

Von der Idee zur Innovation

Ein praktischer Wegweiser für touristische Unternehmen

Cluster Wellness Tirol



INSTITUT FÜR
INNOVATIVEN
TOURISMUS

• IN KOOPERATION MIT IFIT, INNSBRUCK IM FEBRUAR 2012

Standortagentur Tirol

Konkrete Hilfe für das Geschäft mit der Innovation



Will der Tiroler Tourismus wettbewerbsfähig bleiben, muss er Innovationen am laufenden Band erarbeiten. Nur mit stetig erneuerten Produkten und Dienstleistungen kann es gelingen, den Vorsprung am Markt zu erhalten und auszubauen. Schließlich stehen wir im Wettbewerb mit Destinationen weltweit und der Gast von morgen ist ein ganz anderer als der, den wir gestern noch gekannt haben. Die Herausforderung ist enorm. Denn die vorrangigen Klein- und Mittelbetriebe haben für Innovationsarbeit oft vergleichsweise weniger Mittel, Know-how, Personal oder gar Zeit.

Schon im Jahr 2009 hat die Standortagentur Tirol in meinem Auftrag die „Lage zur Innovation“ im Tiroler Tourismus erheben lassen. Wir erhielten ein ausgezeichnetes Bild davon, wie wir optimal helfen können. Noch im selben Jahr konnten wir die Unternehmen über ein eigenes Förderprogramm – die Innovationsassistentenz für den Tourismus – maßgeblich dabei unterstützen, bis zu zweijährige Innovationsprojekte mit einer neuen Mitarbeiterin oder einem neuen Mitarbeiter professionell umzusetzen. Soeben läuft eine weitere Ausschreibung des Landes Tirol zur Förderlinie „InnovationsassistentIn“ - wir hoffen auf zahlreiche Einreichungen aus der Branche.

Wir tun aber noch mehr. Denn erfreulicherweise brennt den Tiroler Touristikern das Thema Innovation sozusagen unter den Nägeln. Sie wissen um die Notwendigkeit, auch bei den Dienstleistungen und Prozessen Innovationen einzuführen und haben Interesse, diese Arbeit zu systematisieren. Nicht jeder Betrieb möchte sich aber gleich einem zweijährigen Projekt samt neuer Mitarbeiterin oder neuem Mitarbeiter widmen. Vor allem Kleinstbetriebe suchen konkrete Hilfe für das tägliche Geschäft mit der Innovation, das sie noch selbst betreuen. Einen Teil dieser Unterstützung wollen wir mit dem vorliegenden Wegweiser bieten.

Weitere Unterstützung für Ihre Innovationsarbeit erhalten Sie beim Cluster Wellness Tirol sowie bei den Autoren und Projektmitarbeitern dieses Handbuchs. Den Cluster Wellness darf ich Ihnen auch dann besonders ans Herz legen, wenn Sie bereit sind, für die zukunftsfähige Entwicklung ihres Angebotes Kooperationen einzugehen. Das Clustermanagement vernetzt sie zu den idealen Partnern und hilft dabei, ihre Kooperation auf den Weg zu bringen. Ein Thema, das in diesem Zusammenhang für einige unter den Leserinnen und Lesern durchaus von Interesse sein könnte, wäre das Ausloten der eigenen Chancen im Gesundheitstourismus.

Ihre

Patrizia Zoller-Frischauf
Tiroler Wirtschaftslandesrätin

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Der Tourismus in Tirol	5
2. Tourismustrends und -entwicklungen	7
3. Vor der Idee	11
4. Ideenfindung und Bewertung	17
5. Von der Idee zum Konzept	24
6. Das Konzept	29
7. Die Umsetzung	32
8. Fiktives Praxisbeispiel	35
9. Weiterführende Informationen	44
10. Das Wichtigste in Kürze	49

Vorwort

Warum ein Innovationsführer?

Wie aus der Arbeit „Innovationen im Tourismus – Eine Studie zur Lage in Tirol“¹ hervorgeht, sind sich die Unternehmer in Tirol der Relevanz von Innovationen als wichtiges Instrument einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung im intensiven Wettbewerb bewusst. Aus ihrer Sicht werden Innovationen im Tourismus gerade bei den Unternehmern durch Wissensvermittlung gefördert, da es sich mit der Ausnahme von Leitbetrieben meist um kleine Familienbetriebe handelt, in denen touristisches Know-how oft allein im Betrieb erworben wurde. Obwohl dieses Wissen sehr wichtig ist und der Unternehmer den Markt meist gut kennt, scheitern dennoch viele neue Produkte: dies liegt jedoch nicht an einem Mangel an Ideen, sondern vielmehr an fehlendem Wissen. Es fehlt also an einer spezifischen Förderung von Know-how zur professionellen Umsetzung von Innovationsprojekten und weit weniger an den Ideen.

Dieser Führer soll es Ihnen ermöglichen, ein zielführendes und zukunftsfähiges Innovationsmanagement in Ihrem Betrieb zu installieren. Auf komprimierte, praxisnahe und beispielhafte Weise wird aufgezeigt, wie Sie aus anfänglichen Ideen marktfähige Innovationen ableiten können.

Innovation und Innovationsprozess: Inhalt des Innovationsführers

Innovation selbst ist ein viel verwendeter Begriff. In seinem ursprünglichen Sinn bedeutet Innovation nicht mehr als (Er-)Neuerung. Im Folgenden soll unter Innovation die strukturierte Entwicklung von Ideen und deren Umsetzung zur marktfähigen praktischen Anwendung verstanden werden. Der Begriff Innovation geht eng mit dem Begriff Kreativität einher. Kreative Menschen zeichnen sich durch Neugier und das ständige Hinterfragen des Status quo aus. Hier setzt auch dieser Leitfaden an: es gibt kein allgemeines Rezept nach Schema F für Innovationen. Deshalb werden wir Ihnen immer wieder Schlüsselfragen vor Augen führen, die Sie dabei unterstützen sollen, Ihr Vorgehen und Ihren Betrieb zu hinterfragen. Denn wer richtig fragt, der führt durch neue Antworten!

¹ Pikkemaat, B. & Grisseman, U. (2009). Innovationen im Tourismus – Eine Studie zur Lage in Tirol. Tiroler Zukunftsstiftung: Innsbruck.

Die Aufteilung des gesamten Innovationsprozesses in Teilschritte und das Aufzeigen von Beispielen und Fördermöglichkeiten sollen Ihnen außerdem helfen, Hemmungen abzubauen. Denn oftmals steht auch bei Akteuren im Tourismus das „was“ bezüglich der Umsetzung neuer Ideen im Vordergrund. Das „wie“ wird dagegen vernachlässigt oder allein als notwendiges Übel statt als kreativer Prozess wahrgenommen.



Innovation soll also als systematischer und kontinuierlicher Prozess aufgefasst werden. Da sich Innovationen im Idealfall am Markt und dessen zukünftiger Entwicklung orientieren, stellen wir Ihnen zur besseren Orientierung einleitend die wichtigsten Fakten des Tiroler Tourismus sowie ein paar neue Trends und Entwicklungen dar.

1. Der Tourismus in Tirol

Der Stellenwert und die Bedeutung des Tourismus in Tirol sind herausragend. Das hohe Niveau kann durch einige Kennzahlen eindrucksvoll belegt werden (Tourismus Satellitenkonto 2007², Tourismus in Zahlen 2011³).

- ✓ ca. 600 Millionen Euro jährliches Investitionsvolumen
- ✓ ca. 7,3 Milliarden Euro jährlicher Umsatz
- ✓ ca. 4 Milliarden Euro touristische Wertschöpfung
- ✓ ca. 16 % Anteil am Bruttoinlandsprodukt Tirols
- ✓ an die 25.000 Betriebe leben direkt vom Tourismus
- ✓ etwa 340.000 Betten stehen für Gäste bereit
- ✓ rund 50.000 Menschen bietet der Tourismus in Tirol einen Arbeitsplatz

Ankünfte und Übernachtungen: Europaweit spitze

Mit über 9,5 Millionen Ankünften und rund 43 Millionen Übernachtungen im Tourismusjahr 2010/11 ist Tirol das tourismusintensivste Gebiet Europas. Die Wintersaison ist mit rund 58% der Nächtigungen weiterhin stärker aufgestellt als die Sommersaison⁴.

	Ankünfte			Übernachtungen		
	Winter 2010/2011	Sommer 2011	Tourismusjahr 2010/2011	Winter 2010/2011	Sommer 2011	Tourismusjahr 2010/2011
Tirol Gesamt	5.043.433	4.494.576	9.538.009	24.824.780	18.057.833	42.882.613

² Quelle: tirol tourism research (<http://www.ttr.tirol.at/xxl/de/1208072/index.html>, 17.11.2011)

³ Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, Tourismus – Freizeit (http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AngID=1&DstID=252, 17.11.2011)

⁴ Quelle: Amt der Tiroler Landesregierung, Sg. Landesstatistik und tiris (<http://www.tirol.gv.at/themen/zahlen-und-fakten/statistik/tourismus>, 16.01.2012)

Betrachtet man allein die letzte Dekade, ergibt sich insgesamt eine sehr positive Bilanz. So stiegen die Übernachtungen im Winter seit 2000/01 um 5,6%, die Ankünfte um 15,7 %. Im Sommer stiegen die Ankünfte ebenfalls deutlich um 26,3%, die Übernachtungszahlen um 6,2%. Diese Entwicklung spiegelt klar den Trend zu kürzeren Urlauben wider.

Quellmärkte: Deutschland klare Nummer 1

Mit Ausnahme des Deutschen Marktes konnten in der Wintersaison in den vergangenen zehn Jahren in den Hauptquellmärkten zumeist gute bis sehr gute Zuwachsraten erzielt werden. In der Sommersaison mussten zum Teil sinkende Tendenzen festgestellt werden:

- 📈 Winter: Zuwächse für alle wichtigen Märkte außer Deutschland
- 📈 Winter: hohe Zuwachsraten in Zentraleuropa, Luxemburg und Dänemark
- 📈 Sommer: hohe Zuwachsraten für die Schweiz, Italien, Tschechien, Spanien, Polen und Ungarn
- 📉 Sommer: Rückgänge für Deutschland, Großbritannien und die USA

Trotz leichter Nächtigungsrückgänge in den letzten zehn Jahren bleibt Deutschland mit einem Marktanteil von rund 50% im Winter und 52% im Sommer der wichtigste Quellmarkt für den Tiroler Tourismus. Im Winter folgen die Niederlande (13,5%) und Österreich (7%) auf den Plätzen zwei und drei. In der Sommersaison liegen die Niederlande mit einem Marktanteil von 7,9% hinter Österreich mit 11% auf dem dritten Platz.⁵

⁵ Quelle: Amt der Tiroler Landesregierung, Sg. Landesstatistik und tiris

2. Tourismustrends und -entwicklungen

Neben der Darstellung der aktuellen Situation des Tiroler Tourismus soll auch ein Blick in die Zukunft geworfen werden: Was sind die entscheidenden Triebkräfte für Veränderungen im Tourismus und welche längerfristigen Rahmenbedingungen sind zu erwarten?⁶

Soziodemographische Entwicklungen:

Verschiedene Wandelererscheinungen prägen bereits unsere heutige Gesellschaft und werden dies nach Schätzungen zukünftig noch stärker tun. Dieser Wandel wird unmittelbare Auswirkungen auf die touristische Nachfrage und Gästestrukturen haben:

✓ Demographischer Wandel:

Durch sinkende Geburtsraten und eine höhere Lebenserwartung wird der Anteil der älteren Bevölkerung deutlich ansteigen.

✓ Veränderte Familienstrukturen:

Zukünftig wird es immer weniger Familien mit Kindern geben, dafür steigt die Anzahl von Patchwork-Familien und Kleinhaushalten.

✓ Internationalisierung:

Durch Wanderbewegungen wächst die Anzahl von Mitbürgern mit Migrationshintergrund.

✓ Wissensgesellschaft:

Wissen wird als die entscheidende Kompetenz der Zukunft angesehen. Das allgemeine Bildungsniveau steigt.

Parallel mit der Struktur verändern sich auch die Werte der Gesellschaft. Nie zuvor hat z.B. das individuelle Gesundheitsbewusstsein einen solchen Stellenwert wie heute genossen. So sind z.B. in den letzten Jahren die „LOHAS“ in den Fokus gerückt, die nach einem gesunden und nachhaltigen Lebensstil streben und stellvertretend für die Individualisierung der Lebensstile stehen. Der Wunsch und die Suche nach Sicherheit und Risikominimierung werden die Gesellschaft ebenfalls immer mehr prägen.

⁶ Quellen: Tirol Werbung 2011 (Abteilung Tourismusforschung), World Travel Trends Report 2010/11 (http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_media/itb_pdf/worldttr_2010_2011~1.pdf, 18.11.2011), European Travel Commission – Tourismus Trends für Europa 2006 (<http://www.etc-corporate.org/market-intelligence/tourism-trends.html>, 18.11.2011)

Orientierungssuche, Convenience und Regionalität rücken in den Vordergrund. Die Gäste der Zukunft lassen sich wie folgt charakterisieren:

- ✓ sie sind (reise-)erfahrener und damit anspruchsvoller
- ✓ sie sind mobiler, spontaner und flexibler
- ✓ sie organisieren sich selbst und reisen individuell
- ✓ sie haben neue Wertvorstellungen und Lebensstile
- ✓ sie suchen multioptionale Erlebnisse

Ökonomische Entwicklungen:

In Gesamteuropa ist der Wegfall der traditionellen Mittelschicht zu beobachten, die soziale Schere zwischen Wenig- und Vielverdienern wächst. Zwar wird auf den Urlaub nach wie vor nicht verzichtet werden, doch verändert sich durch die wirtschaftliche Entwicklung das Reiseverhalten. Laut deutscher Reiseanalyse 2011⁷ stagniert die Reiseintensität derzeit auf hohem Niveau: 75,7% der Bevölkerung haben 2010 mindestens eine Urlaubsreise mit 5 oder mehr Tagen unternommen, was genau dem Vorjahresniveau entspricht. Zudem gingen von den insgesamt 86 Mio. Kurzurlaubsreisen der Deutschen (2 bis 4 Tage Dauer) 76% ins Inland und 24% ins Ausland. Dabei ist Österreich im Ausland mit Abstand das beliebteste Kurzurlaubsziel. Steigende Energiepreise und damit verbundene höhere Reisekosten sowie höhere Lebenshaltungskosten im Alltag werden die Relevanz der Kurzurlaube noch weiter verstärken. Der Gast ist heute auch deutlich preisbewusster: Er versucht sowohl bei der Anreise aber insbesondere auch bei den Nebenkonsumationen zu sparen.

⁷ Quelle: Österreich Werbung (http://www.austriatourism.com/xxl/_site/int-de/_area/465219/_subArea/479562/_subArea2/481372/_id/1477923/index.html, 18.11.2011)

Technologische Entwicklungen:

Die rasante Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechniken wird den Stellenwert neuer Medien im Tourismus zukünftig noch weiter verstärken. Schon heute kann der Gast einfach und schnell online auf Tourist- und Buchungsinfos zurückgreifen. Ein kostenloser WLAN-Zugang in Hotels, Cafés und öffentlichen Orten ist bereits Standard. Anwendungen wie GPS, Google Earth und Web 2.0-Dienste bringen dem Gast neben Informationen einen erhöhten Erlebnischarakter mit der Möglichkeit, Informationen und Erfahrungen nachzulesen und selbst mit Freunden zu teilen. Die steigende Verbreitung von Smartphones und die Auswahl zahlreicher Apps ermöglichen dem Gast, Informationen an jedem Ort abzurufen.

Ökologische Entwicklungen:

Der Klimawandel ist seit einigen Jahren eines der dominierenden Themen in der Öffentlichkeit sowie in der Diskussion über die Zukunft des alpinen Tourismus. Was in Tirol für die Wintersaison durch höhere Kompensationskosten eine große Bedrohung darstellt, bietet andererseits ebenso große Chancen für die Sommersaison. Milderes Wetter in Mitteleuropa sowie wärmere und trockenere Sommer verändern z.B. die Konkurrenzverhältnisse zwischen Mittelmeer- und Alpenraum. Das Produkt „Alpine Sommerfrische“ wird in seiner Wertigkeit gegenüber den sehr heißen und trockenen Mittelmeerdestinationen steigen. Die sehr präsente Diskussion über den Klimawandel und eine nachhaltige Entwicklung sowie der allgemeine Wertewandel innerhalb der Gesellschaft haben zu einem weiteren bedeutsamen Trend beigetragen: dem Megatrend Natur. Immer mehr Menschen leben in Städten und suchen in ihrer Freizeit – unabhängig von Alter, Einkommen oder Bildungsniveau – zum Ausgleich den Kontakt zu intakter Natur und Landschaft. Natur und Nachhaltigkeitsfaktoren werden somit zu wichtigen Wettbewerbsvorteilen.



Das stetig wachsende Bedürfnis der Gäste nach Natur, Nachhaltigkeitsaspekten, Sinn-suche und Selbsterfahrung ist z.B. vom Naturhotel Waldklause in Längenfeld ganz konsequent aufgegriffen und in innovative Angebote umgeleitet worden:

Dazu Frau Direktorin Irene Auer:

„NATUR & NACHHALTIGKEIT & AUTHENTIZITÄT sind die Grundpfeiler unserer Philosophie Diesen innovativen Weg so konsequent zu gehen war nicht einfach. Es erfordert unternehmerischen Mut, Weitblick und Durchhaltevermögen. Die Belohnung – der Erfolg stellte sich viel schneller ein als erwartet.“

www.waldklause.at



Herausforderung und Implikationen für den (Tiroler) Tourismus

Für die touristischen Leistungsträger in den Destinationen und Betrieben gilt es nun Strategien zu entwickeln, die den veränderten sozialen Bedürfnissen mit Hilfe der neuen Technologien entsprechen. Aus den Strategien können dann innovative Angebote abgeleitet werden, die Tirol als Tourismusstandort modern und zukunftsfähig machen.

3. Vor der Idee

Was müssen Sie wissen, um Ideen gezielt entwickeln zu können?

Obwohl Ideen durchaus Zufallsprodukte sein können, ist es sinnvoll, im Betrieb einen methodischen Innovationsprozess einzuführen, um dadurch eine Struktur und Regelmäßigkeit in die Umsetzung von neuen Ideen zu bekommen. Denn während die Idee zufällig entstehen kann, ist deren Umsetzung – also die eigentliche Innovation – das Ergebnis geplanten unternehmerischen Handelns.

Wie in vielen Bereichen der Unternehmensführung bedarf es auch im Innovationsprozess zunächst einmal einer sehr guten Kenntnis Ihrer eigenen Situation.



Schlüsselfragen:

- ? Wo stehe ich derzeit? Wie bin ich positioniert?*
- ? Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung?*
- ? Wohin will ich mich entwickeln? Will ich mich langfristig neu positionieren?*
- ? Welche Chance gebe ich Ideen im Betrieb? Fördere ich Kreativität und Offenheit in meinem Betrieb?*

In kleinen und mittleren Betrieben fehlt durch die enge Einbindung der Unternehmensleitung in das Tagesgeschäft oftmals die Zeit, sich kontinuierlich die eigene Situation bewusst zu machen. Das für eine erfolgreiche Unternehmensführung notwendige ständige Beobachten, Wahrnehmen und Agieren beschränkt sich nur auf die operativen Betriebsabläufe. Doch ist es unbedingt notwendig, die Zeit zu finden, dies auch auf die strategische Planung zu übertragen und Ihren Betrieb regelmäßig im Ganzen wahrzunehmen und zu hinterfragen. Ein aktiv angestoßener systematischer Innovationsprozess kann dabei helfen.

Situationsanalyse: Was zeichnet meinen Betrieb aus?

Die klassische Managementlehre bietet zur Betrachtung der unternehmenseigenen IST-Situation verschiedene Instrumente an, welche helfen, den eigenen Betrieb exakt zu analysieren. Am weitesten verbreitet ist dabei die SWOT-Analyse, mit deren Hilfe Sie Ihre betriebseigenen Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Risiken in einen gemeinsamen Kontext bringen können:

INTERN	EXTERN
Stärken	Chancen
Was zeichnet meinen Betrieb aus? Was hebt ihn von Mitbewerbern ab?	Welche Umweltfaktoren und Entwicklungen können meinem Betrieb zu Gute kommen?
Schwächen	Risiken
Wo in meinem Betrieb besteht Verbesserungspotenzial?	Welche Umweltfaktoren und Entwicklungen stellen Gefahren für meinen Betrieb dar?

Die SWOT-Analyse ist zudem ein gutes Werkzeug, um sich die eigenen Stärken gebündelt vor Augen zu führen. In jedem Betrieb existieren unternehmenseigene Stärken, doch oft ist man sich dieser nicht in ausreichendem Maße bewusst oder erkennt sie als Selbstverständlichkeit. Insbesondere kleinere Betriebe zeichnen sich aus durch:

- ✓ Flexibilität und Fähigkeit zur schnellen Reaktion
- ✓ Branchenwissen
- ✓ Tradition und Authentizität
- ✓ Kundennähe durch direkten und intensiven Gästekontakt
- ✓ Stammgäste
- ✓ Motivierte Mitarbeiter mit hoher Unternehmensidentifikation

Innovationen sollen bevorzugt an Stärken anknüpfen, um diese weiter auszubauen. Sie können aber auch eingesetzt werden, um vorhandene Schwächen zu vermindern. Ziel ist ein Mix aus betriebseigenem Wissen, eigenen Prozessen und Produkten, die Ihren Betrieb entscheidend von Mitbewerbern absetzen und als strategische Kernkompetenzen für den Gast und eventuelle Partner klar erkennbar sind.

Situationsanalyse: Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung?

Parallel zur Analyse der unternehmenseigenen Stärken und Schwächen sollten Sie zudem eine ausführliche Betrachtung der vorhandenen Ressourcen durchführen. Wirklich alle dem Betrieb zur Verfügung stehenden Ressourcen sollen dabei erfasst werden.



Schlüsselfragen:

? Personelle Ressourcen:

Wie setzt sich der Mitarbeiterstab zusammen, über welche Qualifikationen verfügt er und wie werden diese Qualifikationen genutzt? Welches Know-how steht im Betrieb zur Verfügung?

? Infrastrukturelle Ressourcen:

Welche Gebäude, Freiflächen, Straßen und Fahrzeuge stehen zur Verfügung?

? Materielle Ressourcen:

Welche Sachmittel wie Technologien, Arbeitsausstattungen, Raumausstattungen u.ä. stehen zur Verfügung?

? Externe Ressourcen:

Auf welche Partner und Lieferanten sowie branchenspezifischen Rahmenbedingungen und Trends wird zurückgegriffen?

? Finanzielle Ressourcen:

Was steht an Geld und Vermögen zur Verfügung?

? Brachliegende Ressourcen:

Existieren im Betrieb ungenutzte Gebäude, Räume, Freiflächen oder Ausstattungsgegenstände?

Für eine umfassende Ressourcenanalyse ist es sinnvoll, Mitarbeiter aus allen Bereichen mit einzubeziehen, um keine Posten zu vernachlässigen oder zu übersehen. Auch kann die Analyse durchaus mehrfach erfolgen, da sich Ihnen bei solch intensiver Betrachtung des Betriebes möglicherweise immer wieder neue Perspektiven eröffnen.

Eine Analyse des eigenen Betriebes mit Berücksichtigung aller Stärken und Schwächen sowie aller zur Verfügung stehenden Ressourcen unterstützt Sie entscheidend dabei, Ihre Geschäftsstrategie zu hinterfragen und eventuell anzupassen.

Situationsanalyse: Was sind meine mittel- und langfristigen Ziele?

Kleine und mittlere Betriebe zeichnen sich oftmals durch zu starke Orientierung am Tagesgeschäft und mangelnde Orientierung an mittel- und langfristig ausgerichteten Zielen aus. Doch auch für einen effizienten Innovationsprozess ist eine strategische Ausrichtung, die sich aus den Zielen und Möglichkeiten des Betriebes ableitet, unabdingbar. Für den langfristigen Unternehmenserfolg ist die aktuelle Positionierung am Markt zu prüfen und mittels formulierter Ziele die angestrebte zukünftige Positionierung zu verfolgen. Lassen Sie sich dabei von folgenden Fragestellungen leiten:



Schlüsselfragen:

- ? Was soll meinen Betrieb aus eigener und der Sicht der Gäste in Zukunft einzigartig machen?*
- ? Wie gelingt es meinem Betrieb, seine strategische Position im Wettbewerb der Zukunft zu behaupten?*
- ? Welche stimmigen Kompetenzfelder sichern die Einzigartigkeit in Zukunft ab, welche Werte werden vermittelt?*



Ansatzpunkte für Einzigartigkeit sind vielfältig. So ist z.B. der Alpenhof in Hintertux als erstes Hotel in Tirol mit dem ECARF Qualitätssiegel für allergiefreundliche Gastlichkeit ausgezeichnet worden.

Dazu Gabi Dengg vom Alpenhof:

„Die Großzügigkeit des ganzen Hauses, eine Leidenschaft zur Gastronomie, sowie die Verbundenheit zum Tal und deren Menschen machen den Alpenhof zu einem ganz besonderen Hotel. Neben der niveauvollen Betreuung und Verpflegung unserer Hotelgäste sind uns Regionalität und Nachhaltigkeit besonders wichtig.“

www.alpenhof.at



Neben dieser klassisch betriebswirtschaftlichen Betrachtung des Betriebs sollten Sie sich zudem fragen, welchen Raum bzw. welche Chancen Sie Ideen einräumen – kurz: welche Innovationskultur prägt Ihren Betrieb?

Innovationskultur: Welche Rahmenbedingungen fördern Ideen?

Eine Innovationskultur sollte sowohl von der Betriebsleitung als auch von den Mitarbeitern als solche erkennbar und ausführbar gemacht und als wichtiges Element der Unternehmensführung angesehen werden.

Entscheidende Faktoren sind:

- ✓ Kontinuierliche Beobachtung von Märkten und Technologien
- ✓ Freiraum für Kreativität
- ✓ Einbeziehung der Mitarbeiter
- ✓ Motivation zu Kreativität (z.B. durch Anreizsysteme)
- ✓ Klare Ansprechpartner



Beispielhaft für innovationsförderndes Personalmanagement steht das Alpenresort Schwarz in Mieming. 135.000€ investierte Familie Pirktl anno 2010 allein in Schulungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter.

So wurde das Alpenresort Schwarz jüngst auch in der Kategorie „Innovative Mitarbeiterführung und -entwicklung in Tourismus- und Freizeitwirtschaft“ mit dem Staatspreis für Tourismus (siehe <http://www.bmwfj.gv.at/Ministerium/Staatspreise/tourismus/Seiten/Staatspreisträger2011.aspx>) ausgezeichnet.

www.schwarz.at

Der Begriff Innovation geht eng mit dem Begriff Kreativität einher, weshalb es letztere durch entsprechenden Freiraum zu fördern gilt. Innovativ zu sein bedeutet zudem nicht zwangsläufig das Rad neu erfinden zu müssen. Innovationen können radikal sein, setzen aber oftmals auch bei bestehenden Angeboten an, um diese zu erweitern oder zu verbessern (z.B. die Optimierung des Buchungssystems).

Zu guter Letzt soll Ihnen an dieser Stelle noch ein weiteres, oft geäußertes Bedenken genommen werden: Innovation muss nicht den Bruch mit Tradition bedeuten. Neue Angebote lassen sich auch nach bestehenden und authentischen Werten traditionsreicher Betriebe entwickeln.



Mit einer ebenso innovativen wie authentischen Idee wartet z.B. das Naturhotel Grafenast am Hochpillberg in Schwaz auf: eine Waldsauna wurde in einem Baumhaus verwirklicht.

Dazu Mag. (FH) Peter Unterlechner:

„Verantwortungsbewusstsein für einen nachhaltigen Wertschöpfungskreislauf - das ist unser Credo!“

www.bioferien.com



4. Ideenfindung und Bewertung

Wie gelangen Sie zu neuen Ideen?

Ideen können sowohl durch Zufall entstehen, als auch durch gezielte Kreativitätstechniken bewusst gefördert werden. Berücksichtigen Sie unbedingt beide Varianten!

Ideenfindung: Was tun bei spontaner „Erleuchtung“?

Oftmals besteht die Gefahr, dass vielversprechende Ideen im Sande verlaufen, da sie weder gehört noch schriftlich fixiert werden oder zum aktuellen Zeitpunkt einfach als unpassend erscheinen. Auch ergeben sich Ideen oft in einem eher zufälligen Rahmen. Deshalb ist es für Sie wichtig, sich selbst und Ihre Mitarbeiter zu sensibilisieren, jederzeit für Ideen offen zu sein:

- ✓ bei Gesprächen mit Gästen an der Bar, im Poolbereich, an der Rezeption etc.
- ✓ bei Gesprächen mit Lieferanten und Partnern
- ✓ bei Gesprächen mit anderen Hoteliers
- ✓ bei Gesprächen der Mitarbeiter untereinander
- ✓ im eigenen Urlaub
- ✓ bei der Lektüre von (Fach-)Zeitschriften



Im Bezirk Kitzbühel haben sich mit den Hotels Penzinghof, Alte Post, Zur Schönen Aussicht und Pointenhof vier Hotels zusammengeschlossen und eine Mitarbeiterakademie ins Leben gerufen. Ziel ist es, sich gemeinsam erfolgreich weiterzuentwickeln.



Gefördert werden solche Projekte über das Programm „InnovationsassistentIn“ des Landes Tirol (mehr dazu auf S.45).

Dazu Christine Lindner vom Penzinghof:

„Konsequent seinen Weg verfolgen, sich treu bleiben, die Liebe zum Beruf weiter geben, innovativ denken und dabei die Tradition nicht vergessen. Motivation vorausschauend denken und mit beiden Beinen auf dem Boden bleiben...“

www.penzinghof.at

Damit die in solchen Situationen gewonnenen Ideen nicht verloren gehen, kann eine einfache Form des betrieblichen Vorschlagswesens Abhilfe schaffen, welches bereichsübergreifend alle Mitarbeiter des Betriebs gleichermaßen miteinbezieht. Auf vorgedruckten Ideenkarten kann der Mitarbeiter seine Idee jederzeit kurz formulieren und in eine Ideenbox werfen. Form und Inhalt einer solchen Ideenkarte sind frei wählbar. Hilfreich sind z.B. folgende Punkte:

- ? Wer hat die Idee eingereicht?
- ? Wie ist er auf die Idee gekommen?
- ? Wie lautet die Idee?
- ? Auf welches Produkt oder auf welche Dienstleistung bezieht sich die Idee?
- ? Welcher Nutzen besteht für den Betrieb?
- ? Welcher Nutzen besteht für den Kunden?

Die Box sollte von der Betriebsleitung in regelmäßigen Abständen geleert und jede Idee zumindest einer kurzen Begutachtung unterzogen werden. Um die Motivation der Mitarbeiter zur Ideenabgabe bzw. einem solchen Ideenmanagement aufrecht zu erhalten, ist es unbedingt notwendig, ein Feedback zur eingereichten Idee zu geben.

Ideenfindung: Systematische Methoden und Werkzeuge

Ideen können aber auch ganz gezielt herbeigeführt werden. Während das betriebliche Vorschlagswesen völligen Freiraum bezüglich des Ansatzpunktes oder des Ressorts der Idee bietet, stellt sich in der Praxis oft eine zumindest ansatzweise formulierte Fragestellung als Herausforderung, zu der es Ideen zu erarbeiten gilt. Hierzu existieren zahlreiche Methoden und Werkzeuge, die die Kreativität fördern. Beispielhaft sollen nun zwei einfache Tools vorgestellt werden. Zusätzlich enthält Kapitel 9 den Verweis auf weitere Methoden.

Zunächst einmal gilt es zu unterscheiden, in welchem Umfeld solche Kreativprozesse durchgeführt werden sollen: Sie können in Form von Sitzungen von kurzer Dauer in den Arbeitsalltag integriert oder losgelöst vom normalen Tagesgeschäft in Form von Halb- oder Ganztagsworkshops angesetzt werden. Gemeinsam ist allen Methoden eine eingangs formulierte Frage- bzw. Problemstellung.

Der Klassiker: Das Brainstorming

Eine nach wie vor gern genutzte – da bewährte – Methode ist das klassische Brainstorming. Es ist einfach durchzuführen und verspricht eine Vielzahl von Ideen. Unter Leitung eines Moderators werden beim Brainstorming in einer Gruppe von mindestens fünf, maximal aber neun, Teilnehmern Ideen zu einer spezifischen Fragestellung gesammelt. Das Brainstorming setzt auf Spontaneität und sollte auch deshalb für nur höchstens 30 Minuten angesetzt werden. Für ein gewinnbringendes Brainstorming gelten vier einfache Regeln:

1. Quantität vor Qualität!

Ziel ist die Generierung möglichst vieler Ideen in kurzer Zeit. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit guter Ideen. Damit keine Idee verloren geht, schreibt eine Person alle Vorschläge sichtbar für alle Teilnehmer z.B. auf einem Flipchart auf.

2. Keine Kritik!

Vorgebrachte Ideen dürfen nicht kritisiert oder direkt gewertet werden. Jegliche verbale oder non-verbale Kritik – auch Selbstkritik – ist zu vermeiden, die Diskussion der Ideen erfolgt später.

3. Völlige Fantasiefreiheit!

Die Teilnehmer sollen ihrer Fantasie freien Lauf lassen können. Sie sollen das Gefühl haben, dass jede Idee willkommen ist.

4. Aufgreifen fremder Ideen!

Brainstorming ist Teamarbeit, weshalb folglich niemand Anspruch auf „seine“ Idee haben soll. Ganz im Gegenteil: die Teilnehmer sollen motiviert werden, fremde Ideen aufzugreifen und weiterzuentwickeln.

So einfach sich die Regeln lesen, so schwierig sind sie allerdings manchmal in der Praxis umzusetzen. Sie erfordern das Ausbrechen aus alten Denkmustern, das Aktivieren der Teilnehmer und eine Gleichberechtigung aller Teilnehmer. Die Schaffung einer ungezwungenen Atmosphäre hilft dabei. So ist beispielsweise bei der Gruppenzusammensetzung darauf zu achten, dass Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen eingeladen werden und hierarchische Unterschiede möglichst ausgewogen besetzt sind bzw. im Verlauf des Prozesses außer Acht gelassen werden können.

Die Weiterentwicklung: Kartenumlauftechnik

Eine Weiterentwicklung des Brainstormings ist die Kartenumlauftechnik, bei der die Ideen von den Teilnehmern selbst niedergeschrieben (darum auch Brainwriting genannt) werden. Dies hat den Vorteil, dass eher zurückhaltende Teilnehmer ihre Idee nicht laut in der Gruppe vortragen müssen und somit leichter Hemmungen abbauen können. In einer ersten Phase schreiben die Teilnehmer ihre Ideen ohne begleitende Unterhaltung auf Karten und legen diese dann in Griffweite ihres rechten Nachbarn auf den Tisch. Merkt der Moderator, dass der erste Ideenfluss zum Erliegen gekommen ist, werden die Karten des Nachbarn gelesen. Dies führt für die Teilnehmer zu neuen Perspektiven, die wiederum inspirierend für weitere eigene Ideen sein können. Diese werden dann erneut auf separaten Karten niedergeschrieben und wieder in der vorgegebenen Umlaufrichtung

weitergegeben. Kommt der Ideenfindungsprozess zum Erliegen, sammelt der Moderator alle Karten ein. Anschließend werden die Karten von der Gruppe gemeinsam nach Lösungsrichtungen und unter Oberbegriffen gruppiert sowie identische Ideen zusammengefasst. Anders als beim Brainstorming erfolgt unmittelbar danach eine spontane Bewertung der Ideen anhand von Punktevergaben nach vorab festgelegten Kriterien. Auf mögliche Kriterien zur Ideenbewertung wird später noch eingegangen.

Eine weitere gängige Technik ist die 6-3-5-Methode, eine Weiterführung der Kartenumlauftechnik, bei der 6 Teilnehmer jeweils 3 Ideen in Zeitintervallen von je 5 Minuten zu einer gegebenen Frage aufschreiben. Auch hier werden die Karten weitergereicht und die Ideen der Nebenleute können modifiziert oder weiterentwickelt werden. Einen ganz anderen Ansatz verfolgt die Walt-Disney Methode der Denkstühle, bei der nacheinander unterschiedliche Denkhaltungen (Träumer, Macher, Kritiker) eingenommen werden, die jeweils durch einen Stuhl repräsentiert werden. Somit werden von Anfang an sowohl rationale wie auch emotionale Betrachtungsweisen in die Diskussion eingebracht.

Ideenfindung: Externes Wissen nutzen

Mit den bisher vorgestellten Werkzeugen werden neue Ideen direkt aus Ihrem Betrieb heraus gewonnen. Haben sich die Methoden jedoch nicht als gewinnbringend herausgestellt oder fehlt schlichtweg die Zeit, ist es nützlich, Wissen, Kreativität und Ideen von außen in den Betrieb zu bringen:

✓ Gästeeinbindung:

Durch die Integration von Gästen und insbesondere Stammgästen in bestimmte Abläufe des Innovationsprozesses kann deren Bindung zum Betrieb sogar noch erhöht werden. Der Gast fühlt sich als wichtiger Teil des Betriebes wahrgenommen, dessen Meinung geschätzt wird. Gleichzeitig kann die Marktfähigkeit von Innovationsideen frühzeitig bewertet werden. Tipp: Die Berücksichtigung von Meinungen der Gäste, die nicht wiederkommen, kann ebenfalls auf Schwächen im Angebotsportfolio und neue Ansatzpunkte hinweisen.

✓ **Einbindung von Partnern und Lieferanten:**

Durch die Suche nach externen Kooperationspartnern im Innovationsprozess können Aufgaben geteilt und neben der eigenen Unternehmenssicht auch der Blick von außen integriert werden.

✓ **Consulting:**

Ebenso ist es möglich, neue Ideen bei darauf spezialisierten Agenturen einzukaufen. Durch den Blick von außen kann die Gefahr der Betriebsblindheit vermieden werden.

✓ **Ausbildungsstätten:**

Professionelles Wissen von außen muss aber nicht unbedingt teuer erkauft werden. Kooperationen mit Clustern, Fachhochschulen oder Universitäten im Rahmen von studentischen Projekten können für beide Seiten einen Mehrwert darstellen.



Großen Wert auf die Meinung der Gäste wird z.B. im Familienhotel Alpenrose gelegt. Dass dabei immer wieder neue Wege gesucht werden ist ein Grund dafür, warum das Tiroler Unternehmen 2011 als erstes Hotel in Österreich das eTouristik-Zertifikat für Gästezufriedenheit erhalten hat.

Inhaber Ernst Mayer dazu:

*„Unser Haus, das Leading Family Hotel & Resort Alpenrose****S in Lermoos, hat sich europaweit als Spezialist und Vorzeigebetrieb für Urlaub mit Kindern etabliert. Die direkte Kommunikation mit den Gästen hat bei uns einen hohen Stellenwert, denn nur so war es möglich, Angebot und Infrastruktur direkt an die Wünsche und Bedürfnisse von Familien anzupassen. Neben dem eTouristik-Zertifikat für Gästezufriedenheit bestätigen uns auch die Auszeichnung „HolidayCheck TopHotel 2011“ und der Titel „Bestes Kinderhotel 2011“ vom Testportal skiresort.de, wie wichtig der Kontakt mit den Gästen ist.“*

www.hotelalpenrose.at



Ideenbewertung: Welche Idee soll weiter verfolgt werden?

Bei jeder ausgewählten Methode gilt es irgendwann die gesammelten Ideen zu bewerten. Grundlegend dabei ist die Entscheidung, ob die entwickelten Ideen in neue Angebote umgesetzt werden können. Dazu können verschiedene Kriterien als Hilfestellung herbeigezogen werden, anhand derer Sie die Ideen sortieren und priorisieren können.



Schlüsselfragen:

- ? *Was ist neu? Wie neu und für wen?*
- ? *Ist eine Idee zielführend bzw. wirksam?*
- ? *Gibt es einen Markt bzw. Marktbedarf für die Idee?*
- ? *Stiftet die Idee dem Gast einen Mehrwert bzw. Nutzen?*
- ? *Erscheint die Idee umsetzbar? Wie hoch ist der Realisierungsaufwand?*
- ? *Ist die Umsetzung der Idee wirtschaftlich? Wie hoch ist das Erfolgspotenzial?*

Für die nach einer ersten Beantwortung der Fragen vielversprechendste Idee oder sogar für mehrere ist nach dieser ersten Beurteilung ein klar strukturierter Projektplan in Form eines konkreten Konzeptes aufzustellen. Dadurch wird die Idee einer strengen Prüfung unterzogen sowie auf ihre Präsentation und letztendliche Umsetzung vorbereitet.

5. Von der Idee zum Konzept

Wie werden aus Ideen Konzepte?

An diesem Punkt scheitern viele gute Ideen leider schon im Ansatz. Denn eine gute Idee alleine reicht nicht aus. Sie bedarf eines ausgefeilten Plans, wie sie erfolgreich umgesetzt werden kann.

Der Konzeptplan sollte alle Faktoren berücksichtigen, die für Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein können. Dadurch werden Sie gezwungen, Ihr Innovationsprojekt gründlich zu durchdenken und zu hinterfragen. Stärken und Schwächen der Idee werden vor Augen geführt und können in einen gemeinsamen Kontext mit der eingangs durchgeführten SWOT-Analyse Ihres Betriebs gebracht werden.

Konzeptplan: Sich selbst und andere von der Idee überzeugen

Ein schlüssiges Konzept ist nicht zuletzt Voraussetzung dafür, Kooperationspartner zu gewinnen oder die Idee „zu verkaufen“: Kredite oder Fördergelder werden nur für erfolgsversprechende Ideen vergeben, die sowohl finanzielle und technische Realisierbarkeit als auch Gewinne versprechen.

Im Zuge der Konzeptentwicklung müssen Sie sich deshalb nach der ersten Ideenbewertung der detaillierten Beantwortung verschiedener Fragen zu den Erfolgsaussichten der Idee stellen. Dabei gilt es sowohl sich selbst als auch externe Partner und Förderer von der Umsetzung der Idee zu überzeugen. Eine Auswahl von Förderprogrammen und -möglichkeiten finden Sie am Ende dieses Wegweisers.



*Birgit Pikkemaat im Gespräch mit Wolfgang Kleemann,
Geschäftsführer der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank (ÖHT):*



Pikkemaat:

Herr Kleemann, Sie haben doch häufig mit Businessplänen und Unternehmenskonzepten von Hotel- und Tourismusbetrieben zu tun. Was erwarten Sie sich von einem übersichtlichen Konzept, worauf legen Sie besonderen Wert?

Kleemann:

Alle Förder- und Finanzierungsentscheidungen der ÖHT werden auf Basis von Businessplänen getroffen, die von Unternehmerseite zur Verfügung gestellt und von uns auf Plausibilität geprüft werden. Häufig werden die uns zur Verfügung gestellten Konzepte von Unternehmens- oder Steuerberatern erstellt, oft macht sie aber auch der Unternehmer selbst. Abgesehen von einer klaren Konzeptgliederung sind es zwei Dinge, auf die besonders Wert zu legen ist. An erster Stelle steht die Aktualität. Ein Businessplan, der auf historischen und veralteten Daten basiert, kann nicht Grundlage für eine Investitions- oder Finanzierungsentscheidung sein. Es kann schon sein, dass sich eine Projektentwicklung über längere Zeit erstreckt, aber dann muss auch das Business-Konzept gelegentlich aktualisiert werden – es muss sich als „work in progress“ verstehen und immer am zahlenmäßig aktuellen Stand sein – das gilt natürlich ganz besonders für betriebsinterne Zahlen, genauso aber für Vergleichswerte, die zum Beispiel aus der Region oder von Mitbewerbern stammen.

Und damit sind wir schon beim zweiten wichtigen Punkt! Ich erwarte in einem Businessplan Benchmarks – aussagekräftige Vergleichsdaten, an denen sich die Ansätze des jeweiligen Konzeptes zu messen haben. Wunder finden meist nicht statt, Bäume wachsen nicht in den Himmel und auch bei Unternehmensplanungen fährt man am besten, wenn man sich an den in einer Destination und an potentiellen Mitbewerbern erzielten Ist-Ergebnissen orientiert. Und wenn gegenüber den Benchmarks abweichende Zahlen und Daten unterstellt werden, muss interpretiert werden, warum man glaubt, sich vom Median abheben zu können.



Pikkemaat:

Woher kann der Verfasser einer Studie solche Benchmarks bekommen? Die Daten von Mitbewerbern werden doch nicht veröffentlicht.

Kleemann:

Es gibt eine Vielzahl von verlässlichen Datenquellen. Zahlreiche Unternehmensberater haben gute Vergleichsdaten aus ihrem Kundenkreis und tauschen sich auch untereinander aus. Vor allem aber über die Homepage der Österreichischen Nationalbank (<http://www.oenb.at/>) können nach unterschiedlichen Kriterien Kennzahlen abgefragt werden – die Daten dazu stammen in erster Linie von uns, aber auch z.B. von der KMU-Forschung Austria. Die wahrscheinlich größte Benchmark-Datenbank haben wir in der ÖHT: da unsere Kreditnehmer regelmäßig ihre Jahresabschlüsse zur Auswertung übermitteln, haben wir einen riesigen Datenpool. Daraus erstellen wir Profildaten, die wir auch auf unserer Homepage veröffentlichen (<http://www.oeht.at/>) und regelmäßig aktualisieren.

Pikkemaat:

Danke für das Gespräch. (16.Januar 2012)

Die Beantwortung der folgenden Fragen sollte in Form eines übersichtlichen Konzeptplans bzw. Businessplans niedergeschrieben werden. Was sich zunächst sehr kompliziert anhört, ist bei strukturierter Herangehensweise aber gut zu bewerkstelligen. Am Ende soll ein klares, verständliches und überschaubares Konzept stehen.



Schlüsselfragen:

1. Innovationsidee:

- ? *Wie lautet die Idee?*
An welchen bestehenden Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen setzt sie gegebenenfalls an?
- ? *Was ist das Besondere an der Idee? Worin besteht der Nutzen für Betrieb und Gäste?*
Werden neue Gästesegmente angesprochen?
- ? *Welche Voraussetzungen müssen bis zur Marktreife erfüllt werden?*
Innerhalb welchen Zeitraumes kann die Umsetzung erfolgen?
- ? *Wie fügt sich die Innovation in die Unternehmensstrategie ein?*

2. Marktübersicht:

- ? *Welche Trends und Entwicklungen prägen die Branche bzw. sind zukünftig zu erwarten?*
- ? *Was ist der Markt bzw. wie hoch ist der Marktbedarf für die Idee? Wer sind die Gäste?*
Welche Bedürfnisse haben die Gäste?
- ? *Wer sind die Konkurrenten?*
Bringt die Umsetzung der Idee einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten?
- ? *Welche möglichen Partner gibt es für die Umsetzung?*

3. Unternehmensorganisation:

- ? *Welche fachlichen Qualifikationen bringen Sie sowie Ihre Mitarbeiter zur Umsetzung ein?*
Sind eventuell Weiterbildungsmaßnahmen oder Neueinstellungen sinnvoll?

4. Finanzierung:

- ? *Welche Investitionskosten sind mit der Umsetzung verbunden?*
- ? *Wie hoch ist der Eigenkapitalanteil? Wie hoch der Fremdkapitalbedarf?*
- ? *Welche Förderprogramme könnten in Frage kommen?*
- ? *Zu welchem Preis wird die Innovation angeboten? Welche Kalkulation liegt diesem Preis zugrunde?*
- ? *Wie hoch werden Umsatz und Gewinne kalkuliert?*

5. Kommunikation und Vertrieb:

- ? *Der Einsatz welcher Kommunikationsmittel und Vertriebswege ist geplant?*

Bevor Sie das Konzept nun potenziellen Partnern oder Förderern vorstellen bzw. sich endgültig für oder gegen die Umsetzung entscheiden, sollten Sie an dieser Stelle abermals ein Mitarbeiterfeedback einholen. Je nach Form oder Ansatzpunkt der Idee ist es auch denkbar, den Mitarbeitern das Innovationsprojekt als „Probegäste“ anzubieten, damit diese es stellvertretend für den Gast testen.

Sollten Sie allerdings an diesem Punkt nicht alle Fragen zufriedenstellend beantworten können oder gelingt es Ihnen nicht, die eventuell erforderlichen Geldgeber ins Boot zu holen, können Sie das Innovationsvorhaben hier ohne große Verluste abbrechen. Da Innovation allerdings eng mit unternehmerischem Mut einhergeht, sollen kleine potenzielle Stolpersteine nicht immer unmittelbar zum Fallenlassen einer Idee führen. Eine Nachjustierung des Plans kann an dieser Stelle ebenfalls sinnvoll sein.

„Wer zu spät an die Kosten denkt, ruiniert sein Unternehmen.
Wer immer zu früh an die Kosten denkt, tötet die Kreativität.“

Philip Rosenthal (1916 – 2001), Unternehmer

6. Das Konzept

Was müssen Sie dafür vorbereiten?

Nachdem auf Grundlage des Projektplans – und gegebenenfalls der erfolgreichen Suche nach notwendigen Partnern oder Förderern – die Entscheidung für oder gegen die Umsetzung gefallen ist, gilt es noch einen Schritt konkreter zu werden. Die Inhalte des Projektes sind klar definiert und müssen nun in einen innerbetrieblichen Maßnahmenplan herunter gebrochen werden. Die Realisierung eines Innovationsvorhabens setzt sich zumeist aus vielen Einzelmaßnahmen zusammen, die es frühzeitig und sorgfältig zu planen gilt. Um dabei nicht den Überblick zu verlieren empfiehlt es sich, rechtzeitig ein Projektteam zusammenzustellen und alle notwendigen Arbeitsschritte für jeden sichtbar festzuhalten.



Schlüsselfragen:

? Ablauf des Prozesses:

Welche Schritte sind notwendig, um die Innovation im Betrieb umzusetzen?

? Personaleinsatz:

Welche Mitarbeiter werden wie in diesen Prozess integriert?

Verfügen die Mitarbeiter über ausreichende Qualifikationen oder sind interne oder externe Fortbildungsmaßnahmen notwendig? Wenn ja: Bis wann muss dies erfolgt sein?

? Klare Verantwortlichkeiten:

Wer ist wofür zuständig?

? Mitteleinsatz:

Wann sind welche finanziellen Mittel während des Prozesses nötig?

Wer behält die Umsetzungskosten kontinuierlich im Auge?

? Zeitbedarf:

Welcher Zeitraum wird dem Prozess eingeräumt? Können die beteiligten Mitarbeiter ihre Aufgaben innerhalb der regulären Arbeitszeit bewältigen oder sind zum Teil Freistellungen allein für das Innovationsprojekt zielführend?

Welche Fristen müssen gesetzt werden, um den Zeitplan einhalten zu können?

? Meilensteine:

Was sind wichtige Zwischenziele im Umsetzungsprozess?

Ein solcher Arbeitsplan bietet allen involvierten Akteuren Orientierung und legt fest, welche Auswirkungen das Innovationsvorhaben auf den laufenden Geschäftsbetrieb hat. Er verdeutlicht, welche Abläufe zur Umsetzung der Idee von Nöten sind und zeigt zugleich Tendenzen auf, welche neuen Abläufe mit der Realisierung notwendig werden. Werden diese neuen Abläufe als sehr komplex oder zeitintensiv eingeschätzt, können Sie schon zu diesem Zeitpunkt erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen Ihrer Mitarbeiter oder sogar notwendige Neueinstellungen ins Auge fassen. Hier könnten Sie durch das Tiroler Förderprogramm „InnovationsassistentIn“ einen qualifizierten neuen Arbeitsplatz im Betrieb schaffen.

Marketingplan: Wie kommuniziere ich die Innovation dem Gast?

Die Marketingansätze aus dem Projektplan müssen in operative Maßnahmen umgewandelt werden. Entscheidend ist die Frage, welche neuen Marketingaktivitäten die Innovation nach der Identifikation des eigentlichen Produktes, seines Preises und Personalbedarfs verursacht. Schließlich ist das Innovationsprojekt bisher ausschließlich Ihren Mitarbeitern und eventuellen Partnern bekannt. Für den kommenden Markteintritt muss also festgelegt werden, wie das Ergebnis vor Markteinführung dem Gast kommuniziert wird.



Schlüsselfragen:

- ? Bedarf es neuer Broschüren oder Flyer? Wie kann das Online-Marketing angepasst werden?*
- ? Kann das neue Angebot via persönlichem Anschreiben oder Email direkt an meine Gäste oder zumindest einen ausgewählten Gästestamm kommuniziert werden?*
- ? In welchen außerbetrieblichen Broschüren, Fachzeitschriften, Gästezeitungen, Veranstalter-katalogen etc. können Anzeigen geschaltet werden?*
- ? Können regionale und überregionale Tourismusorganisationen potenzielle Gäste über das neue Angebot informieren?*
- ? Lohnt eine Kick-Off Veranstaltung?*
Welche Medienvertreter werden eingeladen?

Nach der anfänglichen Idee kommt jetzt deren Umsetzung – also die eigentliche Innovation – immer mehr in Sichtweite. Das Innovationsprojekt ist ausgiebig geprüft, betriebsinterne Prozesse sowie erforderliche Maßnahmen identifiziert und so der Markteintritt gründlich vorbereitet worden. Aus einem „Vorhaben“ ist somit schon fast ein „Angebot“ geworden. Je nach Ansatzpunkt und Beschaffenheit können Sie dieses neue Angebot jetzt auch direkt am Gast testen. Bieten Sie es ganz gezielt einem ausgewählten Gästekreis an, bekommen Sie abermals wichtiges Feedback und der Gast fühlt sich zudem sehr exklusiv behandelt sowie in seiner Meinung wichtig genommen. Die Bindung zu Stammgästen kann so sogar noch erhöht werden.

Schutz vor Nachahmung: Wie exklusiv ist die Innovation?

Innovationsvorhaben erfordern unternehmerischen Mut und einen erhöhten Arbeitsaufwand, bringen dafür aber deutliche Wettbewerbsvorteile. Gehen Sie auch deshalb davon aus, dass im Folgejahr mindestens ein Betrieb in Ihrer Destination mit derselben Idee auf den Markt kommt. Daher lohnt sich die Frage, ob eine gute Idee vor Imitation geschützt werden kann: Wie neu ist die Idee auf dem Markt und wo kann sie überall verwertet werden oder zum Einsatz kommen?

Das Österreichische Patentamt (<http://www.patentamt.at/>) berät und hilft bei der Erstellung von den verschiedenen Schutzrechten: Erfindungs-, Marken- und Designschutz.



Exklusivität bzw. ein hoher Schutz vor Imitation kann auch durch exklusives Personal gewährleistet werden. Das Ayurveda Resort Sonnhof in Hinterthiersee beschäftigt z.B. mit Dr. Gaurav Sharma aus Indien einen ausgebildeten Spezialisten der Ayurveda-Medizin und –Chirurgie, der in Wien studierte.

Dazu der Leitsatz von Herrn Mauracher, dem Besitzer des Sonnhofes:

„Marke ist Wille und wollen müssen wir selbst.“ Nun haben wir die Marke gefestigt und werden nochmals eine Qualitätsverbesserung für unsere Gäste machen und so ist unser Unternehmensweg abgeschlossen! Ein Unternehmen in dem es sich lohnt zu arbeiten ist entstanden, die gesamte Familie freut sich!“

www.sonnhof-ayurveda.at



7. Die Umsetzung

Endlich geht es los!

Sind Sie mit Ihrem Team an der Stelle angekommen, an der die Innovation Marktreife erlangt hat und erste Kommunikationsmaßnahmen in die Wege geleitet wurden, sind Sie vielen Wettbewerbern schon weit voraus. Denn trotz hohem anfänglichen Engagements fehlt in vielen Betrieben die Motivation, die Innovation neben dem Tagesgeschäft konsequent fortzuführen.

In der Umsetzungsphase heißt es nochmals einen ganz engen Fokus auf das Projekt zu setzen, denn nun wird sich zeigen, ob sich die Mühen gelohnt haben. Doch wann soll die konkrete Umsetzung erfolgen und wie muss die Innovation weiter begleitet werden?

Markteinführung: Wann und wo ist ein günstiger Zeitpunkt?

Den einen richtigen Zeitpunkt gibt es nicht. Zu unterschiedlich können Beschaffenheit und Ansatzpunkte von Innovationen sein. Bezieht sich die Innovation auf eine bestimmte Saison, sollte sie natürlich zeitgerecht umgesetzt sein. Versprechen Sie sich durch die Innovation einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Ihren Konkurrenten, sollte sie außerdem frühzeitig nach außen kommuniziert worden sein, um im Buchungsprozess der Gäste rechtzeitig wahrgenommen werden zu können. Generell gilt: Ist das Innovationsprojekt an seiner Marktreife angekommen, sollte es möglichst bald im Betrieb etabliert werden. Die in das Projekt eingeflossenen zeitlichen, personellen und finanziellen Investitionen sollen sich jetzt schließlich für Sie rentieren.



Das Hotel Schönruh in Gerlos nutzt zur Kommunikation konsequent neue Medien bzw. Web2.0-Angebote wie einen eigenen Youtube-Channel.

Inhaber Manuel Krupik dazu:

„Die neuen Medien und sozialen Netzwerke erlangten in der letzten Zeit eine derartig hohe Popularität, dass es auch für Hotelbetreiber ein Muss geworden ist, diese interaktiven Weiterentwicklungen mit in die Gästekommunikation aufzunehmen. Das online Videoportal YouTube ist für uns der ideale und einfache Weg, aktuelle Informationen und Geschehnisse schnell und kostengünstig zu präsentieren.“

www.schoenruh.com



Controlling: Die Innovation kontrollieren und evaluieren

Mit der Einführung der Innovation in Ihrem Betrieb ist der Innovationsprozess jedoch noch nicht abgeschlossen. Mittel- und langfristig gilt es, die Innovation kontinuierlich zu kontrollieren und zu evaluieren.



Schlüsselfragen:

- ? Wie wird die Innovation angenommen?*
- ? Wirft sie Gewinne ab oder fährt sie Verluste ein?*
- ? Verfügt sie über die angestrebte Qualität?*
- ? Kann sie weiterentwickelt und optimiert werden?*
- ? Muss sie eventuell doch wieder vom Markt genommen werden?*

Auch wenn das Projektcontrolling im Regelfall der Unternehmensleitung obliegt, sollten auch hier alle beteiligten Mitarbeiter erneut mit einbezogen werden. Regelmäßige Berichte sowie Teamsitzungen, in denen die Innovation diskutiert wird, bilden die Basis für einen Soll-Ist-Vergleich der Umsetzung.

Erfolg für ein Innovationsvorhaben kann nie garantiert werden. Durch eine systematische Herangehensweise, innerhalb derer das Projekt regelmäßig hinterfragt wird, können Sie die Risiken aber entscheidend vermindern. Innovation bedarf allerdings trotzdem gleichermaßen ökonomischer Risikoabwägung wie Mut und Entschlossenheit.

Letzteres erkannte schon der deutsche Physiker und Nobelpreisträger Albert Einstein (1879-1955):

„Eine wirklich gute Idee erkennt man daran,
dass ihre Verwirklichung von vorne herein ausgeschlossen erscheint.“

Albert Einstein (1879-1955), Physiker und Nobelpreisträger

8. Fiktives Praxisbeispiel

Das nachfolgende, fiktive Beispiel soll illustrieren, wie ein Innovationsprojekt ganz konkret in einem Betrieb angegangen und umgesetzt werden kann. Nicht alle Schritte können dabei allerdings in der für die Realität notwendigen Genauigkeit angeführt werden.

Alpengasthof Bergblick

Der Alpengasthof Bergblick ist ein traditioneller 3-Sterne-Familienbetrieb. Er wird in der dritten Generation von der Familie Huber betrieben, die selbst einen kleinen Anbau unmittelbar am Hotel bewohnt.

Der Alpengasthof Bergblick liegt am Beginn eines Seitentals des Inns, etwas außerhalb einer kleinen Ortschaft. Der Einstieg in das Wander- und Rad-Wegenetz befindet sich unmittelbar oberhalb des Hotels. Auch ein Lift ist fußläufig schnell erreichbar. Die Bettenauslastung des Betriebs liegt im Jahresmittel bei 40%, wobei die Wintersaison das Hauptgeschäft der Familie Huber ausmacht. Nebenbei betreibt Familie Huber ein Tagesrestaurant, das insbesondere für seine Bio-Küche und die Verwendung regionaler Lebensmittel im Ort bekannt ist. Die Zimmer wurden vor 5 Jahren neu renoviert, die Bar und die Rezeption vor 15 Jahren, der Frühstücksraum und das Restaurant vor 25 Jahren.

Hubers wollen nun nach vielen Jahren die Ausrichtung und Positionierung ihres Hotels neu überdenken und zugleich Mittel und Wege suchen, die Zukunftsfähigkeit des Betriebes sicherzustellen. Mit Hilfe seiner betriebswirtschaftlichen Basiskenntnisse und der Unterstützung seiner Frau nimmt sich Herr Huber zwei Wochen lang täglich etwas Zeit, um eine Situationsanalyse für seinen Betrieb aufzustellen.

Vor der Idee: SWOT-Analyse (auszugsweise dargestellt)

INTERN	EXTERN
Stärken – traditionelles, gepflegtes Anwesen – langjähriges Stammpersonal – gute regionale Bio-Küche – ruhige Lage am Waldrand	Chancen – direkter Zugang zum touristischen Wegenetz
Schwächen – keine unmittelbare Innenstadtlage – kein Wellness-Bereich – keine spezifische Zielgruppenansprache	Risiken – Verkürzung der umsatzstarken Wintersaison – große Konkurrenzsituation im Ort bzw. Tal durch mehrere Familienbetriebe ähnlicher Art

Vor der Idee: Ressourcenanalyse (Auszugsweise dargestellt)

✓ Personelle Ressourcen:

- 6 festangestellte Mitarbeiter in den Bereichen Küche, Service und Zimmer
- bei Bedarf kann auf weitere saisonale Hilfskräfte zurückgegriffen werden
- Hausmeistertätigkeiten und die Pflege der Außenbereiche werden von Herrn Huber selbst übernommen
- Frau Huber kümmert sich um die Buchungen, das Büro und die Rezeption
- Sohn und Tochter helfen in den Ferien (beide besuchen Tourismusschulen) im Service und in der Küche aus

✓ Infrastrukturelle Ressourcen:

- 6 Einzel- und 14 Doppelzimmer, die alle mit Bad, Dusche, WC, TV und Wireless-Internet-Zugang ausgestattet sind
- ein Frühstücksraum mit Platz für ca. 40 Personen
- ein öffentliches Restaurant für ca. 60 Personen
- eine Außenterrasse mit weiteren 40 Plätzen
- ein abgetrennter Barbereich
- ein Keller mit Kühlräumen, eigener Wäscherei, Weinkeller und kleinen Lagerräumen
- Parkmöglichkeiten für ca. 30 PKW

✓ Externe Ressourcen:

- Frische, regionale Lebensmittel werden von Biobauern aus dem Tal bezogen

✓ Finanzielle Ressourcen:

- Eigenkapitalrücklagen im mittleren fünfstelligen Bereich (ca. 40.000 Euro)
- Das Hotel inkl. dazugehöriger Infrastruktur ist geerbt und abbezahlt

✓ Brachliegende Ressourcen:

- Das Hotelgebäude verfügt über eine Garage für zwei PKW, die momentan jedoch mit aussortierter Zimmerausstattung und Gartengeräten vollgestellt ist
- Die Bio-Küche ist bisher nur den Einheimischen bekannt. Gäste aus dem Ort verirren sich nur durch Zufall in das Restaurant.

Vor der Idee: Zielfestlegung

Familie Huber sieht zur langfristigen Zukunftssicherung ihres Hotels die Notwendigkeit zum Einen die Auslastung in den Sommermonaten zu stärken und zum Anderen das Profil ihres Hotels zu schärfen. Auf Grund der exklusiven Lage (etwas abseits der Ortschaft und nahe des Waldrandes), der regionalen und gut bekannten Bio-Küche bei den Einheimischen, dem sehr nahen und guten Zugang zur touristischen Basisinfrastruktur (Wander-, Radwege und Lifte), der derzeit vorhandenen Gästestruktur im Hotel und der zu erwartenden Rahmenbedingungen und Zukunftstrends im Tourismus, diskutiert die Familie eine Positionierung als Aktiv-Hotel für die Generation 60+. Der Alpengasthof Bergblick soll sich von den Mitbewerbern im Ort deutlich abheben: Da diese entweder auf Familien oder junge Aktivurlauber ausgerichtet sind bzw. gar keine spezifischen Zielgruppen ansprechen, erscheint der Familie Huber eine gezielte Ansprache der über 60jährigen attraktiv, zumal auch die demographische Entwicklung und die umliegende Destinationsinfrastruktur dafür spricht.

Vor der Idee: Innovationskultur

Die Eheleute Huber müssen sich eingestehen, dass im Alpengasthof Bergblick keine ausgeprägte Innovationskultur besteht. Zwar finden regelmäßige Teamsitzungen statt, doch wird bei diesen allein das operative Tagesgeschäft erörtert und anhand der Buchungszahlen die Einsatzplanung für die nächsten Wochen festgelegt. Auch der tägliche Austausch mit den Gästen hat noch nicht zu nachhaltigen Veränderungen im Betrieb geführt. Ein systematisches Feedback-Management existiert nicht. Mitarbeiter und Gäste werden weder als potenzielle Ideengeber gesehen noch aktiv genutzt. Die Argumente und Meinungen der Kinder zu möglichen Veränderungen im Betrieb werden mit dem Hinweis „das ist bei uns nicht möglich“ oder „wie stellst du dir denn das vor?“ abgetan.

Ideenfindung und Ideenbewertung

Im abendlichen Bargespräch mit dem Stammgast Dr. Lichtener erzählt dieser Herrn Huber, dass er neben dem Wandern gerne noch zusätzlich etwas Neues Aktives im Urlaub ausprobieren würde. Er fühle sich aufgrund seines Alters (65 Jahre) jedoch nicht mehr in der Lage Mountainbiken zu gehen und Nordic Walking fände er persönlich uninteressant. Beim örtlichen Sportgeschäft habe er so ein modernes E-Bike gesehen, sich jedoch nicht zu einer Probefahrt getraut, da er kein sehr sicherer Radfahrer sei. Dabei fände er es sehr reizvoll, mit Tretunterstützung auf dem Fahrrad das Tal und auch den einen oder anderen Bergspitz zu erkunden. Ob Herr Huber wisse, wo das möglich sei?

Herr Huber erzählt seiner Frau beim nächsten Mittagessen vom Gespräch mit Dr. Lichtener. Da das Sportgerät zur strategischen Ausrichtung des Alpengasthofs Bergblick passt, beraten die Eheleute Huber gemeinsam mit ihren Mitarbeitern in einer Teamsitzung, ob diese Idee gut ist und wie sich das E-Bike einfach aber dennoch innovativ in das Hotelangebot integrieren lässt. Angeregt durch die Offenheit der Eheleute und die Diskussion über die Zukunft des Betriebes berichtet eine Mitarbeiterin, dass ihre Mutter ihren Bekannten immer vom guten und gesunden Essen im Restaurant vorschwärme und sich wundere, dass nicht mehr Gäste aus anderen Häusern das Restaurant besuchen würden.

Im Vorfeld recherchiert Herr Huber nun über das aktuelle E-Bike-Angebot im Tal. Er stellt fest, dass das Sportgerät zwar vielfach angeboten wird, allerdings keine begleitende professionelle Anleitung oder Unterstützung bei den bestehenden Angeboten zu finden ist. Notwendige koordinative Fähigkeiten werden als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt, geführte Touren finden sich gar nicht und Tourentipps laufen entweder entlang befahrener Landstraßen oder in technisch anspruchsvollem Gelände. Das gezielte Nachfragen bei seinen Gästen ergibt, dass das E-Bike als solches bereits oft wahrgenommen wurde, die Hemmschwelle zum Ausprobieren aber zumeist zu groß war, weil „man sich ja nicht dumm anstellen will und doch schon älter ist“.

Frau Huber hört sich gezielt im Ort um wie die Bio-Küche des Betriebes wahrgenommen wird und was diese auszeichnet. Sie erfährt, dass die Einheimischen insbesondere die Regionalität der Produkte, die Frische der Speisen, die Einfachheit der Zubereitung und die Nachvollziehbarkeit bis zum Produzenten schätzen, da in Zeiten von Genprodukten, Hormonfütterungen und Pestiziden in Lebensmitteln dies immer wichtiger werde. Im Tal gebe es nur das Alpengasthof Bergblick, in dem auf gesunde und wertvolle Küche vertraut werden könne. Es gebe zwar noch ein anderes Lokal am Talschluss, aber das sei zu weit weg und das Essen dort sei „auf Haubenniveau“ und dementsprechend teuer.

Von der Idee zum Konzept: Der Konzeptplan

Aus den Gäste- und Mitarbeitergesprächen, der Analyse des bestehenden E-Bike-Angebotes sowie der Bio-Küche im Restaurant in Kombination mit der angedachten strategischen Positionierung des Betriebes erstellen die Eheleute Huber einen detaillierten Konzeptplan für die Integration des E-Bikes sowie zur der Vermarktung ihrer regionalen Küche in ihrem Angebotsportfolio:

✓ Innovationsidee:

- E-Bikes und auch zusätzlich noch andere Fahrräder sollen den Gästen als neues Angebot („i-bikes and more“) zur Verfügung stehen.
- Es wird ein Fahr Sicherheitstraining mit einem Guide zum Einstieg im Gelände angeboten, um Hemmschwellen bei ungeübten Gästen zu überwinden.

- Geführte thematische Touren (Wassertouren, Sinnestouren, Waldtouren) über geeignetes Terrain mit Highlights wie Bio-Waldpicknicks, Schwammerl suchen, der Beobachtung von Wildfütterungen, Baden im Gebirgssee oder Wasserfall lauschen, werden entwickelt.
- Es wird die gesundheitsfördernde Wirkung der gemäßigten Bewegung durch sportwissenschaftliche Analysen in Kombination mit gesunder Ernährung betont.
- In Kooperation mit dem örtlichen Tourismusverband wird durch kostenlose Vorträge über gesunde Ernährung und die Wichtigkeit von biologischen Lebensmitteln die Bekanntheit der Bio-Küche des Restaurants gesteigert.
- In Kooperation mit anderen Hotelbetrieben wird ein Kochkurs „gesundes Einkaufen von regionalen Produkten und gesundes Kochen“ im Alpengasthof Bergblick angeboten, wodurch neue Gäste aus anderen Hotelbetrieben das Restaurant kennen lernen.

✓ Marktübersicht:

- Die Nachfrage nach Biken wächst: steigende Verkaufszahlen und ein wachsendes touristisches Angebot belegen dies ¹.
- Das E-Bike ist zwar bereits im Tal angekommen, doch findet sich keine begleitende Betreuung oder ein Angebot an geführten Touren.
- Das Biken fügt sich sehr gut in die Trends Gesundheit, demographischer Wandel und ökologische Mobilität ein.
- Es gibt in der Umgebung kein Restaurant, das sich auf eine regionale Bio-Küche spezialisiert hat. Der nächstliegende Mitbewerber kocht auf Haubenniveau mit hohem Preis.
- Gesunde, regionale Lebensmittel und eine authentische Ernährung liegen im Trend, insbesondere in den Großstädten (wo die meisten Urlauber des Tales wohnen) wird eine Rückkehr zu den alten Werten und Sehnsucht nach dem Echten prognostiziert.

⁸ vgl. Branchentrend E-Bikes (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,783600,00.html>, 19.1.2012); Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2009): Kurzstudie Wirtschaftsfaktor Radfahren, Wien; Bike Tirol (<http://www.bike.tirol.at/>, 19.1.2012)

✓ Unternehmensorganisation:

- Es fehlt an didaktischem und sportwissenschaftlichem Fachwissen im Betrieb, weshalb das Institut für Sportwissenschaft der Universität Innsbruck zur fachlichen Begleitung gewonnen werden soll: Studenten sollen durch Touren-guidings und Fahrtrainings interessante und fachbezogene Nebenjobs angeboten bekommen und dem Gast die gesundheitsfördernde Wirkung der Bewegung und der Ernährung vermitteln.
- Für die Unterbringung der E-Bikes und Fahrräder wird die Garage vom Sperrmüll befreit.
- Für den Kochvortrag wird Frau Huber jeden Montag die Lebensmittel einkaufen und den Vortrag am Montagabend am Anfang selbst übernehmen, da sie am besten mit regionalen Bioprodukten vertraut ist und sich seit Jahren ausschließlich biologisch ernährt.
- Für den Kochkurs wird der Chefkoch gewonnen: er wird jeden Donnerstagabend einen Kochkurs für 10 Personen anbieten.

✓ Finanzierung:

- Einführend sollen erst einmal sechs eigene E-Bikes zum Gesamtpreis von insgesamt 12.000 Euro aus Eigenkapital angeschafft werden. Zusätzlich kommen 4.000 Euro für 3 neue Mountainbikes und 3 City Bikes dazu, um das Fahrradangebot zu erweitern.
- Durch Vermietung der E-Bikes (10 Euro für einen halben, 16 Euro für einen ganzen Tag), der Mountain- und City Bikes (5 Euro für einen halben, 8 Euro für einen ganzen Tag) und den geführten Touren (halbtägig, 30 Euro pro Person) erhofft sich das Ehepaar Huber eine Amortisierung der Kosten nach spätestens drei Jahren.
- Für den Kochkurs müssen Küchenutensilien im Wert von 1.000 Euro besorgt werden.

✓ Kommunikation und Vertrieb:

- Das neue Angebot wird zunächst über die neuen Kooperationspartner (Tourismusverband und Hotelbetriebe) sowie die eigene Website kommuniziert. Durch die insgesamt angestrebte Profilverschärfung wird aber ein kompletter Marketing-Relaunch für das Folgejahr anvisiert.

Das Konzept: Vorbereitung der Umsetzung

Aufgrund mangelnder Erfahrung haben sich die Eheleute Huber für ein machbares Innovationsvorhaben entschieden, das ohne große innerbetriebliche Änderungen umsetzbar ist und die angestrebte Neupositionierung trotzdem sehr authentisch vorbereitet und unterstützt.

Die E-Bikes und Fahrräder werden so bestellt, dass sie zu Beginn der kommenden Sommersaison zur Verfügung stehen. Die Vermietung inklusive Reservierung wird von der Rezeption übernommen. Das von den Studenten durchgeführte Fahr-sicherheitstraining und die geführten Touren werden je nach bestehender Nachfrage angeboten. Wichtig ist, dass Herr Huber immer die fachliche Betreuung sicherstellen kann, weshalb er einen größeren Pool an Studierenden der Universität Innsbruck akquirieren muss. Das E-Bike als neuer Angebotsbestandteil des Alpengasthofs Bergblick wird bereits in der Wintersaison vor Einführung auf der eigenen Website angekündigt, parallel werden regionale Tourismus-Informationen und Stammgäste per Email darüber informiert.

Die Vorträge von Frau Huber zur gesunden Ernährung und zur Wichtigkeit der regionalen Lebensmittel sowie die Kochkurse mit dem Chefkoch starten zeitgleich mit Einführung der E-Bikes. Im Vorfeld muss sich Frau Huber auf den Vortrag vorbereiten, in dem sie Literatur und Anschauungsmaterial besorgt und vielleicht auch Produzenten aus der Region in den Vortrag miteinbezieht. Der Chefkoch macht sich Gedanken, welche Gerichte er mit den Gästen kochen wird und welche Küchenutensilien für 10 Kochgäste zu besorgen sind. Er bittet Frau Huber das Menü auf ein schönes weißes Blatt Papier zu schreiben, damit es den Gästen zusammen mit einem persönlichen Foto als Erinnerung an den Kochkurs im Alpengasthof Bergblick mitgegeben werden kann.

Die Umsetzung: Markteinführung

Mit Beginn der Sommersaison findet im Alpengasthof Bergblick eine E-Bike-Woche statt, zu der ausgewählte Stammgäste zu Sonderkonditionen eingeladen werden. Für diese Woche haben die Eheleute Huber beim örtlichen Sportgeschäft weitere E-Bikes geliehen, um die notwendige Kapazität sicherzustellen. Die Woche beginnt mit einer eintägigen Kick-Off-Veranstaltung zu der sowohl das Institut für Sportwissenschaft der Universität Innsbruck als auch ein E-Bike-Hersteller eingeladen sind, die über die gesundheitlichen Vorzüge moderater Bewegung bzw. über die Technik hinter dem Produkt informieren. Begleitend dazu bereitet der Chefkoch regionale Bio-Schmankerln vor, die den Gästen kostenlos serviert werden, und Frau Huber informiert über die Wichtigkeit gesunder Ernährung. Regionale Produzenten aus dem Ort stellen ihre biologischen Produkte aus und laden zum Probieren ein. Zudem liegt ein kulinarischer Veranstaltungskalender mit den Vorträgen und Kochkursen auf, die in den Folgetagen wöchentlich stattfinden.

Bei ausreichender Nachfrage will Herr Huber für die nächste Sommersaison seinen E-Bike-Bestand und auch das Angebot an Mountain- und City Bikes erweitern. Bei Erfolg sollen die Vorträge und Kochkurse auch auf die Wintermonate ausgedehnt werden.

9. Weiterführende Informationen

Literatur und Webadressen:

Innovationsmanagement:

- Harald Pechlaner, Paul Tschurtschenthaler, Mike Peters, Birgit Pikkemaat und Matthias Fuchs (2005):
Erfolg durch Innovation – Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor. Deutscher Universitäts-Verlag
- Thomas Hinterholzer, Mario Joos und Roman Egger (2011):
Innovationsguide für Tourismusunternehmen. Lit Verlag
- Tobias Müller-Prothmann und Nora Dörr (2009):
Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. Carl Hanser Verlag

Online-Tipps:

www.innovation-aktuell.de

www.innovationtools.com

www.radikale-innovation.com/category/tourismus

Betriebswirtschaft und Strategisches Management:

- Aloys Gälweiler und Fredmund Malik (2005):
Strategische Unternehmensführung. Campus Verlag. 3.Auflage
- Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders und Veronica Wong (2002):
Grundlagen des Marketings. Pearson Studium. 2.Auflage
- Marcus Oehrich (2010):
Betriebswirtschaftslehre – Eine Einführung am Businessplan-Prozess. Vahlen. 2.Auflage
- Dr. Claudia Schlembach und Hans-Günther Schlembach:
Businessplan – Geldgeber überzeugen und zielgerichtet planen. Cornelsen Verlag

Online-Tipps:

www.4managers.de

www.betriebswirtschaft.info

Kreativitätstechniken:

- Hendrik Backerra, Christian Malorny und Wolfgang Schwarz (2007):
Kreativitätstechniken: Kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern. Carl Hanser Verlag

Online-Tipps:

www.kreativ-sein.de
www.graeuzelle.de
www.kreativitaetstechnik.com

Trends und Entwicklungen im Tourismus:

- Ina Baumbach (2007): Was erwartet der Gast von morgen? Redline Wirtschaft.
- Rolf Homann (2009): Die Zukunft des Tourismus. Zukunftsinstitut GmbH.

Online-Tipps:

www.ttr.tirol.at
www.austriatourism.com
www.etc-corporate.org/market-intelligence.html
www.tourismuszukunft.de

Beratungs- und Förderstellen:

Standortagentur Tirol:

Die Standortagentur Tirol berät und begleitet Unternehmen bei Beantragung und Nutzung von Innovationsprogrammen des Landes Tirol, des Bundes sowie der Europäischen Union. Für Touristiker besonders interessant sind die Förderprogramme des Landes Tirol „Tiroler Kooperationsförderung (in den Bereichen Qualifizierungs- und Organisationsprojekte)“ und „InnovationsassistentIn“. Der Cluster „Wellness Tirol“ setzt sich aus 115 innovationsstarken Unternehmen, Institutionen und Hochschulen mit über 6.000 Mitarbeitern in den Betrieben zusammen und verfolgt eine koordinierte Zusammen-, Entwicklungs- und Expansionsarbeit. Weitere Informationen unter:

www.standort-tirol.at
www.standort-tirol.at/page.cfm?vpath=cluster/wellness_tirol

Wirtschaftskammer Tirol (WKO):

Innerhalb ihres breiten Angebotes über rechtliche Rahmenbedingungen, touristische Kennzahlen und Ausbildungsmöglichkeiten bietet die Wirtschaftskammer Tirol auch ausführliche Informationen über Fördermöglichkeiten. Unterteilt nach Branchen steht eine eigene „Fachgruppe Hotellerie“ Interessierten beratend zur Seite. Weitere Informationen unter:

www.wko.at

Amt der Tiroler Landesregierung, Abteilung Tourismus:

Rechtsangelegenheiten zum Tourismus allgemein, die Geschäftsstelle des Tiroler Tourismusförderungsfonds und die Geschäftsstelle des Koordinationsausschusses Tourismus sind in der Tourismusabteilung des Landes Tirol eingegliedert. Weitere Informationen unter:

www.tirol.gv.at

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWJF) & Österreichische Hotel- und Tourismusbank (ÖHT):

Leichtturmprojekte, touristische Kennzahlen, Förderprogramme: das BMWJF stellt umfangreiche Informationen zum Tourismus zur Verfügung. Die Abwicklung von Förderprogrammen wie „ERP-(Klein)Kredit“ oder „TOP-Tourismus-Förderung“ läuft dabei über die Österreichische Hotel- und Tourismusbank. Weitere Informationen unter:

www.bmwjf.gv.at

www.oeht.at

Austria Wirtschaftsservice (aws):

Als Förderbank für den österreichischen Mittelstand unterstützt die aws Unternehmen von der Vorgründungs- bis hin zur Internationalisierungsphase mit zinsgünstigen erp-Krediten, Zuschüssen, Haftungen und Garantien sowie mit Know-how, Beratungs- & Serviceleistungen. Weitere Informationen unter:

www.awsg.at

Österreichische Tourismusbank (ÖHT):

Die Österreichische Hotel- und Tourismusbank ist eine Spezialbank zur Finanzierung und Förderung von Investitionen im Tourismus. Zusätzlich bietet die ÖHT auch Beratungsgespräche, Vorfinanzierungen im Bereich von Exportforderungen und Softwareaspekte wie finanzielle Neustrukturierungen oder Kooperationsunterstützungen der Betriebe an. Weitere Informationen unter:

www.oeht.at

Ausbildungseinrichtungen:

Universität Innsbruck:

Innerhalb des breiten Studienangebotes der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck befinden sich verschiedene wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge und Weiterbildungsmöglichkeiten. Das Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus genießt hohes internationales Renommee. Weitere Informationen unter:

www.uibk.ac.at

Management Center Innsbruck (MCI):

Die unternehmerische Hochschule® bietet neben verschiedenen Studiengängen zu den Bereichen Tourismus, Management und Wirtschaftswissenschaften in Vollzeit auch berufsbegleitende Studiengänge sowie unterschiedliche Lehrgänge an. Weitere Informationen unter:

www.mci.edu

Fachhochschule Kufstein:

Die Fachhochschule in Kufstein bietet Studiengänge wie Management und Wirtschaftswissenschaften in Vollzeit sowie berufsbegleitend an. Weitere Informationen unter:

www.fh-kufstein.ac.at

Private Universität für Gesundheitswissenschaften, Medizinische Informatik und Technik (UMIT):

Spezialisiert auf das Gesundheitswesen bietet die UMIT Studiengänge und Zertifikatslehrgänge an, die auch Ansprüchen und Bedürfnissen neuer Zielgruppen – wie z.B. den LOHAS – gerecht werden. Weitere Informationen unter:

www.umat.at

Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) Tirol:

Als Serviceeinrichtung der Wirtschaftskammer Tirol bietet das WIFI zahlreiche Kurse zur Verbesserung von fachlichen und unternehmerischen Qualitäten von Unternehmern an. Weitere Informationen unter:

www.tirol.wifi.at

Berufsförderungsinstitut (BFI):

Das BFI ist eine gemeinnützige Aus- und Weiterbildungseinrichtung mit einem breiten Angebot an Firmenschulungen, Arbeitsmarktschulungen, Lehrlingsausbildung, schulischen und akademischen Abschlüssen sowie international anerkannten Zertifikaten. Weitere Informationen unter:

www.bfi.at

10. Das Wichtigste in Kürze



1. Vor der Idee:

Wo stehe ich derzeit? Wohin will ich mich entwickeln? Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung? Welchen Raum gebe ich Ideen in meinem Betrieb?

2. Ideenfindung und Bewertung:

Wie gelange ich zu neuen Ideen? Woher kann ich Ideen beziehen? Wie kann ich Ideen bewerten? Was ist neu, wie neu und für wen ist es neu? Ist die Idee langfristig wirtschaftlich?

3. Von der Idee zum Konzept:

Was ist die Idee und wo setzt sie an? Ist ein Marktbedarf vorhanden? Gibt es Mitbewerber am Markt? Brauche ich Kooperationspartner? Welche Qualifikationen bringen meine Mitarbeiter und ich mit? Brauche ich externes Know How? Wie finanziere ich das Projekt, welche Förderprogramme können greifen? Mit welcher Amortisationsdauer rechne ich? Auf welche Kommunikationsmittel und Vertriebswege kann ich zurückgreifen?

4. Das Konzept:

Welche Schritte und Umstrukturierungen sind zur Umsetzung notwendig? Wer kann wie und mit welchen Zuständigkeiten in den Prozess integriert werden? Sind Fortbildungsmaßnahmen notwendig? Welcher Mitteleinsatz und welcher Zeitbedarf sind gefordert? Kann ich die Idee vorab beim Kunden testen? Kann ich die Idee vor Nachahmung schützen? Welche Gäste spreche ich an? Wie kommuniziere ich die Innovation dem Gast?

5. Die Umsetzung:

Wann erfolgt die Markteinführung? Wie kann ich die Markteinführung optimal gestalten? Wie kann die Innovation kontrolliert und evaluiert werden? Wie muss ich die Innovation weiterentwickeln?

**Auftraggeber:
Standortagentur Tirol**

Cluster Wellness Tirol
Ing.-Etzel-Straße 17
6020 Innsbruck · Österreich
+43.512.576262 *t*
+43.512.576262-10 *f*
office@standort-tirol.at *e*
www.standort-tirol.at *w*

**Projektleitung:
ifit**

Institut für innovativen Tourismus
Ass.-Prof. Dr. Birgit Pikkemaat
Serlesstraße 17-19
6063 Neurum/Innsbruck
+43.512.205000-59 *t*
+43.512.205000-83 *f*
office@i-fit.at *e*
www.i-fit.at *w*

Projektmitarbeit:

Mag. Robert Ranzi
Standortagentur Tirol

Mag. Kathrin Rauch
Tirol Werbung

MMag. Ingrid Schneider
Tirol Werbung

Hinweis:

© Stand: Innsbruck, Februar 2012. Alle Informationen wurden mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengetragen, jedoch kann für den Inhalt und die Richtigkeit keinerlei Gewähr übernommen werden. Druck- und Satzfehler vorbehalten. Sämtliche Formulierungen in diesem Druckwerk sind geschlechtsneutral zu verstehen und richten sich gleichermaßen an Damen und Herren. Der Verzicht auf beide Geschlechtsbezeichnungen dient ausschließlich der leichteren Lesbarkeit.

Land mit Ideen.