien ergeben sich aus dem erforschten Material heraus.

8.2. Methodik der qualitativen Datenerhebung

Die Erhebung der Daten wurde durch das narrative Interview nach Kruse (2014) getätigt. Gemäss Mayring (2016) sind dies qualitativ orientierte Interviews, entwickelt von Fritz Schütze (Mayring, 2016).

Die Form der Gesprächsführung im narrativen Interview verläuft relativ offen. Die Methode dient zur Aufrechterhaltung von längeren Erzählungen. Diese narrative Methode bietet dem Befragten viel Raum für die Präsentation der eigenen Erfahrungen und der Entwicklung der persönlichen Perspektive auf die angesprochenen Themen. (Rosenthal & Loch, 2002).

In der vorliegenden Arbeit wurden die folgenden Themenfelder im narrativen Experteninterview behandelt:

- Zielgruppe und Potenzial
- Angebot und Infrastruktur
- Kommunikation und Werbung

Ein Beispiel eines narrativen Interviewleitfadens ist im Anhang 9 abgebildet.

8.3. Auswahl und Durchführung der Experteninterviews

Der Interviewleitfaden wurde anhand der Themen in drei Spalten gegliedert. Des Weiteren wurden die Fragen unterteilt in: Leitfrage/Erzählaufforderung, mögliche Themen selbstläufiger Narration, Aufrechterhaltungsfragen und konkrete Nachfragen. Das narrative Interview beinhaltet fünf Phasen:

1. Erklärungsphase
2. Einstieg und Erzählaufforderung
3. Erzählphase
4. Nachfragephase
5. Bilanzierung

Jeder Interviewleitfaden wurde auf die befragte Person angepasst und basiert auf der Vorlage nach Kruse (2014). Bei den befragten Experten handelt es sich um Personen, die einen persönlichen oder beruflichen Bezug zur Thematik und einen touristischen und/oder wirtschaftlichen Hintergrund haben:

1. Pascal Gebert, Coach bei Realizing Progress
2. Lorenz Ramseyer, Remote Work Consultant und Präsident Digitale Nomaden Schweiz
3. Denise Fecker, Forschungsschwerpunkte in New Work und Workation, Wintersporttourismus, Leadership und Mitarbeiterbindung
4. Martin Gerber, Gründer des Unternehmens Antbirds
5. Peder Plaz, unterstützt Unternehmen in Innovationsprojekten und beschäftigt sich mit Herausforderungen im Tourismus und im Berggebiet der Schweiz
6. Annina Coradi, engagiert sich bei der miaEngiadina Marketing SA als Projektleiterin für die Entwicklung des InnHub La Punt und Geschäftsführerin der miaEngiadina Community
7. Nicole Fischler, zuständig für die Homeoffice-Kampagne bei Arosa Tourismus

Alle Befragungen erfolgten mit dem Tool «Zoom» online. Die Einverständniserklärung zur Aufnahme des Interviews wurde schriftlich im Voraus per E-Mail von allen Teilnehmenden bestätigt. In der ersten Phase wurde den Gesprächspartnern erklärt, dass es sich um ein narratives Interview handelt und es deshalb nicht ein klassisches Frage-Antwort-Interview sein wird. Dies dient dazu, dass alle befragten Personen möglichst frei von ihren Erfahrungen sprechen.

In Phase zwei bis vier wurde der Interviewleitfaden nach Kruse (2014) benutzt. Abschliessend wurden die Experten in der Phase der Bilanzierung gefragt, welche Eindrücke sie vom Interview hatten und ob sie weitere Beiträge haben. Das narrative Interview war jeweils für die Befragten neu und ein Erfahrungsaustausch war für alle Beteiligten gewinnbringend.

8.4. Datenauswertung im induktiven Kategoriensystem

Die Erkenntnisse aller Experteninterviews wurden gemäss der Methode nach Mayring (2016) in einem induktiven Kategoriensystem kodiert. Alle Aussagen wurden in den Transkripten aus dem Anhang 1 erneut analysiert und in folgende Kategorien unterteilt:

1. Bedürfnis und Potenzial im Allgemeinen
2. Einfluss der Pandemie auf das Potenzial
3. Zielgruppe von ortsunabhängigem Arbeiten
4. Vorteile für Arbeitnehmende/Arbeitgebende
5. Differenzierung durch alpinen Raum
6. Herausforderungen
7. Angebot und Infrastruktur
8. Kommunikation

Das daraus resultierende Kategoriensystem ist im Anhang 4 aufgeführt.

8.5. Synthese und Präsentation der Ergebnisse

Die Synthese erfolgt nach weiteren sechs Überkapiteln, in die alle Kategorien erneut implementiert wurden. Diese sehen wie folgt aus:

1. Bedürfnis und Potenzial
2. Zielgruppe des ortsunabhängigen Arbeitens
3. Chancen
4. Risiken und Herausforderungen
5. Angebot und Infrastruktur
6. Kommunikation

8.6. Bedürfnis und Potenzial

Alle Befragten sind sich einig, dass das Bedürfnis seitens der Arbeitnehmenden nach flexiblem zeit- und ortsunabhängigem Arbeiten in den letzten Jahren vermehrt gestiegen ist und durch die Pandemie weiter angetrieben wurde. Der Einfluss der Pandemie beschleunigte die gesamte Entwicklung und durch die Homeoffice-Norm aber auch durch den Drang, nicht mehr zu Hause arbeiten zu wollen, steigt das Potenzial des ortsunabhängigen Arbeitens in anderen Umgebungen als bisher gewohnt erheblich. Die befragten Pascal Gebert, Lorenz Ramseyer und Martin Gerber glauben an die Steigung des Prozentsatzes, was Arbeitnehmende betrifft, die Workation ausüben oder sich eine solche wünschen. Das deutet auf das unausgeschöpfte Potenzial hin. Lorenz Ramseyer, Präsident der Digitalen Nomaden Schweiz, spürt auch, dass Remote Work viel mehr Chancen bietet, als bisher umgesetzt wurden, und dass diese noch weiter ausgeschöpft werden müssen. Die Entwicklung ist bereits präsent. Das zeigt er anhand einer Befragung, die veranschaulicht, dass sich 50 Prozent aller Mitarbeitenden überlegen, in diesem Jahr ihren Arbeitsplatz zu wechseln. In den letzten 20 Jahren präsentierte sich dieser Wert nie in einer derartigen Höhe. Diese Dynamik wurde auch durch die Pandemie angetrieben, da den Arbeitnehmenden bewusst geworden ist, wie gut ortsunabhängiges Arbeiten umsetzbar ist. Annina Coradi festigt das Potenzial durch die grosse Resonanz der Angebote bei miaEngiadina. Hier betont Annina Coradi vor allem die Unterstützung seitens der Gemeinde, von der das Potenzial ebenfalls erkannt wird und Angebote entsprechend erfolgreich umgesetzt werden können.

Die Unternehmen sind noch in den Anfangsphasen, was das Ausprobieren von Workation-Angeboten betrifft. Es wird jedoch ersichtlich, dass alle Unternehmen und auch die Experten, die bereits über viel Erfahrung in dem Feld verfügen, solche Angebote immer mehr schätzen lernen.

Das Potenzial auf Unternehmerseite ist deshalb so hoch, weil Teams auseinandergehen und die Fluktuationsrate enorm ist, sollte ein Unternehmen die Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens verwehren. Lorenz Ramseyer fundiert diese Aussage mit diversen Studien aus den USA, welche Ursachen grosser Kündigungswellen untersuchen.

Was den Einfluss der Pandemie betrifft, so wurden einige wertvolle Erkenntnisse in den Experteninterviews deutlich. Pascal Gebert deutet beispielsweise an, dass er Workation vor zwei Jahren noch als absolutes Nischenprodukt gesehen hätte. Er beschreibt auch aus eigener Erfahrung, dass ortsunabhängiges Arbeiten vor der Covid-19-Pandemie nicht umsetzbar war für viele Arbeitnehmende, und falls es dazu kam, dann nur unter beträchtlichen Restriktionen. Durch die Forcierung zum Homeoffice hat sich eine Norm im Umgang damit etabliert und die Experten sind sich einig, dass Homeoffice Bestandteil des Arbeitsalltags bleiben wird. Die Mehrheit der Experten vertritt die Meinung, dass durch die Pandemie in dem Bereich viel vorangetrieben wurde. Einige sehen den Verlauf aber auch skeptisch und begründen dies damit, dass sich der Aufschwung wieder legen wird und all jene Kunden, die es regelmässig praktizieren, bereits vor der Pandemie Möglichkeiten dazu gefunden haben. Andererseits kann die Pandemie für die Angebotsentwicklung als Werbeinstrument benutzt werden. Damit kann aufgezeigt werden, dass es reibungslos umsetzbar ist, aber dass es noch spannender geht. Die Experten betonen aber auch, all jene Kunden nicht ausser Acht zu lassen, die während der Pandemie keine guten Erfahrungen im Homeoffice gemacht haben und auch mentale Schäden davongetragen haben. Diese Impressionen können Grundlage für eine innere Abneigung gegenüber ortsunabhängigem Arbeiten bieten. Ein weiterer Aspekt, den die Pandemie aufgeworfen hat, ist die Frage nach der Sinnhaftigkeit. Es entstanden grosse Fragen nach dem Sinn innerhalb einer Beschäftigung durch die Zeit im Homeoffice. Unternehmen können das als Chance sehen und die Sinnhaftigkeit in den Arbeitsaufgaben mit Workations stützen. Fundierte Resultate sowie durch die Pandemie angetriebene Entwicklungen im Arbeitsumfeld ergeben sich erst in rund zehn Jahren, da es ein langwieriger Prozess ist, der unbewusst geschieht, sagt Lorenz Ramseyer. Die Pandemie hat aber vor allem den Umgang mit technischen Tools innert kürzester Zeit stark vorangetrieben, sodass die sofortige Umsetzung von Workation in vielen Unternehmen kein Hindernis mehr darstellt. Ein weiterer Punkt, der für Workations von zentraler Bedeutung ist, ist die Vertrauensbasis auf Unternehmerseite. Flexible Arbeitszeitgestaltung auf Vertrauensbasis wird immer wichtiger und die richtige Unternehmensführung ist ausschlaggebend. Das betont vor allem Denise Fecker, die sich stark mit New-Work-Formen auseinandersetzt.

8.7. Zielgruppe des ortsunabhängigen Arbeitens

Zu den Arbeitnehmenden, welche bereits die Möglichkeit haben ortsunabhängig zu arbeiten, werden vor allem IT-Mitarbeitende oder Wissensarbeitende gezählt. Zudem auch Angestellte von Grosskonzernen, die innovativ sind und über die finanziellen Mittel verfügen, um die Produktivität der Mitarbeitenden steigern zu können. Die potenzielle Zielgruppe für Workations im alpinen Raum ist mehrheitlich deutschsprachig.

«Wer Workation betreibt, sucht nach einer Community.» Diese Meinung vertreten Pascal Gebert, Lorenz Ramseyer und Annina Coradi besonders. Ein weiteres Bedürfnis, welches die Experten vermehrt betonen, ist Experience Design. Die Kunden benötigen Erlebnisse. Die Erlebnisse müssen im Angebot enthalten sein und reichen bis hin zu einer ausgefallenen Architektur im Work Space. Wer sich für eine Workation anmeldet, sucht Anschluss unter Gleichgesinnten, braucht aber auch die Möglichkeit für konzentriertes und produktives Arbeiten.

Das Potenzial im alpinen Raum richtet sich besonders an Menschen, die sich sogenannte «Short Breaks» wünschen. Einen kurzen Tapetenwechsel von mehreren Tagen. Nicole Fischler von Arosa Tourismus berichtet, dass die Nachfrage nach Workation-Angeboten im Winter erheblich höher ist als im Sommer. Grundsätzlich müssen sich Menschen, die Workations in den Bergen verbringen, mit der Szene auseinandersetzen können. Annina Coradi fundiert, dass die Identität der Person mit den Bergen einhergehen sollte. Kunden können in Führungspositionen oder Mitarbeitende sein, die eine sehr eigenständige und auch ortsunabhängige Arbeitsweise aufweisen. Autonomie und Entscheidungsbefugnis über die eigene Arbeitseinteilung sind ausschlaggebend. Das zeigt die Erfahrung bei miaEngiadina. Annina Coradi hebt hervor, dass die Kundengruppen von Individualtouristen bis hin zu Teams reichen. Diese Kunden unterscheiden sich ausschliesslich in der Motivation, weshalb die Workations durchgeführt werden.

Lorenz Ramseyer weist vor allem darauf hin, dass es für die Schweiz und deren alpinen Raum als Zielland für Workation besonders spannend sein könnte, auf solche Firmen zuzugehen, die über 1'000 Mitarbeitende haben und vollumfänglich remote arbeiten. Er betont hier erneut die Wichtigkeit des physischen Zusammenkommens. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen vermehrt, und das ist unumgänglich. In den Digitalen Nomaden Schweiz zeigt sich jedoch, dass gerade die Altersgruppe 20 bis 30 sehr gut damit umgehen kann und sich aber professionell von Arbeit und Erreichbarkeit distanzieren kann.

Neben den Menschen, die bereits gewohnt sind, ortsunabhängig zu arbeiten, ist es wichtig, die grosse Masse mit den Angeboten erreichen zu können. Annina Coradi weist hier vor allem auf konventionelle Unternehmen hin, die den Arbeitnehmenden individuelle Workations anbieten könnten, wie beispielsweise Banken oder Versicherungen. Auch Nicole Fischler von Arosa Tourismus beschreibt die Chance als Erfolg versprechend, zukünftig Unternehmen mit Workation-Angeboten anzusprechen statt ausschliesslich Privatpersonen.

8.8. Chancen

8.8.1. Vorteile für Arbeitnehmende und Arbeitgebende

Lorenz Ramseyer fundiert mit einer wissenschaftlichen Studie, dass sich Menschen physisch sehen müssen. Beziehungen und Austausche sind ein wichtiger Bestandteil der Gesellschaft. Workations bieten ideale Voraussetzungen, zwischenmenschliche Interaktionen zu ermöglichen, besonders insofern mehr Homeoffice praktiziert wird. Auf den stetig zunehmenden Fachkräftemangel weisen vor allem Annina Coradi und Lorenz Ramseyer hin. Es wird deutlich, dass jene Unternehmen einen Vorteil daraus ziehen und fachlich kompetentere Mitarbeitende rekrutieren können, die individuelles ortsunabhängiges Arbeiten, aber auch gemeinschaftliche Workations im Angebot haben. Unternehmen, die flexible Mitarbeitende haben und ihnen im Gegenzug Vertrauen, Zeit- und Ortsunabhängigkeit bieten können, steigern die Wertschätzung der Angestellten gegenüber dem Unternehmen und dessen Produktivität.

Pascal Gebert weist darauf hin, dass durch Workation Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite profitieren. In einer Workation als Team beispielsweise lernt man sich besser kennen und kann den Fokus auch in den Kaffeepausen auf gewisse Projekte legen. Das fördert Innovation, Ideengewinnung und Effizienz. Diese Meinung vertritt auch Annina Coradi. Alle Experten sind sich einig, dass Workations Gewinn versprechend sind für Werte wie Firmenloyalität und Unternehmenskultur. Lorenz Ramseyer erzählt von einem spannenden Projekt. In diesem wurden einige Remote Worker während ihres Aufenthalts in den Bergen mit Tracking Apps begleitet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Berge einen positiven Einfluss auf Kreativität, innere Ruhe und Ausgeglichenheit haben. Martin Gerber betont unter anderem, dass gemeinsame Freizeitaktivitäten als Team nachhaltig sind und den Zusammenhalt fördern, was die Mitarbeiterbindung weiter antreibt. Nicole Fischler von Arosa Tourismus unterstützt diese Aussage mit einem Beispiel aus der Praxis, in welchem ein Unternehmen ein Chalet für die Mitarbeitenden mietete und eine Workation durchführte. Die Resonanz der Mitarbeitenden war sehr gut und es wurde mehrheitlich von allen geschätzt, gemeinsame Aktivitäten durchzuführen, aber auch produktiv gemeinsame Ziele zu erreichen.

8.8.2. Differenzierung durch den alpinen Raum

Der alpine Raum als Zielort einer Workation kann sich durch Qualität abheben, zumal dies nicht über den Preis machbar ist, betont Pascal Gebert. Alle Experten sind sich einig, dass die Berge als Inspiration für Kreativität und Produktivität dienen. Lorenz Ramseyer hat dazu ein wissenschaftliches Beispiel in Form einer Studie aus dem Geographischen Institut Bern der Universität Bern von Reto Bürgin. Dieser hat eine Doktorarbeit geschrieben, in der es um Multilokalität geht. Er hat dabei untersucht, welchen Einfluss die Umgebung auf das Individuum hat. Kurz zusammengefasst ergab die Untersuchung, dass man in den Bergen sehr viel produktiver und kreativer ist, da die Ablenkung weitaus geringer ist als in einem Grossraumbüro.

Lorenz Ramseyer zeigt auf, dass alpine Destinationen in der Schweiz gegenüber Stranddestinationen und Workation Hotspots wie Bali durchaus eine Chance haben. In erster Linie sprechen diese Destinationen besonders Menschen aus der Schweiz oder nahegelegenen Nachbarländern an, aufgrund der tiefen Anreisekosten. In der Schweiz ist zudem die Zeitzone vorteilhafter. In grundsätzlichen Fragen zum Arbeitsrecht, zu Versicherungen oder zum Steuerrecht kann sich die Schweiz ebenfalls vom Ausland abheben, insofern es sich ebenfalls um Schweizer handelt, die die Workation durchführen. Lorenz Ramseyer geht sogar davon aus, dass die Schweiz günstiger ausfällt, wenn alle Kosten summiert und mit einer Destination im fernen Ausland verglichen werden.

Es zeigt sich, dass vor allem die Zwischensaison in den Berggebieten grosses Potenzial für Workation aufweist. Diese Meinung stützt auch Denise Fecker, mit der Behauptung, dass die Betten in Bergdestinationen vor allem in der Zwischensaison zu lange leer sind. Martin Gerber sieht ebenfalls grosses Potenzial in den Bergen, um die Saisonalisierung auszugleichen und durch Workations in der Zwischensaison einen höheren Umsatz zu generieren. Peder Plaz weist vor allem auf die Attraktivität der Tage Montag und Freitag hin, da die Aufenthalte zum Wochenende so verlängert werden.

Als neues Trendthema kristallisiert sich in den Experteninterviews die Unerreichbarkeit heraus. Digital Detox als fester Bestandteil in der Angebotsentwicklung ist ein Zukunftsthema. Die Berge bieten dafür eine hervorragende Basis, sind sich alle Experten einig.

8.9. Risiken und Herausforderungen

Eine grundsätzliche Herausforderung sieht der Grossteil der Befragten im Wissen über die Workations. So hat Pascal Gebert beispielsweise bereits fünf Workations besucht, in denen er nur für die Unterkunft bezahlt hat und niemand als Organisator aufgetreten ist. Annina Coradi weist ebenfalls auf die Unwissenheit in diesem Bereich hin. Ein wichtiges Kriterium für sie ist die Mund-zu-Mund-Propaganda, die in der momentanen Situation unter keinen Umständen ausser Acht gelassen werden darf.

Lorenz Ramseyer spricht die grundsätzliche Herausforderung an, basierend auf Umfragen, dass sich Grosskonzerne in der Ortsunabhängigkeit genau den gleichen Tätigkeiten widmen, aber mit Videokonferenzen. Die Mitarbeitenden haben so viel mehr Sitzungen und sind dann ortsunabhängig um einiges unproduktiver, was natürlich nicht zielführend ist. Fehlendes Vertrauen ist also ein grosses Risiko. In den meisten traditionellen Unternehmen in der Schweiz ist deshalb Workation noch kein ausgeprägter Begriff. Denise Fecker betont, dass viele Firmen den Nutzen nicht sehen. Pascal Gebert sieht es als sehr herausfordernd, Projekte über mehrere Monate in der Schweiz im Rahmen einer Workation durchzuführen, schlicht aus dem Grund, dass die Schweiz sehr teuer dafür ist.

Herausforderungen im grundsätzlichen Potenzial von ortsunabhängigem Arbeiten erläutert Peder Plaz näher. Wer sich vor der Pandemie für Urlaub im Ausland entschieden hat, wird das auch nach der Pandemie weiterhin tun. Ausserdem sieht er eine grosse Herausforderung in der Infrastruktur. Es ist nicht ausreichend, als Hotel lediglich ein Zimmer zur Verfügung zu stellen, mit besserem Tisch. Diese Meinung vertritt auch Martin Gerber, der solche Erfahrungen selbst gemacht hat. Auf die Herausforderung, dass bei Hotels Ruheräume schwierig einzurichten sind, weist Pascal Gebert hin.

Herausforderungen für die Arbeitnehmenden sehen Martin Gerber und Lorenz Ramseyer in der ständigen Erreichbarkeit. Sie weisen darauf hin, wie schnell Menschen in einem Burn-out sind, wenn sie ständig erreichbar sein müssen, und wie das ortsunabhängige Arbeiten diesen Prozess beschleunigt. Sie betonen aber auch, wie spannend es sein kann, genau diesen Aspekt in die Angebotsentwicklung aufzunehmen, beispielsweise durch Work-Life-Blending und Digital Detox. Ein Risiko, welches die Mehrheit der Befragten erwähnt, ist die Gleichstellung von Remote Work und Homeoffice. Wer im Homeoffice unzufrieden war, lässt sich grundsätzlich weniger für eine Workation begeistern. Ein grundlegendes Risiko ist die Haltung gegenüber Bergdestinationen. Viele ziehen es gar nicht in Erwägung, dort zu arbeiten, da der Freizeitfaktor stark überwiegt. So vor allem die Generationen, die Arbeit und Freizeit strikt trennen.

8.10. Angebot und Infrastruktur

Unter Berücksichtigung des Community-Aspektes ist ein sogenannter Hub zentral, dies wurde von der Mehrheit aller Befragten erwähnt. Ein Hub ist ein Ort, an dem der Kunde Gleichgesinnte treffen und sich mit ihnen austauschen kann. Zur Infrastruktur selbst sind die Experten sich einig, dass es nicht sonderlich viel braucht. Kein Experte war überzeugt, dass es grosse Bergdestinationen mit viel Angebot und Infrastruktur braucht, wie beispielsweise Zermatt oder Verbier. Dies auch aufgrund des resultierenden Drucks, der entsteht, insofern bei Arbeitnehmenden das Gefühl aufkommt, während der Workation zu viel zu verpassen. Das geschieht bei einem Überangebot an Leistungen in einer Destination. Touristische B-Orte, wo der Tourismus zwar da ist, wo Infrastruktur gegeben, aber nicht sehr ausgeprägt ist, da wo ein lokaler und nicht internationaler Tourismus herrscht, wurden von den Experten als Orte für eine gelungene Workation beschrieben. Von einer Basisinfrastruktur waren hingegen alle Befragten überzeugt. Es wurden Beispiele wie offene Restaurants, nahe gelegene Einkaufsgeschäfte, ÖV-Verbindungen und Bergbahnen aufgezählt.

Pascal Gebert erzählt von einem erfolgreichen Praxisbeispiel, welches er mit Kunden durchgeführt hat. Während sogenannter Workation-Wochen, wurde von einem Unternehmen ein Haus gemietet, in dem die Mitarbeitenden an Projekten weiterarbeiten sollten. Während der gesamten Woche standen 50 Prozent der Arbeitszeit den Mitarbeitenden zur freien Verfügung und die weiteren 50 Prozent der Zeit folgten einem Rahmenprogramm, das sich auf die Arbeit des Unternehmens fokussierte. In diesem Angebot waren fixe Leistungen enthalten, die den Zusammenhalt fördern sollen. Das Angebot muss in erster Linie die grundlegendsten Ausstattungen enthalten: Internetzugang, grosse Bildschirme, Adapter, um mit allen Laptops arbeiten zu können, und Ruheabteilungen. Dass Ruheabteilungen besonders wichtig sind, zeigen die Erfahrungen von den Experten. Die Arbeitnehmenden müssen die Möglichkeit haben, sich zurückziehen zu können. Dies für die Ausführung einer Arbeit, die erhöhte Konzentration braucht, aber auch für den persönlichen Rückzug.

Über die Dauer ist sich die Mehrheit der Experten einig: eine Workation zwischen ein paar Tagen bis hin zu zwei Wochen, ganz abhängig von den individuellen Lebenslagen.

Annina Coradi betont die Wichtigkeit von Lokalität und Regionalität sowie des Zugangs zur Kultur im Angebot selbst. Ausserdem ist es von zentraler Bedeutung, sich als Workation Angebot klar von Co-Working-Spaces abzugrenzen. Es muss spannend sein, dort zu arbeiten, sei es als Individuum oder als Gruppe. Die Experten betonen, wie wichtig die Fokussierung auf das Individuum ist. Aspekte wie Co-Balancing, die durch Yoga- und Fitnessangebote gefördert werden, gehen mit dem erwähnten Trend des Digital Detox einher.

Für die Angebotsentwicklung in Hotels zeigt sich durch die Interviews, dass das Bilden von Paketen mit externen Anbietern in der Destination enorm Potenzial hat. Arosa Tourismus betont aber, dass die Erfahrung zeigt, wie wenig die Kunden von vorgefertigten Pauschalen halten. Die Möglichkeit, nach der Buchung direkt Angebote dazuzubuchen, erweist sich als Erfolgs versprechend. So kann sich jeder Gast individuell ein Package zusammenstellen, welches auch die von ihm beanspruchten Leistungen enthält. Für alpine Destinationen ist es ausserdem herausfordernd, günstige Packages anzubieten und doch umsatzmässig erfolgreiche Skaleneffekte zu erzielen.

Kundenaustausch ist ein wichtiger Punkt und zeigt sich auch bei miaEngiadina. Sie legen viel Wert auf Feedback, um die Angebote stetig optimieren zu können. Der Preis für ein Workation-Angebot darf keinesfalls unterschätzt werden und muss auf die Preissensibilität der Zielgruppe ausgerichtet sein. Wer als Individuum erfolgreich Remote Work betreibt, ist bereit, mehr Geld für eine Workation auszugeben als preissensible Digitale Nomaden. Diese Aussage fundiert Lorenz Ramseyer.

Angebote müssen neben Digital Detox auch auf andere Trends ausgerichtet werden, wie beispielsweise Nachhaltigkeit, vegane und vegetarische Essgewohnheiten oder Gesundheit im Allgemeinen. Jedes Angebot benötigt ein gewisses Alleinstellungsmerkmal, damit Workation als lohnenswert erscheint. Der Grat ist aber schmal zwischen einem Überangebot und einem soliden Angebot für alle Kunden. Das auch deshalb, weil die Zielgruppe für Workations sehr breit gefächert ist. In der Angebotskreierung als Destination ist es essenziell, dass lokale Anbieter integriert werden. Ziel sollte es sein, dass die Destination als Ganzes profitiert und nicht ausschliesslich einige Hotels. Die Experten sind sich einig, dass die Ressourcen vor Ort bereits grösstenteils das Potenzial abdecken.

8.11. Kommunikation

Die klassischen Marketingmassnahmen wurden von allen Experten nicht als Erfolg versprechend gewertet. Pascal Gebert setzt hier auf den Community-Aspekt, der für die richtige Kommunikation ausschlaggebend ist. Er erwähnt auch, dass das klassische Schalten von Google Ads nur wenig bringt. Hingegen kann die Zielgruppe direkt über Co-Working-Spaces in der Schweiz erreicht werden, indem die alpine Destination Partnerschaften mit den Co-Working Spaces eingeht. Diese sind überwiegend in Städten. Auch Nicole Fischler betont dabei, dass die Zielgruppe vorwiegend in den Städten zu Hause ist.

Ein weiteres wichtiges Kommunikationsmittel ist die Kooperation mit Unternehmen. Die Organisation durch die Human-Resources-Abteilung von Workations ist sehr Erfolg versprechend. Als Kommunikationskanal listen die Experten immer wieder LinkedIn auf. Es sei der richtige Ort, um mit Firmen oder Privatpersonen in Kontakt zu treten. Lorenz Ramseyer unterstützt die Wichtigkeit des Community-Aspektes. Um die Zielgruppe direkt ansprechen zu können, gibt es viele Remote-Work-Foren im Netz, hier ist es wieder davon abhängig, wie international die Kundschaft ist.

Was die Bilder für die Kommunikation betrifft, empfinden die Experten dasselbe Werbematerial als Erfolg versprechend wie auch für andere touristische Angebote. Arosa Tourismus setzte an der Stelle vor allem auf die Kombination von Arbeitsbildern und sportlichen Aktivitäten. Andere Experten waren ebenfalls der Meinung, dass die Infrastruktur oder eben Teile des Angebots in der Kommunikation sichtbar werden müssen. Die Kommunikationsstrategie kann so zusammengefasst werden, dass die Kunden abgeholt werden müssen, anschliessend wird ihnen das Problem aufgezeigt und eine passende Lösung unterbreitet. Denise Fecker sieht das auch so, denkt aber, dass die Businesskunden und die Individualtouristen unabhängig voneinander angesprochen werden müssen. Storytelling ist ein Aspekt, den die Mehrheit aller Experten vertritt. Den Kunden muss eine Geschichte vermittelt werden. Martin Gerber sieht das auch so und spricht mit Antbirds vor allem auch Team Retreats an. Mit den durchgeführten Kommunikationskampagnen von Antbirds kann er mit Erfahrung sagen, dass klassische Werbung im Verhältnis zu den Kosten sehr bescheidene Erträge erzielt. Es hat sich gezeigt, dass Events sehr vielversprechender sind. Seien es Events, an denen Privatpersonen, Unternehmen oder Communities teilnehmen. Mit Events können Geschichten und Emotionen besser vermittelt werden.

9. Untersuchung Best Practice mit dem qualitativen Ansatz

Unter Best Practice verstehen sich Unternehmensaufgaben, die mit Effizienz (Kosten-Risikenverhältnis) und Effektivität (Service-Bereitschaft) den langfristigen Unternehmenszielen gerecht werden und die Geschäftstätigkeiten optimieren (Gartner, 2022).

Im Benchmarking vergleichen Unternehmen miteinander ihre zugrunde liegenden Vorgehensweisen. Exzellente Praktiken werden anschliessend im eigenen Unternehmen umgesetzt, um weitgehende Verbesserungen der Geschäftstätigkeiten und sogar Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Es werden bewusst Unternehmen gesucht, die Prozesse hervorragend beherrschen. Best Practice Benchmarking strebt nach dem «Besten der Besten» (Gabler, 2022).

Auf dem Markt besteht bereits eine beachtliche Summe an Angeboten, die Workation erlebbar machen. Um im Detail auf ein Best Practice einzugehen, wird in diesem Teil der Arbeit die Homeoffice-Kampagne von Arosa Tourismus untersucht, dies auch deshalb, weil die Destination zum alpinen Tourismus gehört. Nach Untersuchung des Angebotes wurde ein Interview mit Nicole Fischler, verantwortlich für die Homeoffice-Kampagne bei Arosa Tourismus, durchgeführt, um die Forschung des Best Practices zu fundieren. Die Ergebnisse und deren Interpretation werden auf den kommenden Seiten dargestellt.

9.1. Ein Workation-Angebot in Arosa – Best Practice

Die Homeoffice-Kampagne von Arosa Tourismus setzt auf den Trend Workation mit dem Slogan: «Herausfordernde Zeiten ermöglichen neue Arbeitsweisen». Arosa Tourismus möchte den Gästen die Situation im Homeoffice vereinfachen und wirbt mit Homeoffice über dem Nebelmeer und Angeboten direkt am Pistenrand mit Ausblick auf die Aroser Bergwelt (Arosa, 2022).

Je länger der Aufenthalt dauert, desto mehr Vorteile ergeben sich für die Besucher. Weitere Vorteile, die Arosa Tourismus den Gästen anbietet, sind effizientes Arbeiten dank modern ausgestatteter Räumlichkeiten, zentrale Lage in der Wintersportdestination, sinnvolle und erholsame Pausen in der Aroser Bergwelt, kostenloser Skiunterricht für Kinder, insofern die Gäste in Hotels und Ferienwohnungen logieren, die an der Kampagne teilnehmen, Kinderbetreuung und vergünstigte Preise bei langen Aufenthalten (Arosa, 2022).

Folgende Kernziele verfolgt die Homeoffice Kampagne von Arosa Tourismus:

- Ruhige und konzentrierte Arbeitsatmosphäre für die Arbeitnehmenden
- Die Möglichkeit auf alle Angebote durch eine gute Lage in der Wintersportdestination
- Arbeits- und Alltagsausgleich durch erholsame Pausen in der Bergwelt und der Natur
- Gezielter Fokus auf Familien, durch attraktive Angebote für Kinder
- Lange oder verlängerte Aufenthalte durch die daraus entstehenden Vorteile für die Gäste

9.2. Ergebnisse und Interpretation des Interviews mit Arosa Tourismus

Das Interview wurde gemäss Mayring in der qualitativen Datenauswertung analysiert und innerhalb derselben Kategorien wie die anderen Experteninterviews kodiert. Die Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln interpretiert. Das Kapitel der Chancen und Risiken folgt als letztes, um die Interpretation des Best Practices auf die spätere Angebotsentwicklung auszurichten.

9.2.1. Zielgruppe und Potenzial

Die Homeoffice-Kampagne richtete sich vor allem auf die Menschen aus, die es während der Pandemie nicht leicht hatten und denen die Bergluft einen Mehrwert bringt. Das Potenzial war durchaus vorhanden, da Unternehmen erkannten, wie einfach Homeoffice umsetzbar ist, weil sie dazu verpflichtet wurden. Zur Entwicklung des Potenzials sagt Arosa Tourismus deutlich, dass es sich nach der Pandemie wieder gelegt hat und sich auch zukünftig etwas legen wird, aber durchaus grösser ist als vor der Pandemie. Die Nachfrage war im Winter deutlich höher als im Sommer.

Zur Zielgruppe kann gesagt werden, dass mit der Kampagne vor allem naturverbundene Menschen angesprochen werden. Vor allem auch Menschen, die in der Stadt wohnen und durch den Lockdown nicht viele Freizeitoptionen haben nach dem Homeoffice. Wenn es um demografische Angaben geht, sagt Nicole Fischler, die Bandbreite habe von Studenten bis hin zu 50-jährigen Familienvätern gereicht, die tatsächlich eine Workation gebucht haben. Das grösste Potenzial aber herrscht unter den Vollverdienenden ohne Kinder. Dies auch deshalb, weil sie nicht an Schulferien gebunden sind und das Budget haben, einen längeren Aufenthalt in Arosa zu verbringen. Eine weitere Zielgruppe sind «Zweitheimische», die ihren Erstwohnsitz in der Stadt haben und durch Homeoffice die Möglichkeit haben, in ihre Zweitwohnung in die Berge zu fahren. Diese Gruppe hat auch die Möglichkeit, von lokalen Angeboten und Infrastrukturen zu profitieren.

9.2.2. Angebot und Infrastruktur

Das Angebot wurde so etabliert, dass es sich auf Aktivitäten nach dem Feierabend oder in der Mittagspause ausrichtet. Es gab Seminarräumlichkeiten, die vermietet und dementsprechend eingerichtet wurden. Ein Co-Working-Space im Natur-Labor stellte das Tourismusbüro Arosa selbst zur Verfügung. In der Bilanz zeigt sich aber, dass Seminarräumlichkeiten stärker ausgelastet waren als das Co-Working-Space. Dies deshalb, weil die Menschen dort ungestört arbeiten können. Die Nachfrage dafür ist sehr hoch. Auf weniger Beliebtheit stiess jedoch das Co-Working-Space, welches für alle zugänglich war. Ausserdem wurden verschiedene Hotelzimmer in der Destination als Homeoffice-Space angeboten, da viele ausschliesslich einen starken Internetzugang benötigten. In der Kampagne selbst machte ein Hotel mit. Dieses hat sich entsprechend dem Trend positioniert und hat Spezialangebote kreiert, die auf das Homeoffice in den Bergen ausgerichtet waren. Wieder andere Hotels und Ferienwohnungen hatten auch Gäste, die im Homeoffice arbeiteten, aber dies nicht ankündigten und deshalb nicht bemerkt wurden. Dies entspricht einer erwähnten Herausforderung von Pascal Gebert.

Arosa Tourismus kreierte im Rahmen der Kampagne selbst keine Pauschalen. Wer online im Shop einen Aufenthalt buchte, konnte direkt nach der Buchung weitere Angebote dazubuchen. Dies deshalb, weil Arosa Tourismus nicht günstige Packages garantieren kann und es für den Gast so einfacher ist, die gewünschten Leistungen zu buchen, die konkret auf ihn zugeschnitten sind. In anderen Kampagnen konnte Arosa Tourismus die Erfahrung sammeln, dass Pauschalen bei Kunden nicht den gewünschten Erfolg brachten, deshalb ist es effizienter, wenn der Gast im Anschluss der Buchung sein eigenes Package zusammenstellt.

Das meistgebuchte Angebot durch Gäste, die in Arosa Workation machten, war das Skifahren. Nicole Fischler ist überzeugt, dass das mit dem Standort zu tun hat. Das Skigebiet ist sehr nahe am Dorfkern und es ist tatsächlich umsetzbar, in der Mittagspause Ski zu fahren. Was die Preise betrifft, so kann ein Seminarraum im Sport- und Kongresszentrum ab 40 Schweizer Franken gebucht werden. Es gibt Monats-, Wochen-, Tages-, oder Flexipässe. Ein Platz im Natur-Labor ist ebenfalls ab 40 Franken buchbar.

9.2.3. Kommunikation und Werbung

Die Grundidee war es, Menschen aus dem Homeoffice in die Berge zu bringen, um mehr Logiernächte generieren zu können. Daraus ergab sich die Realisierung der Kampagne, für die ein starkes Budget eingeplant wurde. Die Kommunikation wurde darauf ausgelegt, dass das Beste aus der Situation gemacht werden kann. In der Kampagne wurde zuerst bereits vorhandenes und anschliessend selbst hergestelltes Bildmaterial verwendet. Ein Bild zeigte ein Hotelzimmer mit einem grossen Schreibtisch, auf dem die Aussicht zur Geltung kommt. Es wurde mit dem Slogan kommuniziert, wenn Homeoffice, dann über dem Nebelmeer. Weiter verdeutlicht wurden Angebote mit der Kommunikation, dass der Gast in der Mittagspause oder nach dem Feierabend in fünf Minuten auf der Loipe ist.

Erfahrungsgemäss hat die Online-Kampagne sehr gut funktioniert. Es wurde aber auch mit grossen Plakaten im Hauptbahnhof in Schweizer Städten geworden, dort befindet sich die Hauptzielgruppe von Arosa Tourismus. Nicole Fischler ist überzeugt, dass es wie bei jeder Marketingkampagne wichtig ist, viel zu kommunizieren. Die Breite wurde über Social Media und Newsletter angesprochen und es wurde mittels bezahlter und unbezahlter Kanäle kommuniziert. Die Online-Kampagne wurde über eine Agentur realisiert. Die Online-Kampagne einer externen Agentur hat genauere Werte und Informationen über die Anzahl Klicks und die Gründe für den Abschluss einer Buchung.

Die Klicks sind relativ gut messbar. Über die Webseite konnte Arosa Tourismus mit Google Analytics nachvollziehen, woher die Kunden kommen und über welche Landingpage sie zu ihnen gekommen sind oder ob sie über die Google-Suche zu ihnen gefunden haben.

9.2.4. Chancen und Risiken

Nicole Fischler sieht die Herausforderung in der Etablierung von Workation als Tourismuszweig, vor allem in der geringen Verankerung bei den Nutzern. Die Möglichkeit, Homeoffice an einen anderen Ort zu verlegen, ist bei den Kunden noch zu wenig angekommen, vor allem was die Entwicklung nach der Pandemie betrifft. Eine weitere Herausforderung liegt in den Zusatzkosten, die Workations mit sich bringen. Dies sind finanzielle Kosten, aber auch Opportunitätskosten, wie beispielsweise Familien mit schulpflichtigen Kindern. Die erschwerte Rückverfolgung in der Kampagne macht es dem Marketing-Team von Arosa Tourismus schwierig einzusehen, wo die Fokusgruppe liegt und welche Buchungen in Hotels und Ferienwohnungen tatsächlich dem Trend Workation zugrunde liegen. Bei der Angebotsrückverfolgung ist es schwierig zu erkennen, welches am beliebtesten ist, vor allem deshalb, weil nicht erkannt werden kann, wofür sich Gäste mit der Jahreskarte interessieren. Was die Buchungen betrifft, kann die Rückverfolgung ebenfalls herausfordernd sein. Wenn ein Post beispielsweise auf Social Media gesehen wird, kann es sein, dass nicht über diesen Link, sondern über die Webseite gebucht wurde. Erfahrungsgemäss ist deshalb ein guter Marketing-Mix immer wichtig.

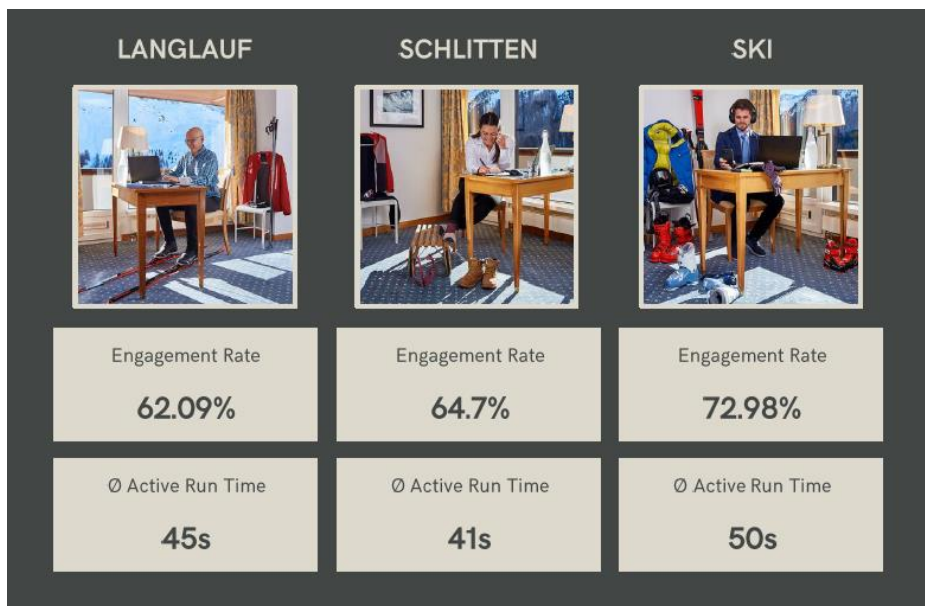
Eine grundsätzliche Herausforderung bei Kampagnen liegt immer in der Erkennung der Wertschöpfung. Es ist schwierig nachzuvollziehen, wer wie viel und wofür Geld in Arosa ausgibt, generiert durch die Kampagne.

Was die Risiken für Pauschalen betrifft, so kann gesagt werden, dass die Hotels ausserhalb einer Pandemie nicht auf Workation-Packages angewiesen sind. Das spricht unter anderem dafür, nicht im Voraus Pauschalen zu definieren, auch deshalb, weil die Zielgruppe derart breit aufgestellt ist. Diese Entwicklung zeigt sich auch in der Kampagne. Während des ersten Lockdowns waren es mehr teilnehmende Hotels und im vergangenen Winter, in der zweiten Phase der Pandemie, war es nur noch ein teilnehmendes Hotel. Zukünftige Chancen sieht Arosa Tourismus in der Kommunikation, mit der direkten Ansprache an Unternehmen statt wie bisher an Privatpersonen. Eine weitere Chance ist die Differenzierung durch den alpinen Raum, wie Nicole Fischler bestätigt. Der Ausgleich, die reine Alpenluft, die Freiheit und der Platz sind alles Aspekte, die Workations in alpinen Destinationen von anderen Workations differenzieren.

9.2.5. Erfolg der Kampagne

Nicole Fischler hatte im Nachgang der Kampagne einen Austausch mit der Online-Agentur bezüglich des Erfolges der Kampagne. Es hat sich gezeigt, dass das Sujet mit dem Skifahrer am erfolgreichsten war, dies verdeutlichen die untenstehenden Engagement Rates.

Abbildung 7: Erfolg der Kampagne gemäss Engagement Rates



Quelle: (Arosa Tourismus, 2022)

Teil 3 – Angebotsentwicklung mit Service Design

10. Idee basierend auf der Forschung

Die Forschung hat ergeben, dass das Potenzial von Workation in Berggebieten vorhanden ist. Die Angebotsentwicklung orientiert sich am Beispiel der Destination Leukerbad. Es handelt sich dabei um eine integrierte Destination, deren Grösse sich optimal für ein ausgeglichenes Workation-Angebot eignet. Ausserdem sind die Terme und das Skigebiet zentrale Pfeiler, um der erforschten Nachfrage und den Resultaten der Experteninterviews nachzukommen. Die genaue Anbieter- und Kundenperspektiven werden in der ersten Service-Design-Phase dargestellt.

Die Idee der nachfolgenden Angebotsentwicklung ist ein Workation-Service für die alpine Destination Leukerbad. Über die Plattform der My Leukerbad AG sollen Leistungen gebucht werden können, die sich ideal mit einer Workation kombinieren lassen. Es sollen externe Co-Working-Spaces wie Mountain Hubs kreiert und im Angebot inszeniert werden. Anschliessend kann direkt über die Webseite ein solcher Arbeitsraum gebucht werden. Es wird differenziert zwischen Gruppen- und Einzelangeboten. Es sollen auch Arbeitsplätze in Hotels geschaffen werden, die eine ideale Arbeitsatmosphäre bieten. Durch den Erwerb einer Mitgliedschaft können die Kunden von gewissen Vorteilen in den Co-Working-Spaces und der Aufnahme in eine Community profitieren. Nach der Buchung auf der Webseite werden den Kunden Leistungen angezeigt, die sie mit der Workation kombinieren können. So entstehen abgestimmte und individuelle Packages.

11. Die sechs Service Design Phasen in der Anwendung

Die sechs Phasen der Service Design Methode nach Moritz (2005) wurden im Literaturteil ausführlich beschrieben und kommen in den folgenden Kapiteln zur Anwendung.

11.1. Service Design Understanding – Phase 1

11.1.1. Ergebnisse der kontextualen Kundenbefragungen

Gemäss Moritz (2005) geht es in diesem Schritt darum, die Ziele, Werte, Bedürfnisse und Probleme der Kunden zu verstehen. Aus diesem Grund wurden 136 Personen in Form einer Online-Umfrage mit dem Tool Microsoft Forms befragt. Es waren 26 Fragen, die in einer Durchschnittszeit von 4.32 Minuten beantwortet wurden. Die Umfrage enthält nominal- und ordinalskalierte sowie offene Fragen. Alle Fragen und Resultate der Umfrage sind in Anhang 5 aufgeführt. Folgend werden alle Resultate beschrieben, die relevant für die nachfolgende Angebotsentwicklung in Phase 3 sind.

11.1.2. Die Kundenperspektive

Die Mehrheit der Befragten stammt aus dem tertiären Berufssektor. Aktuell betreiben 46 Prozent der Befragten alternative Arbeitsformen wie Homeoffice. Das entspricht zwar einer Minderheit. Während der Covid-19-Pandemie haben aber 60 Prozent aller Befragten die Arbeit an einem anderen Ort als gewohnt ausgeübt. Das spricht für ein verbreitetes Verständnis, die Arbeitsausführung auf einen anderen Ort zu verlegen. 51 Prozent wurden durch den Arbeitgeber mit der nötigen Infrastruktur ausgerüstet, um der Arbeit von zu Hause aus optimal nachgehen zu können. Hier wird das Potenzial deutlich, was das Verständnis und die Unterstützung seitens der Arbeitgeber betrifft.

79 Prozent aller Befragten haben noch nie eine Workation ausgeübt. Was die Kenntnisse über den Begriff Workation angeht, kannten ihn ausschliesslich 25 Prozent der Befragten bereits vor der Pandemie. Workation fällt für viele aus dem Interessenfeld, aus verschiedenen Gründen. So ist es für sieben Prozent der Befragten nicht vereinbar mit der Familie. 27 Prozent haben kein passendes Angebot gefunden. Bei weiteren 28 Prozent liegt der Grund in der fehlenden Bereitschaft des Arbeitgebers. 39 Prozent können es nicht mit den Arbeitsaufgaben kombinieren. Erstere und Letztere entfallen als potenzielle Kundengruppe für Workation-Angebote. Die weiteren Werte zeigen aber das grosse Potenzial von Workation. 55 Prozent sind bereit, Workation auszuüben, sollte der Arbeitgeber bereit sein und sich ein passendes Angebot ergeben. Die Sensibilisierung der Arbeitgeber ist eine zentrale Ausgangslage für zukünftige Forschungen in der Thematik des ortsunabhängigen Arbeitens.

Die Umfrage legt den Fokus auf verschiedene Angebote von Workations. 16 Prozent aller Befragten wären bereit, den Aufenthalt mit einer Städtereise zu verbinden. 17 Prozent bevorzugen eine Kombination mit Wanderurlaub. 18 Prozent würden eine Workation gern mit Skiurlaub kombinieren. Wasseraktivitäten erfreuen sich in der Umfrage starker Beliebtheit. 24 Prozent bevorzugen es, ihre Arbeit mit Strandurlaub zu kombinieren. 25 Prozent hätten gern Wellness als Teil ihres gebuchten Angebotes. Alpine Destinationen können hier mit Wandern, Skifahren und Wellnessangeboten 60 Prozent aller Befragten erreichen. Auf einer Skala von 1 bis 10, in der 10 den höchsten Wert darstellt, erzielt die Erfahrung einer Workation im Durchschnitt einen Wert von 6.83.

Mit der Frage, ob spezifisch Leukerbad als Destination infrage für eine Workation käme, sind 60 Prozent aller Befragten einverstanden. Auf die Ergründungsfrage «Weshalb» antwortete die Mehrheit, dass sich Leukerbad mit der Natur und den Wellness-, Wander- und Skiangeboten optimal für die Erholung von der Arbeit eignet.

Auf die Frage, mit wem die potenziellen Kunden bereit wären, eine Workation durchzuführen, antworteten 24 Prozent: mit dem Partner, der Partnerin. 22 Prozent bevorzugen einen Aufenthalt allein, 21 Prozent in Begleitung von Freunden. Ebenfalls 21 Prozent würden lieber ihre Arbeitskollegen mitnehmen und 12 Prozent die Familie. Hier wird das schwache Potenzial für die Kombination von Arbeit mit Familie erneut deutlich. Dies wird zudem gestützt durch die erschwerte Vereinbarung aufgrund der obligatorischen Schulzeit.

Was das besuchte Hotel betrifft, so ist es für 43 Prozent ausschlaggebend, ob es im Hotel selbst ein Wellnessangebot gibt. Für 57 Prozent ist es nicht von Bedeutung. Das stützt wiederum das Potenzial eines externen Wellnessangebotes, wie es in Leukerbad buchbar wäre. Inkludiertes Frühstück finden 76 Prozent wichtig.

Gegenteilig zeigt sich die Wichtigkeit eines inkludierten Abendessens. 72 Prozent halten das nicht für nötig. Aktivitäten vor Ort sind für 29 Prozent wichtig. Eine gute Erreichbarkeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln finden 71 Prozent der Befragten sehr wichtig. 72 Prozent brauchen ein Lebensmittelgeschäft in der Nähe des Workations-Aufenthaltsortes. Die Mehrheit aller Befragten ist bereit, 300 Franken oder mehr für eine Workation von drei Nächten auszugeben. Die Befragten waren zu 65 Prozent weiblich und zu 70 Prozent zwischen 20 und 30 Jahre alt.

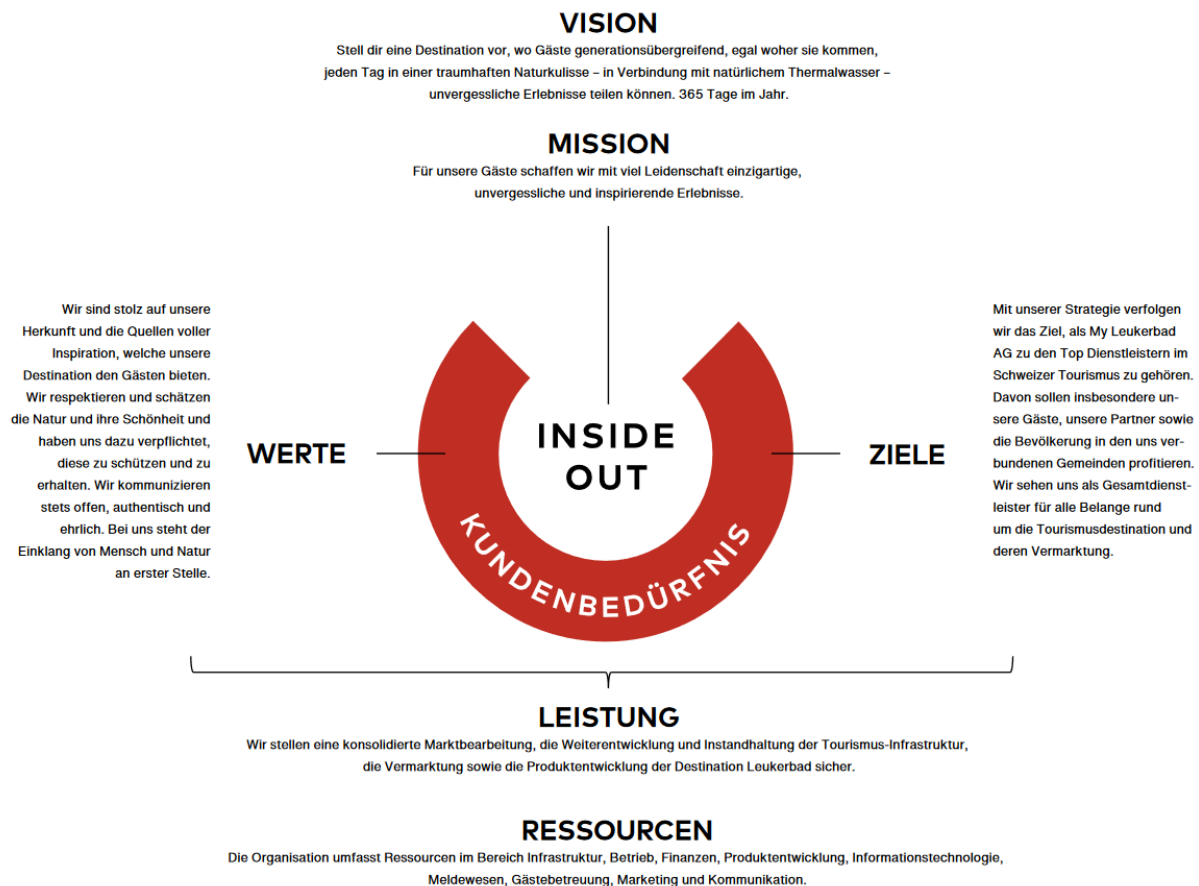
11.1.3. Die Anbieterperspektive

Die Angebotsentwicklung richtet sich auf die Destination Leukerbad aus, deshalb geht es in diesem Kapitel um die Perspektive von Leukerbad.

Die Betriebsorganisation My Leukerbad AG wurde im Jahr 2016 gegründet und fokussiert die Vermarktung auf das Thermalwasser, die einzigartige Bergwelt und die sportlichen Aktivitäten. Die gesamte Aktiengesellschaft führt im Auftrag der Eigentümer fünf touristische Unternehmen: die Torrent-Bahnen, die Leukerbad Therme, die Sportarena, den Snowpark und die Tourismusorganisation. Ein zusätzliches Mandat für die Verkehrsbetriebe Leuk-Leukerbad obliegt der My Leukerbad AG ebenfalls (My Leukerbad AG, 2021).

Die Positionierung der Ganzjahresdestination sieht gemäss Destinationsstrategie 2021–2026 wie folgt aus.

Abbildung 8: Positionierung My Leukerbad AG



Quelle: (My Leukerbad AG, 2021, S. 5)

Die Partnergemeinden der Destination Leukerbad sind Albinen, Inden, Leukerbad und Varen. Die Strategie baut auf die folgenden fünf zentralen Geschäftsfelder: Bike, Schneesport, Genuss, Wandern und Gesundheit. Es ist Teil des Masterplans, bis Ende 2026 die Partnergemeinden neben Leukerbad selbst zu stärken. Neben dem neuen Markenauftritt, der Wasser, Schnee, Natur, den Kanton Wallis und die Berge optisch vereint, wird auch die digitale Strategie überarbeitet. Die Infrastruktur soll die Aufarbeitung von Informationen vereinfachen und dem Gast ein modernes Buchungserlebnis mit vereinfachtem Zugang zu allen Angeboten ermöglichen (My Leukerbad AG, 2021).

Im Geschäftsbericht (2021) der Destination Leukerbad wird das Angebot ersichtlich. Im Sommer gibt es ein Bike-Netz von rund 225 Kilometer und im Winter beinhaltet das Angebot 55 Pistenkilometer. 48 Prozent der Logiernächte werden im Sommer generiert und der Winter macht die restlichen 52 Prozent aus. Die Nationalität der Touristen beläuft sich auf 92.3 Prozent Schweizer*innen, 7.4 Prozent Europäer*innen und 0.3 Prozent internationale Gäste. Die Stärke des Thermalwassers wird ebenfalls deutlich. Täglich gehen 3.9 Millionen Liter Thermalwasser in die 30 Thermalbecken. Jährlich werden in rund 8'600 Seilbahnfahrten 185'000 Gäste auf die Gemmi gebracht. Dabei ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt, es wurden 29'054 klimaneutrale Skiabonnemente verkauft. Die Erfolgsrechnung zeigt, dass die Produkte «Wasser» und «Berg» am ertragsstärksten sind. Was Marketing und Kommunikation betrifft, wird rund die Hälfte des Budgets in digitale Marketingaktivitäten investiert. Dies ermöglicht eine spezifischere Ansprache der Zielgruppen und Messungen, die aussagekräftig sind für zukünftige Kampagnen. Der Newsletter wird quartalsweise mit Fokus auf die kommende Saison verschickt.

Die Destination erzielt 2100 Webseitenbesuche pro Tag und die aktive Aufenthaltsdauer bei Display-Kampagnen der Benutzer beträgt rund 1.5 Minuten. Leukerbad wurde in rund 150 Medienberichten erwähnt, wobei «20 Minuten» die Destination als beliebtes Reiseziel bezeichnet. Im «Blick» wurde die Destination für die vorbildliche Umsetzung der Hygienemassnahmen im Thermalbad gelobt (My Leukerbad AG, 2021).

11.2. Service Design Thinking – Phase 2

11.2.1. Stakeholder Map

Abbildung 9: Stakeholder Map

Stakeholder	Wirkungsgrad <i>Wie stark wirkt sich das Projekt auf sie aus?</i>	Einfluss <i>Wie stark beeinflussen sie das Projekt?</i>	Bedürfnis <i>Was ist dem Stakeholder wichtig?</i>	Beitrag <i>Wie könnte der Stakeholder zum Projekt beitragen?</i>	Einschränkung <i>Wie könnte der Stakeholder das Projekt beeinträchtigen?</i>	Strategie <i>Massnahmen zur Einbindung des Stakeholders</i>
Leukerbad Terme	Hoch	Hoch	Steigerung der Besucherzahlen	Qualitativ hochwertiges USP	Hohe Abwertung bei Unverfügbarkeit	Angebotsplatzierung und transparente Kommunikation
Gemeinden innerhalb Destination	Hoch	Hoch	Mehrwert für die gesamte Destination	Erlebnisgestaltung	Schlechte Erfahrungen generieren	Angebotsplatzierung und transparente Kommunikation
Torrent-Bahnen	Hoch	Hoch	Steigerung der Besucherzahlen	Erlebnisgestaltung	Hohe Abwertung bei Unverfügbarkeit	Angebotsplatzierung und transparente Kommunikation
Sportarena	Hoch	Hoch	Steigerung der Besucherzahlen	Erlebnisgestaltung	Hohe Abwertung bei Unverfügbarkeit	Angebotsplatzierung und transparente Kommunikation
Verkehrsbetrieb Leuk-Leukerbad	Hoch	Hoch	Zuverlässige Angebotserbringung	Servicegestaltung	Hohe Abwertung bei Unzuverlässigkeit	Transparente Kommunikation
Leistungspartner	Mittel	Hoch	Qualitativ hochwertige Angebotserbringung	Erlebnis- und Servicegestaltung	Hohe Abwertung bei Unstimmigkeiten	Transparente Kommunikation
Handelspartner aller Leistungspartnern	Niedrig	Hoch	Zuverlässige Angebotserbringung	Servicegestaltung	Unterbruch der Servicegestaltung	Indirekte transparente Kommunikation
Eigentümer der kreierten Mountain Hubs	Hoch	Hoch	Erzielung der gewünschten Erträge	Qualitativ hochwertiges USP	Hohe Abwertung bei Unverfügbarkeit	Angebotsplatzierung und transparente Kommunikation
Geschäftsleitung/VR	Niedrig	Hoch	Mehrwert für die gesamte Destination	Vereinfachte Erlassungen in der Angebotsgestaltung	Hohe Einschränkungen bei Unstimmigkeiten	Transparente Kommunikation und strategische Absprache
Matterhorn Region AG	Mittel	Hoch	Hochwertige Produktplatzierung von buchbaren Angeboten	Verbesserte Erreichung der Zielgruppe	Einschränkungen bei Unstimmigkeiten	Transparente Kommunikation und strategische Absprache
Valais/Wallis Promotion Schweiz Tourismus	Mittel	Hoch	Kommunikation und Inhalte	Verbesserte Erreichung der Zielgruppe und Kommunikationsziele	Einschränkungen bei Unstimmigkeiten	Transparente Kommunikation und strategische Absprache
Konkurrenz	Hoch	Hoch	Verbesserte Leistung	Gegenseitige Ergänzung	Einschränkung in der Angebotsplatzierung	Regelmässige Beobachtungen und Massnahmenpläne

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger & Beritelli, 2013, S.100

11.2.2. Stakeholder Map Vertiefung

Die aufgeführte Stakeholder Map zeigt die wichtigsten Anspruchsgruppen der My Leukerbad AG, wenn es um die Kreierung eines destinationsweiten Workation-Angebots geht. In der Literatur wurden die Verhältnisse der Anspruchsgruppen beschrieben. In der Abbildung unterteilen Bieger & Beritelli (2013) alle Anspruchsgruppen in Mitglieder und Unternehmensinteressengruppen. Lieferanten, Gemeinden, Kapitalgeber und Mitarbeitende sind Unternehmensinteressengruppen der Tourismusorganisation My Leukerbad AG. Unterkünfte jeglicher Art, Einheimische, Gäste, Gewerbe- und Detailhandelsverbände sowie die Bergbahnen sind Mitglieder. Die kreierte Map zeigt den Wirkungs- und Einflussgrad der jeweiligen Anspruchsgruppe. Welchen Einfluss das Projekt und das Projekt auf den jeweiligen Stakeholder hat. Anschliessend wird unterschieden zwischen den Bedürfnissen der Interessengruppen und deren Beitrag zum Gesamtprojekt. Ein wichtiger Punkt ist zudem die Risiken der Stakeholder, inwiefern sie das Projekt einschränken könnten. Der letzte Abschnitt in der Map zeigt Strategien, um allfällige Einschränkungen vermindern zu können. Es wird ersichtlich, dass die transparente Kommunikation und die direkte Absprache mit jeder Anspruchsgruppe Erfolg versprechend sind. Es ist von zentraler Bedeutung ein gepflegtes Verhältnis und einen regelmässigen Austausch mit jedem Stakeholder zu führen. Jede Gruppe verfolgt andere Interessen und wieder andere Gruppen ergänzen sich in ihren Interessen.

Valais/Wallis Promotion (VWP) ist ein Promotionsunternehmen, welches sich nach den Bedürfnissen der Kunden und der Partner ausrichtet. Das Wallis wird als Referenzmarke im nationalen und internationalen Marktumfeld durch Valais/Wallis Promotion positioniert und vermarktet (Valais/Wallis Promotion, 2022).

Schweiz Tourismus soll die touristische Nachfrage für das Ferien-, Reise- und Kongressland Schweiz im In- und Ausland fördern (Schweiz Tourismus, 2020).



Die Matterhorn Region AG (MRAG) ist ein Kompetenzzentrum für Produktmanagement und Marktbearbeitung. Die MRAG wird von VWP gemeinsam mit den Partnern betrieben. Die My Leukerbad AG ist Partner der MRAG. Als kommerzielle Gesellschaft ist die MRAG beauftragt die Produkte und Dienstleistungen der Partner zu vermarkten (Valais/Wallis Promotion, 2022).

Diese beiden Anspruchsgruppen können einen hohen Einfluss auf die kreierte Serviceleistung haben. Auch hier sind transparente Kommunikation und strategische Absprachen wichtig. Aus diesem Grund muss es für VWP und die MRAG in der Destination Leukerbad eine Ansprechperson für das Workation-Angebot geben, die dieselben Ziele verfolgt.

11.3. Service Design Generating und Filtering – Phasen 3 und 4


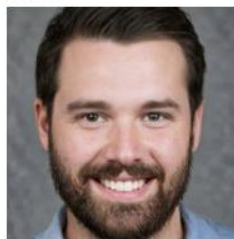
11.3.1. Personas

Abbildung 11: Individualtouristin

 Stefanie Müller		<small>SHORT NAME</small> STE
<small>IMAGE</small> 	<small>KEY MOTIVATION</small> Produktivität und Ausgeglichenheit	
	<small>CORE NEEDS</small> Will effizient, produktiv und ruhig arbeiten. Will einen gesunden Ausgleich zu beruflich fordernden Leistungen. Die Freizeitaktivitäten sollen individuell auf sie abgestimmt und individuell durchführbar sein.	
<small>JOB</small> Content Marketing Social Media Specialist at Trade Marketing Intelligence AG	<small>MAIN FRUSTRATIONS</small> Hat zu wenig Abwechslung im Homeoffice und ist nach dem Feierabend oft frustriert, weil sie nicht zufrieden ist mit urbanen Freizeitangeboten	
<small>LOCATION OF WORK</small> Zürich	<small>PREFERRED COMMUNICATION CHANNELS</small> Instagram und Facebook	
<small>DOMICILE</small> Rapperswil-Jona	<small>BUDGET</small> 500.-/Nacht/inkl. Frühstück	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Burkholz, 2017

Abbildung 10: Gruppentourist

 Nicolas Krienser		<small>SHORT NAME</small> NIC
<small>IMAGE</small> 	<small>KEY MOTIVATION</small> Förderung von Teamzusammenhalt und Mitarbeiterbindung	
	<small>CORE NEEDS</small> Will dem Team etwas bieten, damit Innovation und Begeisterung gestärkt und der Austausch gefördert wird.	
<small>JOB</small> HR-Manager at Die Mobiliar	<small>MAIN FRUSTRATIONS</small> Findet es schade, dass sich gewisse Abteilungen nie sehen durch verschiedene Homeoffice Absenzen.	
<small>LOCATION OF WORK</small> Bern	<small>PREFERRED COMMUNICATION CHANNELS</small> LinkedIn	
<small>DOMICILE</small> Uttigen	<small>BUDGET</small> 300.-/Nacht/Person/inkl. Frühstück und Abendessen	

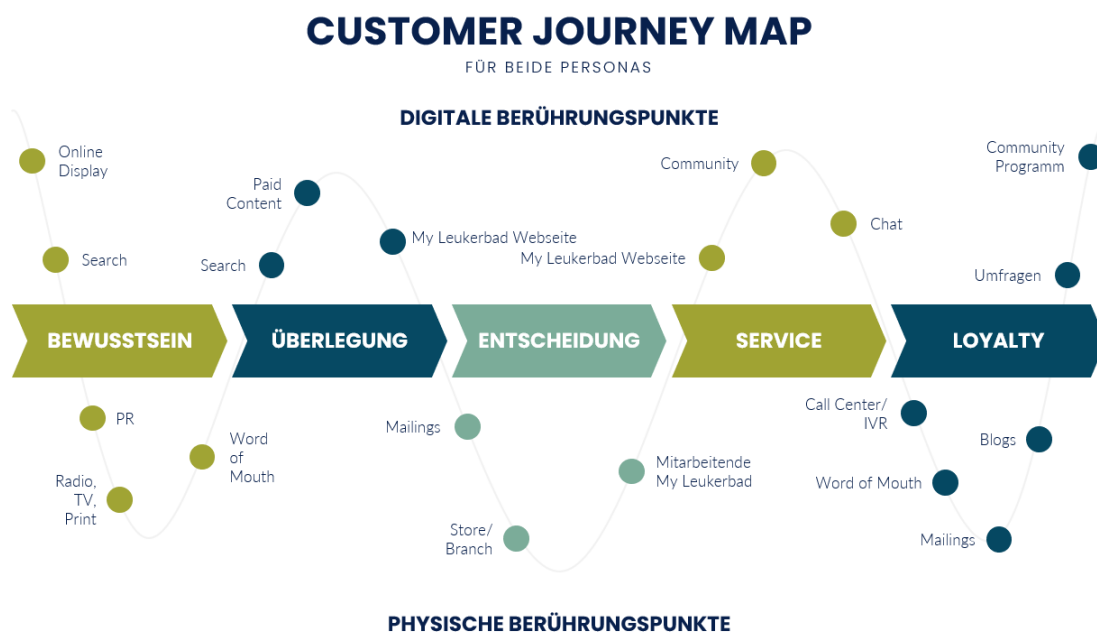
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Burkholz, 2017

11.3.2. Vertiefung Personas

Die qualitative Forschung hat gezeigt, dass sich einerseits Individualpersonen und andererseits grössere Teams innerhalb einer Unternehmung für Workations begeistern lassen. Aus diesem Grund wurden für die vorliegende Angebotsentwicklung zwei Personas kreiert, die beide Zielkunden fiktiv vertreten. Beide Personas sind aus dem städtischen Raum, das entspricht den Resultaten aus der qualitativen Forschung. Stefanie Müller übt einen kreativen Beruf aus. Die Berge bieten sich ideal als Ort für Kreativität und Innovation an. Sie will strebt Ausgeglichenheit an und will produktiv und effizient arbeiten. Die Angebote in der Stadt geben ihr nicht die gewünschte Ausgeglichenheit und sie sehnt sich nach Freizeitangeboten, die in erreichbarer Nähe sind. Ihr Budget ist etwas höher, als die Angaben aus Phase 1. Da sie aus eigener Initiative reist, ist ihre Zahlungsbereitschaft höher. Sie kommuniziert und inspiriert sich vorzugsweise auf Instagram und Facebook. Nicolas arbeitet als HR-Manager und will seinem Team etwas bieten. Ausserdem will er den Austausch, den Teamzusammenhalt und die Mitarbeiterbindung fördern. Workations findet er ideal, um speditiv und innovativ an gemeinsamen Projekten zu arbeiten. Sein Budget ist etwas tiefer, da er den Service für eine grössere Gruppe bucht und das Unternehmen noch über wenig Erfahrungswerte verfügt. Beide sind bereit, die Leistungen separat zu bezahlen.

11.3.3. Customer Journey Map

Abbildung 12: Berührungspunkte der Personas



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung am Untersteiner, 2015

In der oben aufgeführten Abbildung werden die Berührungspunkte zwischen den Personas und dem Unternehmen My Leukerbad AG ersichtlich. In der ersten Phase wird das Bewusstsein der potenziellen Kunden erweckt. Es wird unterschieden zwischen digitalen und physischen Berührungspunkten. Durch Online Display Werbungen oder selbständiger Suche im Netz, suchen die Zielkunden Lösungen für ihr entstandenes Problem. Physisch kann das vom Unternehmen aus mit Radio, TV, Print oder PR erzielt werden. Zudem kann schon in dieser Phase mit Mund-zu-Mund Propaganda gearbeitet werden durch sogenannte Communities. In der zweiten Phase überlegt sich der Kunde bereits, wie er die angebotene Lösung umsetzen kann. Dieser Prozess wird in dieser Phase vertieft durch erweiterte Suche, bezahlte Inhalte oder Webseitenbesuche. Sobald sich der Kunde für einen Workation-Service der My Leukerbad AG entscheidet, nimmt er Kontakt mit der Destination auf. Physische Berührungspunkte können in diesem Schritt der direkte Mailaustausch, Besuche vor Ort oder Austausch durch einen Vermittler sein. Der Service selbst wird anschliessend über die Webseite gebucht. Communities, die Erfahrungswerte aufweisen oder sogenannte Live-Chats sind in dieser Phase ebenfalls potenzielle Berührungspunkte. In der letzten Phase wird ersichtlich, ob der Service das hält, was er verspricht. Die aufgeführten physischen und digitalen Berührungspunkte sind ausschlaggebend, um den geleisteten Service von der potenziellen Konkurrenz zu differenzieren. Durch Umfragen, um direktes Feedback der Kunden zu erhalten, kann der Service stetig verbessert werden. Aus der Forschung wurde ersichtlich, wie enorm der Anschluss an eine Community von Bedeutung ist. In dieser Phase ist die Erstellung eines Community Programms innerhalb der Destination ein wichtiger Berührungspunkt.

Abbildung 13: Customer Journey Map – individuelle Workation

CUSTOMER JOURNEY MAP

STEFANIE MÜLLER – INDIVIDUALTOURISTIN

	BEWUSSTSEIN	ÜBERLEGUNG	ENTSCHEIDUNG	SERVICE	LOYALTY
FRAGEN UND GEDANKEN	Was kann ich tun für mehr Ausgeglichenheit und Kreativität?	Welches Angebot passt am besten für mich? Wann ist es beruflich vereinbar?	Wie sieht das Angebot konkret aus, welcher Service wird mir konkret geboten?	Wie erhalte ich die Leistung? Wie wird der Verkauf abgewickelt?	Wie erfolgreich war das Angebot? Wie prägt es mich in Zukunft?
HANDLUNGEN	Recherchiert im Netz nach Lösung oder wird auf Social Media inspiriert	Liest Rezensionen oder fragt Menschen, die den Workation-Service bereits gebucht haben	Sucht detaillierte Informationen und den direkten Austausch mit My Leukerbad	Erwartet nach der Buchung die Leistung und einen komfortablen Service	Wird eventuell Teil einer Community. Teilt ihre Erfahrungen auf weiteren Plattformen
BERÜHRUNGS-PUNKTE	Webseite Printwerbung PR, Social Media Kanäle Erfahrungen von Kollegen	Webseite Aktive detaillierte Suche Erfahrungen von Kollegen Communities	Austausch Destination My Leukerbad AG Webseite Communities	My Leukerbad AG Webseite Gästeservice Center Leistungsträger vor Ort Kommunikationskanäle	Gästeservicecenter Mund-zu-Mund Blogs/Umfra-gen Community
ERWARTUNGEN	Sucht nach Inspiration und Lösungen für ihre Bedürfnisse	Will Erfahrungswerte, die ihr bestätigen, dass das Angebot passend ist	Will detaillierte Informationen, um die Organisation abschliessen zu können	Will einen fristgerechten und überzeugenden Service, der den Erwartungen entspricht	Will weiterhin Teil davon sein, wenn der Service optimal war
GEFRAGTER INHALT	Passende Angebote, die Arbeit und Freizeit ideal kombinieren	Fachspezifischer Content, die Überlegungsphase stützen und vorantreiben	Demoversionen Persönliche Beratung Produkt- und DL-Informationen	Qualitativ hochwertiger Service, der die Erwartungen sogar übertrifft	Weiterer Content, serviceorientierte Informationen. Promo-Aktionen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Untersteiner, 2015

Abbildung 14: Customer Journey Map – Workation als Team

CUSTOMER JOURNEY MAP

NICOLAS KRIENSER – GRUPPENTOURIST

	BEWUSSTSEIN	ÜBERLEGUNG	ENTSCHEIDUNG	SERVICE	LOYALTY
FRAGEN UND GEDANKEN	Wie kann ich den Teamzusammenhalt, die Mitarbeiterbindung und die Innovation fördern?	Welches Angebot passt am besten für unser Unternehmen? Wann ist es beruflich vereinbar?	Wie sieht das Angebot aus, welcher Service wird uns konkret geboten?	Wie erhalten wir die Leistung? Wie wird der Verkauf abgewickelt?	Wie erfolgreich war das Angebot? Wie prägt es das Unternehmen in Zukunft?
HANDLUNGEN	Recherchiert im Netz nach Lösung oder wird auf LinkedIn inspiriert	Liest Rezensionen oder fragt Unternehmen, die den Workation-Service bereits gebucht haben	Sucht detaillierte Informationen und den direkten Austausch mit My Leukerbad	Erwartet nach der Buchung die Leistung und einen komfortablen Service für alle Beteiligten	Wird eventuell Teil einer Community. Teilt die Erfahrungen auf weiteren Plattformen
BERÜHRUNGSPUNKTE	Webseite PR, Events Erfahrungen von anderen Unternehmen	Webseite Erfahrungen von anderen Unternehmen Communities	Austausch Destination My Leukerbad AG Webseite Communities	My Leukerbad AG Webseite Gästeservice Center Leistungsträger vor Ort Kommunikationskanäle	Gästeservicecenter Mund-zu-Mund Blogs/Umfragen Community
ERWARTUNGEN	Will sein Team vorwärts bringen und sucht nach passenden Lösungen	Will Erfahrungswerte, die ihm bestätigen, dass das Angebot passend ist	Will die Organisation vereinfachen und sucht Unterstützung bei My Leukerbad	Will einen fristgerechten und überzeugenden Service, der den Erwartungen entspricht	Das Unternehmen will weiterhin Teil davon sein, wenn der Service optimal war
GEFRAGTER INHALT	Passende Angebote, die ideal auf Workations für Firmen ausgerichtet sind	Fachspezifischer Content, die Überlegungsphase stützen und vorantreiben	Demoversionen Persönliche Beratung Produkt- und DL-Informationen	Qualitativ hochwertiger Service, der die Erwartungen sogar übertrifft	Weiterer Content, serviceorientierte Informationen. Promo-Aktionen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Untersteiner, 2015

11.3.4. Empfehlungen für Leukerbad in der Customer Journey Map

In der Bewusstseinsphase unterscheiden sich beide Personas in ihrem Grundproblem. Wer eine Workation individuell durchführen will, beschäftigt sich mit Lösungsfindungen für Ausgeglichenheit und Kreativität. Nicolas, der eine Workation für sein Team organisiert, will den Teamzusammenhalt und die Mitarbeiterbindung fördern. Die Handlung der beiden Personas unterscheidet sich nicht wesentlich. Lediglich die Kommunikationskanäle über die sie erreicht werden, können sich unterscheiden. Stefanie kann in den Berührungspunkten von Erfahrungen aus dem privaten Umfeld eventuell mehr profitieren als Nicolas, der sich bei anderen Unternehmen erkundigt. Ihm ist es zudem ein Anliegen, dass die Workations auf Teams ausgerichtet sind. Stefanie will mit mehr Ruhe in den Bergen ihre Ausgeglichenheit fördern. My Leukerbad kann Kunden wie Stefanie über Kampagnen abholen mit Search Ads oder Social Media. So ist beispielsweise Arosa Tourismus vorgegangen. Nicolas hingegen müsste eher mit passenden Events abgeholt werden, in denen sich Leukerbad als idealer Ort für die Kombination von Arbeit und Urlaub positioniert. Aus der Forschung geht hervor, dass Antbirds mit solchen Events sehr erfolgreich war, sollte das über Jahre hinweg durchgezogen werden können.

Die Überlegungsphase beziehen beide Personas auf ihr Problem, für das sie eine Lösung suchen. Nicolas sucht dementsprechend Angebote, die auf Unternehmen zugeschnitten sind. Er erkundigt sich auch bei anderen Unternehmen, die bereits Erfahrung mit Workations haben. Für Leukerbad wäre es anfangs wichtig, grosse Firmen einzuladen, damit diese ihre Erfahrungen weitergeben, beispielsweise auch online. Stefanie erkundigt sich eher über die Webseite oder bei Kollegen. Ein wichtiger Punkt für sie sind Rezensionen. Für Leukerbad ist es wichtig, dass auf der Webseite Kundenmeinungen aufgeführt sind, damit Menschen wie Stefanie zügiger von der Überlegungs- in die Entscheidungsphase übergehen.

In der Entscheidungsphase kommen beide Personas in den direkten Austausch mit der Destination Leukerbad. Wichtig ist hier kompetente und freundliche Mitarbeitende im Service Center, die individuell auf die Wünsche der Gäste eingehen. Der erste Eindruck kann die Entscheidungsphase positiv oder negativ enorm beeinflussen.

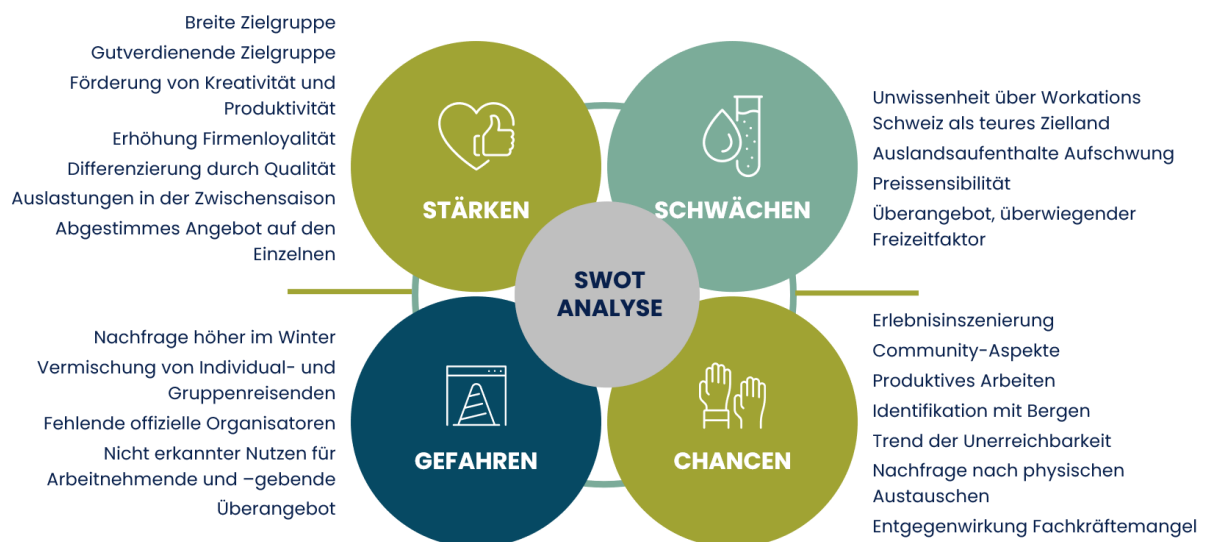
In der Servicephase kommt es für Nicolas und Stefanie zur Buchung des Workation Aufenthaltes. Diese Phase ist entscheidend für Leukerbad, da hier entschieden wird, ob beide Personas bestehende Kunden bleiben und weitere potenzielle Kunden inspirieren. Leukerbad muss zu beiden Kunden eine solide Verbindung aufbauen und individuell auf die Bedürfnisse eingehen. Bereits erhaltene Kritikpunkte muss Leukerbad gewinnbringend verbessern und bei bestehenden Kunden die Treue wertschätzen.

Bei allen Kunden ist zudem die Kundenverblüffung ein essenzieller Punkt. Für Menschen wie Nicolas, die eine Workation während der Arbeitszeit und für das eigene Unternehmen organisieren, ist eine eins-zu-eins Betreuung seitens Leukerbad empfehlenswert. Im Service Center oder in der Marketingabteilung muss eine Person für die Abwicklung von Team Workations zuständig sein, nur schon damit Nicolas eine direkte Ansprechperson für den gesamten Aufenthalt hat. Bei Stefanie ist es massgebend, dass die Webseite und das integrierte Zahlungssystem einwandfrei funktionieren. Ausserdem sollten ihr nach der Buchung der Unterkunft Aktivitäten auf der Webseite von Leukerbad vorgeschlagen werden, die auf sie abgestimmt sind und ihr in ihrer zentralen Problemstellung helfen.

In der Loyalty-Phase stellt sich heraus, ob die Kunden erneut buchen werden, abhängig von deren Zufriedenheit mit der Leistung. Rückmeldungen und Empfehlungen werden von beiden Personas auf der Webseite oder digitalen Plattformen gemacht. Diese Aussagen beeinflussen wiederum potenzielle Kunden in der ersten Phase. Die Destination Leukerbad muss also auf alle Kundenrückmeldungen eingehen. Empfehlenswert ist zudem eine Kontaktperson in den Communities für Individualreisende, wie auch in den Communities, die sich an Workations für Unternehmen richten. So kann Leukerbad die Kommunikation und den Austausch mit den Kunden fördern und positiv beeinflussen.

11.3.5. SWOT-Analyse für alpine Destinationen

Abbildung 15: SWOT-Analyse basierend auf den Forschungsergebnissen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Moritz, 2005

11.4. Service Design Explaining – Phase 5

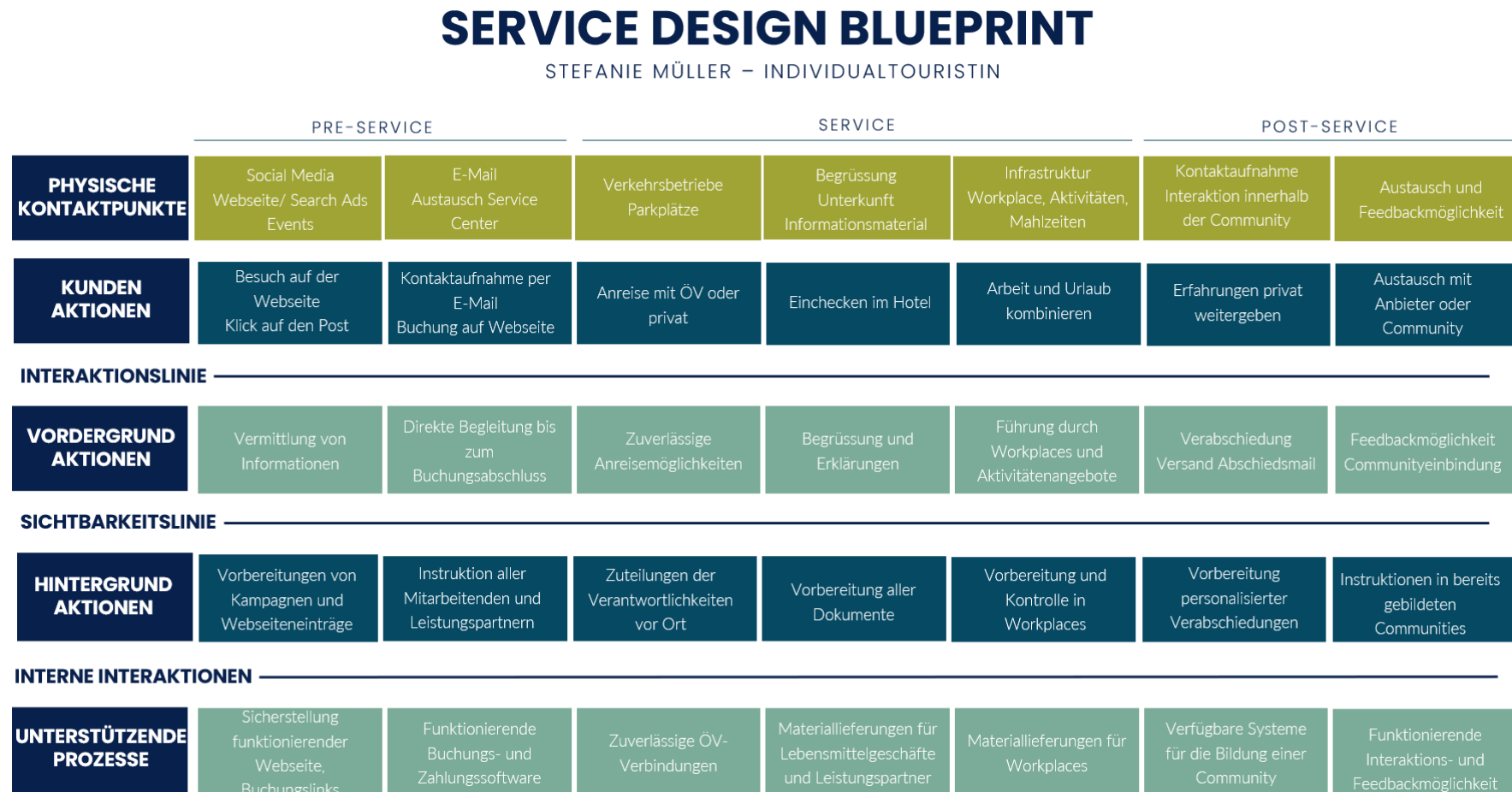
Abbildung 16: Storytelling Canvas

STORYTELLING CANVAS METHODE				
THEMA		ZIEL		ZIELGRUPPE
In der Story geht es um einen Arbeitsplatz in den Bergen. Die Produktivität in der Natur und die Freizeitaktivitäten sollen zur Geltung kommen. Das USP die Theme wird in Szene gesetzt.		Mit der Story soll gezeigt werden, dass Arbeiten in den Bergen möglich ist und den Kunden einen Mehrwert verschafft.		Menschen, die eigenständig arbeiten und gerne in der Natur sind, sei es mit dem Team oder individuell mit anderen Begleitungen.
DAVOR	KONTEXTSCHAFFUNG	PUNKTSETZUNG	SCHLUSSFOLGERUNG	DANACH
Die Zielgruppe sehnt sich nach Ruhe und einem Ausgleich zum stressigen Arbeitsalltag. Die Zielgruppe ist unmotiviert und nicht produktiv am Arbeitsplatz. Innerhalb des Teams gibt es Spannungen und es wird kaum miteinander gesprochen.	Spezifische Arbeitsplätze müssen gezeigt werden. Beispielsweise ein Mountain Hub oder ein ästhetisch hergerichteter Raum in einem Hotel. Ausserdem muss deutlich werden, wie nahe der Gast am Skigebiet, an der Therme, an Restaurants oder an Lebensmittelgeschäften ist.	Der AHA-Moment für den Gast muss so in Szene gesetzt werden, dass klar wird, wie Workation die Probleme behebt: Unruhe, Unausgeglichenheit, Unproduktivität, wenig Spannungen innerhalb des Teams, wenig Austausch und keine Effizienz in Projekten.	In einem Zeitraffer wird für den Betrachter der Story erneut klar von welchen qualitativ hochwertigen Produkten sie profitieren und welcher Aktivitäten zur Verfügung stehen. Es muss klar sein, dass das Package individuell zusammengestellt wird. Ein call-to-action eingebaut.	Im Danach wird ersichtlich, wie wohl die Kunden sich fühlen nach all dem Erlebten im Workation Angebot. Ausserdem wird die Aufnahme in eine Community gezeigt, die den Austausch und Vorteile für weiteren Workations fördern.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Storytelling-Canvas-Methode, 2019

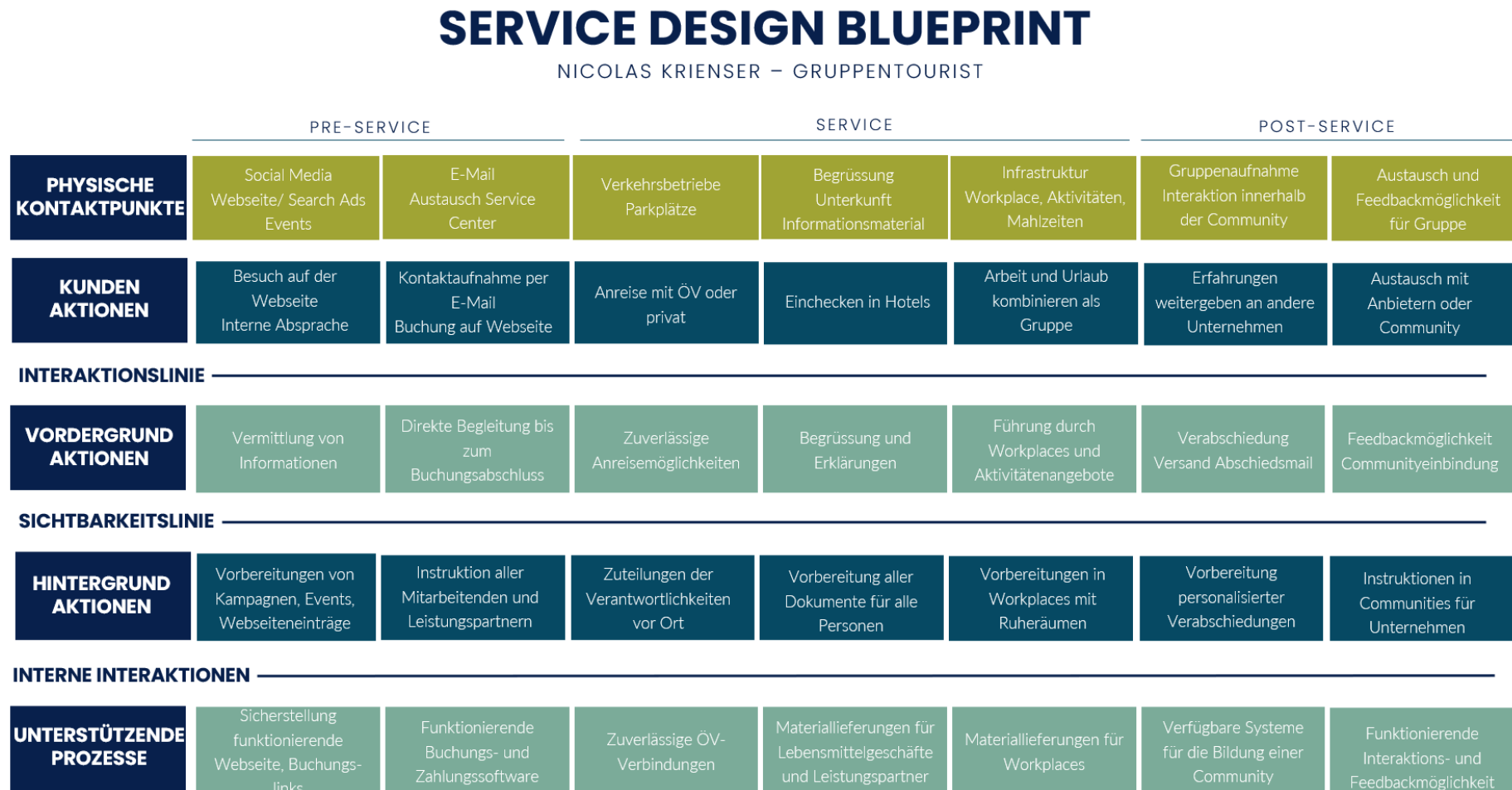
11.5. Service Design Realising – Phase 6

Abbildung 17: Service Design Blueprint individuelle Workation



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bärtsch, 2021

Abbildung 18: Service Design Blueprint Workation als Team



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bärtsch, 2021

11.5.1. Service Design Blueprint Interpretation

Der Service Design Blueprint wird für Nicolas und Stefanie in die drei Phasen Pre-Service, Service und Post-Service eingeteilt. In den physischen Kontaktpunkten unterscheiden sich die beiden Personas kaum. Einzig in der Post-Service Phase werden die Gäste in verschiedene Communities zugeteilt, sofern sie das wünschen. Es wird unterschieden zwischen Communities für Unternehmen oder Individualtouristen. In den Kundenaktion würde Nicolas eher die interne Absprache bevorzugen, nachdem er sich auf der Webseite erkundigt hat, wobei Stefanie durch einen Klick im Post eher erreicht wird. In der Post-Service Phase gibt Nicolas seine Erfahrungen an andere Unternehmen weiter, wobei Stefanie im privaten Umfeld mehr Erfahrungswerte teilt. In den Vordergrundaktionen ist es für Nicolas einfacher, wenn er direkte betreut wird, da er organisatorisch mehr Aufwand hat als Stefanie. Ausserdem muss er intern mehr abklären, wer welche Aktivität bevorzugt oder welche Mahlzeit genehm wäre. Das ist auch der Grund, weshalb sich die Hintergrundaktionen stärker unterscheiden im Blueprint für Individual- oder Gruppentouristen. Für die Destination fallen unterschiedliche Herausforderungen an, um auf beide Personas bedürfnisgerecht eingehen zu können. Für die unterstützende Prozesse, die keinen direkten Austausch mit den Kunden haben, ist es wiederum nicht von zentraler Bedeutung mit wem oder wie lange die Gäste anreisen.

12. Schlussfolgerung

12.1. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie

Die Kombination aus Arbeit und Freizeit ist nicht nur Bestandteil der Zukunft, sondern auch der Gegenwart. Alpine Destinationen können durch den gesetzten Trend innovative Angebote entwickeln und auf grosse Beliebtheit bei den Kunden stossen. Die Differenzierung zur Konkurrenz geschieht vor allem durch die Positionierung als Original in einem noch nicht gesättigten Markt. Das Beleben der Nebensaison ist ein zentraler Aspekt für die Umsatzsteigerung der touristischen Produkte. In weniger besuchten Zeiten bieten solche Angebote ideale Voraussetzungen, alpinen Destinationen einen Mehrwert zu verschaffen. Die wichtigsten Ergebnisse wurden in einer SWOT-Analyse dargestellt.

Die Experteninterviews zeigen, dass die Zielgruppe aus Wissensarbeitenden besteht, die eine eigenständige Arbeitsweise vorweisen. Die Bedürfnisse der Zielgruppe richten sich nach Erlebnissen, dem Community Aspekt, konzentriertes und produktives Arbeiten, Kreativität und Ausgeglichenheit.

Die Ergebnisse der Literatur zeigen, dass vor allem nach der Covid-19-Pandemie physische Austausche innerhalb des Teams geschätzt werden und wichtig sind. Dadurch, dass den Mitarbeitenden Workation-Angebote im Unternehmen unterbreitet werden, die teils bezahlt werden, kann dem Fachkräftemangel gezielt entgegengewirkt werden. Die Firmenloyalität wird gesteigert und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden geht mit einer erhöhten Produktivität und Innovation einher. Aus der Literaturrecherche wird deutlich, dass den Burn-out-Raten, ausgelöst durch ortsunabhängiges Arbeiten, seitens der Unternehmen vermehrt Achtung geschenkt werden muss, damit Workations erfolgreich sind. Die Sensibilisierung der Arbeitgebenden geschieht nicht auf Stufe des Destinationsmanagements.

Die Kombination von Arbeit und Urlaub ist noch nicht sehr verbreitet bei vielen Unternehmen und Individualreisenden in der Schweiz. Diesem Zustand muss aktiv entgegengewirkt werden. Den Mitarbeitenden muss mehr Vertrauen und Flexibilität zugesprochen werden. Der Nutzen von Workations für kompetente Mitarbeitende muss für die Unternehmen ersichtlich sein. Die Schweiz wird oft als zu teuer wahrgenommen. Die Preissensibilität der Kunden ist ein wichtiger Faktor in der Angebotsentwicklung. Zudem darf die Zunahme nach Auslandsaufenthalten nach der Pandemie nicht ausser Acht geworden lassen.

12.2. Handlungsempfehlungen

Um erfolgreiche Workation-Angebote zu etablieren, muss ST auf nationaler Ebene, VWP auf kantonaler und die jeweilige alpine Tourismusorganisation auf Destinationsebene, auf Unternehmen zugehen, um so die breite Masse erreichen zu können. Die Schweiz kann mit tieferen Anreisekosten für inländische Gäste punkten. Die Kombination von Arbeit und Urlaub üben Teams, wie auch Individualpersonen aus. Beide Parteien müssen jeweils getrennt angesprochen werden.

Workation dient als ideale Plattform für Individualität oder Austausch als Team. In Hotels ist es herausfordernd inspirierende Ruheräume für alle Teilnehmenden einzurichten. Aus diesem Grund sind externe Orte, sogenannte Hubs, ein wichtiger Bestandteil des Angebots. Dies auch deshalb, weil dem Community-Aspekt immer mehr Bedeutung zukommt. Die Nachfrage im Winter ist in Berggebieten höher als im Sommer. Es ist empfehlenswert das Angebot in weniger frequentierten Zeiten in der Wintersaison zu platzieren. Positioniert werden sollte das Angebot, als inspirierendes Produkt, welches die Motivation, die Kreativität und die Ausgeglichenheit fördert.

Der Unwissenheit über Workations muss aktiv entgegengewirkt und vermehrt mit Co-Working-Spaces in städtischen Zentren zusammengearbeitet werden. Dies kann auf nationaler Ebene durch ST und auf kantonaler Ebene durch VWP geschehen, indem grössere Unternehmen mit Pull-Faktoren darauf aufmerksam gemacht oder Individualtouristen mit Kampagnen angesprochen werden. In der Destination selbst muss ein offizieller Organisator auftreten, der als Ansprechperson auf die Wünsche der Gäste eingeht und eine Schlüsselstelle zwischen Angebot und Communities bildet. Es wird empfohlen, dass diese Rolle die jeweilige Destinationmanagementorganisation wahrnimmt.

Dem Kunden darf kein Überangebot an Freizeitaktivitäten zur Verfügung stehen, dies um den Druck des Verpassens bei Workation-Besuchern zu vermindern. Es benötigt eine solide Basisinfrastruktur wie geöffnete Restaurants, Lebensmittelgeschäfte, zuverlässige ÖV-Verbindungen und Bergbahnen im Rahmen eines kreierten Erlebnisses. In den Orten, wo gearbeitet wird braucht es Internetzugang, grössere Bildschirme, Adapter, Verpflegungsmöglichkeiten und Räume für private Gespräche.

Im Rahmen des Workation-Aufenthalts ist es zudem empfehlenswert für eine gewisse Zeitspanne ein fixes Rahmenprogramm zu präsentieren. Zudem ist es wichtig, dass Workation-Teilnehmende Zeitspannen zur freien Verfügung haben, um die Bergwelt zu geniessen oder von anderen Aktivitäten profitieren zu können, die sie im Voraus auf der Plattform dazugebucht haben.

12.3. Grenzen der Arbeit und Forschungsperspektiven

Die Erkenntnisse der Forschung führen zu erweiterten Dimensionen, die untersucht und ausgearbeitet werden können.

Ein Vorschlag betrifft die Kundenerreichung von Workation-Angeboten. Aus der qualitativen Forschung ergab sich die Übereinstimmung bei den Experten, dass eine Vertiefung zur Sensibilisierung von Unternehmen zentral ist. Die Frage, wie können Unternehmen erreicht werden, damit Workation sich als Angebot für die Mitarbeitenden etabliert, gilt es weitere Beachtung zu schenken. Das Potenzial von Workation ist da, dennoch fehlt es noch an Kenntnissen und Erfahrungen.

Weiter untersucht werden müsste das people development in der Human-Resources-Abteilung von grösseren Unternehmen. Solche Erkenntnisse könnten durch weitere qualitative Experteninterviews fundiert werden.

Zudem müsste den Zentren mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Geschehnisse aus dem städtischen Raum müssten weiter untersucht werden, beispielsweise in Bern, Genf, Zürich oder Lausanne. In dieser Empfehlung geht es um weitere detaillierte Untersuchungen der potenziellen Gäste von Workation-Angeboten im alpinen Raum. Die Entwicklungen in Zentren können mit langfristigen Beobachtungen verfolgt werden.

In zukünftige Angebotsentwicklungen im alpinen Raum müssten durchaus lokale Anbieter nicht nur als Dienstleister, sondern auch als Teilnehmende integriert werden. An dieser Stelle empfiehlt sich eine Forschung in den Zielgebieten, in welchen ortsunabhängiges Arbeiten in das touristische Angebote integriert werden soll. Beispielsweise könnten Umfragen mit der einheimischen und der zweithemischen Bevölkerung durchgeführt werden, um fundierte Resultate für die Integration der Bevölkerung in solche Angebote zu erhalten.

Literaturverzeichnis

- Arosa Tourismus. (2022). *Home-Office-Angebote*. Abgerufen am 03. März 2022 von Arosa Lenzerheide: <https://arosalenzerheide.swiss/de/Arosa/Winter/Spezial-Angebote/Home-Office-Angebote>
- Bärtsch, J. (08. Januar 2021). *Was ist ein Service Blueprint?* Abgerufen am 03. März 2022 von Innoveto: <https://www.innoveto.com/blog/was-ist-ein-service-blueprint>
- Belform. (2020). *Immobilienlexikon Co-living*. Abgerufen am 05. Januar 2022 von Belform: <https://belform.de/immobilienlexikon/co-living/>
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2013). *Management von Destinationen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. doi:<https://doi.org/10.1524/9783486721188>
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S. (2020). *Verbreitung und Auswirkung von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise*. Abgerufen am 22. März 2022 von Open Access Repository: <https://docplayer.org/200443963-Verbreitung-und-auswirkungen-von-mobiler-arbeit-und-homeoffice-kurzexpertise.html>
- Boos, M. (2021). *Der digitale Arbeitsplatz mit Google Workspace*. Springer Link. doi:<https://doi.org/10.1007/s43443-021-0274-z>
- Brian, E. (05. November 2020). Remote Work macht Beschäftigte glücklicher. *Human Resources Manager*. Von <https://www.humanresourcesmanager.de/news/remote-work-macht-beschaeftigte-gluecklicher.html> abgerufen
- Burkholz, R. (2017). Entwicklung einer Buyer Persona. In *Marketing und Sales Automation* (S. 49-58). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-15260-4_4
- Caillier, J. (2012). *The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency*. *American Review of Public Administration*. doi:<https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2012). Classifying Work in the New Economy. In *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 4 (S. 575-596). doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>
- Coradi, A. & Schweingruber, D. (2017). Strategie für Industrie 4.0. In A. Schircks, R. Drenth, & R. Schneider, *Strategie für Industrie 4.0* (S. 87-94). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-16752-3

- designabetterbusiness. (2019). *Storytelling Canvas*. Abgerufen am 09. April 2022 von DesignABetterBusiness.tools:
<https://www.designabetterbusiness.tools/tools/storytelling-canvas>
- DeStefano, L. (3. Juni 2019). *Meet Gen Z*. Abgerufen am 07. Februar 2022 von Kronos:
<https://www.kronos.com/about-us/newsroom/meet-gen-z-self-proclaimed-hardest-working-anxiously-optimistic-workforce-future>
- Eggenschwiler, M. (23. Juli 2020). *Die Customer Journey - Planung, Umsetzung und Darstellung*. Abgerufen am 06. April 2022 von nextage:
<https://www.nextage.ch/blog/customer-journey-die-reise-ihrer-kunden/>
- Egger, T., Kadelbach, T., & Koch, A. (2020). *Das Schweizer Berggebiet Fakten und Zahlen 2020*. Bern: Schweizer Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete (SAB). Abgerufen am 28. Januar 2022 von
http://www.sab.ch/fileadmin/user_upload/customers/sab/Dokumente/Publikationen_SAB/ST246_BIZ_2020.pdf
- Elm, & Spot. (2020). Neuer Trend Workation - Arbeiten, wo andere Urlaub machen. *Stuttgarter Nachrichten*. Von <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.homeoffice-macht-es-moeglich-neuer-trend-workation-arbeiten-wo-andere-urlaub-machen.eb591496-f314-4bcd-8b79-593a1e9e3702.html> abgerufen
- Evans, K. (5. März 2019). *Third Annual "Future Workforce Report" Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work*. Abgerufen am 07. Februar 2022 von upwork: <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report>
- Fecker, D. (28. September 2021). *Workation*. Abgerufen am 05. Januar 2022 von Tirol Tourism Research: <https://www.ttr.tirol/innovation-und-inspiration/workation>
- finances online. (2021). *12 Workplace Trends for 2022/2023: New Predictions & What Lies Beyond?* Abgerufen am 07. Februar 2022 von finances online:
<https://financesonline.com/workplace-trends/>
- Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). *Why Teleworkers Are More Satisfied with Their Jobs Than Are Office-Based Workers: When Less Contact Is Beneficial*. Journal of Applied Communication. doi:10.1080/00909882.2010.513998
- Freyer, W. (2009). Tourismus-Marketing. In *Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft* (S. 257 f.). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag. Abgerufen am 20. März 2022 von
<https://books.google.ch/books?hl=en&lr=&id=0eDnBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=freyer+w.+tourismus-+marketing&ots=82t-sQ8HpJ&sig=MBYhqGKHom8y9B-ggkXCMXv4nao#v=onepage&q&f=false>

- Gabler. (2022). *Best Practice*. Abgerufen am 03. März 2022 von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/best-practice-31291>
- Gartner. (2022). *Best Practice*. Abgerufen am 03. März 2022 von Gartner: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/best-practice>
- Genau, L. (18. April 2017). *Qualitative und quantitative Forschung im Vergleich*. Abgerufen am 15. März 2022 von Scribbr: <https://www.scribbr.de/methodik/qualitative-forschung-quantitative-forschung/>
- Gibbons, S. (27. August 2017). *Service Blueprints: Definition*. Abgerufen am 28. Februar 2022 von Nielsen Norman Group: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>
- Golden , T., & Veiga, J. (2005). *The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings*. Connecticut: Journal of Management. doi:10.1177/0149206304271768
- Gründel, K. (06. Februar 2020). Remote Work: So gelingt Arbeiten von überall. *Total Rewards*. Von <https://www.totalrewards.de/zeit/arbeitszeit/remote-work-so-gelingt-arbeiten-von-ueberall-65771/> abgerufen
- Haberkorn, A. (1. Juni 2021). *Microsoft Teams-Nutzung verstehen und verbessern*. Abgerufen am 02. Februar 2022 von Infowan: <https://infowan.de/collaboration-trends-analytics-mit-microsoft-365/>
- Hopf, G. (2021). Aufmerksamkeit (Awareness). In *Social-Media-Kommunikation entlang der Customer Journey* (S. 11-18). Springer Gabler: Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-34891-5_3
- HP Inc. (18. April 2019). *HP global study establishes sustainability as a new workplace standard for successful businesses*. Abgerufen am 07. Februar 2022 von GlobeNewswire: <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/04/18/1806448/0/en/HP-global-study-establishes-sustainability-as-a-new-workplace-standard-for-successful-businesses.html>
- Huber, T. (2020). Arbeiten in der Pandemie. *Tages-Anzeiger*. Von <https://www.tagesanzeiger.ch/jetzt-ziehen-die-digitalen-nomaden-in-die-schweizer-berge-456706384709> abgerufen
- Hugo, M. (2022). *Entwicklung eines visuellen Storytellings*. Abgerufen am 07. April 2022 von Konturenreich https://www.konturenreich.de/visuelles_storytelling_entwickeln/ Kommunikationsdesign:

- Hütter, E., & Christ, N. (2021). *Workation*. Von Arbeitnehmerkammer Bremen: <https://www.arbeitnehmerkammer.de/arbeitnehmerinnen-arbeitnehmer/recht/arbeiten-aus-dem-ausland.html> abgerufen
- job wizards. (n. d.). *Remote Work: die neue Flexibilität und was wir dafür aufgeben müssen*. Abgerufen am 05. Februar 2022 von Job wizards think ahead work smart: <https://job-wizards.com/de/remote-work-die-neue-flexibilitaet-und-was-wir-dafuer-aufgeben-muessen/>
- Kaufmann, T. (2021). Customer Journey Analyse. In *Strategiewerkzeug aus der Praxis* (S. 125-135). Berlin: Springer Gabler. doi:doi.org/10.1007/978-3-662-63105-8_13
- Kazi, C., & Hastwell, C. (10. Februar 2021). *Remote Work Productivity Study Finds Surprising Reality: 2-Year Analysis*. Abgerufen am 02. Dezember 2021 von Great place to work: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remote-work-productivity-study-finds-surprising-reality-2-year-study>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work; Flexible working practices and the intensification of work*. Human Relations. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kotler, P. (2011). Grundlagen des Marketings. München: Pearson Verlag. Abgerufen am 23. März 2022 von https://books.google.ch/books?id=9TPutwEACAAJ&dq=kotler+grundlagen+des+marketing+2011&hl=en&sa=X&redir_esc=y
- Kruse, J. (2014). *Qualitative Interviewforschung*. Basel: Beltz Juventa. Abgerufen am 22. März 2022 von <https://katalog.ub.uni-heidelberg.de/cgi-bin/titel.cgi?katkey=67467503>
- Lead Innovation Management. (2021). *Service Design: Innovation mit Berücksichtigung der Nutzer*. Abgerufen am Januar 29 2022 von Lead Innovation Management: <https://www.lead-innovation.com/service-design>
- Leščevica, M., & Kreituze, I. (2018). *Research for Rural Development 2018*. Jelgava: Latvia University of Life Sciences and Technologies. Abgerufen am 06. Januar 2022 von https://www2.llu.lv/research_conf/proceedings2018_vol_2/docs/LatviaResRuralDev_24th_2018_vol2.pdf#page=175
- Masayuki, M. (2018). *Long Commuting Time and the Benefits of Telecommuting*. Tokio: RIETI. Abgerufen am 10. Januar 2022 von <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/18e025.pdf>
- Mayring, P. (2016). Qualitative Inhaltsanalyse. In P. Mayring, *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (Bd. 6, S. 114-117). Weinheim: Beltz Verlag. Abgerufen am 08. März 2022 von <https://katalog.ub.uni-heidelberg.de/cgi-bin/titel.cgi?katkey=68002001>

- Meffert, H., & Bruhn, M. (2006). Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. In *Dienstleistungsmarketing* (S. 285-384). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-8349-9028-0_5
- Moritz, S. (2005). *Service Design - practical access to an evolving field*. London: MEDes – MA European Studies in Design. Abgerufen am 02. Februar 2022 von <https://www.servicedesignmaster.com/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/PracticalAccessToServiceDesignsinglepages.pdf>
- My Leukerbad AG. (2021). *Destinationsstrategie 2021-2026*. Abgerufen am 22. März 2022 von My Leukerbad AG: https://leukerbad.ch/assets/content/documents-website/MyLeukerbad-AG/MyLeukerbad_Destinationsstrategie.pdf
- My Leukerbad AG. (2021). *Geschäftsbericht 2021*. Abgerufen am 22. März 2022 von My Leukerbad AG: https://www.leukerbad.ch/assets/content/documents-website/MyLeukerbad-AG/Gesch%C3%A4ftsberichte/Gesch%C3%A4ftsbericht_2020_21_web.pdf
- My Leukerbad AG. (2021). *Leukerbad Quelle zum Glück*. Abgerufen am 22. März 2022 von My Leukerbad AG: <https://www.leukerbad.ch/%C3%BCber-uns#tourismus-organisation>
- Olson, M. (1983). *Remote Office Work: Changing work patterns in space and time*. New York: Volume 26. Von <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/358061.358068> abgerufen
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. Abgerufen am 15. März 2022 von <https://store.hbr.org/product/welcome-to-the-experience-economy/98407>
- Pinho, M., & Marques, J. (2021). The bleisure tourism trend and the potential for this business-leisure symbiosis in Porto. In *Journal of Convention & Event Tourism* (S. 346-362). Abgerufen am 07. Januar 2022 von https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15470148.2021.1905575?casa_token=YXWYABmF0BQAAAAA%3AG64cS5lKgO4Zdgm7Ar_nb_o-3vzHHLy1bw_De0hqX7VKIUICqh9x-j5klyclGZukynF6yoJn-TDT_Q
- Pinzauti, D. (09. Mai 2021). *Forever Remote - die Zukunft der Arbeitswelt nach Corona*. Abgerufen am 05. Februar 2022 von the trend: <https://www.the-trend.de/trendreport/forever-remote-die-zukunft-der-arbeitswelt-nach-corona>
- Reschka, L. (22. Juli 2021). Workation: Homeoffice aus dem Urlaub. *DUP-Magazin*. Von <https://dup-magazin.de/management/new-work/workation-homeoffice-aus-dem-urlaub/> abgerufen
- Revfine. (2021). What is Bleisure Travel? What Are Bleisure Travellers Looking For? *Revfine Optimising Revenue*. Von <https://www.revfine.com/bleisure-travel/> abgerufen

- Ron, S. (08. September 2016). *What is visual storytelling?* Abgerufen am 07. April 2022 von Visual Storytelling Institute: <https://www.visualstorytell.com/blog/what-is-visual-storytelling>
- Rosenthal, G., & Loch, U. (2002). *Das Narrative Interview*. Bern: Hans Huber Verlag. Abgerufen am 15. Februar 2022 von https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/5767/ssoar-2002-rosenthal_et_al-das_narrative_interview.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2002-rosenthal_et_al-das_narrative_interview.pdf
- Savina, A. (2021). *Complete Stakeholder Mapping Guide*. Abgerufen am 06. April 2022 von Miro: <https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/#:~:text=Stakeholder%20mapping%20is%20the%20visual,and%20how%20they%20are%20connected.>
- Schircks, A. (2017). Strategie für Industrie 4.0. In A. Schircks, R. Drenth, & R. Schneider. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-16752-3
- Schwabel, D. (2019). *The Top 10 Workplace Trends For 2020*. New York: Workplace Intelligence Weekly. Abgerufen am 07. Februar 2022 von <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-workplace-trends-2020-dan-schwabel/>
- Schwaiger, K., Zehrer, A., & Spiess, T. (29. April 2021). The influence of symbolic and instrumental attributes of employer image on perceived industry attractiveness: Differences between business owners and employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. doi:<https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2020-0234>
- Schweiz Tourismus. (2020). *Facts & Figures*. Abgerufen am 05. April 2022 von stnet: [https://www.stnet.ch/de/portrait/facts-figures/#:~:text=Gesetzliche%20Grundlagen,Schweizerische%20Verkehrszentrale%20\(Schweiz%20Tourismus\).](https://www.stnet.ch/de/portrait/facts-figures/#:~:text=Gesetzliche%20Grundlagen,Schweizerische%20Verkehrszentrale%20(Schweiz%20Tourismus).)
- Schweizer Tourismus Verband. (2020). *Die Schweiz schöpft viel Wert aus dem Tourismus*. Von Schweizer Tourismus-Verband: <https://www.stv-fst.ch/de/tourismus-politik-interessensvertretung/wertschoepfung> abgerufen
- Schweizer Tourismus-Verband. (2016). *Alpiner Tourismus*. Abgerufen am 27. Januar 2022 von <https://www.stv-fst.ch/de/tourismus-politik-interessensvertretung/alpiner-tourismus>
- Schweizer Tourismus-Verband. (2016). *Positionspapier Alpiner Tourismus*. Abgerufen am 28. Januar 2022 von https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2017-10/positionspapier_alpinertourismus_de.pdf
- Sellers, A. (12. Mai 2021). *What Is the Buyer's Journey?* Abgerufen am 06. April 2022 von Blog HubSpot: <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-the-buyers-journey>

- Serrat, O. (2008). *Storytelling*. Knowledge Solutions. Abgerufen am 5. April 2022 von <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27637/storytelling.pdf>
- Sindermann, D. (2017). *Kreativ arbeiten und erholen im "Workation retreat"*. Köln: Deutschlandfunk. Von <https://www.ardmediathek.de/radio/Campus-Karriere/Kreativ-arbeiten-und-erholen-im-Workati/Deutschlandfunk/Audio-Podcast/> abgerufen
- Skorka, A. (12. Mai 2021). *Visuelles Storytelling: eine Schlüsselkompetenz der Zukunft?* Abgerufen am 06. April 2022 von Marktforschung: <https://www.marktforschung.de/dossiers/themendossiers/storytelling-data-viz/dossier/visuelles-storytelling-eine-schluessselkompetenz-der-zukunft/>
- Stapelkamp, T. (2018). *Service Design is making Sense*. Leipzig: Institut für User Experience Design. Abgerufen am 23. März 2022 von <https://books.google.ch/books?id=1oVfDwAAQBAJ&pg=PA1&lpg=PA1&dq=stapelkamp+2018+service+design+is+making+sense+handbuch&source=bl&ots=HAWIulxw6M&sig=ACfU3U09PF2K4vVdgrpMcyjmj0ylyC6dICA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjmsvehen2AhWPgPOHHSDtAxMQ6AF6BAgMEAM#v=onepage&q>
- Stapelkamp, T. (n. d.). *Was ist Service Design - Eine kurze Einführung in die Grundbegriffe*. Abgerufen am 01. Februar 2022 von Life & Business Design Torsten Stapelkamp: <https://www.torstenstapelkamp.de/was-ist-service-design/>
- Statista Research Department. (12. Juli 2021). *Homeoffice und mobiles Arbeiten - ein Überblick*. Abgerufen am 02. Dezember 2021 von statista: <https://de.statista.com/themen/6093/homeoffice/#dossierKeyfigures>
- Sterkenberg, Z. (19. November 2019). *Office Futures: The Office Design Trends of 2020*. Abgerufen am 07. Februar 2022 von Ambius: <https://www.ambius.com/blog/2020-office-design-trends/>
- Stettes, O. (2016). *Gute Arbeit: Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Abgerufen am 20. Januar 2022 von <https://www.iwkoeln.de/studien/oliver-stettes-hoehere-arbeitszufriedenheit-durch-mobiles-arbeiten-313711.html>
- Stickdorn, M., & Schwarzenberger, K. (2016). *Service Design in Tourism*. In A. Zehrer, & H. Siller, *Entrepreneurship und Tourismus* (Bd. 2, S. 261). Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H. Abgerufen am 02. Februar 2022 von [https://books.google.ch/books?hl=en&lr=&id=wNqOCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA261&dq=Stickdorn,+M.,+%26+Schneider,+J.+\(2015\).+This+is+Service+Design+Thinking+-+Basics+-+Tools+-+Cases.&ots=AGLuqtuVOG&sig=WojYHuFlhR1r8j6Gpv3LvePomCc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ch/books?hl=en&lr=&id=wNqOCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA261&dq=Stickdorn,+M.,+%26+Schneider,+J.+(2015).+This+is+Service+Design+Thinking+-+Basics+-+Tools+-+Cases.&ots=AGLuqtuVOG&sig=WojYHuFlhR1r8j6Gpv3LvePomCc#v=onepage&q&f=false)

- Surrer, T. (23.. März 2022). *COWORKATION IM ALPENRAUM – NEUE STUDIE ZEIGT HOHES POTENZIAL*. Abgerufen am 28. März 2022 von Seilbahnen International: <https://www.simagazin.com/si-magazin/themen/management-tourismus/coworkation-im-alpenraum-neue-studie-zeigt-hohes-potenzial/>
- Theuvsen, L. (2001). *Stakeholder management - ways to deal with claim groups*. Abgerufen am 05. April 2022 von Social Science Open Access Repository: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/36221#>
- Tirol Tourism Research. (2021). *Alpiner Tourismus*. Abgerufen am 24. Januar 2022 von <https://www.ttr.tirol/glossar/alpiner-tourismus>
- Tomczak, T., & Kernstock, J. (2019). Corporate Brand Management. In *Anspruchsgruppen identifizieren und als Maßstab nutzen* (S. 55-70). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-24900-7_3
- Troup, C., & Rose, J. (2012). *Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes?* Community, Work & Family, 15(4). doi:10.1080/13668803.2012.724220
- Untersteiner, J. (2015). "Service Design" in touristischen Destinationen. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-08063-1
- Valais/Wallis Promotion. (2022). *Produkte und Märkte*. Abgerufen am 07. April 2022 von VWPnet: <https://www.vwpnet.ch/de/seiten/produkte-und-markte/matterhorn-region-ag-233>
- Valais/Wallis Promotion. (2022). *Über uns*. Abgerufen am 08. April 2022 von VWPnet: <https://www.vwpnet.ch/de/seiten/uber-uns/valais-wallis-promotion/die-walliser-promotionsunternehmung-342>
- Vecos, T. (2021). *7 neue Trends rund um den Arbeitsplatz im Jahr 2020*. Abgerufen am 07. Februar 2022 von <https://blog.vecos.com/de/7-neue-trends-rund-um-den-arbeitsplatz-im-jahr-2020>
- Von Oeynhausen, B. (27. Juni 2019). *Die fünf Stationen der Customer Journey*. Abgerufen am 03. April 2022 von Vierviertel: <https://www.vierviertel.com/blog/5-stationen-der-customer-journey-kurz-und-knapp-mit-beispiel>
- Weiermair, K. (2001). Von der Dienstleistungsökonomie zur Erlebnisökonomie. In H. Hinterhuber, H. Pechlaner, & H. Matzler, *IndustrieErlebnisWelten. Vom Standort zur Destination* (S. 35-48). Berlin: Erich Schmidt. Abgerufen am 15. März 2022 von https://books.google.ch/books/about/IndustrieErlebnisWelten.html?id=ioSFyMqamFgC&redir_esc=y

- Werther, S. (2021). *Coworking als Revolution der Arbeitswelt*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag GmbH. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62657-3>
- Wheatley, D. (2016). *Employee satisfaction and use of flexible working arrangements*. Work, employment and society. doi:<https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- Wigert, B., & Robinson, J. (30. Oktober 2020). *Remote Workers Facing High Burnout: How to Turn It Around*. Abgerufen am 02. Februar 2022 von Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/323228/remote-workers-facing-high-burnout-turn-around.aspx>
- Zobrist, L., & Grampp, M. (2016). *Der Arbeitsplatz der Zukunft*. Zürich: Deloitte. Abgerufen am 07. Februar 2022 von <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-business/articles/workplace-of-the-future.html>
- Zubak, J. (10. Juli 2017). *How to Deliver Value at Every Stage of the Customer Journey*. Abgerufen am 07. April 2022 von Power Digital Marketing: <https://powerdigitalmarketing.com/blog/how-to-deliver-value-at-every-stage-of-the-customer-journey/#gref>