

Entrepreneurial Management und  
Standortentwicklung

RESEARCH

Michael Volgger

# Umsetzungskompetenz als Erfolgsfaktor in Tourismusdestinationen



Springer Gabler

---

# **Entrepreneurial Management und Standortentwicklung – Perspektiven für Unternehmen und Destinationen**

## **Herausgegeben von**

E. Kreilkamp, Lüneburg, Deutschland

Ch. Laesser, St. Gallen, Schweiz

H. Pechlaner, Eichstätt, Deutschland

K. Wöber, Wien, Österreich

Die Publikationen der Reihe behandeln die unternehmerische Orientierung des Managements von Unternehmen und Standorten. Regionen, Destinationen und Standorte stellen hierbei sowohl Wettbewerbseinheiten als auch den räumlichen Kontext für die Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen dar.

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Edgar Kreilkamp  
Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Christian Laesser  
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Harald Pechlaner  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt

Prof. Dr. Karl Wöber  
MODUL University Vienna

---

Michael Volgger

# Umsetzungskompetenz als Erfolgsfaktor in Tourismusdestinationen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Harald Pechlaner

 Springer Gabler

Michael Volgger  
Europäische Akademie Bozen (EURAC research)  
Institut für Regionalentwicklung und  
Standortmanagement  
Bozen, Italien

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2016, u.d.T. Michael Volgger,  
Ideen in Aktion: Umsetzungskompetenz als Erfolgsfaktor von Innovation und Pro-  
duktentwicklung in Tourismusdestinationen

Betreuer: Prof. Dr. Harald Pechlaner  
Erstbegutachter: Prof. Dr. Joachim Genosko  
Zweitbegutachterin: Prof. Dr. Birgit Muskat  
Tag der Disputation: 20.06.2016

Entrepreneurial Management und Standortentwicklung  
ISBN 978-3-658-15590-2 ISBN 978-3-658-15591-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-15591-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen National-  
bibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für Daniela, Josephine, und Leah*  
*Für Anna und Alois*

## Geleitwort

Michael Volgger ergänzt den Forschungsbereich der kompetenzbasierten Betrachtungen von Innovationen um einen entscheidenden und leider allzu oft vernachlässigten Aspekt, nämlich jenem der Umsetzung. Die Umsetzung von Strategien, im Speziellen von Strategien des Wandels, fristet zu oft ein Nischendasein im wissenschaftlichen Diskurs. Ganz im Gegensatz dazu beschleicht Wissenschaftler aber auch Praktiker immer häufiger das Gefühl, dass die eigentliche Diskriminante zwischen innovativen Unternehmen, Regionen und Destinationen einerseits und weniger innovativ erscheinenden Akteuren andererseits oftmals im Vorhandensein bzw. Fehlen einer Umsetzungscompetenz zu suchen ist. Die vorliegende Arbeit gibt diesem diffusen Gefühl eine solide theoretische und empirische Basis.

Michael Volgger fasst den Tourismus als ein zutiefst transdisziplinäres Phänomen auf. Vor diesem Hintergrund nimmt seine Dissertation einen multi- bzw. in Versatzstücken auch interdisziplinären Zugang zur Beschreibung und Erklärung von Dynamiken in Tourismusdestinationen ein. Es gelingt ihm, wirtschaftswissenschaftliche, soziologisch-anthropologische, psychologische Theorien sowie Theorien aus der Organisations- und Tourismusforschung nahtlos zu verknüpfen und daraus etwas Neues zu schaffen. Damit gleicht die Arbeit den von Volgger untersuchten Fällen und Beispielen: Sie zeichnet sich durch die neuartige Vernetzung scheinbar heterogener Elemente aus – und ist im Stande, diesen Ansatz auch in die Umsetzung zu führen.

Innovation findet im Spannungsfeld von kreativen Individuen und gleichsam inspirierenden wie auch wandelfähigen Kollektiven statt. Michael Volgger beachtet in seiner Analyse von Innovation und Produktentwicklung im Tourismus diese Netzwerkkomponente explizit mit. In der Tat ist die Tourismusdestination in angebotsseitiger Betrachtung als ein Netzwerk verbundener Akteure aufzufassen. Die Ergebnisse der Volggerschen Arbeit gehen aber einen Schritt weiter und fordern eine noch radikalere Netzwerkperspektive ein, um der relationalen Natur von Innovationsprozessen Herr werden zu können. Darin liegt ein besonderer Wert des vorliegenden Buches, welches Wissenschaftlern und Praktikern eine gute Grundlage für innovatives Handeln und weiterführende Überlegungen sein kann.

Prof. Dr. Harald Pechlaner  
Lehrstuhl Tourismus und Zentrum für Entrepreneurship  
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

## Danksagung

Eine Dissertation bedeutet auch Verzicht, wie insbesondere meine Familie zu spüren bekam. Deswegen möchte ich mich zuerst bei meiner Familie bedanken, welche mich auf dem Weg zur Dissertation unermüdlich unterstützt und stets Verständnis entgegen gebracht hat. Daniela, Josephine, Leah, und meine Eltern Anna und Alois – ohne euch wäre das Werk nicht entstanden – und entsprechend sei es euch auch gewidmet.

Danken möchte ich insbesondere meinem Betreuer Prof. Dr. Harald Pechlaner für das Vertrauen, die Förderung und die visionären Gespräche ergänzt um die nicht minder wertvolle pragmatische Lösungsorientierung. Sein Einsatz für die Beachtung der relationalen Perspektive im Tourismus hat mich beeindruckt und prägt auch die vorliegende Arbeit. Dank gilt den Gutachtern Prof. Dr. Joachim Genosko und Prof. Dr. Birgit Muskat für die Verfügbarkeit und interessierte Befassung mit dem Thema.

Danken möchte ich allen Kollegen und Freunden an der Europäischen Akademie Bozen (EURAC, Italien), an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (Deutschland) und an der Curtin University in Perth (Australien). Sie haben ihre knappe Zeit in viele Diskussionen investiert. Darüber hinaus sind die Erfahrungen aus gemeinsamen Forschungs- und Beratungsprojekten in Tourismusdestinationen die Grundlage für die in der Arbeit getätigten Überlegungen. Ein besonderer Dank gilt AProf. Christof Pffor und AProf. Connie Locher für die motivierenden Diskussionen während meiner Auf-enthalte in Perth und für das Aufzeigen eines Weges über die Dissertation hinaus.

Danke an die Verantwortlichen an der Europäischen Akademie Bozen (u.a. Prof. Dr. Harald Pechlaner und Dr. Thomas Streifeneder) für die Schaffung von Rahmenbedingungen, welche eine Abwicklung der Dissertation ermöglicht haben. Danke auch an die Autonome Provinz Bozen-Südtirol für die gewährte finanzielle Unterstützung.

Abschließend sei auch allen Interviewpartnern aus den betrachteten Fallbeispielen gedankt. Ihrer Verfügbarkeit ist es zu verdanken, dass eine empirisch reichhaltige Arbeit vorliegt. Erst durch die Innovationsleistung solcher Akteure entsteht überhaupt die Grundlage für wissenschaftliche Reflektionen. Ich hoffe, die im vorliegenden Buch dargestellten Beispiele können Innovatoren und Unternehmern im Tourismus und jenseits davon auch ein Stück weit Inspiration sein und ihnen eine kleine Hilfestellung auf dem steinigen Weg der Umsetzung von neuen Ideen bieten.

Michael Volgger

# Inhaltsverzeichnis

**Tabellen – und Abbildungsverzeichnis.....XVII**

**1 Einleitung..... 1**

*1.1 Ausgangssituation und Problemstellung..... 1*  
*1.2 Zum aktuellen Stand der Forschung..... 5*  
*1.3 Zentrale Forschungsfragen..... 9*  
*1.4 Vorgehen und Forschungsdesign..... 11*  
*1.5 Aufbau der Arbeit..... 16*

**2 Theorie..... 19**

*2.1 Definitionen, Annahmen und Abgrenzung..... 19*  
    2.1.1 Innovation..... 20  
    2.1.2 Tourismusdestinationen als Netzwerke..... 23  
    2.1.3 Kompetenzen..... 27  
  
*2.2 Barrieren der Innovation..... 30*  
    2.2.1 Der problemzentrierte Zugang zur Innovationsförderung n. Van de Ven... 32  
    2.2.2 Das Promotorenmodell der Innovation..... 34  
    2.2.3 Ein Barrierenmodell der Innovation und seine Bestandteile..... 36  
        2.2.3.1 Ideen..... 37  
        2.2.3.2 Entscheidungen..... 39  
        2.2.3.3 Kollektive..... 41  
        2.2.3.4 Pfade..... 42  
    2.2.4 Die Idee-Umsetzungslücke..... 44

2.2.5 Kompetenzen zur Überwindung der Innovationsbarrieren.....	48
<i>2.3 Eine netzwerkbasierte Sicht auf Innovation.....</i>	<i>53</i>
2.3.1 Eine netzwerkbasierte Sicht auf Innovationen in der allgemeinen Innovationsliteratur.....	54
2.3.2 Eine netzwerkbasierte Sicht auf Innovation im Tourismus.....	59
2.3.3 Eine netzwerkbasierte Sicht auf Innovationen: Blindstellen der Literatur.....	65
<i>2.4 Eine prozessbasierte Sicht auf Innovation in Netzwerken.....</i>	<i>68</i>
2.4.1 Eine Übersicht von Umsetzungsmodellen der Innovation.....	69
2.4.2 Die Akteur-Netzwerk-Theorie.....	73
2.4.2.1 Akteure in der Akteur-Netzwerk-Theorie.....	76
2.4.2.2 Netzwerke in der Akteur-Netzwerk-Theorie.....	78
2.4.2.3 Der Innovationsprozess in der Akteur-Netzwerk-Theorie: Übersetzungskompetenz.....	80
2.4.3 Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin.....	86
2.4.4 Das Modell kontinuierlichen Wandels nach Weick und Quinn.....	89
2.4.5 Das Inszenierungs-Modell nach Mattsson et al.....	91
<b>3 Forschungsdesign und Methode.....</b>	<b>95</b>
<i>3.1 Methodischer Zugang: Prozessuale Netzwerkanalysen in einem     multiplen Fallstudiendesign.....</i>	<i>95</i>
3.1.1 Methodische Anforderungen.....	95
3.1.2 Studiendesign.....	97
3.1.2.1 Multipler qualitativer Fallstudienansatz.....	97
3.1.2.2 Synchroner und longitudinale Netzwerkforschung.....	101
<i>3.2 Datenerhebung.....</i>	<i>102</i>

---

3.2.1 Fallstudienauswahl.....	103
3.2.1.1 Stromtreter.....	108
3.2.1.2 San Lorenzo Mountain Lodge.....	109
3.2.1.3 Bäuerliches Handwerk der Dachmarke Roter Hahn.....	110
3.2.1.4 Imagewandel der Stadt Linz.....	111
3.2.1.5 Sentres.....	113
3.2.1.6 Skizug Pustertal.....	114
3.2.1.7 Via Claudia Augusta.....	116
3.2.2 Qualitative Interviews.....	117
3.3 Datenauswertung.....	120
3.3.1 Synchrone Netzwerkanalyse: Ganzheitliche Bewältigung von Komplexität (GABEK).....	121
3.3.2 Prozessanalyse: Erweiterte ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPKs).....	128
<b>4 Ergebnisse.....</b>	<b>135</b>
4.1 Einzelfallanalyse.....	135
4.1.1 Stromtreter.....	136
4.1.1.1 Synchrone Netzwerkanalyse mit GABEK (Stromtreter).....	136
4.1.1.2 Longitudinale Netzwerkanalyse mit eEPKs (Stromtreter).....	142
4.1.1.2.1 Stabilität im Fall Stromtreter.....	149
4.1.1.2.2 Dynamik im Fall Stromtreter.....	149
4.1.1.2.3 Zusammenfassende Betrachtung der longitudinalen Analyse (Stromtreter).....	152
4.1.1.3 Abschließende Betrachtung der Empirie im Fall Stromtreter und Verbindung mit theoretischen Konzepten.....	154
4.1.2 San Lorenzo Mountain Lodge.....	157

4.1.2.1 Synchroner Netzwerkanalyse mit GABEK (San Lorenzo Mountain Lodge).....	158
4.1.2.2 Longitudinale Netzwerkanalyse mit eEPKs (San Lorenzo Mountain Lodge).....	164
4.1.2.2.1 Stabilität im Fall San Lorenzo Mountain Lodge.....	169
4.1.2.2.2 Dynamik im Fall San Lorenzo Mountain Lodge.....	169
4.1.2.2.3 Zusammenfassende Betrachtung der longitudinalen Analyse (San Lorenzo Mountain Lodge).....	173
4.1.2.3 Abschließende Betrachtung der Empirie im Fall San Lorenzo Mountain Lodge und Verbindung mit theoretischen Konzepten.....	175
4.1.3 Bäuerliches Handwerk der Dachmarke Roter Hahn.....	179
4.1.3.1 Synchroner Netzwerkanalyse mit GABEK (Bäuerliches Handwerk).....	179
4.1.3.2 Longitudinale Netzwerkanalyse mit eEPKs (Bäuerliches Handwerk).....	186
4.1.3.2.1 Stabilität im Fall Bäuerliches Handwerk.....	192
4.1.3.2.2 Dynamik im Fall Bäuerliches Handwerk.....	193
4.1.3.2.3 Zusammenfassende Betrachtung der longitudinalen Analyse (Bäuerliches Handwerk).....	196
4.1.3.3 Abschließende Betrachtung der Empirie im Fall Bäuerliches Handwerk und Verbindung mit theoretischen Konzepten.....	198
 4.2 Fallübergreifende Analyse.....	 202
4.2.1 Ausgewählte Ergebnisse aus der GABEK-Analyse des gesamten empirischen Materials.....	203
4.2.2 Zusammenfassung der Erkenntnisse – fallübergreifende Analyse.....	211
 <b>5 Diskussion, Schlussfolgerung und Implikationen.....</b>	 <b>215</b>
 5.1 Zentrale Erkenntnisse.....	 216

---

5.1.1 Innovationen als Schaffung neuartiger Netzwerke.....	217
5.1.2 Die komplementären Beiträge von tangiblen und intangiblen Elementen im Innovationsprozess.....	218
5.2 Weiterführende Überlegungen.....	227
5.3 Theoretischer und methodischer Erkenntnisbeitrag der Arbeit.....	230
5.4 Praktische Implikationen.....	232
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>237</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>273</b>

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

Tab. 2.1:	Herausforderungen in der Förderung von Innovation.....	37
Tab. 3.1:	Kurzbeschreibung der Fallstudien.....	106
Abb. 2.1:	Phasen des Innovationsprozesses.....	23
Abb. 2.2:	Literaturüberblick zur netzwerkbasierten Sicht auf Innovation.....	55
Abb. 2.3:	Literaturüberblick zur netzwerkbasierten Sicht auf Innovation im Tourismus.....	60
Abb. 2.4:	Umsetzungsmodelle der Innovation an der Schnittstelle von Modellen der Entscheidungsumsetzung, des Innovationsprozesses und der Vernetzung.....	71
Abb. 2.5:	Das Grundmodell der Akteur-Netzwerk-Theorie.....	76
Abb. 2.6:	Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin (1947).....	87
Abb. 2.7:	Das Modell kontinuierlichen Wandels nach Weick und Quinn (1999)..	90
Abb. 2.8:	Das Inszenierungs-Modell nach Mattsson et al. (2005).....	92
Abb. 3.1:	Verortung der Fallstudien.....	105
Abb. 3.2:	Beispiel eines modifizierten GABEK-Assoziationsgraphen, der die Arten der Netzwerkknoten über Symbole identifiziert.....	128
Abb. 3.3:	Die in der empirischen Analyse verwendeten EPK-Grundelemente und einige der identifizierten Erweiterungen.....	131
Abb. 3.4:	Fiktives Beispiel eines mit eEPKs modellierten Prozesses.....	131
Abb. 4.1:	Stromtreter – Synchrones Innovationsnetzwerk als GABEK Assoziationsgraph.....	137
Abb. 4.2:	Stromtreter – Modellierter Innovationsprozess (Teil 1).....	143
Abb. 4.3:	Stromtreter – Modellierter Innovationsprozess (Teil 2).....	144
Abb. 4.4:	Stromtreter – Modellierter Innovationsprozess (Teil 3).....	145
Abb. 4.5:	Stromtreter – Modellierter Innovationsprozess (Teil 4).....	146
Abb. 4.6:	Stromtreter – Modellierter Innovationsprozess (Teil 5).....	147
Abb. 4.7:	Stromtreter – Modellierter Innovationsprozess (Teil 6).....	148

Abb. 4.8: Stromtreter – Schematische Darstellung des Innovationsprozesses.....	153
Abb. 4.9: Stromtreter – GABEK-Assoziationsgraph mit Bezug zu theoretischen Konzepten.....	154
Abb. 4.10: San Lorenzo Mountain Lodge – Synchrones Innovationsnetzwerk als GABEK Assoziationsgraph.....	159
Abb. 4.11: San Lorenzo Mountain Lodge – Modellierter Innovationsprozess (Teil 1).....	165
Abb. 4.12: San Lorenzo Mountain Lodge – Modellierter Innovationsprozess (Teil 2).....	166
Abb. 4.13: San Lorenzo Mountain Lodge – Modellierter Innovationsprozess (Teil 3).....	167
Abb. 4.14: San Lorenzo Mountain Lodge – Modellierter Innovationsprozess (Teil 4).....	168
Abb. 4.15: San Lorenzo Mountain Lodge – Schematische Darstellung des Innovationsprozesses.....	174
Abb. 4.16: San Lorenzo Mountain Lodge – GABEK-Assoziationsgraph mit Bezug zu theoretischen Konzepten.....	175
Abb. 4.17: Bäuerliches Handwerk – Synchrones Innovationsnetzwerk als GABEK Assoziationsgraph.....	180
Abb. 4.18: Bäuerliches Handwerk – Modellierter Innovationsprozess (Teil 1).....	188
Abb. 4.19: Bäuerliches Handwerk – Modellierter Innovationsprozess (Teil 2).....	189
Abb. 4.20: Bäuerliches Handwerk – Modellierter Innovationsprozess (Teil 3).....	190
Abb. 4.21: Bäuerliches Handwerk – Modellierter Innovationsprozess (Teil 4).....	191
Abb. 4.22: Bäuerliches Handwerk – Schematische Darstellung des Innovationsprozesses.....	198
Abb. 4.23: Bäuerliches Handwerk – GABEK-Assoziationsgraph mit Bezug zu theoretischen Konzepten.....	199
Abb. 4.24: Fallübergreifende Analyse – Häufigste Assoziationen der Inter- viewten mit Innovation.....	204

---

Abb. 4.25: Fallübergreifende Analyse – Häufigste Assoziationen der Interviewten mit dem Innovationsprozess.....	209
Abb. 5.1: Innovationsprozesse im komplementären Wechselspiel von tangiblen und intangiblen Elementen.....	220
Abb. 5.2: Touristischer Innovationsprozess: Weiterentwicklung des Modells nach Mattsson et al. (2005).....	224
Abb. 5.3: Innovationsprozesse: Tangible Elemente als stabilisierende Schwerpunkte für intangible Elemente im Wandel.....	225
Abb. 5.4: Die Implementierung von Ideen als Ergebnis der intelligenten Kombination von intangiblen und tangiblen Elementen.....	233

# 1. Einleitung

*„Ultimately, the only sustainable competitive advantage is the ability to create new sources of competitive advantage.“*

*(Grant, 2010, S. 464)*

Die Einleitung gibt einen Überblick über die gegenständliche Arbeit, indem sie die Ausgangssituation und Problemstellung (Kap. 1.1), den aktuellen Stand der Forschung (Kap. 1.2), die zentralen Forschungsfragen (Kap. 1.3), das Vorgehen und Forschungsdesign (Kap. 1.4) sowie den Aufbau der Arbeit (Kap. 1.5) jeweils in Grundzügen darlegt.

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Innovation ist ein entscheidender Treiber ökonomischer Entwicklung und ursächlich für mittel- bis langfristige Performance-Unterschiede zwischen Firmen und Räumen (Metcalfe, 1998; Schumpeter, 2006 [1912]). Dies gilt zweifellos auch für die Wettbewerbseinheiten des Tourismus, sprich touristische Betriebe und Destinationen (Stamboulis/Skayannis, 2003, S. 36ff.; Victorino et al., 2005; Blake et al., 2006, S. 1100).

Allerdings ist der Tourismus im Vergleich zu anderen Sektoren von einer unterdurchschnittlichen Innovationstendenz geprägt (Hjalager, 2002; Pikkemaat/Weiermair, 2007). Dies lässt sich unter anderem auf die folgenden Faktoren zurückführen: erstens, die Bedeutung von Stammgästen in bestimmten Destinationen und Tourismusformen, welche teilweise Veränderungen des Altbewährten ablehnen (Keller, 2005); zweitens, den Dienstleistungscharakter des Tourismus, welcher insbesondere Prozessinnovationen deutlich erschwert sowie Imitation und Trittbrettfahren durch geringe Bedeutung der Patentierung erleichtert (Tschurtschenthaler, 2005; Sundbo et al., 2007); und drittens, die klein- und mittelbetriebliche Struktur, welche die Informations- und Wissensgrundlage schwächt sowie kombiniert mit einer schlechten Eigenkapitalausstattung die Risikotoleranz senkt (Hjalager, 2002; Tschurtschenthaler, 2005). Manchmal wird auch die geringe Kooperationsbereitschaft im Tourismus als zusätzlich hemmender Faktor genannt (Hjalager, 2002).

Da mag es nicht verwundern, dass inkrementelle Innovationen die Tourismuswirtschaft dominieren: „Was daran innovativ sein soll, einen Wellnessbereich von 2000 qm auf 4000 qm aufzustocken?“ (Schliessmann, 2012a), stellt ein Kommentator in seiner Kolumne die entsprechende rhetorische Frage. Derselbe Autor erkennt, dass aber nicht nur touristische Dienstleistungsanbieter, sondern auch die Gäste durch eine gewisse Innovationsaversion geprägt scheinen: „Oft passiert es nämlich, dass ein [touristisches] Unternehmen ob seines Erfolges und guter Rentabilität anfängt zu investieren und zu innovieren und dabei eine eigene Weiterentwicklungskurve auf der Zeitachse hinlegt, die weit steiler verläuft als die der Kunden“ (Schliessmann, 2012b).

Dennoch sind (akzeptierte) Innovationen gerade in etablierten Tourismusdestinationen (Europas) unabdingbar, da sie angesichts kostengünstigerer Produktionsfaktoren in anderen Teilen der Erde eine Chance bieten, die Wettbewerbsstellung „durch Vorsprung“ zu bewahren. Innovative Produktentwicklung und bessere ökonomische Performance von touristischen Unternehmen zeigen einen nachweisbaren Zusammenhang (Sandvik et al., 2011). Deshalb setzt sich die vorliegende Arbeit mit den Möglichkeiten der Förderung und Durchsetzung von Innovationen im Kontext des Tourismus und insbesondere in touristischen Destinationen auseinander.

Zur Beantwortung der Frage, was Innovation antreibt, wurden in der Innovationsforschung eine Vielzahl von Ansätzen präsentiert. Zum einen spielen eher individualistisch bzw. akteursorientiert angelegte Entrepreneurship-Zugänge eine wesentliche Rolle: Hier wird auf Fähigkeiten und Kompetenzen von einzelnen Personen verwiesen. Daneben wird auf volkswirtschaftlicher Ebene den Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sowie bestimmten Marktstrukturen ein wichtiger Einfluss zugesprochen (z.B. Kantzenbach, 1967; Tschurtschenthaler, 2005). Schließlich sind auch die sozialstrukturellen und institutionellen Treiber in der Innovationstätigkeit wesentlich. So registrierte schon Schumpeter (1939) die Tendenz von Innovationen, räumlich (und zeitlich) gehäuft in Clustern aufzutreten. Darauf aufbauend spielten traditionell räumliche und systemorientierte Zugänge in der Innovationsforschung eine wichtige Rolle: bekannte Ansätze fokussieren etwa auf nationale und regionale Innovationsysteme (NIS, RIS) (Cooke, 1992; Cooke et al., 1997), innovative Milieus (Camagni, 1991; Camagni/Capello, 2000), lernende Regionen (Florida, 1995) oder industrielle Distrikte (Becattini, 1979, 1989; siehe dazu auch Genosko, 1996, 1999, 2000).

Ein zentrales Ergebnis solcher oder ähnlich angelegter Untersuchungen ist die Erkenntnis, dass Innovationen in den meisten Fällen nicht von isolierten Individuen vollzogen werden, sondern in überwiegender Weise in Netzwerkkontexten stattfinden (Rogers, 2003[1962]; Fagerberg, 2005). Es wird sogar davon gesprochen, dass Netz-

werke der eigentliche „Lokus der Innovation“ sind (Powell et al., 1996). Das hängt einerseits damit zusammen, dass Netzwerke als kollektive Informations- und Wissensressourcen angesehen werden können und Informationen eben ein wesentlicher Rohstoff von Innovationen sind (Nooteboom, 2008). Die Bedeutung von Netzwerken beruht andererseits aber genauso auf der Tatsache, dass Innovationen häufig auf eine neuartige Verbindung heterogener Elemente zurückzuführen sind (Schumpeter, 1939, 2006[1912]; Callon, 1987). Da Innovationen mit der „Durchsetzung neuer Kombinationen“ (Schumpeter, 2006[1912], S. 158) in Zusammenhang stehen, kann eine dynamische Betrachtung von Netzwerken, welche deren Entstehung, Veränderung und möglicherweise Auflösung analysiert, detailliertere Kenntnisse über den Innovationsprozess liefern.

Die Erforschung von Innovationsdynamiken in Netzwerken ist besonders relevant für touristische Destinationen, da sich diese ganz besonders durch einen Netzwerkcharakter auszeichnen (Pavlovich, 2003; Pechlaner et al., 2005b; Dredge, 2006; Pforr, 2006; Sundbo et al., 2007). Kooperationen wirken sich positiv auf die Innovationsfähigkeit des touristischen Einzelbetriebes aus: Insbesondere die im Tourismus überwiegenden kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) haben oftmals nicht die finanziellen Möglichkeiten sowie die Informationsgrundlage, um Innovationen eigenständig durchzuführen (siehe z.B. Mattsson et al., 2005, S. 361; Novelli et al., 2006, S. 1141; Lynch/Morrison, 2007; Kokkonen/Tuohino, 2008; Romeiro/Costa, 2010, S. 76). Darüber hinaus ist die touristische Gesamtleistung im Wesentlichen durch ihre Bündelstruktur gekennzeichnet und kann vielfach nur im Zusammenspiel vieler verknüpfter Akteure gewährleistet, verändert und verbessert werden. Dies liegt sowohl an der Vielseitigkeit und Komplexität des touristischen Erlebnisses als auch an den zergliederten Wertschöpfungsketten und der oft fragmentierten Struktur traditioneller Tourismusdestinationen (Bieger, 1996; Matzler/Pechlaner, 1999; Augustyn/Knowles, 2000, S. 341; Buhalis, 2000, S. 97; Keller, 2005; Candela/Figini, 2010).

Wegen der multiplen Interdependenzen liegen viele Wettbewerbsfaktoren insbesondere in touristischen Destinationen auf der Netzwerkebene (Poon, 1993) und werden deswegen bisweilen auch als kooperative Kernkompetenzen bezeichnet (Fischer, 2009; Pechlaner et al., 2011). Kooperative Kernkompetenzen haben ein hohes Potential, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Die Herausforderung besteht in Tourismusdestinationen aber nicht nur darin, solche kooperative Kernkompetenzen aufzubauen, sondern sie auch dynamisch weiterzuentwickeln, um nicht in die Abschwungphase lebenszyklischer Prozesse zu geraten (Butler, 1980; Butler, 2006a,b). Beispielsweise wiesen etablierte Destinationen in Europa in den Jahren 2005 bis 2014 geringere Wachstumsraten in Touristenankünften auf als etwa konkurrierende Destinationen im weltweiten Durchschnitt, aber insbesondere in Südasien und Südostasien

(UNWTO, 2015), weswegen hier die Suche nach neuen Entwicklungsimpulsen, Produkten, Angeboten und Positionierungen besonders notwendig erscheint. Eine langfristig erfolgreiche touristische Destination ist letztlich auf die dynamische Weiterentwicklung ihrer auf der Netzwerkebene verankerten (kooperativen) Kernkompetenzen angewiesen.

Nach gängiger Lesart bezeichnet Innovation die Generierung von Ideen aber insbesondere auch deren Implementierung und Umsetzung: „Innovation refers to the process of bringing any new, problem solving idea into use“ (Kanter, 1983, S. 20). Zwischen der Ideengenerierung und ihrer Umsetzung liegt eine Reihe von Hürden, ganz speziell in Netzwerkkontexten und der mit ihnen einhergehenden Notwendigkeit, andere von einer Idee zu überzeugen und Konformitätszwänge zu überwinden. Die Problematik der Umsetzung von Ideen ist zum einen theoretisch begründbar (siehe z.B. Van de Ven, 1986; Hauschildt/Chakrabarti, 1988; Gemünden/Walter, 1995; D’Este et al., 2012). Schon Schumpeter (2006 [1912], S. 117) spricht von „Widerständen, auf die das wirtschaftliche Handeln immer dann stößt, wenn es aus den gewohnten Bahnen hinauslenken will“. Die Barrieren der Innovation und speziell eine Art „Idee-Umsetzungs-Lücke“ zeigen sich aber insbesondere auch empirisch. Von den in der Gründungs- bzw. Start-Up-Szene herumschwirrenden Ideen schafft es Schätzungen zufolge nur ein einstelliger Prozentanteil, eine Finanzierung zu erhalten (Carey, 2014; Thomson Reuters, 2015, S. 7) – ein Anteil, der bei schon etwas etablierteren Unternehmen auf Finanzierungssuche auf etwa 20% ansteigen kann (Murray/Lott, 1995; Oakey, 2003, S. 170). Von den finanzierten Unternehmensneugründungen schließlich überleben nach konservativen Schätzungen weniger als 50% ihre ersten fünf Jahre als Unternehmen (Hall/Woodward, 2010, S. 1175; Kahnemann, 2011, S. 256; Schindele/Weyh, 2011). Diese Indikatoren aus dem Unternehmensgründungsbereich mögen durchaus ein Indikator dafür sein, wie schwer es ist, neue Ideen erfolgreich in die Realität zu übersetzen.

Vor diesem Hintergrund leistet die Arbeit einen Beitrag zum Verständnis der dynamischen Kompetenzen auf der Netzwerkebene, wie sie typischerweise in Destinationen vorkommen. Insbesondere stellt sich die Arbeit der Frage, wie die Umsetzung von neuen Ideen bzw. Inventionen auf der besagten Netzwerkebene gemanagt und gefördert werden kann und erarbeitet ein Verständnis von einer Umsetzungscompetenz, als wesentlichem und bisher vernachlässigtem Baustein dynamischer Kompetenzen. Damit soll ein Beitrag zum besseren Verständnis von Innovationsprozessen und den damit verbundenen Netzwerkdynamiken in Tourismusdestinationen geleistet werden.

## 1.2 Zum aktuellen Stand der Forschung

Der Fokus der Arbeit liegt auf der Frage, wie Innovationen in Netzwerkkontexten wie etwa Tourismusdestinationen umgesetzt werden können und welche Kompetenzen dafür vonnöten sind. Das heißt, die Frage nimmt Bezug auf Kompetenzen, welche zu einer konsequenten Erneuerung von (kooperativen) Kernkompetenzen notwendig sind. Vor diesem Hintergrund dockt die Arbeit an die Forschung zu den sogenannten dynamischen Kompetenzen (*dynamic capabilities*) an (Hinterhuber/Friedrich, 1997; Teece et al., 1997; Eisenhardt/Martin, 2000; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007; Innerhofer, 2012). Solche dynamische Kompetenzen müssen von Unternehmen bzw. inter-organisationalen (Unternehmens-) Netzwerken proaktiv aufgebaut und gepflegt werden, da einmal aufgebauten Kompetenzen durchaus eine gewisse Rigidität und Veränderungsresistenz inhärent ist (vgl. Innerhofer 2012, S. 104; siehe auch Bouncken, 2000). Solche Rigiditäten wurden in der Forschung unter anderem als „institutionelle Persistenz“ (*institutional persistence*) (North, 1990; DiMaggio/Powell, 1991) und „strukturelle Unbeweglichkeit“ (*structural inertia*) (Hannan/Freeman, 1984) bezeichnet und sind in Netzwerkkontexten üblicherweise besonders ausgeprägt (Katz/Shapiro, 1985, S. 424; Pforr et al., 2014, S. 765).

Obwohl also Innovationen gemeinhin als etwas Positives angesehen und oft als Motor der Entwicklung aufgefasst werden (Schumpeter, 2006 [1912], S. 162, 433ff., 486ff.), stehen ihnen offenbar eine Reihe von Barrieren entgegen. Diese sind nicht zuletzt im Widerstand etablierter Systeme gegenüber Veränderung begründet (Nelson/Winter, 1982, S. 104; Lewin, zit. n. Schein 1996, S. 64). Wie die Forschung zeigen konnte, stehen Innovationen – also umgesetzten Inventionen – zahlreiche Barrieren entgegen. Deswegen nimmt die vorliegende Arbeit in Übereinstimmung mit anderen Autoren (siehe z.B. Van de Ven, 1986; Hauschildt/Chakrabarti, 1988; Gemünden/Walter, 1995; D'Este et al., 2012; aber auch Schumpeter, 2006 [1912]) einen problemzentrierten Blick auf Innovationen und Innovationsprozesse ein.

Auf der Grundlage dieser problemzentrierten Zugänge zu Innovation, können vier wesentliche Bausteine von Innovationsprozessen – Ideen, Entscheidungen, Kollektive und Pfade – identifiziert werden. Mit diesen Bausteinen hängen vier Herausforderungen für die Durchführung und Förderung von Innovationen zusammen: Management der Beziehungen der Teile zum Ganzen, Management von Aufmerksamkeit, Management der Implementierung und institutionelle Leadership (Witte, 1973; Van de Ven, 1986; Gemünden/Walter, 1995; Hauschildt, 2004). Vor dem Hintergrund des Arguments, dass in Netzwerken der Umgang mit Kollektiven und die Herausforderung der Implementierung als besonders virulente Herausforderungen der Innovation in Erscheinung treten, fokussiert die gegenständliche Arbeit im Speziellen auf diese

Barrierenkombination. Sie wird hier als „Idee-Umsetzungs-Lücke“ bezeichnet und entsprechend thematisiert (siehe auch oben Kap. 1.1).

Als Kompetenzen zur Überwindung dieser Innovationsbarrieren werden in der Theorie des strategischen Managements vor allem die schon erwähnten dynamischen Kompetenzen (*dynamic capabilities*) angeboten (Teece et al., 1997; Schreyögg/Kliesch, 2004; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007). Der aktuelle Stand der Forschung zu dynamischen Kompetenzen leidet aber etwas an einer zu geringen Beachtung der Netzwerkebene sowie einer zu geringen Konkretisierung der theoretischen Konzepte, was zu einer Art „Sackgasse“ in der Forschung geführt hat: Die Forschung zu dynamischen Kompetenzen konzentrierte sich insbesondere auf die Frage wie einerseits neues Wissen exploriert (*exploration*) und andererseits dieses verwertet werden kann (*exploitation*) (March, 1991, S. 71; March, 2006, S. 205; Teece, 2007; O'Reilly/Tushman, 2008; Martínez-Pérez/García-Villaverde, 2015). Rund um diese Fragestellung wurde ein hemmender Dualismus konstruiert: Wie kann auf Kompetenzebene eine Balance zwischen diesen beiden doch sehr unterschiedlichen Aufgaben hergestellt werden? – eine Frage, die mit dem Konzept der Ambidextrie (*ambidexterity*) zu beantworten versucht wird (Duncan, 1976; Freiling/Gemünden, 2007; O'Reilly/Tushman, 2008, S. 190; Stephan/Kerber, 2010). Da der Großteil dieser Forschungen zu dynamischen Kompetenzen auf der Unternehmensebene angesiedelt ist, wurde möglicherweise vernachlässigt, dass zumindest in Netzwerkkontexten zwischen der Wissensexploration und (kollektiven) Wissensverwertung noch relevante Prozessschritte der Wissensverbreitung und Wissensverankerung auf der Netzwerkebene zu beachten sind. Diese stehen in unmittelbarem Bezug zum Gesamtprozess der Implementierung von Ideen. Möglicherweise konnte auch deswegen bisher kein systematisches Verständnis von einer Umsetzungscompetenz der Innovation in Netzwerken generiert werden.

Die vorliegende Arbeit leistet an dieser Stelle einen Beitrag, indem sie solche dynamische Kompetenzen auf der Netzwerkebene analysiert und damit speziell die Umsetzungs- und Implementierungsphase von Innovationen ins Blickfeld nimmt. Ein Überblick über die Literatur, welche eine netzwerkbasierte Sicht auf Innovationen einnimmt, zeigt deutlich, dass sowohl in der allgemeinen als auch tourismusspezifischen Literatur Vorbedingungen und Auswirkungen von Innovationen in Netzwerken recht umfangreiche Berücksichtigung erfahren. Unter anderem wurden hinsichtlich Vorbedingungen der Aufbau von Innovationsnetzwerken, die Struktur von solchen Netzwerken (Coleman, 1988; Burt, 1992) und die Rollen von Unternehmern sowie Kunden (im Sinne von Open- und Co-Innovation) ausführlich untersucht (Koschatzky/Gundrum, 1997; Ahrweiler et al., 2011; Von Hippel et al., 2011; Döpfer, 2013; Bernhardt/Söllner, 2015). In der tourismusspezifischen Literatur erfahren neben

tourismuspolitischen Innovationsimpulsen (Pechlaner/Tschurtschenthaler, 2003; Keller, 2006b; Hall/Williams, 2008) besonders Innovationssysteme umfangreiche Beachtung (Nordin, 2003; Svensson et al., 2005; Hjalager et al., 2008; Baggio et al., 2010; Pechlaner et al., 2012b; Weidenfeld, 2013). Auch technologischen Innovationstreibern und kundengetriebenen Innovationen wird ein gewisser Stellenwert im Rahmen der Literatur eingeräumt (Wöhler, 2005; Schegg et al., 2008; Hjalager/Nordin, 2011; Sørensen, 2011). Ergebnisseitig werden neben positiven Lerneffekten und hilfreichen Auswirkungen auf das Vertrauensniveau insbesondere der systematische Zugang zu innovationsrelevanten Ressourcen, wie etwa Wissen, betont (Dyer/Singh, 1998; Gulati, 1998; Ahuja, 2000; Zaheer/Bell, 2005; Tortoriello et al., 2012; Alexy et al., 2013; Nooteboom, 2013). Die tourismusspezifische Literatur sieht ähnliche Auswirkungen der Innovationsbemühungen in Netzwerken (Tremblay, 1998; Hjalager, 2002), wobei hier speziell noch der Vernetzungsgedanke bis hin zum Beitrag zu positiven gesellschaftlichen Entwicklungen zum Tragen kommt (Buhalis/Cooper, 1998; Kokkonen/Tuohino, 2008; Liburd/Carlsen, 2013; Martínez-Pérez et al., 2015).

Prozessorientierte Betrachtungen zu Innovationen in Netzwerken sind im Vergleich dazu etwas seltener. In diesem Zusammenhang finden sich Untersuchungen zu Handlungsmustern (*agency*), zu Strategien der Auswahl der Kooperationspartner und zu prozeduralen Promotoren und Inhibitoren der Innovation (Ring/Van de Ven, 1994; Delapierre/Mytelka, 1998; Hinterhuber/Krauthammer, 2005; Powell et al., 2005; Ter Wal/Boschma, 2011; Dettmann, 2012; Shipilov, 2012). In der tourismusspezifischen Literatur zu Innovationsprozessen gibt es unter anderem auch einige Ansätze longitudinaler Betrachtungen von Netzwerken (Pavlovich, 2014; Pforr et al., 2014), Auseinandersetzungen mit komplexen Anpassungsvorgängen (Baggio, 2011; Scuttari et al., 2016) sowie die Beschäftigung mit prozessbezogenen Leadershipkompetenzen (Pechlaner/Fuchs, 2002; Pechlaner et al., 2014a; Zehrer et al., 2014). Zudem werden ausgewählte Zugänge zur Förderung und zum Management von erfolgreichen Innovationsprozessen angeboten (Stamboulis/Skayannis, 2003; Mattsson et al., 2005; Paget et al., 2010).

Trotz dieser Ansätze, kann die Analyse von Innovationsprozessen in Netzwerken insgesamt aber immer noch als ausbaufähig angesehen werden. In Ergänzung bzw. Spezifizierung der erwähnten „prozessualen Lücke“ sind im Speziellen akteursbezogene Betrachtungen zu Verhaltensweisen und Kompetenzen von Akteuren im Innovationsprozess rar, was hier als „Handlungs-Lücke“ bezeichnet werden soll. Eine detaillierte und feingliedrige Analyse des Innovationsprozesses in Netzwerken wird bisweilen gescheut, was eng korreliert mit einer mangelhaften Analyse des Akteursverhaltens (*agency*) entlang des Innovationsprozesses (Pastor-Satorras/Vespignani, 2007; Koenig et al., 2009; Vonortas, 2009, S. 69; Ahrweiler/Keane, 2013). Es scheint ungenügend

erforscht, welches konkrete Verhalten bzw. welche Fähigkeiten in den verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses und insbesondere zur Ideenimplementierung hilfreich sind.

Abschließend sei hier auch noch auf eine weitere qualitative Schwachstelle der bestehenden Literatur zu Innovationsnetzwerken verwiesen: Diese Literatur bezieht sich zwar explizit auf die Netzwerkebene, tut sich aber letztlich schwer mit der Erfassung von relationalen Innovationsdynamiken, möglicherweise nicht zuletzt weil die Netzwerkknoten und deren Beziehungen relativ homogen aufgefasst werden (siehe auch Ahrweiler/Keane, 2013, S. 77). Es werden entweder Netzwerke von Personen und Organisationen oder Netzwerke von Ideen betrachtet. Üblicherweise findet aber weder eine Ausdehnung auf andere Knotentypen noch eine integrierte Betrachtung dieser genannten Knotentypen in einem holistischen Netzwerk statt. Diese Einschränkung ist schwerwiegend, da Innovation häufig aus der Rekombination („neue Kombinationen“ nach Schumpeter, 2006[1912], S. 111) von vorher nicht verbundenen Elementen entsteht. Dieser Mangel der bestehenden Literatur soll hier als „Heterogenitäts-Lücke“ bezeichnet werden.

Die vorliegende Arbeit schlägt als Alternative den Weg einer holistischen Betrachtung von heterogenen Netzwerken ein, um damit den rekombinierenden Innovationsdynamiken möglichst Rechnung zu tragen. Sie folgt damit dem Aufruf von Ahrweiler und Keane (2013, S. 77), die fordern: „[W]e need more complex node properties and/or more heterogeneous link-types for each node [...]“. Ähnliche Stimmen sind aus der touristischen Innovationsforschung zu vernehmen: „[T]he study calls for a network research agenda that acknowledges network diversity and dynamics“ (Sørensen, 2007, S. 43).

Den in der Literatur zu findenden Blindstellen (prozessuale Lücke, Handlungs-Lücke und Heterogenitäts-Lücke) wird in der gegenständlichen Arbeit eine explizit prozessbasierte Sicht auf Innovationen in Netzwerken entgegengestellt. Eine solche prozessbasierte Sicht stellt Bezüge her zu Strategien, Aktivitäten, Ereignissen sowie Entscheidungen und berücksichtigt insbesondere auch die zeitliche Dimension bzw. den zeitlichen Ablauf der Ereignisse (Gersick, 1994; Poole et al., 2000; Van de Ven/Poole, 2005; Hansen/Birkinshaw, 2007; Trott, 2008; Peschl/Fundneider, 2014). Eine prozessbasierte Analyse von Innovationen will die Komplexität und Hybridität von Innovationsprozessen ernst nehmen, sowie die menschlichen Handlungen in den Mittelpunkt der Analyse stellen, um damit nicht zuletzt ein Verständnis von den Möglichkeiten und Grenzen der Umsetzung neuer Ideen zu gewinnen (Poole et al., 2000, S. 24ff.).

Um diesen Anforderungen zu genügen, übernimmt die vorliegende Arbeit den grundsätzlichen Zugang der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) (Callon, 1986a,b; Schulz-Schaeffer, 2000; Latour, 2002, 2003, 2007; Paget et al., 2010), welcher geeignet scheint, die erwähnten Lücken hinsichtlich Prozess, Handlung und Heterogenität in Innovationsnetzwerken zu überwinden. Die Akteur-Netzwerk-Theorie schafft einen Konnex zwischen Netzwerkdynamiken und Innovationsdynamiken: erstens, indem sie neben menschlichen Akteuren auch Ideen und nicht-menschlichen Objekten Bedeutung im Netzwerk beimisst (Latour, 2007); zweitens, indem sie eine Koevolution von Netzwerken und Innovationen annimmt (Schulz-Schaeffer, 2000); und schließlich drittens, indem sie das konkrete Handeln der Akteure ernst nimmt (Latour, 2007).

Innovationen stehen für die Akteur-Netzwerk-Theorie in unmittelbarem Zusammenhang mit der „Verknüpfung heterogener Komponenten zu Netzwerken [...]“ (Schulz-Schaeffer, 2000, S. 188). Diese symmetrische Betrachtung von Netzwerken (als Innovation) und Innovationen (als Netzwerk) erlaubt es, insbesondere die zu einer Innovation gehörenden Prozesse der Ideenakzeptanz und Ideenanwendung (siehe auch Rogers, 2003) als kontinuierlichen Aushandlungsprozess zu verstehen, in welchen verschiedene Elemente eingebunden sind. Unter anderem rücken die umsetzungsorientierten Prozesse des Überzeugens anderer Akteure und des Schaffens von gemeinschaftlicher Unterstützung für eine Idee in den Fokus. Im Gegensatz zu statischen Ansätzen der Netzwerkforschung ist die Akteur-Netzwerk-Theorie durch ihre stark abgeschwächte strukturalistische Haltung auch besser anschlussfähig für kompetenzorientierte Betrachtungen.

Vor diesem Hintergrund werden drei konkrete Phasenmodelle der Innovation in der Literatur identifiziert, welche der Umsetzungsphase von Innovationen besondere Beachtung schenken und damit einen Beitrag zum Schließen der besagten Idee-Umsetzungs-Lücke und der Erarbeitung einer Vorstellung von einer Umsetzungs-kompetenz von Innovationen leisten können. Es handelt sich dabei um das Drei-Phasen-Modell von Lewin (1947), das Modell kontinuierlichen Wandels nach Weick und Quinn (1999) und das tourismusspezifische Inszenierungs-Modell von Mattsson et al. (2005). Diese Modelle sollen hinsichtlich Anwendbarkeit auf die empirischen Daten zu Innovationen in Tourismusdestinationen hin überprüft und im Erkenntnisgewinn untersucht werden.

### **1.3 Zentrale Forschungsfragen**

Der aktuelle Stand der Forschung hat eine enge Verknüpfung von Innovationen und Netzwerken klar erkannt und vielfach bestätigt. Dennoch bestehen bezüglich des ge-

meinsamen Verstehens von Innovationsdynamiken und Netzwerkdynamiken Forschungslücken fort. Die bestehende Literatur bietet nur bedingt zufriedenstellende Antworten auf Fragen nach den Kompetenzen, welche in netzwerkbezogenen Innovationsprozessen vonnöten sind. Insbesondere gibt es Forschungsbedarf hinsichtlich der Implementierung von neuen Ideen auf der Netzwerkebene – und der Transformation von Inventionen in umgesetzte Innovationen.

Die vorliegende Arbeit möchte dementsprechend zur Beantwortung der folgenden *allgemeinen Fragestellung* einen Beitrag leisten: Wie können neue Ideen in die Realität überführt und umgesetzt werden? Diese Frage spitzt sich auf der Grundlage der obigen Ausführungen im Netzwerkkontext insbesondere zur Frage nach den Interaktionen und Wechselwirkungen zwischen Prozessen der Ideenimplementierung einerseits und Netzwerkprozessen andererseits zu. Ausgehend von einem Innovationsverständnis, welches von einer zumindest ansatzweisen Steuer- und Beeinflussbarkeit von sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen ausgeht (vgl. Burke, 1978, S. 289), rücken mit der formulierten Frage nach dem *wie* auch entsprechende Fragestellungen betreffend Kompetenzen in den Fokus. Deswegen wird die genannte allgemeine Fragestellung in der gegenständlichen Arbeit heruntergebrochen auf die folgende *spezifische Fragestellung* nach Umsetzungskompetenzen: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden benötigt, um Ideenimplementierungsprozesse in Tourismusdestinationen erfolgreich zu meistern?

Diese Fragestellungen befassen sich einerseits mit der Zusammensetzung von Innovationsnetzwerken und andererseits mit deren Dynamiken. Auf dieser Grundlage soll ein Verständnis einer Umsetzungskompetenz von Innovationen entwickelt werden. Im Rahmen dieser übergreifenden Fragestellungen und Zielsetzungen werden an der Schnittstelle zur methodischen Herangehensweise (siehe Kap. 1.4 unten) im Detail die folgenden beiden Unterfragen gestellt:

- Welche Arten von Netzwerken werden rund um Prozesse der Implementierung von Ideen gebildet bzw. aus welchen Arten von Knoten setzen sich diese Netzwerke zusammen?
- Welche (Teil-) Netzwerke, Netzwerkknoten und Netzwerkbeziehungen bleiben im Rahmen der Prozesse der Implementierung von Ideen stabil und welche variieren und verändern sich währenddessen?

Damit leistet die Arbeit einen Beitrag zum Verständnis, *wie* (kooperative) Kernkompetenzen, die den Wettbewerbsvorteil einer touristischen Destination ausmachen, weiterentwickelt und damit die Erneuerungsfähigkeit einer (stagnierenden) touristischen Destination gewährleistet werden kann. Dabei kommt der Umsetzungsperspektive – welche dem Begriff der Innovation eigentlich inhärent ist, aber allzu oft vernachlässigt

sigt wird – besondere Aufmerksamkeit zu: Die Schaffung von Akzeptanz und Diffusion der touristischen *Invention* unter im Produkt- und Destinationsnetzwerk verbundenen Anbietern sowie unter nachfragenden Gästen ist unabdinglich, damit sie zur *Innovation* wird. Das heißt, Netzwerken (zwischen Gastgebern, Gästen, Ideen, Objekten etc.) ist nötig, damit touristische Innovationen überhaupt zu solchen werden. Deswegen, so wird hier behauptet, gilt: Umgesetzte Innovation im Tourismus steht in engem Zusammenhang mit der kollektiven Neu-Definition des Destinationsnetzwerks (unter Inklusion von Gastgebern, Gästen, Ideen und Objekten). Und eine solche Neu-Erfindung bedarf eines Bündels von dynamischen Fähigkeiten und Kompetenzen, unter denen eine Umsetzungs- und Implementierungskompetenz von Innovation eine wesentliche Rolle einnimmt.

#### 1.4 Vorgehen und Forschungsdesign

Ein prozeduraler Zugang zu Innovation stellt spezifische Anforderungen an die Methodik und das Forschungsdesign. Innovationsprozesse sind von Komplexität und Hybridität gekennzeichnet und stehen in Austauschbeziehung zum Kontext, in welchem der Innovationsprozess stattfindet. Insgesamt erfordert die Herangehensweise: (1) die Dynamik des Innovationsprozesses zu erfassen und abzubilden, (2) die Praxis der handelnden Akteure hinter dem Innovationsprozess aufzuzeigen und (3) die Heterogenität von Vernetzungen im Innovationsnetzwerk herauszuarbeiten. Um dieser Komplexität, Vernetztheit und Hybridität von Innovationsprozessen gerecht zu werden, eignen sich qualitative Herangehensweisen (Gephart, 2004, S. 455; Van de Ven/Poole, 2005, S. 1385). Deswegen wird in der vorliegenden Arbeit auf leitfadengestützte qualitative Interviews als primäre Datenquelle zurückgegriffen. Die angewandte Interviewtechnik zielt darauf ab, möglichst offene Beschreibungen eines Innovationsprozesses auszulösen und durch die Fragetechnik spezifisch zu fördern.

Inbesondere um die menschliche Handlung (*agency*) im Rahmen von Innovationsprozessen detailliert herauszuarbeiten (Poole et al., 2000, S. 24ff.), scheinen zudem fallstudienorientierte Forschungsdesigns opportun (Gersick, 1994, S. 14f.). Die vorliegende Arbeit beruht deswegen auf einer Fallstudienanalyse und verfolgt dabei einen primär induktiv verorteten aber durch deduktive Versatzstücke ausgeglichenen, qualitativen Zugang. Ziel dieses methodischen Zugangs ist es, die bestehenden Theorien zu Innovationsprozessen (siehe Kap. 1.3) weiter zu verfeinern bzw. hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf touristische Prozesse zu untersuchen. Die Zielsetzung ist damit moderat theoriengenerierend bzw. theorienspezifisierend. Sie verbindet die zwei analytischen Strategien des induktiven Theorienbildens mit dem Untersuchen

von bestehenden, zum Teil auch kontrastierenden Erklärungsansätzen. Ein solch induktives Vorgehen mit theoretischem Bezug scheint für die vorliegende Untersuchung unter anderem deswegen geeignet, da qualitative Studien besonders gut mit den komplexen und vielschichtigen Phänomenen im Wandlungsprozess umgehen können (DeBresson, 1996, S. 8ff.; Halinen/Törnroos, 2005, S. 1286; Yin, 2014, S. 53). Andererseits wurden die vorliegenden theoretischen Modelle keiner abschließenden empirischen Bewertungen unterzogen – und schon gar nicht im Rahmen touristischer Kontexte.

Hinsichtlich der Fallstudienstrategie können Einzelfallanalysen von multiplen Fallstudien unterschieden werden (Yin, 2014, S. 49f.). Die Arbeit bedient sich eines multiplen Fallstudiendesigns. Das in der vorliegenden Arbeit angewandte Design entspricht dem Muster der sogenannten gleichartigen Replikation, die Fallstudien mit ähnlichen Ergebnissen untersucht (siehe Eisenhardt, 1989, S. 540; Yin, 2014, S. 60). Es wurden sieben Fallstudien ausgewählt und verglichen, welche fortgeschrittene Innovationsprozesse auf der touristischen Destinationsebene präsentieren. Dabei wurden konkret drei der sieben Fallstudien zunächst für sich selbst genommen analysiert und einer detaillierten Einzelfallanalyse unterzogen. Abschließend wurde auch eine fallübergreifende Analyse vorgenommen, um Aspekte zu identifizieren, welche über alle sieben Fälle hinweg auftreten.

Die gegenständliche Studie zielt darauf ab, touristische Innovationsprozesse mit Destinationsbezug zu untersuchen. Die Analyseeinheiten (siehe Pratt 2009, S. 859) stellen damit Innovationsprojekte dar, die nach ihren Dynamiken und Netzwerken geprüft werden. Innovation wurde dabei breit verstanden und nicht vorschnell spezifisch eingeschränkt. Die Fallstudienauswahl zielte konkret darauf ab, einige innovative Projekte in einem Raum mittlerer geographischer Ausdehnung zu sammeln, um damit die Variationen aufgrund externer Kontextfaktoren limitieren zu können (siehe auch Eisenhardt, 1989, S. 537). Konkret wurde als Bezugsraum der zentrale bzw. östliche Alpen- und Voralpenraum definiert. Der Großteil der betrachteten Fallstudien ist dabei spezifisch dem Südtiroler Raum zuzuordnen, der als eine Art Kerngebiet der Studie fungiert, um hier noch einmal eine engmaschigere Kontrollierbarkeit von Kontextfaktoren sicherzustellen. Die Auswahl der Fallstudien innerhalb dieses Gebietes beruhte auf einer Auswahl aufgrund theoretischer Kriterien (*theoretical sampling*) (Eisenhardt, 1989, S. 537). Es wurden dabei aber nicht Sonderfälle oder Extremfälle gesucht (siehe Pratt, 2009, S. 85), sondern vielmehr prototypische Fallstudien ausgewählt. Zudem sollte ganz im Sinne von Mills „Methode der Übereinstimmung“ (1967[1843]) die Selektion von Fallstudien es ermöglichen, homogene Auswirkungen („fortgeschrittener touristischer Innovationsprozess mit Netzwerkbezug“) mit hetero-

genen Rahmenbedingungen (Varianz in den Treibern und Trägern der Innovationen sowie in ihrer geographischen Ausdehnung) in Verbindung zu bringen.

Die empirische Analyse geht einen Mittelweg zwischen einer „dichten“ Einzelfallanalyse (durchgeführt für drei Fallstudien) und einer etwas breiteren komparativen Studie. Damit sollte es gelingen, die Detailliertheit und Kontextspezifität einer Einzelfallanalyse mit der analytischen Stärke und einem etwas höheren Generalisierungspotential eines vorsichtigen Vergleiches von Fällen zu verbinden (vgl. Pettigrew, 1997, S. 342). Multiple Fallstudien haben gegenüber Einzelfallstudien die Stärke, dass sie Bedenken bezüglich der Einzigartigkeit (Idiosynkrasie) eines Falles zerstreuen können (Yin, 2014, S. 64) und durch höhere Varianz der untersuchten Situationen robustere Ergebnisse produzieren (Eisenhardt/Graebner, 2007, S. 27).

Konkret wurden die folgenden Fälle von Innovationsprozessen in Tourismusdestinationen untersucht, wobei die ersten drei auch als detaillierte Einzelfallanalysen präsentiert werden:

- Stromtreter, ein E-Bike-Netzwerk in Mittelbayern;
- San Lorenzo Mountain Lodge, ein exklusives Beherbergungskonzept in Südtirol;
- Bäuerliches Handwerk der Dachmarke Roter Hahn, die Erweiterung einer etablierten Dachmarke für die Vernetzung von Landwirtschaft und Tourismus in Südtirol um eine zusätzliche Produktsäule;
- der Imagewandel der oberösterreichischen Stadt Linz von einer (reinen) Industriestadt hin zu einer Kulturstadt;
- Sentres, eine touristische Online Plattform auf Destinationsebene, eine Art „digitaler Reiseführer und Tourenplaner“;
- Skizug Pustertal, eine intermodale Mobilitätslösung im Südtiroler Pustertal, welche Freizeitmobilität im Sinne von Seilbahnen und öffentliche Mobilität (Zug) miteinander koppelt;
- Via Claudia Augusta, die Wiederbelebung einer antiken römischen Kaiserstraße über die Alpen als Kultur- und Radroute.

Es wurden im Rahmen der Untersuchung zum einen fall- bzw. projektbezogene Interviews durchgeführt: für jede Fallstudie zwischen zwei bis vier an der Zahl. Diese projektbezogenen Interviews wurden andererseits durch allgemeine, nicht einzelfallbezogene Interviews zum Themenfeld „der Innovation in Netzwerken“ ergänzt. Insgesamt wurden 19 fallbezogene Interviews und zusätzlich drei nicht einzelfallbezogene, allgemeine Interviews geführt. Für die Auswahl der Interviewpartner für die allgemeinen bzw. nicht fallbezogenen Interviews wurden zwei etablierte und prosperierende Tourismusdestinationen im Alpenraum ausgesucht, welche beide den Ruf haben, in-