



ANHANG: MUSTERDECKBLATT

Name Autor/Autorin: Alexander Amer MA

Email: amer.alex@hotmail.com

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: Employer Branding & Employer Brand Equity: Grundlagen zur Ausarbeitung und Entwicklung einer Arbeitermarke für die KUUSK Region.

Name Betreuer/Betreuerin: Dr. Christoph Engl

Name Ausbildungseinrichtung: MCI | Die Unternehmerische Hochschule® Innsbruck

Kontakt Daten Ausbildungseinrichtung/Institut (E-Mail-Adresse): Stefanie Haselwanter (stefanie.haselwanter@mci.edu)

SDG-Kategorie²:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, **Wüstenbildung bekämpfen**, **Bodendegradation beenden und umkehren** und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: SDG 11

3-5 Keywords³: Employer Region, Lebensraummanagement³, Tourismus, Employer Branding, Employer Brand Equity

² Welchen der 17 SDGs kann diese Arbeit zugeordnet werden? Es sind alle Ziele anzugeben, zu denen die Forschungsarbeit einen wesentlichen Bezug herstellt sowie jenes Haupt-SDG, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

³ Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

Employer Branding & Employer Brand Equity: Grundlagen zur Ausarbeitung und Entwicklung einer Arbeitermarke für die KUUSK Region.

MASTERARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts (MA)

Fachhochschul-Studiengang:
„Entrepreneurship & Tourismus“
Schwerpunkt „Marketing Management and Tourism“
MCI | Die Unternehmerische Hochschule® Innsbruck

Betreuer:
Dr. Christoph Engl

Verfasser:
Alexander Amer BA

2010487026

Abgabedatum:

15.07.2022

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Masterarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.

15.07.2022, Itter

A handwritten signature in brown ink, consisting of several loops and a horizontal line, positioned to the right of the date.

Kurzfassung

Der Arbeitsmarkt ist angeschlagen. Eine weltweite Pandemie und der demografische Wandel haben beispielsweise zu einer Zuspitzung des Fachkräftemangels und Personalmangels geführt. Arbeitsstellen sind vorhanden. Jedoch ist eine Branchendiversität meist außerhalb einer Großstadt schwierig zu finden. Zudem belasten ein labiler Wohnungsmarkt sowie steigende Preise die Menschen. Das zwingt sie, vom jeweiligen Lebensabschnitt abhängig, zu wandern, um einen besseren Lebensraum zu finden. Destinationen wie die KUSSK Region versuchen in diesen Prozess einzugreifen und mit Unternehmen, Politik und Tourismus gemeinsam attraktive Lebensräume zu schaffen. Speziell der Einfluss des Arbeitsmarktes auf die Lebenssituation in einer Region motiviert DMOs ihre Destination als potenziell attraktiven Ort zum Arbeiten und Leben zu positionieren, damit Menschen sich aktiv für einen Zuzug entscheiden. Die Arbeit der DMOs kann auch kleinere Unternehmen unterstützen, die nicht die Ressourcen besitzen, sich selbst als attraktive Arbeitgeber am Markt zu profilieren. Damit eine Marke in diesem Kontext, auch Employer Region genannt, entstehen kann, müssen der Arbeitsmarkt, die Region selbst und das Image zuerst analysiert werden.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit diesen Punkten für die KUSSK Region auseinander. Dabei wird Employer- mit Destination Branding verknüpft. Zudem wird die Attraktivität einer Employer Region mit einem konzeptionellen Modell, basierend auf Bedürfnis- und Wandertheorien sowie den Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitgebers und einer Destination für die KUSSK Region ermittelt. Dabei wird das Markenimage der KUSSK aufgezeigt und Kommunikationsmaßnahmen vorgeschlagen.

Die Theorie und die Fokusgruppeninterviews ergeben ein durchaus positives Image für die KUSSK Region wegen ihres Standortes, die Anbindung zu anderen Regionen, die Nähe zur Natur und das familiäre Umfeld. Die KUSSK ist eine Region für Rückkehrer/innen bzw. Heimkehrer/innen aufgrund des Gesamtbildes eines attraktiven Lebensraums. Kommunikationstechnisch wird auf Zusammenarbeit, Transparenz, Zentralisierung und eine gemeinsame Handschrift appelliert. Der Term *Kufstein* soll die KUSSK Region als Markennamen vertreten. Der Wohnungsmarkt muss zusammen mit modernen Arbeitsstrukturen überarbeitet werden, bevor die Marke der Employer Region etabliert wird. Falls sie trotzdem vorher aufgebaut wird, muss sie als Motivator und Leitbild aller Stakeholder der Region kommuniziert werden, um die definierten Markenversprechen gemeinsam umzusetzen.

Abstract

The labor market is depressed. A global pandemic and demographic change, for example, have led to a worsening of the shortage of skilled workers. Jobs are available. However, sector diversity is difficult to find outside a major city. In addition, an unstable housing market and rising prices are a burden on people. This forces them to migrate, depending on their stage of life, to find a better place to live. Destinations like the KUSSK Region try to intervene in this process and create attractive living spaces together with companies, politics, and tourism. Especially the influence of the labor market on the living situation in a region motivates DMOs to position their destination as a potentially attractive place to work and live, so that people actively decide to move there. The work of DMOs can also support smaller companies that do not have the resources to profile themselves as attractive employers in the market. To create a brand in this context, also called Employer Region, the labor market, the region itself and the image must be analyzed.

This thesis deals with the KUSSK region. Therefore, Employer branding is linked with destination branding. In addition, the attractiveness of an employer region is determined for the KUSSK region with a conceptual model based on need and migration theories as well as the attractiveness factors of an employer and a destination. In doing so, the brand image of the KUSSK is revealed and communication measures are proposed.

The theory and the focus group interviews reveal a thoroughly positive image for the KUSSK region because of its location, the connection to other regions, the proximity to nature and the family environment. The KUSSK is a region for returnees because of the overall image of an attractive living space. In terms of communication, there is an appeal for cooperation, transparency, centralization, and a common destination identity. *Kufstein* as a term should represent the KUSSK region as a brand name. The housing market must be revised together with modern work structures before the Employer Region brand is established. If it is established beforehand, it must be communicated as a motivator and guiding principle to all stakeholders of the region to jointly implement the defined brand promises.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	II
Kurzfassung	III
Abstract	IV
Bildverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einführung	1
1.1 <i>Ausgangslage, Problemstellung und Relevanz</i>	1
1.2 <i>Ziel der Masterarbeit und zu erwartende Ergebnisse</i>	3
1.3 <i>Aufbau und Methodische Vorgehensweise</i>	4
2 Die KUSSK Region	6
2.1 <i>Eingrenzung und Organisation</i>	6
2.2 <i>Fakten und Zahlen</i>	6
2.3 <i>Entwicklungsstrategie 2014-2022 der KUSSK Region</i>	7
2.4 <i>Status Quo: Arbeitermarke - Employer Region</i>	8
2.5 <i>Status Quo: Arbeitermarktsituation der KUSSK Region</i>	11
3 Begriffsdefinitionen und theoretische Modelle	13
3.1 <i>Employer Branding und Employer Brand Equity</i>	13
3.1.1 <i>Definition Employer Brand und Employer Branding</i>	13
3.1.2 <i>Employer Brand Equity</i>	14
3.1.3 <i>Employer Branding vs. Internal Branding</i>	15
3.2 <i>Destination Branding und Destinationsmanagement</i>	16
3.2.1 <i>Definition Destination und Destination Branding</i>	16
3.2.2 <i>Das Destinationsmanagement</i>	18
3.2.3 <i>Destination Brand Equity: Der Markenwert einer Destination</i>	19
3.3 <i>Theoretische Modelle: Was bewegt Menschen?</i>	20
3.3.1 <i>Menschliches Wanderverhalten</i>	20
3.3.2 <i>Die Theorie von Push und Pull nach Lee</i>	20

3.3.3	Die Bedürfnispyramide von Maslow	23
3.3.4	Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg	25
4	Literaturanalyse	27
4.1	<i>Employer Branding und Destination Branding: Entwicklung der Brand Equity</i>	<i>27</i>
4.1.1	Employer Brand Equity	27
4.1.2	Destination Branding Prozess	32
4.1.3	Destination Brand Equity.....	33
4.2	<i>Attraktivität des Arbeitgebers und der Destination</i>	<i>35</i>
4.2.1	Attraktivität eines Arbeitgebers	35
4.2.2	Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen	37
4.3	<i>Destinations- trifft auf Lebensraummanagement</i>	<i>40</i>
4.3.1	Trend Lebensraummanagement unter dem Dach der DMO.....	40
4.3.2	Employer Branding einer Destination.....	41
4.4	<i>Zwischenfazit zur Theorie und Literaturanalyse.....</i>	<i>43</i>
4.4.1	Bewusstsein schaffen für die Lebensqualität in einer Region.....	43
4.4.2	Die Positionierung einer Employer Region	43
4.4.3	Der Markenwert und die Attraktivität einer Employer Region	44
4.4.4	Der Branding Prozess einer Employer Region	45
5	Empirische Untersuchung	46
5.1	<i>Methodik.....</i>	<i>46</i>
5.1.1	Beschreibung der gewählten Forschungsmethode.....	46
5.1.2	Eignung und Begründung der Wahl	47
5.2	<i>Forschungsdesign.....</i>	<i>47</i>
5.2.1	Ziel der Untersuchung.....	47
5.2.2	Datenerhebung	48
5.2.3	Die Stichprobe: Teilnehmerinnen und Teilnehmer.....	49
5.2.4	Konzeption des Interviewleitfadens.....	50
5.2.5	Datenanalyse und Auswertung	51
6	Auswertung der Fokusgruppendifkussionen.....	54
6.1	<i>Status Quo: Was bewegt Menschen?.....</i>	<i>54</i>
6.2	<i>Attraktivität der KUSSK Region als Employer Region</i>	<i>55</i>
6.2.1	Meinungen zu Attraktivität allgemein	55
6.2.2	Meinungen zu Arbeit und Wirtschaft	56
6.2.3	Meinungen zu Standort und Infrastruktur.....	58

6.2.4	Soziales, Tourismus und Kultur	59
6.2.5	Meinungen zu Aktivitäten, Erreichbarkeit	60
6.2.6	Meinungen zum/r Leben, Sicherheit und Weiterbildung	60
6.2.7	Meinungen zum Image.....	61
6.3	<i>Chancen und Risiken der KUSSK Region</i>	62
6.3.1	Chancen	62
6.3.2	Risiken	64
6.4	<i>Branding Prozess & Kommunikation</i>	66
7	Diskussion	68
7.1	<i>Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse</i>	68
7.1.1	Status Quo: Was bewegt Menschen?	68
7.1.2	Attraktivität der KUSSK Region als Employer Region	69
7.1.3	Chancen und Risiken der KUSSK Region	71
7.1.4	Branding Prozess & Kommunikation.....	73
8	Conclusio	75
8.1	<i>Beantwortung der Forschungsfrage</i>	75
8.2	<i>Handlungsempfehlungen für die KUSSK Region</i>	76
8.3	<i>Limitationen</i>	77
8.4	<i>Kritische Reflexion der Arbeit</i>	78
8.5	<i>Ausblick</i>	79
9	Literaturverzeichnis	81
	Anhang	A1

Bildverzeichnis

Abbildung 1: Maslowsche Bedürfnispyramide	23
Abbildung 2: Employer Brand Equity Model	27
Abbildung 3: Integrative Model of Destination Brand Equity.....	33
Abbildung 4: Destination Competitiveness & Sustainability Model	37
Abbildung 5: Konzeptionelles Model der Attraktivität einer Employer Region	45
Abbildung 6: Adaptiertes Model der Attraktivität einer Employer Region	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aktionsfelder der KUSSK Region 2014-2022	8
Tabelle 2: Region 4.0 - Was bisher geschah	10
Tabelle 3: Push und Pull Faktoren.....	22
Tabelle 4: Hygienefaktoren und Motivatoren	26
Tabelle 5: Faktoren der Arbeitgeberattraktivität.....	36
Tabelle 6: Kernressourcen der Destinations-Attraktivität.....	39
Tabelle 8: Deduktives Kategoriensystem der Empirischen Untersuchung	53

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice
B2C	Business-to-Consumer
d.h.	das heißt
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
DI	Destination Image
DMO	Destination Management/Marketing Organization
etc.	etcetera
KMU	Klein und Mittelständige Unternehmen
LRM	Lebensraummanagement
o. ä.	oder ähnlichem
Pos.	Position
TVB	Tourismusverband
u. a.	unter anderem
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
usw.	und so weiter
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WoM	Word-of-Mouth

1 Einführung

1.1 Ausgangslage, Problemstellung und Relevanz

Der Wirtschaftsstandort Tirol hat sich in den vergangenen Jahrzehnten einen bedeutenden Anteil am österreichischen Bruttoinlandsprodukts erreicht (Bank Austria, 2020). Tiroler Unternehmen in den verschiedensten Branchen leisten dazu einen entscheidenden Beitrag. Allein 15,3% der wirtschaftlichen Wertschöpfung erbringt zum Beispiel die Tourismusbranche mit direkt und indirekt involvierten Branchen in Österreich (Wirtschaftskammer Österreich, 2020). Daraus ergibt sich ein agiler Arbeitsmarkt der Arbeitgeber spürbar fordert. In den letzten Jahren spitzte sich ein Personal- und Fachkräftemangel immer mehr zu (Dornmayr & Riepl, 2021). Welcher alle Branchen aber voran die Tourismusbranche betrifft, da bei dieser zusätzlich eine markante Fluktuationsrate hinzukommt (Zehrer & Muskat 2016). Der Fachkräftemangel in der Hotellerie sticht dabei markant heraus. Zusätzlich beeinflussen Mitarbeiter/innenabwanderungen und der Demografische Wandel den Arbeitsmarkt negativ (Wirtschaftskammer Österreich, 2020). Letzterer hat beispielsweise mit einer alternierenden Population zu tun, welche zu einem geringeren Anteil an Fachkräften in verschiedensten Branchen führt. Somit hat sich die richtige Auswahl an Mitarbeiter/innen zu einer essenziellen Ressource eines Unternehmens entwickelt. Forschungen zeigen zum Beispiel, dass eine sorgfältig strukturierte Employer Brand wesentliche Vorteile für ein Unternehmen einholt, welche Auswirkungen auf die Position eines Unternehmens am Markt, auf die Qualität von Bewerbungen hat und eine geringere Fluktuationsrate hervorruft (Ritson, 2002; Gilani, 2017). Größere Konzerne und Unternehmen besitzen meist ausreichende Eigenkapazitäten um sich als attraktiver Arbeitgeber/in am Markt zu positionieren. Dies ist aber für KMUs oder kleinere Familienbetriebe oft nicht möglich. Sie sind zwar in ländlichen Regionen, wie sie in Tirol vorkommen, bei den Einheimischen bekannt, jedoch nicht in der Lage über ihre eigenen Grenzen hinaus potenzielle Mitarbeiter/innen erfolgreich anzusprechen und eine Employer Brand mit einer gewissen Brand Equity zu positionieren (Institut für Mittelstandsforschung, 2014). Hier sehen sich Tourismusverbände und Regionen gefordert, dem Thema entgegenzuwirken. Durch gebündelte und ausgewählte Kompetenzen können die Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes, Wünsche und Bedürfnisse von Arbeitnehmer/innen und das externe und interne Image einer Region positiv beeinflusst werden (Swanson, 2017).

Derzeitig gibt es nur wenig Kenntnisstand über ein für kleinere Regionen nutzbares und standardisiertes Erhebungs- und Durchführungsverfahren, welches sich explizit mit der Verknüpfung von Destination-, Lebensraum- und Arbeitsraummanagement auseinandersetzt. Solche Verfahren bilden jedoch die Basis für das Erschaffen einer Arbeitermarke einer Region, weshalb es aktuell an der eigenen Motivation einer Kommune liegt, ein solches zu schaffen. Diese Grundlage beinhaltet die Erfassung regionsspezifischer Stärken und Schwächen sowie das Ermitteln der Wander- und Arbeitsmotive einer angedachten, auch auf Forschung basierenden Zielgruppe (Luschei, 2020). Diesen Weg haben bereits einige Tourismusverbände in Österreich eingeschlagen und verzeichnen dementsprechend Erfolge (Salzburg Tourismus, 2020; Standortagentur Tirol, 2020). Es wurde dabei damit begonnen eine jeweilige Employer Brand für die gesamte Tourismusregion zu übernehmen, aufzubauen und am Ende unterstützend bei der Gewinnung von Mitarbeiter/innen zu agieren (Kohl & Partner, 2019; Linford, 2019). Aktuell betreiben die meisten Destination Management Organisationen, kurz DMOs, hauptsächlich Marketingmaßnahmen die eine Region als Tourismusstandort allein definieren (Martins et. al., 2020). Erweiterten Konzepte fokussieren sich zusätzlich auf die Positionierung einer Destination als Arbeitsstandort für Einheimische, umliegende sowie ausländische Arbeitskräfte. Dies beinhaltet Attribute wie Attraktivität, Markenbotschaft, gelebte Werte, geografische Rahmenbedingungen etc. und hat zum Ziel Fachkräfte in den jeweiligen Regionen zu halten und potenzielle Bewerber/innen anzuziehen. Daraus entwickelt sich eine Arbeitsmarke, welche sich aus geschärften Arbeitsprofilen zusammensetzt und eine bewusste Verbindung zwischen Region, Unternehmen und potenziellen Arbeitskräften schafft (Wirtschaftskammer Salzburg, 2018; Lennardt, 2020). Es kann in diesem Sinne auch vom sogenannten Employer Branding für eine Destination gesprochen werden, wo Unternehmen versuchen sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Dies hat den Sinn potenzielle Bewerber/innen zu motivieren, sich explizit für einen Standort aus markentechnisch definierten Gründen zu entscheiden (Chhabra & Sharma, 2014; Schwaiger et. al., 2021; Kohl & Partner, 2019).

Diese Aspekte wollen sich das Regionalmanagement und die DMOs der Region Kufstein inkludierend die Stadt Kufstein und dessen nähere Umgebung, die sogenannte untere Schranne und der Kaiserwinkel, kurz KUSSK Region, zu Nutze machen. Die Region hat sich in den vergangenen Jahren eine gezielte Markenidentität geschaffen, welche touristische Aspekte unterstützt. Aufbauend auf der lokalen Entwicklungsstrategie 2014-2022 entwickelte das Regionalmanagement der KUSSK Region erste

Pläne dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken (KUSSK Regionalmanagement, 2015). Nun gilt es, anhand des Projektes *Kufstein Region 4.0* ein Markenimage, abgezielt auf den Arbeitsmarkt der gesamten KUSSK Region zu definieren. Dies soll, aufbauend auf bestehenden Teilprojekten und Werten der Region, mittels der Etablierung einer neuen Marke geschehen, um die KUSSK als attraktiven Arbeitsstandort zu definieren. Daraus ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgende wissenschaftliche forschungsleitende Fragestellung:

FF: *Was zeichnet eine Arbeitermarke für die KUSSK Region als Destination, d.h. Stadt Kufstein, untere Schranne und den Kaiserwinkel aus und auf welchen Attributen und Faktoren kann die Brand Equity der KUSSK Region aufgebaut werden, um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig und attraktiv zu sein?*

1.2 Ziel der Masterarbeit und zu erwartende Ergebnisse

Ziel dieser Masterarbeit soll sein, die Basis für eine Arbeitermarke als Employer Region für die KUSSK Region zu analysieren und identifizieren. Dabei wird der Prozess aufgezeigt, welchen eine Marke auf Seiten des Destination- und Employer-Brandings durchläuft, um bei einer vorgeschlagenen, anschließend klar definierten Zielgruppe Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen. Es gilt die Region als attraktiven Arbeitsstandort zu positionieren. Diese Basis soll eine Grundidee liefern, auf welcher eine Arbeitgebermarke einer gesamten Region stehen kann und die Richtung zeichnen, wo sich die KUSSK Region hinbewegen soll. Es wird versucht die Probleme, Chancen, Potenziale etc. der Region, aufbauend auf den Markenattributen Umwelt, Infrastruktur und Gesellschaft, herauszufinden, potenzielle Markenbotschaften und Markenversprechen darzustellen und eine mögliche Kernessenz der Arbeitermarke zu ermitteln. Es gilt auch potenziell geeignete Kommunikationsmaßnahmen aufzuzeigen und für das Regionalmanagement zugänglich zu machen. Dies soll am Ende zu einer passenden Identifizierung von potenziellen Arbeitskräften mittels des vorgeschlagenen Images führen.

1.3 Aufbau und Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Masterarbeit besteht aus einer, zu Beginn hermeneutischen Literaturanalyse, welche theoretische Hintergründe und Modelle heranzieht. Die genannten Prozesse, Theorien und Definitionen dienen anschließend als Basis der darauffolgenden empirischen Untersuchung. Hierzu wird eine, für das Ziel häufig herangezogene, qualitative Forschungsmethode angewendet. Zwölf bis 16 Personen einer vorher definierten Zielgruppe werden in Form von Fokusgruppeninterviews befragt, welche anschließend transkribiert, ausgewertet und diskutiert werden. Ziel dieser Methode ist, in einem noch nicht bearbeiteten Kontext, eine Basis für eine Arbeitermarke der Region zu schaffen und erste Meinungen über dieses gesamtheitliche Thema zu akquirieren.

Diese empirische Untersuchung leitet abschließend zu einer der zu behandelnden Region um Hintergründe, Fakten, Potenziale etc. für den Leser bzw. die Leserin genau darzustellen. Im ersten theoretischen Teil werden die Begrifflichkeiten Employer Branding und Employer Brand Equity oder Arbeitermarke und Arbeitermarkenwert sowie Destination Branding oder Regionsmarketing und Destinationsmanagement definiert und voneinander abgegrenzt. Anschließend folgt die Erläuterung der theoriebezogenen Grundlage in Form von Modellen, welche aufzeigen sollen, was Menschen bewegt. Dabei dienen das menschliche Wanderverhalten, mit der von Lee (1972) entwickelten Push und Pull Theorie, sowie die beiden Bedürfnistheorien von Maslow (1954) und Herzberg (1970) als zusätzliche Ergänzung um verständlich zu machen, auf welche Faktoren eine Region und ihr Management zugreifen muss, um eine Zielgruppe für ein bestimmtes Gebiet zu interessieren bzw. begeistern. Daraus entwickeln sich einzelne Prozesse und Faktoren, welche Employer- und Destination Branding ermöglichen, um auf der einen Seite einen jeweiligen Markenwert zu erschaffen und in den Augen einer bestimmten Zielgruppe attraktiv zu werden und auf der anderen Seite, die Dimensionen zusammenfügen die Destinationsmanagement, Lebensraummanagement, kurz LRM und Employer Branding ausmachen.

Die Empirie dient im Anschluss der Bestätigung genannter Faktoren und als Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage, sowie einer folgenden Diskussion und den eigentlichen Handlungsempfehlungen für angesprochene Stakeholder der KUSSK Region.

Es werden dafür zwei Fokusgruppeninterviews durchgeführt mit einer definierten Zielgruppe. Die Teilnehmer/innen stellen dafür ihre Lebenssituation dar, den Einfluss,

den die KUSSK Region auf sie hatte bzw. noch hat und geben ihre Meinung zur Attraktivität, den Chancen und Risiken und dem Kommunikationsprozess. Dabei wird darauf geachtet, den Arbeitskontext zu wahren, um der Relevanz dieser Arbeit nachgehen zu können.

Der Moderator stellt an dieser Stelle passende Fragen zu den oben genannten Themen, welche auf ein konzeptionelles Modell, ein Kodierungssystem und einen Interviewleitfaden als Basis haben. Dabei motiviert er zur Meinungsäußerung und Diskussion. Es handelt sich bei der Zielgruppe nicht um Experten der genannten Fachgebiete, sondern um praxisbezogene Meinungen einer Gruppe von Menschen mit ähnlichem Bezug zur KUSSK Region. Somit soll die Praxisnähe gewahrt werden und durch vielfältige Interaktionen interessante Aspekte, die nicht aus der Theorie stammen, erzielt werden können.

Am Ende werden die Ergebnisse der Interviews aufgezeigt, diskutiert und zusammengefasst. Die Conclusio beinhaltet im Anschluss ein Fazit, Limitationen und Handlungsempfehlungen für die KUSSK Region, sowie eine kritische Reflexion und einen Ausblick auf zukünftige Forschungen.

2 Die KUSSK Region

2.1 Eingrenzung und Organisation

In der vorliegenden Arbeit wird die KUSSK Region betrachtet, welche das Gebiet der Stadt Kufstein, der unteren Schranne und die Region Kaiserwinkel einschließt. Dies inkludiert zwölf Tiroler Gemeinden: Ebbs, Erl, Langkampfen, Niederndorf, Niederndorferberg, Kufstein, Kössen, Rettenschöss, Schwendt, Schwoich, Thiersee und Walchsee. All diese Gemeinden befinden sich im nord-östlichen Teil des Tiroler Unterlands und grenzen teilweise direkt an Deutschland. In touristischer Sichtweise befinden sich in der Region zwei Tourismusverbände, der TVB Kaiserwinkel und das Kufsteinerland. Zusätzlich konzentriert sich das Stadtmarketing Kufstein als einwohnerstärkste Gemeinde der Region explizit auf die Stadt selbst. Aus wirtschaftlicher Perspektive konzentriert sich das Regionalmanagement KUSSK auf standortspezifische Projekte und Förderungen um den Lebens- und Wirtschaftsraum der genannten Gemeinden. Zu den Mitgliedern des Vereins gehören Vertreter und Vertreterinnen der jeweiligen Gemeinden, Tourismusverbände, Kulturausschüsse, Wirtschaft, Aus- und Weiterbildungsorganisationen, Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnenorganisationen etc. Zu den Kernaufgaben des Regionalmanagements gehören (KUSSK Regionalmanagement, 2015):

- Die Umsetzung der *Lokalen Entwicklungsstrategie*
- Projektentwicklung & Zusammenarbeit mit Nachbarregionen und Vereinen
- Dienstleistungen für Gemeinden, Planungsverbände, Sozialpartner und Ämter in entwicklungspolitischen Fragen
- Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

2.2 Fakten und Zahlen

Die gesamte Region zählt über 50.000 Einwohner/innen auf über 400km², wobei den größten Anteil mit circa 40% die Stadt Kufstein hält. Davon sind 6700ha reines Naturschutzgebiet, welches sich in Gebieten der Brandenberger Alpen, dem Wilden und Zahmen Kaiser und im Umland vom Walchsee befindet. Geprägt wird die Region aus einem engen Zusammenspiel aus alpinen, urbanen und landwirtschaftlich genutzten räumlichen Gebieten. Zusätzlich wird sie als der *Beginn von Tirol* bezeichnet, da einige Gemeinden direkt an der deutschen Grenze liegen. Dies inkludiert auch die einzige durch ganz Tirol verlaufende Autobahn, welche über das *Deutsche Eck* Tirol mit

dem Rest von Österreich verbindet. Im Vergleich zum Bundesland Tirol hat die KUSSK Region seit 1991 eine prozentual höhere Bevölkerungsentwicklung, was auch den Grund für höhere Steuereinnahmen darstellt (KUSSK Regionalmanagement, 2015; Wirtschaftskammer Österreich, 2020).

Die KUSSK Region beinhaltet zahlreich, unterschiedliche Branchen: Banken und Versicherungen, Gewerbe und Handwerk, Handel, Industrie, Information und Consulting, Tourismus und Freizeitwirtschaft und Transport und Verkehr. Zu den bedeutendsten Branchen zählen Gesundheit und Pharmazeutik, Bauwirtschaft, Maschinenbau und Tourismus. Die meisten Unternehmen der Region sind mittelständisch und familiär geführt. Darüber hinaus haben jedoch auch große namhafte Konzerne einen Standort in der Region und beschäftigen allein in der Gemeinde Langkampfen mehr als 5000 Mitarbeiter/innen (Wirtschaftskammer Tirol, 2022).

2.3 Entwicklungsstrategie 2014-2022 der KUSSK Region

Alle Aktionsfelder, sowie die gesamte Entwicklungsstrategie 2014-2022 in dieser Arbeit aufzuzeigen, würde den Rahmen überschreiten. Deshalb wird sich nur auf die marketingtechnisch relevanten Aktionen fokussiert, welche sich mit den Themengebieten Fachkräftemangel und Employer Branding auseinandersetzen.

2014 und 2015 wurde eine lokale Entwicklungsstrategie bis 2022 entwickelt, welche den Rahmen für die Arbeit des Regionalmanagement definiert. Dafür wurden verschiedenste Statistiken zu wirtschaftlichen, geografischen und demografischen Themen ausgewertet um die Region als solche abzubilden. Ausgehend von diesen Daten konzentriert sich die Region auf folgende Aktionsfelder (siehe Tabelle 1):

Aktionsfelder	Thema	Beschreibung
Wertschöpfung	Wirtschaft, Gewerbe, EPU, KMU	Etablierung als Bildungsregion; Unterstützung der EPU und KMUs bei Gründung; Versorgung Breitbandinternet
	Wirtschaft	Gewinnung von Fachkräften, Zuwandere, Ausbildung von Jugendlichen, Standortmarketing für Fachkräfte
	Land- und Forstwirtschaft	Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte
	Tourismus	Natur-, Kongress und Seminartourismus, Barrierefreiheit
	Innovation	Berufsschule/FH-Lehrgang für Zukunftstechnologien, Kooperation von Bildungsanbietern
Natürliche Ressourcen und kulturelles Erbe	Vernetzung der Kulturbetriebe, Jugendkultur, interkulturelle Begegnung	
	Lokale Handwerkskultur	
Gemeinwohl	Dienstleistungen	Ausbau der sozialen Dienstleistungen
	Chancengleichheit	Kulturelle Hintergründe, Alter, Gender, Freiwilligenarbeit, Barrierefreiheit
Investition in Wirtschaft und Beschäftigung	Klimawandel	Projekte zur Energieeinsparung
	Stadt-Umland	Ortskernbelebung, Mobilität, Ressourcenmanagement, Flächeninformationsdienst

Tabelle 1: Aktionsfelder der KUSSK Region 2014-2022 (KUSSK Regionalmanagement, 2015)

Zu dieser Entwicklungsstrategie ist zu sagen, dass dabei nicht zwischen verschiedenen Branchen unterschieden wird, sondern eine generelle Basis für die regional ansässige Bevölkerung geschaffen werden soll.

2.4 Status Quo: Arbeitermarke - Employer Region

In der Entwicklungsstrategie wurde das Thema Employer Region mit dem Ziel versehen die Gewinnung von Fachkräften für die Wirtschaft zu fördern. Daraus leitete sich

ein Entwicklungsbedarf ab, Fachkräfte gezielt anzuwerben und mit dem strategischen Ansatz ein Standortmarketing für diese zu erzeugen. Die zu erwartenden Ergebnisse sollten sein, dass die Region von qualifizierten Zu- und Rückwanderern/innen als Lebensmittelpunkt, aufgrund von Maßnahmen ausgearbeiteter Wissens- und Innovationsprojekten gewählt wird. Diese Maßnahmen werden von beteiligten Stakeholdern umgesetzt, um schlussendlich neue Fachkräfte in die Region zu locken. Gezählte Indikatoren waren hier das Vorliegen eines Welcome-Packages mit Info-Events und -material. Zum Entwicklungszeitpunkt dieses Themas der Employer Region war das Vorhandensein eines solchen Strategieplanes nicht vorhanden, sollte aber bis zum Ende der Wirkungsperiode 2022 mittels gezielter Projektarbeit umgesetzt werden (KUSSK Regionalmanagement, 2015).

In den letzten Jahren hat sich die KUSSK Region mit 61 Projekten auseinandergesetzt und 22 davon bereits abgeschlossen. Eines davon, welches im Februar 2021 startete, war die Etablierung der sogenannten Region 4.0. Ausgangslage dabei war die prosperierende Entwicklung der Wirtschaft in der Region. Daraus entstanden folgende drei Handlungsfelder (KUSSK Regionalmanagement, 2021):

- Innovative Weiterentwicklung des Branchenmix im regionalen Zentrum
- Stärkung der bestehenden Akteure/innen durch Verbesserung der Online-Präsenz und eine effiziente Nutzung neuer Kommunikationsmittel
- Stärkung der Unternehmen in der Region durch positive Impulse bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern/innen durch eine Ausweitung des Einzugsgebietes und dem Aufbau einer attraktiven, regionalen Employer Brand der Region

Die Ausgangslage führte zu drei Maßnahmen, wobei für diese vorliegende Arbeit nur eine wesentlich von Bedeutung ist: Es galt aus der KUSSK Region eine Employer Region, aufbauend auf zwei Schritten zu machen. Aufbauend auf einer Untersuchung über die Arbeitsmarktsituation für einen konkret definierten Markt Kommunikationsmaßnahmen entwickelt, die bei der Akquise von Fachkräften unterstützen sollten (KUSSK Regionalmanagement, 2021).

Ausgehend vom Stadt Marketing Kufstein (2021) werden im Zuge des Projektes *Region 4.0* verschiedenste Ansätze diesbezüglich untersucht, die am Ende zu einem Markenwert einer Employer Region führen sollen. Dabei wurden bereits Schritte getätigt, um potenziellen und bestehenden Mitarbeiter/innen Informationen über den Lebensraum der KUSSK Region zu vermitteln und Informationen über die Region aus

der Region zu erhalten. In der folgenden Tabelle (2) sind die abgewickelten Aktionen abgebildet und beschrieben (Stadtmarketing Kufstein, 2021):

Aktion	Projekt	Ziel
HR-Netzwerktreffen	Im Zuge dieses Projektes wurden bis November 2021 mehrere Treffen von Human Resource Mitarbeiter/innen durchgeführt.	Informationen zur gemeinsamen Schaffung einer Employer Brand einholen und Probleme, Potenziale etc. der Region aufzeigen
Umfrage „Schule was nun“?	Es wurde im Juli 2021 eine Umfrage mit Schülerinnen und Schülern durchgeführt.	Herauszufinden, welche Themen die Befragten nach ihrer Schule beschäftigt und welche Interessengebiete vorhanden und inwiefern ausgeprägt sind.
Mitarbeiter/innenevents	Drei Events auf Freizeitbasis	Mit Mitarbeiter/innen in Kontakt treten und Meinungen einholen
Standortprofile	Alle Gemeinden analysieren und eine Informationsquelle aufzeigen.	Mitarbeiter/innen mit lebensraumrelevanten Informationen der einzelnen Gemeinden zu versorgen.
Sprachtandem	Workshops zur gemeinsamen Sprachentwicklung	Austausch schaffen und Sprachkulturen fördern
Online Plattform „Arbeiten in Kufstein“	Informationsplattform zu den Themen „Arbeiten und Leben in Kufstein“	Imagevideo, Verlinkungen zu Wohnungs-, Job-, Eventportalen etc., Checkliste-„Neu in der Region?“, Formale Informationen etc.
Umfrage Mitarbeiter/innenkarte	Chancen-Risiken-Umfrage einer potenziellen Mitarbeiter/innenkarte	Unternehmer/innen trafen sich, um das Entwickeln einer Mitarbeiter/innen karte auszuloten.

Tabelle 2: Region 4.0 - Was bisher geschah (Stadtmarketing Kufstein, 2021)

Wie aus der Tabelle zu erkennen ist, wurden im Jahre 2021 wesentliche Meilensteine abgearbeitet, um eine Employer Brand zu generieren. Die dementsprechende Plattform liefert das Stadtmarketing Kufstein selbst. Diese hat auch vorerst die nötige

Mitarbeiter/innenressource um dieses Projekt durchzuführen (Stadtmarketing Kufstein, 2021).

Nun gilt es die, aus den Maßnahmenplan 2021 hervorgehenden Analysen, zum Arbeitsmarkt durchzuführen, um darauf aufbauend die Basis für die Etablierung einer Arbeitermarke der KUSSK Region zu schaffen.

2.5 Status Quo: Arbeitermarktsituation der KUSSK Region

Um einen genaueren Überblick über die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt zu bekommen, bedarf es einer Analyse des Fachkräfte- und Personalmangels in der Region. Wichtig dabei zu erwähnen ist, dass eine absolute und klar belegbare Bezifferung nur teilweise möglich ist, da die Pandemie die Jahre 2020 und 2021 aus Sicht von Wirtschaftsakteuren/innen schwer messbar und prognostizierbar machte (Baumgartner, 2022). Ein Tool, was den Fachkräftemangel zu prognostizieren versucht, ist der sogenannte *Fachkräftemonitor Tirol* des Arbeitsmarktservices Tirol. Dieser Schätzung allein für das Tiroler Unterland und die KUSSK Region beträgt einen Mangel von 36000 Fachkräften für das Jahr 2030 (Land Tirol, 2022).

Da das Einholen absoluter Arbeitsmarktzahlen, beispielsweise über die Anzahl offener Stellen, die Zahl von Menschen, die in der Region wohnen und arbeiten, oder die Anzahl von Betrieben nur bedingt möglich ist und es auch über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen würde, wird sich dieser Stelle auf Daten für den Bezirk Kufstein begrenzt.

Der Bezirk Kufstein weist eine, im Vergleich zum restlichen Bundesland stabile Erwerbsquote mit 81,4% im Jahr 2021 auf. Diese trifft auf eine Arbeitslosenquote von 5,9%. Der Bezirk besitzt auch eine niedrige Einpendler/innen-Quote von 17%, exklusive der Pendler/innen zwischen den Gemeinden (AMS Österreich, 2021). Zudem werden über 2000 Unternehmen und somit ein wesentlicher Anteil im Bezirk, allein in den KUSSK Gemeinden gezählt (Wirtschaftskammer Tirol, 2022).

Die Agenda Austria setzte sich im März 2022, aufbauend auf einer Sonderauswertung des Arbeitsmarkt Service Österreich, mit einem zum Fachkräftemangel zusätzlich auftauchenden Phänomen, dem sogenannten *Mismatch* am Arbeitsmarkt, auseinander. Dabei geht es um jene Branchen, denen es sehr stark an Arbeitskräften fehlt. Die sind von der Problematik besonders betroffen. Es führen die Branchen Gastronomie, Elektronik, Handel, Gesundheit und Pflege die Liste an. Nicht alle genannten

Branchen verlangen jedoch ein ausgebildetes Fachpersonal, weshalb sich nicht nur ein Fachkräftemangel, sondern auch ein allgemeiner Personalmangel ergibt. Das *Mismatch* selbst bedeutet, dass in gewissen Branchen Arbeitskräfte vorhanden wären, jedoch nicht in den Regionen, wo sie gebraucht werden. In anderen Branchen sind darüber hinaus keine Personen da, um die Arbeit auszuführen (Agenda Austria, 2022). Werden die genannten Branchen näher analysiert, weisen diese ähnlichen negativen Eigenschaften in den Bereichen Gehalt, Arbeitszeit, körperliche Belastung, und Image in der Gesellschaft auf (Immerschitt & Stumpf, 2014; Pfiffner & Matti, 2021; Süddeutsche Zeitung, 2022; Zeit Online, 2022).

Bei diesen hier aufgeführten Problemen handelt es sich um welche der gesamten Wirtschaft in Deutschland und Österreich, von denen die KUSSK Region nicht ausgenommen ist. Bestätigt wird diese Annahme, dem Größenunterschied verhältnismäßig angepasst, durch die Ziele zum Beispiel Arbeitskräfte zu erhalten und gewinnen des Projektes Region 4.0 und einer SWOT Analyse aus der Entwicklungsstrategie 2014-2022 (KUSSK Regionalmanagement, 2015; Stadtmarketing Kufstein, 2021).

3 Begriffsdefinitionen und theoretische Modelle

3.1 Employer Branding und Employer Brand Equity

3.1.1 Definition Employer Brand und Employer Branding

Die Employer Brand – zu deutsch: Arbeitermarke - eines Unternehmens wird auf verschiedenste Arten und Weisen definiert. Um aus der Masse an Unternehmen, betonen viele Unternehmen auf der Wichtigkeit einer Employer Brand. In ihren Augen kann die Bezeichnung Employer Brand als Image der Arbeitgeber und wie diese von potenziellen bzw. bestehenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gesehen werden bzw. verstanden werden (Gehrels, Wienen, & Mendes, 2016).

Laut Ambler und Barrow (1996) beschreibt die Employer Brand die Vorteile für die Arbeitnehmer/innen, welche bereits im Unternehmen tätig sind oder eine Tätigkeit dort anstreben. Dabei bildet die Employer Brand ein Modell für das Management, indem es auf eine vordefinierte Weise die Prioritäten und Werte eines Unternehmens für eine bestimmte Zielgruppe veranschaulicht. Das dient dazu, Produktivität und Engagement zu erhöhen. Ambler und Barrow formulieren es folgendermaßen: „The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow, 1996, S. 187).

Im Grunde setzt sich der Begriff Employer Brand aus den Worten *Angestellte* und *Marke* zusammen. Die American Marketing Association (2022) definiert eine Marke als einen Namen, Zeichen, Symbolik oder eine Kombination aus diesen, um Unternehmen bzw. ihre Produkte oder Dienstleistungen mit dieser zu identifizieren (AMA, 2022).

Employer Branding per se wird laut Backhaus und Tikoo (2004) als der Marketingprozess verstanden, der zu einer individuellen Arbeiter/innenidentität führt und die Employer Brand als das Konzept, welches das Unternehmen von der Konkurrenz unterscheiden lässt (Backhaus & Tikoo, 2004). Mit diesem Ansatz stimmt auch die Definition von Barney (1991) und Richardson (2007) überein, die jeweils das Human Resource Management, als den signifikantesten Unterschied und Vorteil zur Konkurrenz beschreiben sowie es essenziell für das tägliche Geschäft positionieren. Ziel soll es sein, Unternehmen als *great place to work* zu präsentieren. Darauf aufbauend definiert Edwards (2010) Employer Branding wie folgt: „*Employer branding, involves identifying the unique employment experience by considering the totality of tangible*

and intangible reward features that a particular organization offers to its employees”
(Edwards, 2010, S. 7)

Dabei konzentriert sich Edwards auf die Gesamtheit der materiellen und immateriellen Belohnungsgüter bzw. auf Werte, die ein Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet (Edwards, 2010).

Loyd (2002) betrachtet Employer Branding aus der Kommunikationsperspektive als die Summe von unternehmerischen Anstrengungen, um den eingestellten und potenziellen Mitarbeiter/innen zu zeigen, dass es sich stattdessen lohnt in diesem Unternehmen zu arbeiten (Loyd, 2002). Erfolgreiches Employer Branding führt zu einer größeren Anzahl an Bewerbungen, wodurch für das Unternehmen eine größere Auswahl an potenziellen und passenden Mitarbeiter/innen entsteht (Edlinger, 2015).

3.1.2 Employer Brand Equity

Um den Begriff Employer Brand Equity näher zu betrachten, bedarf es vorerst einer Definition der allgemeinen Brand Equity oder auch dem Wert einer Marke. Einig ist sich die Literatur, dass es keine universelle und breit akzeptierte Definition dieser gibt und konkrete Bestandteile noch nicht festgelegt wurden (Keller, 2013; Keller & Brexendorf, 2019; Vázquez et. al., 2002). Verschiedene Forschungen haben sich bereits in den 1990er Jahren mit konsumenten- und verhaltensorientierten Markenwert auseinandergesetzt (Atigan et. al., 2009) Seitdem wurde Brand Equity nach und nach in die Messung von Marketingaktivitäten integriert, um diese langfristig effizienter bestimmen zu können (Simon & Sullivan, 1993; Atigan et. al., 2009; Keller, 2009). Daraus kann für das Thema aus Sicht des Marketings eine hohe Relevanz festgestellt werden (Keller, 2009).

Chaudhuri (1995) sieht die Aufgabe beim Brand Equity, zusätzlich zum Markennamen Produkten oder Dienstleistungen Assoziationen und Wahrnehmungen einzubinden (Chaudhuri, 1995). Des Weiteren sieht Sander (1994), dass durch die Anerkennung einer Marke am Markt ein gewisser Wert erschaffen werden kann. Dieser Wert basiert auf die Wahrnehmung der Marke durch Konsumentinnen und Konsumenten. Dabei fließen alle Assoziationen, Anmutungen und Vorstellungen gegenüber einer Marke in den verstandenen Wert dieser ein.

Ausgehend von den genannten Definitionen von Employer Branding kann gesagt werden, dass es sich bei Employer Brand Equity um Versprechungen ausgehend vom Unternehmen gegenüber Konsumenten/innen handelt. Lievens (2007) spricht

dabei zusätzlich von einem Prozess, bei dem innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens, das Versprechen gegeben wird, dass es sich hier um einen attraktiven und begehrten Arbeitgeber handelt (Lievens, 2007). Um diesem Versprechen nachzukommen, sollten Werteversprechen der Arbeitermarke so gestaltet werden, dass emotionale und rationale Attribute mit den Erwartungen und Wünschen von bestehenden und potenziellen Mitarbeiter/innen übereinstimmen (Mosley, 2007).

Wird davon ausgegangen, dass die derzeitigen und künftigen Mitarbeiter/innen auch als Kunden/innen angesehen werden, so können die Arbeitsplätze als die Produkte des Unternehmens betrachtet werden. Daraus resultierend muss das Produkt Arbeitsplatz auch in der Lage sein, Mitarbeiter/innen anzuziehen, weiterzuentwickeln und zu motivieren ihren Bedürfnissen und Wünschen nachzukommen (Berry & Parasuraman, 1991; Kamel & Albassami, 2015).

Demzufolge besitzt das Employer Branding mit ihren Markenwerten ähnliche Fähigkeiten wie klassisches Branding, nämlich einen Einfluss auf die Affinität, Zufriedenheit, Differenzierung und Loyalität von Kunden/innen bzw. Mitarbeiter/innen zu nehmen. Dies kann einen positiven Effekt auf die Loyalität, das Engagement und die Leistung der Mitarbeiter/innen haben und die Kunden/innentreue, Fürsprache und Zufriedenheit erhöhen (Ambler & Barrow, 1996).

3.1.3 Employer Branding vs. Internal Branding

Employer Branding einerseits beschäftigt sich mit der Entwicklung sowie der internen und externen Umsetzung und Kontrolle des Markennutzungsversprechens (Mosley, 2007; Lievens, 2007). Es ist ausgerichtet auf aktuelle und potenzielle Mitarbeiter/innen und baut auf die allgemeine Markenidentität des Unternehmens auf (Gehrels et al., 2016). Dabei steht im Fokus, dass sich potenzielle Mitarbeiter/innen zuerst mit der (Marken-) Bekanntheit und dem Markenimage als attraktiver Arbeitgeber beschäftigen, danach Überlegungen über die Bewerbungs- und Annahmeabsicht und zum Schluss folgt die Bewerbung selbst und die potenzielle Zusage. Beschäftigte werden Überlegungen anstellen zu den Themen wie Marke-Fit, Zufriedenheit, Motivation, Identifikation und Commitment oder Bindung. Aus der Analyse dieser Attribute ergibt sich dann die Leistungsabsicht und die Intention, im Unternehmen zu bleiben und zum Schluss die allgemeine Leistung und die Loyalität zum Unternehmen und der Marke. Instrumente für das Employer Branding sind das Human Resource Management, die Führung sowie die interne und externe Kommunikation (Burmans & Piehler, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004).

Im Gegensatz zu Employer Branding zielt Internal Branding nicht auf den Erhalt aktueller Mitarbeiter/innen bzw. die Akquise neuer Mitarbeiter/innen ab, sondern auf das Verankern des Markennutzungsversprechens aufbauend auf der Markenidentität, im Grunde die Präsentation des Unternehmens mit ihrer Marke von innen nach außen. Ziel ist es auf der Seite Kunden und Kundinnen, dass ihre Erwartungen, insbesondere jene an die Marke von den Mitarbeiter/innen erfüllt werden. Dabei bilden die Attribute Markenwissen, das Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter/innen und Marke, die Identifikation mit der Unternehmensmarke und das Brand Commitment die Zielgrößen. Die Instrumente im Internal Branding sind das Human Resource Management und die markenorientierte Führung mit einer internen und externen Markenkommunikation (Burmans & Piehler, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004)

Es kann gesagt werden, dass Internal Branding sich mit dem Ziel auseinandersetzt, eine Unternehmensmarke durch die Mitarbeiter/innen aufzubauen und Employer Branding das Ziel hat eine Marke für die Mitarbeiter/innen aufzubauen. Durch Überschneidungen bei den jeweiligen Instrumenten und Aufgaben kann der Markenaufbau für ein Unternehmen durchaus, im Sinne einer gesamtheitlichen Unternehmensmarke, in einem Prozess und unter ähnlichen Voraussetzungen erfolgen.

3.2 Destination Branding und Destinationsmanagement

3.2.1 Definition Destination und Destination Branding

Prinzipiell sind Destinationen hochkomplexe Systeme aus einer Zahl von Unternehmen, Leistungsträgern und Leistungsträgerinnen, Menschen und Institutionen. Dabei kann es sich um Länder bzw. Staaten, Städte, Regionen oder geografisch eingegrenzte Gebiete (Buhalis, 2000; UNWTO, 2007). Bezogen auf den Tourismus definiert sich eine, dementsprechend auch so bezeichnete, Tourismusdestination als ein geografisch eingegrenztes Reiseziel, welches aufgrund vorliegender regionaler Besonderheiten Gäste anzieht. Zusätzlich kann es sich aber auch um ein künstlich geschaffenes Produkt handeln, welches an die Bedürfnisse und Wünsche von Touristen/innen angepasst wird (Chang & Chang, 2015). Dabei ist die Klassifizierung abhängig von den jeweiligen regionalen Besonderheiten einer Destination. Beispielsweise erstreckt sich eine Destination in den Alpen über mehrere Ortschaften, die für Touristen und Touristinnen Möglichkeiten zum Skifahren oder Wandern können. Es

gibt aber auch Städte, die als Destination allein gelten und mit Attraktionen in einem konkret eingegrenzten Gebiet arbeiten.

Wesentlich für die vorliegende Arbeit ist, dass Tourismusdestinationen als nachhaltige Organisationen angesehen werden sollen, die sich ständig weiter entwickeln müssen und den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Gäste sowie Bewohner/innen und daraus folgend auch arbeitende Menschen gerecht zu werden (Kryger Aggerholm et. al., 2011)

Diese Destinationen können durch eine strategisch gebündelte Ausrichtung als eine jeweilige einheitliche Marke gesehen werden, was in der Literatur unter Destination Branding verstanden wird (Cai, 2002; Aaker, 2004). Dies beinhaltet eine Einheit aus Aktionen, welche verschiedenste Individuen, Stakeholder und andere involvierte Parteien dazu bringt, gemeinsam eine Destination als Produkt bzw. Marke zu vermitteln (Fyall et. al., 2006; Saraniemi, 2010). Aus dieser Destinationsmarke heraus ergeben sich im allgemeinen Sprachgebrauch eine Regionsmarke, welche sich durch einen bestimmten geografischen Raum innerhalb eines Landes definiert, eine Tourismusmarke, welche den touristischen Nutzen für Gäste im Mittelpunkt sieht und eine Standortmarke, welche darauf abzielt, vor allem Unternehmen, Fachkräfte und Investoren/innen anzusprechen (Bieger & Beritelli, 2012; Hudson & Hudson, 2017).

Im Wesentlichen geht es bei Destination Branding um die Vermarktung von Destinationen. Es ist eine Maßnahme, welche es zum Ziel hat, eine vorzugsweise einzigartige Identität einer Region oder Destination aufzuzeigen und sich dementsprechend von der Konkurrenz abzuheben. Konkret heißt dies, dass eine attraktive und positive Identität für die Destination, also ein Destination Image erschaffen werden muss (Cai, 2002). Auf dieses Image baut eine Destinationsmarke auf, welche sich auf das gesamte Reiseziel konzentriert sowie alle Tätigkeiten, materielle und immaterielle Werte, Prozesse und Stakeholder der Destination mit einschließt (Aaker, 2004).

Das Destination Image kann auch als Markenimage einer Destination verstanden werden, welches die Wahrnehmung der Zielgruppe betrifft. Dies beinhaltet alle wahrgenommenen Aspekte, die auf der einen Seite das Ansehen der Konsument/innen für die Marke widerspiegelt; andererseits durch die Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens beeinflusst werden (Huang & Ku, 2016).

McFerran, Aquino und Jessica (2014) betrachten das Markenimage als Schlüssel zu einem nachhaltigen Ertragsmanagement eines Unternehmens, welches dessen Einzigartigkeit darstellt. Dabei weisen sie daraufhin, dass aus Sicht der

Verbraucher/innen diese geschaffen werden muss, um positive Erfahrungen bzw. Assoziationen und gute Erinnerungen zu erzeugen (McFerran et. al., 2014). Der Aufbau dieses Markenimages beginnt mit der Betrachtung der Marke aus funktioneller Sicht als das angestrebte Ziel. Dies stellt die symbolische- und die Erlebnisperspektive dar. Mit einer Marke verbinden die Konsumenten und Konsumentinnen Produkteigenschaften um den Markennamen. Dabei wird bei dieser angestrebten Verbindung zwischen harten und weichen Faktoren unterschieden. Zu den weichen Faktoren zählen emotionale Attribute, die die Produkte oder die Dienstleistungen einer Destination mit sich bringen, beispielsweise Zuverlässigkeit, Freude, Überraschung, Langeweile oder Innovation. Harte Parameter hingegen beziehen sich auf Emotionen, ausgehend von materiellen oder funktionalen Eigenschaften wie Preis, Handhabung, Schnelligkeit und Nutzungsdauer (Assaf et. al., 2013).

3.2.2 Das Destinationsmanagement

Die Entwicklung, Kommunikation und Steuerung der Destinationsmarke übernimmt eine Destinationsmanagementorganisation bzw. eine Destinationsmarketingorganisation kurz DMO. Diese können auch als die strategischen Akteure einer Destination beschrieben werden. Dabei besteht die Hauptaufgabe darin Marketing, Attraktionen, Ausstattung, Anbindung und Preisgestaltung einer Destination zu steuern und koordinieren (UNWTO, 2019). Hinzu kommt die Aufgabe, eine systematische Verbindung zwischen den internen und externen Stakeholdern, Autoritäten, Leistungsträgern etc. aufrecht zu halten bzw. zustande zu bringen. Die World Tourism Organisation, kurz UNWTO, definiert eine DMO folglich: *„A DMO is the leading organizational entity which may encompass the various authorities, stakeholders and professionals and facilitates partnerships towards a collective destination vision“* (UNWTO, 2019, S. 12)

Heutzutage müssen DMOs als strategische Leiter von Destinationen in einem zunehmend wettbewerbsorientierten globalen Umfeld Strategien entwickeln, die auf ein zunehmend anspruchsvolleres Publikum treffen sowie einer zusätzlich wachsenden Effizienz bedürfen (Law et. al., 2014).

Um aus dem generellen Kontext zu entfliehen und der Realität näher zu kommen, muss klargestellt werden, dass DMOs das Image eines Reiseziels nur zu einem Teil beeinflussen können. Dies liegt daran, dass eine Vielzahl an Einflüssen, zusätzlich zum Tourismusmarketing, auf das Gesamtbild einwirken. Deswegen kann es schwierig sein, eine Dachmarke aufzubauen, wenn DMOs versuchen müssen, genau diesen Einfluss von lokalen Akteuren bzw. Akteurinnen, der Tourismusindustrie und der

Politik auf das Medienprogramm zu kontrollieren. Zudem erleben Besucher/innen die Destination meist nicht allein, sondern treffen auf z.B. Einheimische, was zusätzlich zur Identitätsbildung beiträgt, die wiederum im sozialen Umfeld auf unterschiedlichste Art und Weise geteilt wird. Daraus folgt, dass auch alle Parteien zum Aufbau der Marke beitragen und folglich auch die Möglichkeit im Raum steht Differenzen zwischen dem tatsächlichen Image und dem beabsichtigten Image vorkommen können (Pike, 2004). Es wird deutlich, dass sich das Branding oder die Markenbildung von Destinationen zu normalen Produkt- oder Dienstleistungen unterscheiden kann und einzigartige Merkmale aufweist. Ein wesentlicher Unterschied ist zum Beispiel, dass Unternehmen, welche auf klar definierte konventionelle Produkte oder Dienstleistungen spezialisiert sind, auch in der Lage sind die Produktion, den Vertrieb, die Kommunikation und das Marketing vollständig zu steuern und zu kontrollieren was in einer Destination nicht möglich ist. Am Ende liegt es an den DMOs sich den Gegebenheiten zu stellen und das Markenimage bestmöglich zu beeinflussen und zu steuern (Lund et. al., 2018).

Ursprünglich dienten DMOs als Vertriebsinstanz für den Tourismus einer Destination. Dies wurde aber durch technologisch, wirtschaftlich und gesellschaftliche Veränderungen von der Hauptaufgabe zu einer Zusatzaufgabe (Beritelli et. al., 2014; Buhalis, 2000). Die Begriffe LRM, Kommunikationshäuser und innovationsgetriebene Organisation rücken vermehrt in den Vordergrund der Kernkompetenzen einer DMO. Das LRM behandelt die Gleichsetzung von Touristen und Touristinnen und Ortsansässigen bzw. Einheimischen als Gäste der Region. Zweites beschäftigt sich mit der Kommunikation zwischen und zu allen Stakeholdern einer Destination. Letzteres verfolgt das Ziel, eine Destination stets auf den aktuellen Stand und Vorgaben aus Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft zu halten und dementsprechend zu informieren und Produkte weiterzuentwickeln (Beritelli, et. al., 2014; Hölzl, 2019; Wittmann & Helleisz, 2022).

3.2.3 Destination Brand Equity: Der Markenwert einer Destination

Den Markenwert einer Region zu beeinflussen und zu erhöhen, wird in zahlreichen Destinationen als wesentliches Ziel angesehen (Hyunjung Im et. al., 2012). Dabei besteht die Brand Equity einer Destination aus der Aufmerksamkeit ausgehend von der Marke, dem Image der Marke, den Assoziationen und die Loyalität zur Marke zusammen (Keller, 1993; Hyunjung Im et. al., 2012). Zu diesem Entschluss ist auch Gartner (2014) gekommen, der in einem Markenwert einer Destination nicht nur das

Image im Vordergrund sieht, sondern die Dimensionen der Bekanntheit, Loyalität, Qualität und des Wertes hinzugezogen werden müssen.

Auf den Prozess zur Entstehung des Markenwertes einer Destination und dessen Einflussfaktoren sowie auf die damit verbundene Attraktivität einer Destination wird in Kapitel 5 genauer Stellung eingegangen.

3.3 Theoretische Modelle: Was bewegt Menschen?

3.3.1 Menschliches Wanderverhalten

Als Begründer der Wanderungstheorien gilt Ravenstein (1885) mit seinen sieben Regeln der Migration (Ravenstein, 1885; Fuhrmann, et al., 2010; Pfaff, 2013; Reuter & Mecheril, 2015). Warum dies im Zuge dieser Arbeit relevant ist, lässt sich damit begründen, dass Menschen bestimmte Beweggründe aufweisen, in eine für das jeweilige Individuum zum Beispiel besseres Umfeld zu ziehen oder um Gründe zu finden, warum Menschen im aktuellen Umfeld unglücklich sein können. Um die Theorien zur Wanderung besser zu verstehen, wurden Versuche unternommen die sieben Regeln nach Ravenstein (1885) zu systematisieren. Dabei entstand beispielsweise die Differenzierung von mikrotheoretischen und makrotheoretischen Ansätzen, welche Wanderbewegungen per se besser klassifizieren sollen (Luschei, 2020).

Die mikrotheoretischen Ansätze konzentrieren sich auf das Individuum, welches einen bestimmten persönlichen Nutzen aus einem Wohnort zieht. Ein Wechsel, also der Umzug an sich, kommt erst dann in Frage, wenn eine gewisse Nutzungsschwelle im aktuellen Wohnort unterschritten wird. Im Zentrum steht die individuelle persönliche Meinung über die Attraktivität eines Ortes. Es werden bestimmte jeweilige Attraktivitätskriterien verschiedener Orte miteinander verglichen, welche anschließend für eine Wanderung bzw. gegen diese sprechen. Im Gegenzug konzentrieren sich makrotheoretische Ansätze auf aggregate Erkenntnisse von Wanderbewegungen bezogen auf Kollektive. Dabei sind Unterschiede in zum Beispiel Infrastruktureinrichtungen, Besiedlungsdichte und der wirtschaftlichen Prosperität von Regionen ausschlaggebende Gründe für Wanderungen (Wolpert, 1965; Luschei, 2020).

3.3.2 Die Theorie von Push und Pull nach Lee

Speziell auf die mikrotheoretischen Ansätze konzentrierte sich Lee in den 1970er Jahren. Es stehen dazu vier Wirkungsfaktoren im Vordergrund: Die Faktoren des

Herkunftsgebiets und des Zielgebietes, die intervenierenden Hindernisse sowie die persönlichen bzw. individuellen Faktoren. Diese Faktoren besitzen laut Lee unzählige Merkmale, welche am Ende Individuen an einem Ort halten bzw. abstoßen. Der Fokus liegt hier auf der individuellen Bewertung dieser Merkmale und sind damit auch aus dieser Sicht schwer systematisierbar. Die Wanderungswahrscheinlichkeit mildert sich grundsätzlich mit der Trägheit eines Menschen. Sie wird aber durch bestimmte persönliche Eigenschaften, zum Beispiel die introvertierte bzw. extrovertierte Haltung, oder besondere Umstände, wie beispielsweise Möglichkeiten des Arbeitsstellenwechsels oder Ausbildungsänderung, beeinflusst. Diese Beeinflussung baut auf bestimmte Lebensereignisse und Wechsel in Lebenslagen auf. Zusätzlich unterscheiden sich die Faktoren von Herkunfts- und Zielgebieten in der jeweiligen Wahrnehmung dieser, d.h. die Kenntnisse über das Herkunftsgebiet sind immer exakter als jene über das Zielgebiet (Lee, 1972; Luschei, 2020).

Nach Lee werden Wanderungsentscheidungen immer in Zeiten von Unsicherheit getroffen da es erst dann zu einer Entscheidung kommt, wenn die Unterschiede zwischen Herkunfts- und Zielgebiet zu groß werden. Dies führt dazu, dass die natürliche Trägheit eines Individuums überwunden wird und die Wanderung stattfindet (Lee, 1972; Kley, 2009; Schmid, 2017;).

Die Faktoren bzw. Merkmale für und gegen eine Wanderung werden überblicksartig in der folgenden Tabelle (3) dargestellt. Die Daten stammen aus Statistiken, in denen die Push und Pull Ansätze von Lee als Grundlage zur Erhebung dienten. Sie wurden beispielsweise in der Migrationspolitik der letzten sieben Jahre herangezogen.

Push-Faktoren	Pull-Faktoren
<p>Sozio-ökonomische Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslosigkeitsrate, geringes Einkommen • Fehlende Perspektiven, Armuts- und Hungerrate • Soziale Ungleichheit, unfaire Besitzverteilung • Hohe Abgaben z.B. durch Steuern • Nicht vorhandene Infrastruktur, Überbevölkerung • Korruption und kriminelle Strukturen 	<p>Ökonomische Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viele Jobangebote und Verdienstmöglichkeiten • Wirtschaftskraft und Wirtschaftswachstum • Informeller Sektor • Wirtschaftsförderungsprogramme • Wirtschaftliche Unabhängigkeit • Hohe Sozialleistungen
<p>Politische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politische Unruhen und kriegerische Handlungen, Bürgerkriege • fehlende Demokratiewerte • Einschränkung der Menschenrechte, Meinungsfreiheit und Religionsfreiheit • Diskriminierung aufgrund von Religion, sexueller Orientierung, politischer Weltanschauung, Hautfarbe, Geschlecht oder/und Ethnie 	<p>Gesellschaftliche Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gefühl von Sicherheit • Gute und ausreichende Wohnmöglichkeiten • Hohe Toleranz • Gute Bildungsmöglichkeiten • Breites Angebot an Dienstleistungs-, Freizeit- und Kulturangeboten • Funktionierendes und vorhandenes Gesundheitsangebot
<p>Ökologische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umwelt-, Klima- und Naturkatastrophen • Ressourcenverknappung durch vom Menschen verursachte Einflüsse in Landwirtschaft etc. 	<p>Demographische Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturierte Raumplanung • Ausreichendes Flächenangebot • Vorhandener Arbeitskräftemangel • Vorhandensein von soziale Netzwerkbildungsmöglichkeiten <p>Politische Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Günstige Einwanderungsgesetze • Möglichkeit zur Einwanderung und Sesshaftwerdung • Anerkennung von Einwanderern/innen als Innovationspotenzial • Rechtssicherheit und Frieden • Persönliche Freiheit

Tabelle 3: Push und Pull Faktoren in Anlehnung an Lee (1970) (Kleven et. al., 2020; Assaf & Wahba, 2014; Ole et. al., 2020)

Im Grunde führen Push Faktoren zu einer Abwanderung aus den Herkunftsgebieten und Pull Faktoren zu einer Zuwanderung in Zielgebiete an. Beide Arten von Faktoren können aber auch in beiden Gebieten gefunden werden. Der Prozess der Wanderung beginnt in diesem Sinne aber erst, wenn sogenannte zwischenliegende Hindernisse z.B. Entfernungen, Finanzierungen etc. und die natürliche Trägheit des Individuums überwunden werden (Kley, 2009; Schmid, 2017).

3.3.3 Die Bedürfnispyramide von Maslow

Die Attraktivität eines Lebensraumes von Individuen ist direkt mit ihren individuellen Bedürfnissen verknüpft (Kohl & Partner, 2019; Linford, 2019). Werden die menschlichen Bedürfnisse innerhalb einer Region und Wohnsituation entsprechend erfüllt und gedeckt, so kann von einer gewissen Lebensqualität gesprochen werden (Pechlaner et. al., 2010). Die Wechselwirkung zwischen den menschlichen Bedürfnissen und der Attraktivität eines potenziellen Wohnstandortes wird dadurch für die Relevanz dieser Arbeit deutlich. Das sozialpsychologische Modell der Bedürfnispyramide nach Maslow (1954, 1970) dient der Hierarchisierung von menschlichen Bedürfnissen und Motivationen. Hierbei beschäftigt sich das Modell mit den Fragestellungen, warum Menschen zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliche Bedürfnisse empfinden und warum sich diese Bedürfnisse generell unterscheiden. Demzufolge wurde das Modell in einer Pyramidenform entwickelt, welche in fünf unterschiedliche Motivklassen eingeteilt ist (Maslow, 1954; Maslow, 1970)

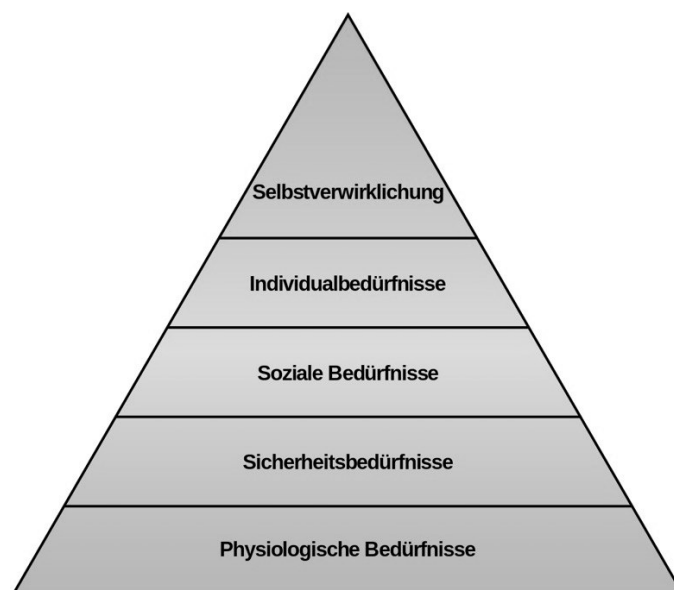


Abbildung 1: Maslowsche Bedürfnispyramide angelehnt an Rath (2018)

Die Abbildung (1) verdeutlicht, dass sich die Bedürfnisse je nach Dringlichkeit unterscheiden und hierarchisch einzuordnen sind. Dadurch stehen in der Pyramide die Grundbedürfnisse, physiologische Bedürfnisse wie Essen, Trinken und Schlafen, ganz unten und haben somit die höchste Priorität. Erst wenn diese befriedigt sind, kann in die nächsthöhere Stufe aufgestiegen werden, nämlich jener der Sicherheit. Hierzu zählen materielle und berufliche Sicherheit wie die Wohn- und Arbeitssituation. Auf dieser Stufe aufbauend und nach deren Befriedigung kommen die sozialen Bedürfnisse, denen sich das entsprechende Individuum annimmt. Beispiele sind hierfür Themen wie Liebe, Freundschaft und Gruppenzugehörigkeit. Im Anschluss folgen die Bedürfnisse der Wertschätzung, wie Anerkennung oder Geltung (Maslow, 1954). Der Abbildung (1) müssen nach Scholz (2000) zwei Kategorien ergänzt werden. Die vier unteren Bedürfnisstufen werden in der ersten Kategorie als Defizitbedürfnisse beschrieben, d.h. eine langfristige Nichterfüllung dieser, selbstverständlich nach einem individuell gesetzten Zeitrahmen, führt zu einer physischen und psychischen Erkrankung eines Individuums. Werden aber diese Defizitbedürfnisse maßgeblich erfüllt, heißt dies nicht direkt die Gesundheit eines Menschen, sondern nur die Verhinderung der Krankheit. Aufbauend auf den Defizitbedürfnissen stehen die Wachstumsbedürfnisse. Zur zweiten Kategorie zählen die Selbstverwirklichung und teilweise noch die Wertschätzungsbedürfnisse. Generell ist zu erkennen, dass die fünf Bedürfnisstufen der Pyramide streng hierarchisch geordnet sind und das Individuum jeweils von der niedrigsten unbefriedigten Stufe geleitet wird (Scholz, 2000). Kann ein Individuum die Grundbedürfnisse befriedigen, widmet es sich automatisch der nächsten Pyramidenstufe, nämlich jener der Sicherheitsbedürfnisse. Dies bedeutet, dass durch ein fehlendes Arbeitsumfeld und das Fehlen einer gesicherten Wohnsituation auch soziale Bedürfnisse wie Liebe, Freundschaften und Gruppenzugehörigkeit nicht befriedigt werden können. Folglich widmet sich das Individuum auch nicht den Wertschätzungsbedürfnissen und dem zufolge auch nicht der Selbstverwirklichung. Letzteres ist das volle Ausschöpfen der gesamten Fähigkeiten und Möglichkeiten, obgleich sie noch verborgen sind. Im Wesentlichen sind laut Maslow (1970), Individuen durch ihre unbefriedigten Bedürfnisse geleitet, welche folglich als Motivatoren für menschliches Verhalten dienen.

Rath (2018) führt in Bezug auf die Unterteilung in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse zudem an, dass speziell die Defizitbedürfnisse an Stärke verlieren, sobald sie vom Individuum befriedigt werden. Zudem bestehen auch eine große Umweltabhängigkeit sowie ein stetiges Auftreten und Verschwinden der Defizitbedürfnisse. Im Gegenzug

sind die Wachstumsbedürfnisse meist unstillbar und verstärken sich sogar in dem Maße, in welchem sie befriedigt werden (Rath, 2018).

3.3.4 Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg

Herzberg, Mausner und Snydermann haben 1959 das Zwei-Faktoren-Modell entwickelt, um eine Inhaltstheorie zur Arbeitsmotivation zu erschaffen (Herzberg et. al., 1959). Es wird angenommen, dass die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit am Arbeitsplatz keine Endpunkte einer bipolaren Skala sind, sondern zwei voneinander unabhängige Dimensionen darstellen. Darunter verstehen Herzberg et. al., dass die Unzufriedenheit nicht gleich das Gegenteil von Zufriedenheit ist, sondern die Abwesenheit von Zufriedenheit. Dies gilt auch umgekehrt. Zur Entwicklung der Theorie musste herausgefunden werden durch welche Faktoren Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit hervorgerufen wird. Jene Faktoren, die bei Nicht-Vorhanden sein oder negativer Bewertung zu Unzufriedenheit führen, werden Hygienefaktoren genannt. Um Zufriedenheit bei den Mitarbeitern/innen zu erreichen, bedarf es sogenannte Motivatoren. Diese dienen auch als Ansporn für höhere Leistungen. Die Motivatoren sind geringer ausgeprägt als die Hygienefaktoren, daraus ergibt sich, dass bei Nicht-Vorhanden sein der neutrale Zustand bzw. nicht-Zufriedenheit noch vorrangig zur Unzufriedenheit vorherrscht (Lundberg et. al., 2009; Alshmemri et. al., 2017).

Motivatoren können grundsätzlich extrinsisch oder intrinsisch sein. Letzteres beschreibt jene Motivation, die aus den inneren Bedürfnissen eines Menschen entstehen. Im Gegensatz stehen extrinsischen Einflüssen, welche von äußeren Faktoren gesteuert werden. Beide, intrinsisch wie auch extrinsisch sollten bestärkt werden, um Individuen in ihrem Arbeitsumfeld bestmöglich zu motivieren (Lundberg et. al., 2009; Alshmemri et. al., 2017).

Hygienefaktoren sind vorwiegend extrinsische Faktoren und somit meist vom Umfeld beeinflusst. Menschen sehen diese teilweise als selbstverständlich an und erwarten eine angemessene Erfüllung dieser (Alshmemri et. al., 2017).

In der folgenden Tabelle (4) werden Beispiele für die einzelnen Faktoren aufgezeigt:

Hygienefaktoren	Motivatoren
Entlohnung und Gehalt	Persönliches Wachstum und Weiterentwicklung (intrinsisch)
Unternehmenspolitik und Führungsstil	Anerkennung und Wertschätzung durch die Vorgesetzten (extrinsisch)
Sicherheit	Beförderungen (extrinsisch)
Arbeitsbedingungen und -umfeld	Steigerung der eigenen Leistung (intrinsisch)
Zwischenmenschliche Beziehungen	Verantwortung (intrinsisch)
Interne Organisation	Arbeitsinhalte (extrinsisch)
Status	
Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben	

Tabelle 4: Hygienefaktoren und Motivatoren in Anlehnung an Herzberg (Alshmemri et. al., 2017; Lundberg et. al., 2009)

4 Literaturanalyse

4.1 Employer Branding und Destination Branding: Entwicklung der Brand Equity

4.1.1 Employer Brand Equity

Backhaus und Tikko (2004) definieren, aufbauend auf der Meinung von Personalfachleuten, Employer Branding als dreistufigen Prozess. Dabei entwickelt ein Unternehmen zuerst das Werteversprechen für aktuelle bzw. potenzielle Mitarbeiter/innen. Dieses Versprechen ist direkt in der internen Kultur des Unternehmens verankert. Darauf aufbauend vermarktet das Unternehmen dieses Versprechen an potenzielle Mitarbeiter/innen, um es zum Schluss gegenüber den Neuen einzulösen und es in die Unternehmenskultur zu integrieren (Backhaus & Tikoo, 2004).

Kamel und Albassami (2015) haben in ihrer Studie über Employer Branding einen konzeptionellen Rahmen erstellt (siehe Abbildung 2), der sich mit Schlüsselvariablen, die den Wert einer Arbeitermarke beeinflussen, abbildet. Dieser Rahmen kategorisiert die gesichteten Variablen in fünf Hauptgruppen und stellt eine Hilfestellung für Unternehmen der eine jeweilig wertvolle Arbeitermarke auszubauen, zu überwachen und zu entwickeln (Kamel & Albassami, 2015).

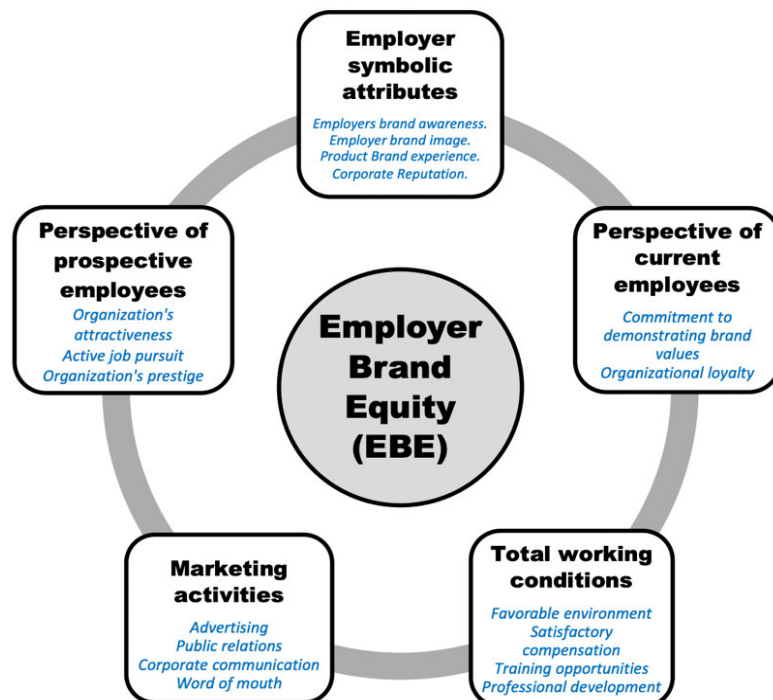


Abbildung 2: Employer Brand Equity Model (Kamel & Albassami, 2015)

Im Folgenden wird explizit auf diesen Rahmen Bezug genommen und die verwendeten Variablen näher beschrieben, da sie als zusätzliche Ausgangspunkte für die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit fungieren.

Employer symbolic attributes: Die Markensymbolik

Der ersten Kategorie, die Markensymbolik, wird die größte Kraft zugesprochen, Mitarbeiter/innen anzusprechen (Backhaus & Tikoo, 2004; Schwaiger et. al., 2021). Zu ihr gehören die Bekanntheit der Arbeitermarke, das Image der Arbeitermarke, die Erfahrung mit der Arbeitermarke und die Unternehmensreputation (Kamel & Albassami, 2015). Dabei hat die Markenbekanntheit das Potential Mitarbeiter/innen aufmerksam auf das Unternehmen zu machen und somit den Employer Branding Prozess überhaupt erst zu starten (Ambler & Barrow, 1996; Mkhitarian, 2014; Kamel & Albassami, 2015).

Das zweite symbolische Attribut ist das Image der Arbeitermarke. Darunter werden alle Assoziationen verstanden, die mit einer bestimmten Marke einhergehen. In diesem Fall ausschließlich jener, die die Rolle eines Unternehmens als Arbeitgeber definieren. Aus diesen entwickelt sich die Markenpersönlichkeit. Unternehmen sollten auf ihr Markenimage als Arbeitgeber achten und ihre Arbeitermarke so in den Köpfen potenzieller und aktueller Mitarbeiter/innen verankern, dass greifbare und symbolische Vorteile sich hervorgehoben werden (Davies, 2008). Ein positives Markenimage trägt zum Wert der Arbeitermarke bei und ermutigt potenzielle Bewerber/innen, sich zu bewerben und aktuelle Mitarbeiter/innen, im Unternehmen zu bleiben (Wilden et. al., 2010; Kamel & Albassami, 2015; Schwaiger et. al., 2021).

Beim dritten symbolischen Attribut handelt es sich um das Markenerlebnis, die eine Arbeit mit sich bringt. Hierbei handelt es sich um das erlebnisorientierte Marketing, wie die Bereitstellung von sensorischen, kognitiven und emotionalen Verhaltens- und Beziehungswerten, die funktionale Werte einer Marke ersetzen (Schmitt, 1999). Nach Vila-Lo´pez und Rodriguez-Molina (2013) werden Kunden und Kundinnen durch ihre Erfahrungen direkt beeinflusst, während sie mit einem Unternehmen interagieren. Dabei sind erfolgreiche Erfahrungen jene, die aus Sicht von Verbraucher/innen als erfolgreich, einprägsam und nachhaltig angesehen werden (Vila-Lo'pez & Rodriguez-Molina, 2013). Die Markenerfahrungen können daraus folgend einen entscheidenden Einfluss auf das Verständnis, den Genuss, die Aufwertung und die nachfolgende Pflege durch die Verbraucher/innen nehmen und die Wahrnehmung eines Unternehmens als begehrter Ort zum Arbeiten und passender Arbeitgeber definieren (Ha &

Perks, 2005). Dem ist aber hinzuzufügen, dass genau jene Erfahrungen, das Wertversprechen eines Unternehmens als Arbeitgeber gleichzeitig verbessern wie auch negativ beeinflussen können (Erdem & Swait, 1998).

Zum Schluss wird noch Sivertzen, Nilsen und Olafsen (2013) die Unternehmensreputation in der ressourcenbasierten Sichtweise als eine immaterielle und gleichzeitig wertvolle Ressource betrachtet. Dies dient langfristig der Schaffung eines Wettbewerbsvorteils. Ein guter Ruf eines Unternehmens erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Bewerber/innen eine Stelle dort annehmen aus zwei Gründen: Erstens kann der Ruf Rückschlüsse auf die Eigenschaften der potenziellen Stelle liefern und zweitens, dass die potenzielle Zugehörigkeit zum Unternehmen das Gefühl von Stolz hervorrufen (Cable & Turban, 2003; Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Kamel und Albassami (2015) fassen dies so zusammen, dass folglich der Markenwert einer Employer Brand zur Steigerung der Bekanntheit und des Images beitragen kann sowie die Erfahrungen mit der Marke und die Unternehmensreputation steigern kann (Kamel & Albassami, 2015).

Sichtweise der derzeitigen Mitarbeiter/innen

Die zweite Gruppe an Attributen die Kamel und Albassami (2015) für den Markenwert in ihrem Modell definieren, bezieht sich auf die Sichtweisen und Einstellungen der sich bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter/innen (Kamel & Albassami, 2015). Es wird aufbauend auf Ambler und Barrow (1996) und Elegido (2013) über die Einstellung per se, die Loyalität, das Vertrauen und das Engagement zum und gegenüber dem Unternehmen gesprochen. Es genügt nicht nur erfolgreich neue Mitarbeiter/innen anzuwerben und zu binden, sondern auch Loyalität und Engagement basierend auf der Unternehmensvision zu fördern (Ambler & Barrow, 1996; Elegido, 2013). Dabei wird das Engagement, als das Ausmaß des Gefühls der Identifikation mit den Markenwerten eines Unternehmens und diese zu vertreten definiert (Kimpakorn & Tocquer, 2009). Kamel und Albassami (2015) sehen eine Zunahme des Markenwertes, je loyaler und engagierter die Mitarbeiter/innen die Markenwerte ihres Unternehmens vertreten. Dabei übertragen sie den Arbeitgebern die Aufgabe, das Engagement der Mitarbeiter/innen für die Vermittlung der Markenwerte und die organisatorische Loyalität zu stärken (Kamel & Albassami, 2015).

Perspektiven der potenziellen Arbeitnehmer/innen

In der dritten Gruppe beschreiben Kamel und Albassami (2015) die Anziehungskraft eines Unternehmens. Diese ist abhängig davon, inwieweit die potenziellen

Arbeitnehmer/innen das Unternehmen als angesehenen Arbeitsplatz wahrnehmen. Dabei stützen sie sich, laut Highhouse, Lievens und Sinar (2003) auf drei integrierte Komponenten der organisatorischen Attraktivität. Die erste Komponente konzentriert sich auf die affektiven und einstellungsbezogenen Gedanken der Individuen über ein Unternehmen als potenzieller Arbeitsort. Die zweite auf die von der passiven Unternehmensattraktivität ausgehenden Absichten zur umfassenden, direkt beteiligten aktiven Suche nach einem Arbeitsplatz. Dabei sind diese Absichten, teilweise je nach Arbeitgeber/in individuell beschränkt, da sie aktiver ablaufen als jene die von der Unternehmensattraktivität implizierten Einstellungen. Die dritte Komponente stellt die Wahrnehmung des Unternehmens als prestigeträchtige Einrichtung dar. Prestigeträchtig heißt in diesem Sinne, dass allein der Gedanke an das Unternehmen Ruhm und Ansehen erweckt. Es geht um den gesellschaftlichen Konsens, der sich in den Köpfen widerspiegelt und darüber entscheidet, ob ein Unternehmen positiv oder negativ benotet wird (Highhouse et. al., 2003). Kamel und Albassami (2015) sind sich darüber einig, dass die drei erläuterten Komponenten das Ausmaß der tatsächlichen Markenattraktivität in den Augen potenzieller Mitarbeiter/innen ausmachen können. Zusammengefasst kann die Brand Equity durch das Ausmaß erhöht werden, indem sich Bewerber/innen zum Unternehmen hingezogen fühlen, sich direkt um den Arbeitsplatz bemühen und am Ende das Unternehmen als einen angesehenen Arbeitsplatz wahrnimmt (Kamel & Albassami, 2015).

Die Gesamt-Arbeitsbedingungen

Nach Kamel und Albassami (2015) bilden die vierte Gruppe der Employer Brand Equity die Eigenschaften des internen Produkts, nämlich den Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen. Aufbauend auf Mourad, Ennew und Kortam (2011) und Wallace Lings, Cameron und Sheldon (2014) stellen die Autoren die Mitarbeiter/innen als Kunden/innen dar und sprechen ihnen ähnliche Wünsche zur Befriedung der Bedürfnisse zu. Dabei sind Variablen der Arbeitsbedingungen Arbeitsaufgaben, Vergütung, berufliche Entwicklung, Weiterbildung, zwischenmenschliche und soziale Bedingungen und Wohlbefinden (Mourad et. al., 2011; Wallace et. al., 2014; Kamel & Albassami, 2015). Die Erfüllung der Wünsche von Mitarbeiter/innen hat in diesem Sinne einen direkten Einfluss auf das interne Marketing und einen indirekten Einfluss auf externes Marketing eines Unternehmens. Dabei wird der Markenwert von Arbeitgeber/innen gesteigert, wenn diese aus Sicht von Bewerbern und Bewerberinnen gute Arbeitsbedingungen vorweisen, zufriedenstellende Vergütungspakete anbieten, Weiterbildung

ermöglichen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten erkennen (Kamel & Albassami, 2015).

Marketingaktivitäten des Unternehmens

Die fünfte Determinante des Brand Equity von Arbeitgeber/innen bezieht sich nach Kamel und Albassami (2015) auf die Marketingaktivitäten eines Unternehmens. Hierbei wird auf alle Aktivitäten abgezielt, die die Marke als solche fördern. Gleichzeitig wird auch versucht ein positives Image des Unternehmens in den Köpfen der Verbraucher/innen zu positionieren. Die Marke soll so gestärkt werden, dass das Unternehmen sich als bevorzugte Arbeitgeber etabliert und somit die Chancen für die Gewinnung von qualifiziertem und geeignetem Personal erhöht werden (Kamel & Albassami, 2015). Der Fokus liegt hier im Wesentlichen auf dem externen und internen Branding. Externes beinhaltet zum Beispiel Werbung und besonders die Öffentlichkeitsarbeit. Letzteres zielt häufig darauf ab, das Image von Unternehmen sowie ihre Produkte oder Dienstleistungen aufzubauen (Kotler, 2003). Backhaus und Tikoo (2004) legen klar fest, dass die Unverwechselbarkeit einer Unternehmensmarke einem Unternehmen gleichzeitig hilft, dementsprechendes Personalressourcen zu bekommen. Internes Marketing, hilft dann im Anschluss diese Ressourcen wertvoller, unnachahmlich und schwer ersetzbarer und somit konkurrenzfähiger zu machen (Backhaus & Tikoo, 2004; Heilmann et. al., 2013).

Zu den wichtigsten Aktivitäten des internen Marketings gehören beispielsweise Einstellung, Weiterbildung und Motivation von Mitarbeiter/innen sowie die interne Unternehmenskommunikation Unternehmenskommunikation (Kotler & Keller, 2009; Sharma & Kamalanabhan, 2012). Letzteres wird als der Prozess zwischen strategischen Managern und Managerin eines Unternehmens und ihren internen Stakeholdern definiert, der drauf abzielt Engagement, Zugehörigkeitsgefühl, Verständnis und Bewusstsein für Veränderungen und Zielentwicklung bei diesen Stakeholdern zu fördern (Welch & Jackson, 2007).

Da diese Informationen oft nicht reichen muss in Betracht gezogen werden, dass potenzielle Bewerber/innen sich auch über die Wahrnehmung anderer und Mundpropaganda ihre benötigten Informationen einholen (Wilden et. al., 2010).

Demzufolge kann zusammengefasst werden, dass die Brand Equity einer Arbeitermarke durch die internen und externen Marketingmaßnahmen, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie durch die interne Unternehmenskommunikation und Mundpropaganda beeinflusst wird (Kamel & Albassami, 2015).

Die Erkenntnisse von Kamel und Albassami (2015) dienen der Veranschaulichung wie die Employer Brand Equity aufgebaut werden kann. Im Zuge dieser vorliegenden Arbeit wird erkenntlich, dass gewisse Attribute auf eine Destination übertragen werden können bzw. bereits Ähnlichkeiten aufweisen.

4.1.2 Destination Branding Prozess

Saraniemi (2011) betrachtet in ihrer Studie verschiedene Modelle, die den Branding Prozess definieren. Der Prozess selbst startet mit einer internen Analyse des Destinationsimages, d.h. dass zuerst das bestehende Image der Destination, die angesprochenen Märkte und die aktuelle Konkurrenz ermittelt wird. Dies inkludiert auch die Identifizierung der allgemeinen Werte einer Destination, die involvierten Stakeholder, die Geschichte der Destination und die Kultur. Folglich werden die potenziellen Zielmärkte und das allgemeine Destinationsimage aufbauend auf den Markenwerten definiert. Aus diesen Daten entwickelt sich die Markenvision, welche den Weg für die Kommunikation der Markenversprechen ebnet. Zum Schluss entsteht die Interpretation der Kommunikationsinhalte dieser Versprechen, die ständige bzw. regelmäßige Analyse und Überwachung der Markenperformance und die proaktive Etablierung einer strategischen Planung. Bedeutend ist in diesem Sinne, die durchgehende Involvierung der Stakeholder einer Destination, um einen erfolgreichen Branding Prozess zu garantieren (Saraniemi, 2011; Giannopoulos et. al., 2021).

Die Identifizierung einer Destinationsmarke baut nach Foroudi, Gupta, Kitchen, Foroudi und Nguyen (2016) auf zwei Faktoren auf: Erstens, die Kultur der Region, welche den Namen, Attribute, soziale Veränderungen, Geografie und Umwelt, die Einwohner/innen, die Geschichte und die Sprache inkludiert und zweitens, die Infrastruktur, welche sich mit den Sicherheitsaspekten, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen, touristischen Ziele, Standortmarketing und Werbestrategie auseinandersetzt. Zusätzlich wurden in der Studie fünf Moderatoren dieser zwei Faktoren identifiziert, nämlich die politische Perzeption, soziale Medien, Nachrichten, die Reichweite der Destination, die Assoziationen mit der Destination und die touristischen Erlebnisse. Diese zwei Faktoren, zusammen mit ihren Moderatoren, gilt es zu identifizieren, um einen allgemeinen Branding Prozess zu starten und eine Strategie zu entwickeln (Foroudi et. al., 2016).

Diese Erkenntnisse führen zu der Frage, welchen Sinn es hat, eine Marke für eine Destination zu entwickeln, unabhängig von touristischen oder praxisrelevanten Aspekten. Grundsätzlich lässt sich der Sinn einer Markenentwicklung für eine

Destination mit der Schaffung einer Verbindung zwischen den Menschen und der vorliegenden Umwelt erklären. Dies inkludiert alle Stakeholder einer Destination (Foroudi et. al., 2016).

Eine Destinationsmarke dient der Präsentation der Werte, Eigenschaften und dem Sinn, aller in einem eingegrenzten Gebiet vorkommenden Attributen, wie zum Beispiel Mensch und Natur (Elbe & Hallén, 2009; Del Chiappa & Bregoli, 2012).

4.1.3 Destination Brand Equity

Wie in Kapitel 4.2.3 bereits erwähnt wurde, spielen beim Markenwert einer Destination die Dimensionen Image, Aufmerksamkeit, Qualität, Werte und Loyalität eine Rolle (Keller, 1993; Gartner, 2014).

San Martín, Herrero und Salmones (2019) haben zum Markenwert einer Destination ein integratives Model entwickelt, welches die genannten fünf Dimensionen beinhaltet und zusätzlich auch eine Wirkungskette aufzeigt, die in folgender Abbildung (3) verdeutlicht wird:

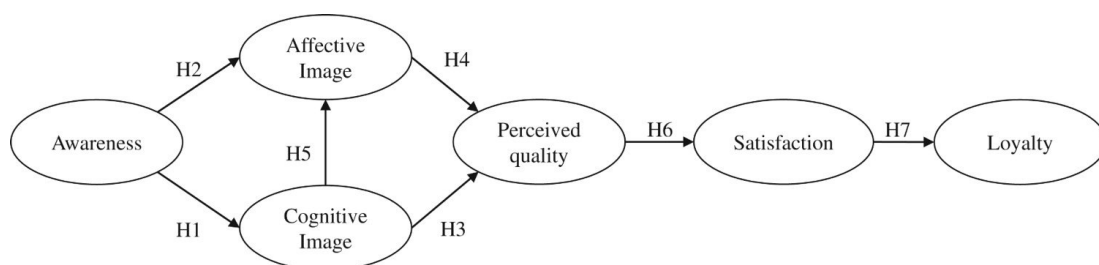


Abbildung 3: Integrative Model of Destination Brand Equity (San Martín et. al., 2019)

Konkret zeigen die Autoren auf, dass die kausalen Beziehungen zwischen der Bekanntheit der Destination, dem Image, der wahrgenommenen Qualität und der Loyalität sequenziell sind. Somit hat die Bekanntheit der Destination eine direkte Auswirkung auf das Image der Destination, welches wiederum eine direkte Determinante der wahrgenommenen Qualität ist. Folglich führt eine höhere Markenbekanntheit, die Touristen und Touristinnen der Destination zuschreiben, zu einem besser wahrgenommenen Image, was wiederum zu einer höher wahrgenommenen Qualität der Destination und folglich zu einer höheren Loyalität führt (San Martín et. al., 2019).

Das Image und die Markenbekanntheit stellt bei der Destination Brand Equity den wohl wichtigsten Punkt dar. Ist eine Marke in diesem Sinne nicht bekannt, so hat sie

auch keine Chance am internationalen Markt. Es geht in diesem Fall, um das Markenbewusstsein von potenziellen Konsumenten/innen. Es geht im Wesentlichen darum, eine Destinationsmarke bekannt zu machen, z.B. mit traditionellen Marketingkampagnen, die speziell den Markennamen hervorheben (San Martín et. al., 2019).

Das Image selbst hat zwei Wirkungsweisen: Erstens, das kognitive Image und somit die überzeugende Kraft der Eigenschaften einer Destination und zweitens, das affektive Image, welches die Gefühle gegenüber dem Ort darstellen. Es wurde herausgefunden, dass insbesondere das affektive Image durch das kognitive Image positiv beeinflusst wird. Zusammen dienen beide Ausprägungen zur Darstellung der Zieldestination in den Köpfen potenzieller Touristen bzw. Touristinnen. Es ist noch zu erwähnen, dass die stärkere Triebkraft hierbei aber das affektive Image ist, da beispielsweise touristische Erlebnisse in einer Destination einen viel höheren emotionalen Gehalt aufweisen und somit die Emotionen und Gefühle von Individuen stärker beeinflussen können. Beide Arten des Images dienen dem Zweck ein positives und konsistentes Markenimage aufzubauen. Dabei ist die Übermittlung der Informationen beispielsweise durch die Kommunikation entscheidend. Kognitiv ansprechende Informationen sind in der Regel die wichtigsten Ressourcen und Attraktionen einer Destination. Diese haben aber, wie bereits erwähnt einen geringeren Einfluss als affektiv ansprechende Informationen. Beispiel für Letzteres ist eine Destination, die Gefühle wie Spaß, Erstaunen etc. hervorruft. Es muss aber darauf achten, dass es sich hier um zielgruppenabhängige Kommunikationsinhalte handelt (San Martín et. al., 2019).

Sobald Kampagnen zur Aufmerksamkeit und den Arten des Images einer Destination Wirkung zeigen, gilt es ein Qualitätsversprechen in Form von Erfüllung von Erwartungen einzulösen, welche anschließend zur Zufriedenheit der Gäste führen. Dabei ist es wichtig, keine zu hohen Erwartungshaltungen hervorzurufen, die eine Destination nicht erfüllen kann. Ziel sollte es sein, eine hohe wahrgenommene Qualität durch Erfüllung oder Übertreffen der Erwartungen zu erreichen (San Martín et. al., 2019).

Werden beide Determinanten, die wahrgenommene Qualität sowie die Zufriedenheit von Gästen positiv beeinflusst kommt es im besten Fall zur Loyalität. Speziell die Zufriedenheit und Erfüllung der Erwartungen sind für Gäste Gründe wieder in eine Destination zurückzukehren oder sie dementsprechend weiterzuempfehlen.

San Martín et. al. (2019) kamen im Wesentlichen zum Entschluss, dass eine strategische Planung, Konzeption, Umsetzung und Messung der einzelnen fünf Determinanten in ihrer Wirkungskette zur Loyalität von Gästen führen können. Speziell das

Zusammenspiel aus Qualität, Zufriedenheit und Loyalität wurde in der Studie als besonders wichtig betont.

4.2 Attraktivität des Arbeitgebers und der Destination

4.2.1 Attraktivität eines Arbeitgebers

Wie schon Ambler und Barrow (1996) die Employer Brand definieren, so betonen Berthon, Ewing und Hah (2005) in ihrer Definition der Attraktivität des Arbeitgebers bzw. Arbeitgeberin die Vorteile, die sich aus der Zusammenarbeit mit einer Organisation für den Arbeitnehmer ergeben können. Es geht bei der Attraktivität um die Frage, wie erstrebenswert es für eine Person sein kann, eine für sich persönlich ausgewählte Organisation als Arbeitnehmer/in angehören zu wollen (Berthon et. al., 2005). Aus dieser Kombination lässt sich schließen, dass die Attraktivität des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin eng im Zusammenhang mit der Employer Brand steht. Nur eine attraktive und demzufolge starke Marke kann potenzielle neue Mitarbeiter/innen anziehen und bereits dort Beschäftigte halten (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et. al., 2005).

Die fünf Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

Berthon et al. (2005) identifizierten und operationalisierten in ihrer Studie verschiedene Komponenten der Arbeitgeberattraktivität und entwickelten daraus eine Skala, die es ermöglicht diese Attraktivität zu messen (Berthon et. al., 2005). Daraus ergeben sich fünf Faktoren bzw. Werte, die dazu führen, die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitsplatz zu erhöhen und somit auch die Anzahl von Bewerbungen bzw. die Motivation zur Bewerbung anheben (Berthon et. al., 2005; Edlinger, 2015). Im Folgenden werden diese Faktoren kurz definiert und von einer weiteren Studie von Pfiffer (2019) gestärkt und zusammen aufgelistet:

Faktor	Beschreibung
Interest Value - Interessensfaktor	Es geht darum wie Personen von Arbeitgeber/innen angezogen werden. Dabei können ein spannenderes Arbeitsumfeld, andere oder neuartige Arbeitspraktiken und aktive Förderungen von Kreativität bzw. die Schaffung von Freiräumen für kreatives Handeln und persönlich Herausforderungen eine Rolle spielen. Dabei handelt es sich um intrinsischen Arbeitsmotive.
Social value – Sozialer Faktor	Das Arbeitsumfeld steht im Vordergrund. Die Arbeit sollte Spaß und glücklich machen sowie eine gute Teamatmosphäre und die Möglichkeiten zu sozialen Beziehungen bieten. Addierend wird noch das soziale Mitgefühl, welches genau in diesem Arbeitsumfeld herrschen sollte.
Economic value – Wirtschaftlicher Faktor	Aus der wirtschaftlichen Perspektive spielen eine gute Bezahlung, eine gewisse Jobsicherheit und Beförderungsmöglichkeiten eine große Rolle. Dies ist grundsätzlich extrinsisch, da hier der Wunsch von außen für Arbeitsstabilität herrscht.
Development value – Entwicklungsfaktor	Dabei geht es um die Selbstverwirklichung eines Menschen bzw. dessen Entwicklungsmöglichkeiten. Es geht um die Frage: Wie sehr ermöglicht der Arbeitsplatz karrierefördernde Erfahrungen, Anerkennung, den eigenen Selbstwert und daraus folgend das Selbstvertrauen?
Application value – Weiterentwicklungsfaktor	Hier wird von einer Umgebung gesprochen, welche kundenorientiert und humanitär ist und es Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ermöglicht Gelerntes einzusetzen und an andere weiterzugeben. Dies inkludiert auch die Verpflichtung zum Gemeinwohl.

Tabelle 5: Faktoren der Arbeitgeberattraktivität (Berthon et. al., 2005; Pfiffer, 2019)

Einen mehr zeitgemäßen Ansatz bietet die Studie von Pfiffer (2019), die auf der einen Seite mit jener von Berthon et. al. (2005) verglichen werden kann, jedoch zusätzlich eine gewisse Gewichtung den Faktoren zuschreibt (Pfiffer, 2019). Als am wichtigsten werden hier die intrinsischen Motive gesehen. An zweiter Stelle stehen die Faktoren der Sicherheit, danach die addierte Work-Life Balance, gefolgt von der Politikgestaltung, der Entwicklung, dem sozialen Mitgefühl und zum Schluss der Verpflichtung zum Gemeinwohl. Speziell die Work-Life Balance ist ein Bedürfnis, was zunehmend an großer Bedeutung gewinnt. Darunter werden regelmäßige bzw. flexible Arbeitszeiten, einem attraktiven Standort des Unternehmens und eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben verstanden. Weiter spricht Pfiffer (2019) noch von der Affinität der Politikgestaltung in einem Unternehmen. Dabei geht es um interne sowie externe politische Sachverhalte, die in einem Unternehmen diskutiert und ausgearbeitet

werden sollten. Diesem Motiv wird auch ein gewisses Verantwortungsbewusstsein zugesprochen.

4.2.2 Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen

Ziel dieses Kapitels ist es zu beschreiben, welche Faktoren Einfluss auf die Attraktivität einer Destination und dem zufolge auch Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit dieser gegenüber Vergleichbarer haben. In der Studie von Ritchie und Crouch (2010) wurden, mit Unterstützung von Experten genau dafür verantwortliche Faktoren gesucht (Ritchie & Crouch, 2010). Dabei wurden 35 solcher Faktoren identifiziert und in fünf Untergruppen eingeteilt (siehe Abbildung 4).

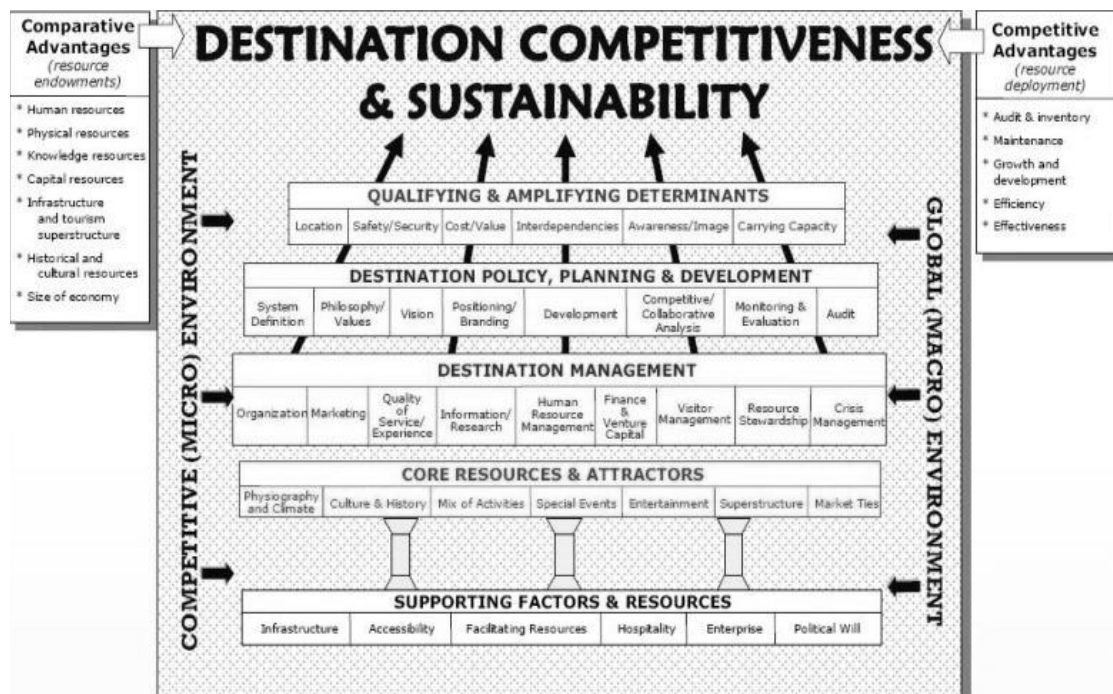


Abbildung 4: Destination Competitiveness & Sustainability Model (Ritchie & Crouch, 2010)

Die Studie zeigt speziell bei zehn Merkmalen eine überdurchschnittlich hohe Signifikanz ihrer Wichtigkeit auf. Sechs davon sind allein aus der Untergruppe *Core Resources & Attractors*. Dabei bildet diese Untergruppe den Grundstein für die Motivation von Gästen, eine Region überhaupt erst besuchen zu wollen. Weiteres sind sie auch der Hauptgrund für die Konkurrenzfähigkeit und verhelfen der Destination, dass potenzielle Gäste sie einer anderen vorziehen. Die anderen Kategorien wie Destination Management, Destination Policy, Planning & Development dienen mehr dem

Erfolg und am Ende der Rentabilität einer Destination. Diese sind auch leichter zu beeinflussen und zu kontrollieren als die Kernressourcen. Beispielsweise kann die Umwelt schwerer beeinflusst werden als der Aufbau einer Infrastruktur (Crouch, 2011; Ritchie & Crouch, 2010).

In der folgenden Tabelle (6) werden die zehn signifikantesten Kernressourcen in absteigender Wichtigkeit näher erläutert:

Name	Beschreibung
Geografie & Klima	Den einflussreichsten Faktor stellen die Umwelt und die Natur dar, da alle anderen Faktoren, um sie herum aufgebaut werden müssen.
Vielfalt der Aktivitäten	Dieser Faktor wird zwar von geografischen und kulturellen Gegebenheiten definiert, jedoch hat das Management einer Destination einen gewissen Einfluss darauf. Das Ziel liegt darin diesen Faktor auf die Stärken der Region auszurichten.
Kultur & Geschichte	Hierbei geht es um die lokale Kultur und Geschichte einer Destination, welche wichtig sind, um sich von anderen Destinationen abzuheben. In Kombinationen mit initiierten sozio-kulturellen Faktoren kann hier ein bleibender Eindruck entstehen.
Touristische Infrastruktur	Die touristische Infrastruktur bildet eine wichtige Grundlage für das Gesamterlebnis, welches die Touristen/innen in der Region erfahren. Dazu gehören, beschränkt auf das touristische Angebot beispielsweise Sehenswürdigkeiten oder Gastronomie.
Sicherheit	Das Thema Sicherheit spielt im Tourismus vermehrt in größeren Städten oder weniger entwickelten Ländern eine wichtige Rolle. Dies inkludiert auch die Versorgung von Wasser, Medizin und Verpflegung.
Kosten	Ein touristisches Angebot bringt auch Kosten für alle beteiligten Parteien mit sich. Hier gehören Transportkosten in und von der Region weg und Kosten, die für den Aufenthalt in der Region anfallen.
Erreichbarkeit	Der Faktor Erreichbarkeit ist in seiner Bedeutung wesentlich von der Dauer des Aufenthalts abhängig. Ein kürzerer Aufenthalt addiert mit einer schweren Erreichbarkeit ist für die Attraktivität zum Beispiel kontraproduktiv. Erhöht sich die Dauer aber wesentlich, beispielsweise auf mehrere Monate, fällt die Erreichbarkeit wiederum weniger ins Gewicht.
Spezielle Events	Zusätzlich zum vorhanden Aktivitätenmix, können spezielle Events wie Großveranstaltungen oder auch kleine Umzüge etc. eine Destination attraktiver machen.
Wahrnehmung & Image	Das Image und somit die Wahrnehmung einer Destination durch vom Gast, hat einen maßgeblichen Einfluss auf einen potenziellen Besuch. Diese Faktoren stehen in direkter Relation mit der Destinationsmarke.
Standort	Der Standort konzentriert sich auf die Anbindung, Nähe und Erreichbarkeit zu anderen Destinationen und touristischen Attraktionen

Tabelle 6: Kernressourcen der Destinations-Attraktivität (Crouch, 2011; Ritchie & Crouch, 2010)

4.3 Destinations- trifft auf Lebensraummanagement

4.3.1 Trend Lebensraummanagement unter dem Dach der DMO

Die Ziele von DMOs wurden bereits im Verlauf der vorliegenden Arbeit erläutert. Im Zuge dieses Kapitels werden neue Dimensionen dargestellt, welche einer DMO erweiterte Aufgaben im Bereich des LRM zuteilt. Mit diesem Thema haben sich Wittmann und Helleisz (2022) auseinandergesetzt und die Begrifflichkeit des Lebensraummanagements definiert, die Rolle einer DMO aufgezeigt und dementsprechende Ziele eingebunden.

Laut den Autoren ist es das wesentliche Ziel des LRMs die Attraktivität einer Destination als Urlaubsraum und als Ort zum Leben und Arbeiten zu steigern. Unter der Begrifflichkeit LRM wird verstanden, dass zusätzlich zu den touristischen Aspekten ein geografisch definierter Aufenthaltsraum aktiv in Aspekte der Lebensqualität von Bewohner/innen positiv eingreift. Dabei werden in der Studie von Wittmann und Helleisz (2022) folgende Handlungsfelder genannt:

- Verkehr und Mobilität
- Gemeinschaft und Identität
- Besucherlenkung
- Regionale Wertschöpfung und Wirtschaft
- Employer Branding
- Angebote und Infrastruktur für Einheimische
- Naturschutz und ökologische Nachhaltigkeit
- Begegnungsqualität
- Kommunikation nach innen
- Wohnen

Dabei wird die unterschiedliche Priorisierung dieser Handlungsfelder je nach Destination aufgrund von lokalen Gegebenheiten und der aktuellen touristischen Entwicklung betont (Wittmann & Helleisz, 2022).

Eine DMO nimmt in diesem Kontext eine spezielle Rolle ein, da die Aufgabenfelder viel zu komplex sind für eine rein touristisch ausgerichtete Organisation, wie die meisten DMOs heutzutage sind. Es muss die Verantwortung über die Koordination und das Netzwerk übernommen werden. Damit ist auch gemeint, dass der Bereich LRM unter das Dach der DMO einziehen muss. Diese Meinung vertritt auch Hölzl (2019),

die am Beispiel Meran zu ähnlichen Entschlüssen kommt (Hölzl, 2019; Wittmann & Helleisz, 2022).

Jede Aufgabe, die wofür abgewickelt wird, muss individuell und an die Region angepasst, zusammen mit Stakeholdern dieser entwickelt werden, um speziell auf die Destination zugeschnittene Ziele zu erreichen. Vorteil der Integration ist, dass Synergien beispielsweise im Marketing aktiv genutzt werden können, um weiche Standortfaktoren der Region besser hervorzuheben (Wittmann & Helleisz, 2022).

4.3.2 Employer Branding einer Destination

Bei der Arbeitssuche bzw. Suche einer neuen Arbeitsstelle gibt es mehrere Angebote in unterschiedlichen Unternehmen und anderen Regionen. Nach Kirschenbaum und Weisberg (2002) fließen unterschiedliche Faktoren in den Entscheidungsfindungsprozess ein. Ein wichtiger Faktor und damit auch Grundlage für diese wissenschaftlicher Arbeit, ist der Einfluss von Destinationen auf die Arbeitsplatzwahl von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Zax & Kain, 1991; Noe & Barber, 1993). Klar ist, dass der Standort eines Unternehmens und dessen Attraktivität, die Wahl maßgeblich beeinflusst und ein Individuum dazu verleitet, sich für oder gegen diesen Arbeitsplatz zu entscheiden (Kirschenbaum & Weisberg, 2002).

Aufbauend auf den Leitgedanken von Kohl und Partner (2019), welche besagen, dass ein attraktiver Lebensraum für Einheimische zu einem attraktiven Arbeitsraum und anschließen zu einem attraktiven Erlebnisraum für Touristen führt, sollten es sich Tourismusdestinationen zusätzlichen Ziel machen, eine in der Region gemeinsame attraktive Employer Brand zu schaffen. An diese Marke richten sich anschließend Arbeitsplätze, die nicht nur Standards erfüllen müssen, sondern darüber hinaus auch in einem attraktiven Lebensraum platziert sind (Kohl & Partner, 2019). Da der Aufbau und die Weiterentwicklung einer Destination zu Gunsten der Gäste nicht ausreicht, muss eine DMO zusätzliche Aufgaben annehmen. Aufgrund von steigender Komplexität von Destinationen und dem intensiveren Zusammenspiel zwischen Stakeholdern und einer Region, gehen diese Aufgaben in Richtung Netzworkebildung, Kommunikation und Lebensraumgestaltung. Die DMOs agieren hier als Akteure/innen und Koordinatoren/innen und erzeugen somit ein Gesamtimage einer Destination (Hölzl, 2019; Linford, 2019).

Um Employer Branding für eine touristische Destination zu betreiben, gilt es konkurrenzfähig zu werden, da sich potenzielle Mitarbeiter/innen meist mit mehreren Alternativen auseinandersetzen. Es gilt zwei Betrachtungsseiten: Die eine bezieht sich auf

die potenzielle Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter, welche/r sich fragt, welche Region sie anzieht und was für sie/ihn wichtig ist, um sich wohlfühlen? Auf der anderen Seite stehen die Unternehmen bzw. die Destination, die sich die Frage stellen, welche Faktoren ziehen qualifizierte Mitarbeiter/innen an (Smith, 1994; Sebald & Enneking, 2006)? Eine Destination beschäftigt sich also andauernd, ob zum Beispiel Eigenschaften, die Touristen/innen anziehen, wie Schönheit, Ruhe, die Landschaft, Aktivitäten etc., auch für potenzielles Personal attraktiv sind. Es kann gleichzeitig auch sein, dass die genannten Eigenschaften ein Anreiz sind, sich für eine Destination zu entscheiden, jedoch müssen weitere Faktoren berücksichtigt werden, die eine Region als Lebensraum definieren, wie zum Beispiel soziale Netzwerke, Infrastruktur und Gehalt (Kohl & Partner, 2019).

Es gilt nach Kohl und Partner (2019) die Entwicklung eine Employer Branding Strategie mit den Zielen einen Beitrag zur Mitarbeiter/innenakquirierung zu leisten und die Destination als attraktiven Arbeitsort zu präsentieren. Dabei erstrecken sich die Verantwortlichen von lokalen Stakeholder über DMOs, Betriebe bis hin zur lokalen Politik. Nur gemeinsam ist es möglich Mitarbeiter/innen zu finden und anschließend längerfristig an die Destination zu binden (Kohl & Partner, 2019). Im Konzept *Best Employer Destination* © werden fünf Schritte, die zu erfolgreichem Employer Branding einer Region führen, beschrieben. Im ersten Schritt geht es um die Bewusstseins-schaffung über die vorhandene Lebensqualität einer Region. Der zweite Schritt beschäftigt sich mit der Positionierung dieser Destination am Markt als Marke. Der dritte Schritt fokussiert sich auf die Umsetzung von Teilprojekten, die schrittweise dazu beitragen die Destination weiterzuentwickeln und intern zu stärken. Beispiele hierfür sind Betriebscoachings, Attraktionsentwicklung, Weiterbildungsprojekte, Jobbörsen, stetige Qualitätsevaluierungen und Schulungen bei und mit den Betrieben. Im vierten Schritt geht es um die Steuerung der Employer Brand durch die DMO als hauptverantwortliche Organisation, welche sich dann gleichzeitig als letzten und abschließenden Schritt auch um die Kommunikation der Marke kümmert (Kohl und Partner, 2021).

Müller (2019) stellt die Verbindung zwischen Destinationsmanagement und Lebensraumgestaltung her. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen achten nicht nur auf die vorliegende Umgebung, sondern auch auf das Angebot von Unternehmen und Regionen attraktive Lebensräume bereitzustellen und zu bieten (Müller, 2019).

4.4 Zwischenfazit zur Theorie und Literaturanalyse

In diesem Kapitel werden in einem Zwischenfazit die theoretischen Inhalte und die Erkenntnisse aus der hermeneutischen Literaturanalyse als Basis für die Empirie dieser Arbeit und die Diskussion am Ende zusammengefasst. Es wird auch versucht die Attraktivität einer Employer Region in einem konzeptionellen Modell darzustellen.

4.4.1 Bewusstsein schaffen für die Lebensqualität in einer Region

Zu Beginn ist zu erwähnen, dass regionsspezifische Eigenschaften, die explizit Einfluss auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einer gesamten Region haben zum Zeitpunkt dieser Arbeit noch nicht ausreichend erforscht wurden, um diese klar zu definieren. Das einzige Konzept liefern an dieser Stelle Kohl und Partner (2021) mit ihrem Ansatz der *Best Employer Destination* © (Kohl und Partner, 2021). Ihren einzelnen Schritten und dieser Arbeit aufgezeigte Theorien, Prozesse und Modelle weisen jedoch gewisse Zusammenhänge auf. Der erste Schritt sollte immer derjenige sein, der sich mit den Bedürfnissen von Mitarbeiter/innen beschäftigt. Das Wanderverhalten von Menschen, die Push und Pull Theorie von Lee (1972), sowie die beiden Bedürfnistheorien beschäftigen sich in ihrer Gesamtheit mit der Lebensqualität von Menschen, die in einer Region arbeiten und leben. Werden gewisse Grundbedürfnisse nicht erfüllt, kommt es zu einer Abwanderung aus einer Region aufgrund von Unzufriedenheit. Diese Punkte lassen sich auch mit ähnlichen Attributen von Arbeitgebern oder Destinationen vergleichen. In der Theorie unterscheiden sie sich nur in ihrer Zielgruppe. In dieser Arbeit werden signifikante Ähnlichkeiten bestimmter Faktoren, die die Attraktivität beeinflussen erkennbar gemacht. Verfügt eine Region beispielsweise über ein schlechtes Angebot an Freizeitaktivitäten hat dies direkte Auswirkungen auf die Zufriedenheit beider Parteien, nämlich Menschen, die hier wohnen sowie Menschen, die die Region besuchen.

4.4.2 Die Positionierung einer Employer Region

Auch der zweite Schritt nach Kohl und Partner (2021) hat Auswirkungen sowohl auf Einheimische als auch auf Touristen/innen. Dabei wird der Branding Prozess einer Employer Brand und Destination Brand zusammengefügt. Diese Prozesse ähneln sich in ihrem Ablauf. In den ersten Schritten geht es bei beiden Prozessen um Attribute, wie Image und Wahrnehmung des Produktes. Auf der einen Seite wird der Arbeitsplatz und auf der anderen Seite die Destination als Reiseziel betrachtet. Beide Produkte haben vorerst unterschiedliche Zielgruppen. Wird aber versucht auf der

Basis von beiden Prozessen ein neues Produkt zu erschaffen bzw. die Marken beider zu verbinden, vermischen sich auch alle Determinanten, welche zu einem Markenwert führen. Um das Beispiel der Freizeitaktivitäten wieder heranzuziehen, benötigt der Besucher/innen individuelle Aktivitäten, die ihm bzw. ihr gefallen und ihn bzw. sie motivieren eine Destination als Reiseziel auszuwählen. Die Arbeitnehmer/innen haben dieselben Bedürfnisse, nur finden diese in ihrer Freizeit statt. Der Unterschied besteht darin, dass die Besucher/innen eine begrenzte Zeit zum Beispiel eine Urlaubswoche im Jahr zur Verfügung haben und die Arbeitnehmer/innen ihre Freizeit beispielsweise nach der Arbeit oder den Wochenenden, dafür aber über einen längeren Zeitraum, zu Verfügung haben. Daraus lässt sich schließen, dass alles abhängig von einer klar definierten Zielgruppe ist, die einerseits zu der Region passt und andererseits die Motivation aufbringt potenzielle Konsument/innen der Marke zu werden. Gleichzeitig ist auch die Positionierung unter Einbindung interner Stakeholder am Markt und Analyse der Konkurrenz erforderlich.

4.4.3 Der Markenwert und die Attraktivität einer Employer Region

Die Mischung bzw. Überschneidung der Determinanten betrifft auch den Markenwert einer Employer Brand und einer Destination Brand. Dies bedeutet, dass symbolische Attribute, welche die Wahrnehmung beeinflussen, mittels Images eine Erwartung erzeugen, welche im Anschluss von der wahrgenommenen Qualität zur Zufriedenheit der Markenkonsumenten/innen führt. Das Image wird in diesem Fall von der Marke übermittelt, baut aber auf bestehende Meinungen von beispielsweise vorhandenen Arbeitnehmern/innen und Besucher/innen, offensichtlichen Spezifikationen oder übermittelnden Werten auf. Dabei fließen erneut die individuellen Bedürfnisse der angedachten Zielgruppe in den Branding-Prozess ein. Im weiteren Schritt wird die Attraktivität eines Arbeitgebers bzw. einer Arbeitgeberin mit jener einer Destination addiert. Berthon et. al. (2005) und Pfiffer (2019) zeigen dafür die fünf Faktoren der Arbeitgeberattraktivität auf (Berthon et. al., 2005; Pfiffer, 2019). Diese stehen den zehn wichtigsten Faktoren zur Attraktivität einer Destination nach Ritchie und Crouch (2010) gegenüber und müssen, um die Attraktivität einer Arbeitermarke zu definieren, dementsprechend mit den Bedürfnistheorien nach Lee, Maslow und Herzberg addiert werden. Das folgende konzeptionelle Modell in Anlehnung an Ritchie & Crouchs (2010), das Model der Destinationsattraktivität, soll einen Versuch wagen für Destinationen eine Grundlage zu liefern, um das eigene Image abzubilden und anschließend die Etablierung einer Employer Region zu starten:

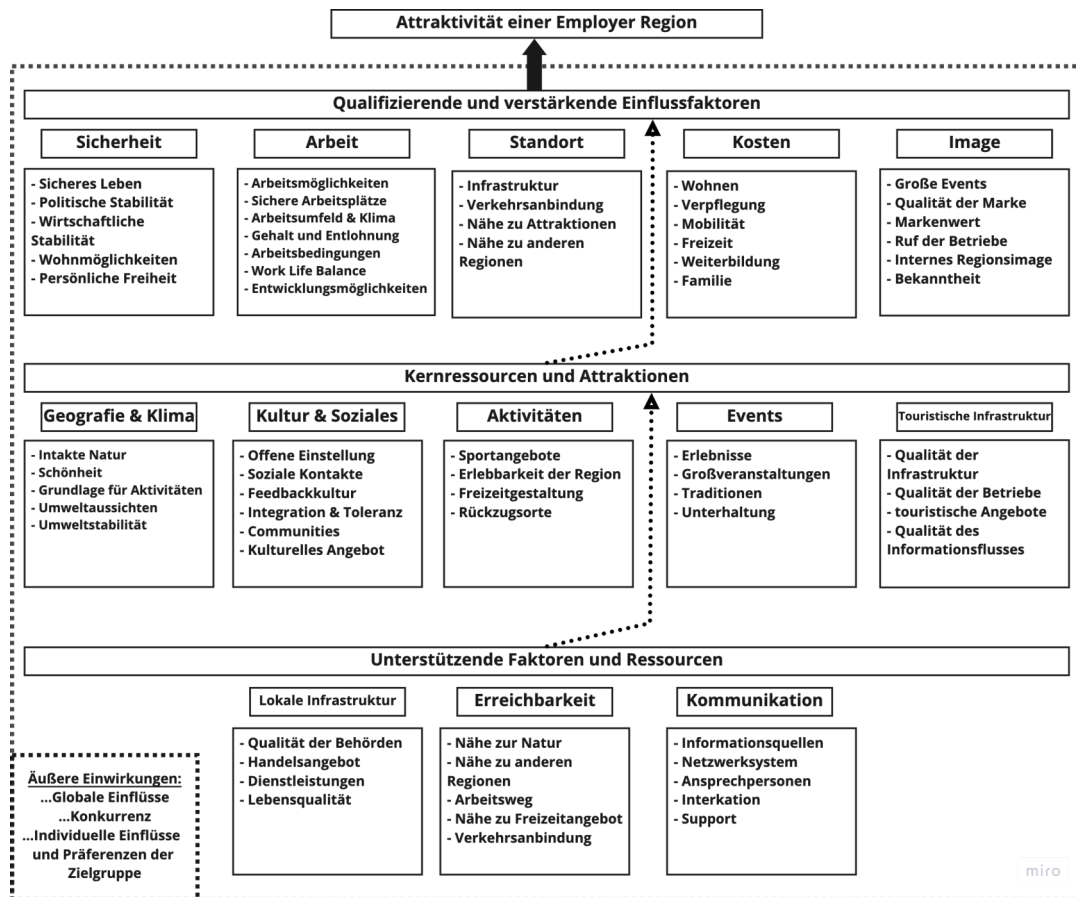


Abbildung 5: Konzeptionelles Model der Attraktivität einer Employer Region angelehnt an Ritchie & Crouch (2010)

4.4.4 Der Branding Prozess einer Employer Region

Als die letzten Schritte, die Kohl und Partner (2021) ergreifen, muss eine Strategie entwickelt werden, welche den Branding Prozess der Employer Region fortsetzt. Diese Strategie baut auf das Image, die Attraktivität und aus diesen beiden resultierend den Markenwert auf. Es muss auch eine Employer Region Vision entwickelt werden die anschließend Kommunikationsmaßnahmen, verantwortliche Stakeholder und zugewiesene Rollen der Koordination leitet. Der letzte Punkt sollte laut Wittmann & Helleisz (2022) von der DMO übernommen werden, da diese bereits das nötige Wissen, die Ressourcen und die Kanäle besitzt eine passende Kommunikationsstrategie zu entwickeln, umzusetzen und zu evaluieren, um am Ende die definierte Zielgruppe aktiv und ergebnisorientiert anzusprechen und zu motivieren sich selbst vom Markenversprechen zu überzeugen.

5 Empirische Untersuchung

Die im Folgenden erläuterte Untersuchung, welche auf dem Zwischenfazit und dem entwickelten konzeptionellen Modell der Employer Region Attraktivität basiert, versucht das Image und die Attraktivität der KUSSK Region Arbeitgeberdestination gegenüber einer bestimmten Zielgruppe abzubilden sowie Chancen und Risiken aufzuzeigen.

5.1 Methodik

Im Rahmen dieser Arbeit soll untersucht werden, auf welche bereits vorhanden Attribute bzw. Besonderheiten eine Arbeitermarke für die KUSSK Region aufgebaut und weiterentwickelt werden kann. Hierbei sollen primär die kollektiven Wahrnehmungen sowie Meinungen der angedachten Zielgruppe für genau jene Marke analysiert werden. Der Standpunkt von derzeit agierenden DMO Mitarbeiter/innen spielt für diese empirische Untersuchung eine untergeordnete Rolle.

5.1.1 Beschreibung der gewählten Forschungsmethode

Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, herauszufinden, welche Faktoren Einfluss auf die Attraktivität einer Tourismusdestination als Arbeitgeberregion haben und wie ausgeprägt diese in der KUSSK Region sind. Um dieses Vorhaben zu erreichen bzw. den Forschungsgegenstand zu untersuchen, wird auf eine qualitative Forschung in Form von Fokusgruppeninterviews zurückgegriffen. Fokusgruppen sind moderierte Diskussionen in Kleingruppen und dienen dem Zweck der Datensammlung (Schulz, 2012). Ziel einer solchen explorativen Methodik ist es die Gefühle, Meinungen und Gedanken der Befragten über Produkte, Ideen, Dienstleistungen etc. herauszufinden (Threllfall, 1999; Welch J. L., 1985; Krueger & Cassey, 2014). Um zu garantieren, dass diese Form der Untersuchung auch tatsächlich funktioniert, muss für die Beteiligten ein gewährendes und gemütliches Umfeld erkennbar sein. Grund dafür ist das individuelle persönliche Empfinden über ein Thema (Krueger & Cassey, 2014). Zudem ist es bei Fokusgruppen entscheidend, eine gewisse Struktur zu schaffen. Dafür wird ein Interviewleitfaden eingesetzt, der für die Moderatorin bzw. den Moderator alle relevanten Aspekte zur Verfügung stellt, um das genannte Umfeld schaffen zu können (Schulz, 2012). Der Leitfaden, welcher im Rahmen dieser Arbeit erstellt werden, wird im Verlauf dieser Arbeit genauer erläutert und ist im Anhang zu finden.

5.1.2 Eignung und Begründung der Wahl

Die Anwendungsbereiche von Fokusgruppen sind vielseitig und weitgestreut (Schulz, 2012; Krueger & Cassey, 2014). Bereits Mitte der 2000er-Jahre wurde von Unternehmen auf diese Methode zurückgegriffen um die Meinungen, Gefühle und das Verhalten von Individuen zu verstehen und anschließend zu erörtern. Dies ist bis heute der Fall (Mayerhofer, 2007; Schulz, 2012; Krueger & Cassey, 2014). Threllfall (1999) erläutert, dass sich Fokusgruppen dafür eignen, neue Themenbereiche zu untersuchen und unter anderem auch als Vorläufer erweiterter sowie tieferer Forschung zu dienen (Threllfall, 1999). Zusätzlich bestätigt die Literatur die häufige Anwendung im Marketingbereich, welche für die vorliegende Arbeit benötigt wird. Weiteres bietet das Fehlen von ähnlichen Studien, auf jene eine Arbeitermarke speziell für die KUSSK Region entwickelt werden kann Gründe für die Wahl dieser Art Forschung. Diese Informationen können auch als Einflussfaktoren bezeichnet werden, welche explizit in der Literatur erwähnt werden, um die Nützlichkeit von Fokusgruppen darzustellen. Die Methode dient auf dem Zweck zur Entschlüsselung und Identifizierung genau dieser Einflussfaktoren sowie der Gewinnung tieferer Erkenntnisse innerhalb der Forschungsthematik (Mayerhofer, 2007).

5.2 Forschungsdesign

5.2.1 Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, im kleinen, meinungsintensiveren Kreis mit Menschen, die direkt eine potenzielle Zielgruppe für eine Arbeitermarke der KUSSK Region darstellen, zu diskutieren, was die Region für sie in einem Arbeitskontext bzw. Lebensraumkontext ausmacht. Die Teilnehmer/innen sollen ihre Meinungen zu bestimmten Fragen äußern, aus diesen dann eine Basis für das aktuelle bzw. potenzielle Image der KUSSK Region als Arbeitsort definiert wird. Es geht im Wesentlichen nicht um intensive Expertenmeinungen, sondern um die direkten Ansichten und die Wahrnehmung der Zielgruppe. Werden an dieser Stelle gewisse Attribute, die im Theorieteil der vorliegenden Arbeit erläutert, von mehreren Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen nicht erwähnt kann im Anschluss daraus geschlossen werden, dass eine potenzielle Selbstverständlichkeit oder eine fehlende Wahrnehmung dieses Faktors vorliegt. Gleichzeitig soll diese Untersuchung auch dem Zweck dienen, eine Bewusstseinschaffung für relevante, zielgruppenspezifische Faktoren bei den Teilnehmern/innen

und anschließend bei Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen hervorzurufen.

5.2.2 Datenerhebung

Die empirische Datenerhebung in dieser Arbeit erfolgt ausschließlich über die der Fokusgruppeninterviews, welche online durchgeführt werden. Dies bedeutet, dass hier von digitalen Fokusgruppen gesprochen wird, welche mit Hilfe von Online-Tools virtuell zusammengeführt werden. Der Verzicht auf das physische Zusammentreffen wird dadurch begründet, dass sich die Teilnehmer/innen selbst einen Ort aussuchen können, an dem sie sich am wohlsten fühlen und dadurch eine gewisse Flexibilität herrscht (Zwaanswijk & van Dulmen, 2014).

Außerdem wurde bei mehreren Studien festgestellt, dass keine Unterschiede in den Ergebnissen zwischen Fokusgruppen in Präsenz oder online vorliegen (Reid & Reid, 2005). Zudem stellen technische Schwierigkeiten bei Online-Fokusgruppen schon lange kein Problem mehr dar (Stewart & Shamdasani, 2017). Zusätzlich dient es dem Schutz der Beteiligten in den Zeiten der Coronapandemie.

Wie bereits angesprochen, bedarf es für Online-Diskussionen auch Online Tools zur dementsprechenden Umsetzung. Stewart und Shamdasani (2017) erwähnen in diesem Zug die Plattformen Skype, AdobeConnect und WebEx. Auf diese genannten Plattformen wird der Autor aber nicht zurückgreifen, da ein höherer Erfahrungsgrundschatz und Vertrautheit, aufgrund des Studiums an der Hochschule mit dem Programm ZOOM vorliegt. Diese Plattform bietet alle, für die Durchführung von Online-Fokusdiskussionen, notwendigen Funktionen. Zudem wird die Diskussion aufgenommen, damit die Auswertung noch genauer erfolgen kann, beispielsweise mit Bezug auf Mimik und Gestik und die Aussagen klar den einzelnen Teilnehmer/innen zugeordnet werden können (Stewart & Shamdasani, 2017).

Laut Stewart und Shamdasani (2017) ist das bereits vorhandene Wissen über die verwendete Plattform inklusive dessen Handhabung eine Voraussetzung dafür, dass der Autor für die Rolle des Moderators geeignet ist. Zudem dient der Eignung auch, dass der Autor ähnliche demografischen Eigenschaften wie die Teilnehmer/innen aufweist, zusätzlich mit der Region lange vertraut ist, aus dem Studium Wissen über die Thematik aufbauen konnte und ähnliche Tätigkeiten bereits durchführte. Somit kann er die Gruppe souverän durch die Diskussion führen (Mayerhofer, 2007; Schulz, 2012).

5.2.3 Die Stichprobe: Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Simons (2015) stützt sich in seinem Konzept der Schwarmstädte auf einen Erklärungsansatz, welcher auf die Verhaltensweisen von 30- bis 35-Jährigen abzielt, die sich für bestimmte Städte entscheiden, die sie wie - metaphorisch gesprochen – wie die Vogelschwärme anziehen. Grund für die Erscheinung für solche Städte ist der demografische Wandel. Der jüngere Anteil in der Gesamtbevölkerung sinkt im Vergleich zum älteren und bildet dadurch eine Minderheit. Zusätzlich wechseln jüngere Generationen häufiger den Wohnort, bleiben jedoch oft im Umkreis. Bezogen auf die Schwärme, versammelt sich die Minderheit der jüngeren Generation und lässt sich als kollektiv dort nieder, wo es bereits viele Menschen ihrer Art bzw. Altersgruppe gibt. Dies hängt zusätzlich auch mit der Attraktivität des Ortes und der Zahl der bereits dort lebenden Altersgenossen zusammen. Zusammengefasst sind dies Gründe für Wanderbewegungen junger Menschen. Daraus lässt sich schließen, was eine noch unattraktive Region tun kann, um *Schwärme* in dieser Hinsicht anzulocken. Es müssen Möglichkeitsräume und Entwicklungspotentiale erkennbar gemacht oder geschaffen werden (Simons, 2015).

Diese Erkenntnisse fließen in die Festlegung der demografischen Grenzen der Stichprobe ein. Zusätzlich werden aber noch, aufgrund der Literaturanalyse von standortspezifischen Eigenschaften weitere Faktoren miteinbezogen. Die Literatur zeigt, dass eine gewisse Homogenität der Diskussionsteilnehmer/innen wichtig ist, unabhängig von der Gruppenoffenheit bzw. -enge. Gleichzeitig ist aber eine gewisse Diversität bedeutend, um eine Vielfalt an Meinungen und Aspekten sicherzustellen, da diese häufig zu tieferen Diskussionen führen (Mayerhofer, 2007). Zudem handelt es sich in dieser Arbeit um ein geografisch eingegrenztes Gebiet, weshalb auch die Teilnehmer/innen einen Bezug zur Region haben sollen. Somit ergeben sich für die vorliegende Masterarbeit folgende vier Voraussetzungen für die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- Alter: 25-35 Jahre
- Aktuell wohnhaft in der Region, Mindestaufenthalt in der Region von einem Jahr oder potenzieller Wunsch in genau diese Region zu kommen
- Motivation: Kürzliche oder in Kürze stattfindende Veränderungen der Lebensumstände durch Bildungsabschluss, Familiengründung oder Änderung des Arbeitsumfeldes
- Vorzugsweise ursprünglich nicht aus der Region

Die Erfüllung dieser vier Voraussetzungen ist wichtig, um einerseits eine klar definierte, potenzielle Zielgruppe für die herauszufindenden Markenwerte zu befragen und andererseits Teilnehmer/innen auswählen, welche laut Literatur sich am ehesten mit den Themen Wanderung, Standortwechsel und sich ändernden Lebensumstände auseinandersetzen oder in jüngerer Vergangenheit auseinandergesetzt haben. Dadurch fällt es den Teilnehmer/innen auch leichter sich zum Thema konkrete Meinungen zu bilden. Um die Tiefe der Diskussion garantieren zu können werden keine weiteren Voraussetzungen gestellt. Es wird auch versucht in jeder Fokusgruppe mindestens eine Person mit jeweiliger Voraussetzung einzubinden.

Die Gruppengröße betreffend, zeigt die Literatur Übereinstimmungen bei der Anzahl von sechs bis zwölf Personen pro Fokusgruppe, die, wie bereits erwähnt, anhand der Voraussetzungen ausgewählt werden (Mayerhofer, 2007; Schulz, 2012; Krueger & Cassey, 2014).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Fokusgruppe aus sechs bis acht Teilnehmer/innen besteht, welche die bereits erläuterten Eigenschaften erfüllen. Die etwas kleinere Gruppengröße soll sicherstellen, dass genügend verschiedene Meinungen und Ansätze geäußert werden können und jede bzw. jeder Zeit besitzt ihre bzw. seine Erfahrungen mit der Gruppe zu teilen (Krueger & Cassey, 2014).

5.2.4 Konzeption des Interviewleitfadens

Das Konzipieren eines Interviewleitfadens ist ähnlich wie bei qualitativen Einzelinterviews, auch für die Fokusgruppen ein gängiges Verfahren und wird auch hier im Vorhinein erstellt. Dies soll dem Autor und gleichzeitig dem Moderator, vor allem als Orientierungshilfe dienen. Jedoch soll nicht zu stark in das Gespräch eingegriffen werden, um die Lebendigkeit des Gesprächs dementsprechend aufrecht zu erhalten (Schulz, 2012). Generell ist zu beachten, dass qualitative Forschungsmethoden grundsätzlich weniger strukturiert bzw. formal ablaufen, dies aber auch gar nicht als Ziel gesehen wird (Mayerhofer, 2007). Demzufolge besteht für den Moderator bzw. die Moderatorin kein genereller Druck bei Fokusgruppeninterviews einen gewissen Konsens zu erreichen. Es sollen hauptsächlich die verschiedenen Meinungen und Ansichten gesammelt werden (Krueger & Cassey, 2014).

Im Anhang ist der konzipierte Leitfaden für die vorliegende Masterarbeit zu finden (siehe Anhang I). Dieser wird mit klaren Fragen formuliert. Jedoch ist die Reihenfolge flexibel sowie das spontane Aufgreifen von Themen aufgrund von Dynamiken während der Diskussion möglich.

Der Leitfaden für die Fokusgruppeninterviews wird in der ersten Phase der Forschung erstellt. Dies inkludiert die Fragestellungen, welche auf die Literaturanalyse aufbauen und welche es zum Ziel haben das Empfinden, die Gedanken und die Meinungen der Teilnehmer/innen zu erfahren. Dafür wird zu Beginn einfache, allgemeine Fragen entwickelt, um die Diskussionen starten. Diese zielen darauf ab, die allgemeinen Lebensumstände der Teilnehmer/innen und ihren Bezug, Einfluss bzw. ihr Wissen zu DMOs zu erfahren.

Es werden in beiden Fokusgruppeinterviews jeweils vier Themenbereiche angesprochen. Das erste Thema bezieht sich auf die allgemeine Meinung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und behandelt Attribute wie das Wanderverhalten von Menschen in einem bestimmten Lebensabschnitt, Einflüsse auf Arbeits-, Wohn- und Lebensortentscheidungen, Bedürfnisse, die es zu erfüllen gilt und allgemeine Gedanken über den Ort, wo jemand arbeitet. Der zweite Bereich bezieht sich auf die KUSSK Region selbst, mit Determinanten wie Beweggründe, Attraktivität, Wahrnehmung, Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, Bedürfnisse, Verzicht. Als dritter Themenbereich wird auf Potenziale, Konkurrenzfähigkeit, Image und Kommunikation der KUSSK Region eingegangen und zum Schluss, als vierter Punkt, auf direkte Wünsche der Teilnehmer/innen an die Region.

Wiederholt zu erwähnen ist, dass der Interviewleitfaden nur eine grobe Übersicht darstellt und nicht jedes einzelne Bedürfnis oder jeder Umstand bezogen auf die Theorie abgefragt werden kann und soll. Prinzipiell ist es die Aufgabe eines Moderators bzw. einer Moderatorin direkt zu beobachten, ob im Laufe der Diskussion spannende bzw. interessante Aspekte aufkommen, bei denen für einen tieferen Einblick, nachgefragt werden kann oder noch einmal explizit diskutiert werden soll.

5.2.5 Datenanalyse und Auswertung

Zur Datenanalyse in dieser Forschung wird das Verfahren der Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010), welches auf jenes von Mayring (2008) aufbaut, herangezogen.

Beide Auswertungsmethoden konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Tiefe der Informationen, Gedanken und Erfahrungen der Teilnehmer/innen (Mayring, 2008; Gläser & Laudel, 2010) Dabei wird beim Ansatz von Mayring (2008) die Idee verfolgt, dass systematische Arbeitsschritte auch in der qualitativen Forschung Verwendung finden sollen, die wiederum eine hohe Nachvollziehbarkeit der zu erwartenden Ergebnisse sicherstellen (Mayring, 2008). Dieser Ansatz lässt aber keine Änderungen oder

Ergänzungen des Kategoriensystem nach der Erstellung mehr zu, sodass die Entscheidung auf die erweiterte Form der Datenauswertung nach Gläser und Laudel (2010) gefallen ist. Grund dafür ist eine gewisse einzuberechnende Offenheit, welche die Thematik dieser Arbeit mit sich zieht. Durch die Anwendung eines dementsprechend offenen Auswertungsprozesses wird eine realitätsnahe Darstellung der erhobenen Daten ermöglicht, ohne diese unter theoretischen Annahmen zu subsumieren. Dabei werden zusätzlich zum Zählen der Häufigkeiten die komplexen Informationen analysiert (Gläser & Laudel, 2010). Dies dient insbesondere der Erklärung von Zusammenhängen und es können dadurch alle gemachten Aussagen ähnlich gewichtet werden. Letzteres dient der Qualität der Forschung. Demzufolge ergeben sich aus der Vorgehensweise nach Gläser und Lausel (2010) folgende Schritte zur Analyse der Fokusgruppeninterviews:

- Erstellung eines Kategoriensystems mit dementsprechenden Suchraster
- Aufteilen der Transkripte in Analyseeinheiten
- Analysieren der Texte auf relevante Informationen
- Zuordnung der identifizierten Informationen zu den einzelnen Kategorien

Nach der Durchführung der Fokusgruppendifkussionen wird diese nach relevanten Inhalten untersucht und den passenden Kategorien zugeordnet. Dabei folgt die Struktur des Kategoriensystems den theoretischen Ansätzen dieser Forschungsarbeit. Dadurch können Kausalmechanismen erkannt werden und im Anschluss der Beantwortung der Forschungsfrage dienen (Gläser & Laudel, 2010). Der Aufbau des Suchrasters orientiert sich am Interviewleitfaden, was wiederum garantiert, dass die Untersuchung theorieleitend abläuft. Anhand dieses Suchrasters werden anschließend die Inhalte extrahiert und dem Kategoriensystem zugeordnet und dadurch einzeln analysiert. Dieser Prozess dient am Ende dann der Interpretation der Ergebnisse (Gläser & Laudel, 2010).

Nach Durchführung der Fokusgruppendifkussionen werden die erstellten Aufzeichnungen computergestützt transkribiert (siehe Anhang II, 2.1 & 2.2). Dieser Prozess dient als Grundlage für die weitere Auswertung. Für die Erstellung und Analyse der Transkripte wird die Software MAXQDA herangezogen, welche sich speziell für die qualitative Datenanalyse eignet. Das Programm erleichtert es Inhalte verschiedenen Kategorien zuzuordnen, farblich zu markieren, kommentieren und anschließend zu verwalten. Dies garantiert eine detaillierte Inhaltsanalyse welche sämtliche relevante

Informationen der empirischen Untersuchung berücksichtigt und vollständig darstellt (siehe Tabelle 8).

Die folgende Tabelle (8) zeigt das deduktive Kategoriensystem, welches für die vorliegende Arbeit erstellt wird:

Bildung	Kategorien	Subkategorien
Deduktiv	Status Quo: Was bewegt Menschen?	Lebensabschnitt der Zielgruppe, Wanderverhalten
	Attraktivität der KUSSK Region als Employer Region	Qualifizierende und verstärkende Einflussfaktoren; Kernressourcen und Attraktionen; Unterstützende Faktoren und Ressourcen; äußere Einwirkungen
	Chancen und Risiken der KUSSK Region	
	Branding Prozess & Kommunikation	Image, Konkurrenz, Stakeholder, Kultur, Infrastruktur, Kommunikation

Tabelle 7: Deduktives Kategoriensystem der Empirischen Untersuchung

Die umfassendere Übersicht des Systems und des Suchrasters inklusive Kodier-Regelwerk sowie Ankerbeispiele sind im Anhang zu finden (siehe Anhang III).

Aufbauend auf diesem Kategoriensystem, in welchem sich die gesamten gesammelten Daten einordnen lassen, werden im Folgenden die Ergebnisse aus der durchgeführten Studie dargestellt. Dabei wird auf jede einzelne Kategorie und, falls vorhanden, jede Subkategorie einzeln eingegangen. Es werden die angesprochenen Punkte mit passenden Auszügen aus den transkribierten Interviews belegt.

6 Auswertung der Fokusgruppendifkussionen

6.1 Status Quo: Was bewegt Menschen?

In erster Linie bezieht sich dieser Teil der Forschung auf die aktuellen Lebensabschnitte der Teilnehmer/innen und den daraus resultierenden Einfluss auf das Wanderverhalten. Die Teilnehmer/innen ähneln sich alle in ihren Lebensabschnitten, welche sie kürzlich, aktuell oder in naher Zukunft durchlaufen mussten bzw. müssen. Jeder bzw. jede weist einen Orts-, Job- oder Lebensumstandswechsel auf, welcher zu einem Wanderverhalten führte. Mehrere Teilnehmer/innen meinen beispielsweise, dass ein Jobwechsel vor Kurzem abgewickelt wurde bzw. in Kürze ansteht. Beispielsweise *„Ich bin im Moment arbeitend im Norden in Lüneburg bzw. ich pendle zwischen Lüneburg und Hamburg und ich denke mal ein Jobwechsel steht Richtung Ende des Jahres bzw. Anfang nächsten Jahres an [...] langfristig denke ich auch eher Richtung München oder wieder Richtung Süden zu gehen“* (Anhang 2.1, Pos. 15) oder *„mein Wohnort ist in Innsbruck [...] bin auf der Jobsuche [...] und kann mir aber auf alle Fälle vorstellen wieder in den Raum Kufstein zu gehen“* (Anhang 2.1, Pos. 13). Es gibt aber auch Teilnehmer/innen, die bereits einen größeren Prozess hinter sich gebracht haben und sich bereits in einer stabilen Lebensphase befinden. Zwei Teilnehmer/innen haben gerade eine junge Familie gegründet, sich in einer Nachbargemeinde sesshaft gemacht und jeweils eine Arbeit in der KUSSK Region angenommen (siehe Anhang 2.2, Pos. 11; Anhang 2.2, Pos. 7). Beide Teilnehmer/innen sind auch gemeinsam in die KUSSK Region zurückkehrt, um dort ihre Lebensplanung fortzusetzen (Anhang 2.2, Pos. 38; Anhang 2.2., Pos. 40).

Die Teilnehmer/innen haben in den meisten Fällen verschiedene Intensionen ihren Wohnort zu wechseln. Genannte Aspekte sind arbeitsbedingt, ausbildungsbedingt oder wohnbedingt. Einige Teilnehmer/innen nennen Studieren als Hauptgrund für ihre Motivation einen Lebensabschnitt zu wechseln (siehe Anhang 2.1, Pos. 57, 59, 95, 109; Anhang 2.2, Pos. 9, 32). Diese Teilnehmer/innen beziehen sich auf die Fachhochschule, welche sich in der Stadt Kufstein befindet und teilweise Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet, die es in dieser Form ihrer Meinung nach nicht wo anders gibt. Dazu meinte ein/e Teilnehmer/in: *„[...] das war tatsächlich in erster Linie der Studiengang, weil ich den so in Deutschland tatsächlich nicht gefunden habe“* (Anhang 2.1, Pos. 57).

Beispiele für arbeitsbedingte Faktoren sind Jobangebote und Karrierechancen (siehe Anhang 2.1, Pos. 23, 25; Anhang 2.2, Pos. 30, 36, 42, 84). Ein/e Teilnehmer/in bezieht sich für die KUSSK Region auf die in der Umgebung einzigartige Industrie: *„Zum Arbeiten ist halt einfach die größte Pharmafirma in der Umgebung in genau dieser Region“* (Anhang 2.2, Pos. 42). Der/dieselbe Teilnehmer/in meint auch, dass es in dieser Firma sowie in den umliegenden zum Beispiel Karrieremöglichkeiten durchaus gegeben sind und man in der Region nicht lange arbeitslos ist (siehe Anhang 2.2, Pos. 60).

Die am häufigsten genannten Gründe für einen Wechsel des Lebensabschnittes hatten mit der Wohnsituation oder mit der Attraktivität einer Region zu tun. Beispielsweise nennen fast alle Teilnehmer/in den Wunsch nach geeignetem leistbarem Wohnraum und einem gewissen Wohlfühlfaktor (siehe Anhang 2.1, Pos. 33, 126, 135, 158, 160, 164; Anhang 2.2, Pos. 26, 45, 104, 105, 146). Ein/e Teilnehmer/in bezog sich auch auf den Sicherheitsfaktor den ein Ort mit sich bringt: *„[...] ich muss jetzt auch sagen, dass ich meine Kinder lieber auf eine Schule in meinem kleinen Ort sende als in die Stadt [...]“* (Anhang 2.2, Pos. 78). Zum Wohlfühlfaktor selbst einigen sich die Teilnehmer/innen auf ein positives soziales Umfeld, die vorhandenen Communities wie Vereine oder Gemeinschaften und die Menschen, die in einem Ort leben was eine Wanderung begünstigen kann (siehe Anhang 2.1, Pos. 31, 51, 61, 63, 93; Anhang 2.2, Pos. 15, 32, 64). Ein/e Teilnehmer/in betont ein Beispiel zum Vorteil Kufsteins: *„Also ich finde die Leute sind im Vergleich zur Steiermark sehr offen.“* (Anhang 2.2, Pos. 64).

6.2 Attraktivität der KUSSK Region als Employer Region

6.2.1 Meinungen zu Attraktivität allgemein

Gleich zu Beginn meint ein/e Teilnehmer/in zu einem attraktiven Lebensraum: *„Ja, wenn die Gegend sehr attraktiv ist und viele Freizeitmöglichkeiten hat und viele Jobmöglichkeiten“* (Anhang 2.1, Pos. 23). Dabei stellt er/sie explizit klar, dass die Möglichkeiten nach der Arbeit einen wertvollen nahezu wichtigeren Beitrag zur Attraktivität leisten und für sie/ihn der Arbeitsort tatsächlich davon beeinflusst wird, was geboten wird und weniger welchen nächsten Job sie/er findet (siehe Anhang 2.1, Pos. 25). *„Ich kann die ganzen Hobbies, die ich betreibe, hier machen“* (Anhang 2.1, Pos. 27) oder *„[...] also das mit den Freizeitaktivitäten und so, das steht sowieso ziemlich*

weit oben“ (Anhang 2.1, Pos. 31) betonen zwei Personen auf den Einfluss eines Ortes, für den sie sich entscheiden. Einen besonderen Wert verspricht auch die Vielseitigkeit aus zum Beispiel kulturellen und kulinarischen Angeboten (siehe Anhang 2.1, 31,168) oder das allgemeine Wirken, in Form von zum Beispiel der Ruhe eines Ortes auf jemanden (siehe Anhang 2.1, Pos. 45). *„Also allgemein ist eine gute Verkehrsanbindung auf jeden Fall wichtig“* (Anhang 2.2, Pos. 22). Bezüglich Freizeitaktivitäten werden auch von einigen Teilnehmer/innen die Möglichkeiten der Gastronomie erwähnt (siehe Anhang 2.2, Pos. 22).

Arbeitstechnisch werden die Möglichkeiten des Arbeitgebers angesprochen, die eine Region bietet. Dabei wird die Entfernung von Wohnung und Arbeit sowie das benötigte Verkehrsmittel angesprochen (siehe Anhang 2.1, Pos. 32). Dazu argumentierte ein/e Teilnehmer/in wie folgt: *„[...] dass ich tatsächlich lieber pendle, als aus einer Stadt wegzuziehen, in der ich mich wohlfühle“* (Anhang 2.1, Pos. 33).

Dem angeknüpft spielen die Anbindung und die Position der Region eine besagte Rolle. *„[...] ich brauche eine sehr gute Anbindung“* (Anhang 2.1, Pos. 59) sagt ein/e Teilnehmer/in dazu und wird mehrmals bestätigt (siehe Anhang 2.1, Pos. 43, 61, 65; Anhang 2.2, Pos. 15, 22, 26, 28). Dabei werden verschiedene Arten von Anbindung genannt. Jene zu anderen Kommunen, Städten oder Regionen, d.h. die allgemeine Verkehrsanbindung (siehe Anhang 2.1, Pos. 65; Anhang 2.2, Pos. 15, 22) und jene zur Natur wie zum Beispiel Seen, Berge etc. (siehe Anhang 2.2, Pos. 26, 28). Letzteres wird speziell von den Personen betont, die eine junge Familie aufweisen. Die Anbindung hängt aber direkt mit einer vorhandenen Infrastruktur zusammen, meinen einige Teilnehmer/innen (siehe Anhang 2.1, Pos 43, 55, 126; Anhang 2.2, Pos. 26, 44). Dabei werden beispielsweise öffentliche Verkehrsmittel (siehe Anhang 2.1, Pos 32, 135) und die Nähe zur Autobahn (siehe Anhang 2.1, Pos. 65, 44) genannt.

6.2.2 Meinungen zu Arbeit und Wirtschaft

Die KUSSK Region wirkt auf manche Teilnehmer/innen attraktiv, da die Erreichbarkeit auch mit dem Auto für sich spricht. Auch für die Region spricht, dass durch kurze Arbeitswege die Freizeit nicht verletzt wird (siehe Anhang 2.2, Pos. 17). Zudem liegt eine allgemein gute Anbindung auch für Pendler/innen aus der Region vor (siehe Anhang 2.2, 123). Jedoch sind die öffentlichen Verkehrsmittel zu teuer geworden, so dass die Fahrt zur Arbeit mit dem Auto rentabler ist, meint ein/e Teilnehmer/in und wünscht sich ein Entgegenkommen in dieser Richtung (siehe Anhang 2.2, Pos. 107).

Die Anbindung allgemein wird von sehr vielen Teilnehmer/innen gelobt (siehe Anhang 2.1, Pos. 43, 59; 2.2, 24, 28, 44, 46, 52, 123)

Wirtschaftlich gesehen sollte eine Region auch einen Ruf haben, wie zum Beispiel bei der KUSSK Region. Bestätigt wird dies durch die folgende Meinung: *„Allgemein von der Wirtschaftssituation her glaube ich, dass Kufstein schon zu anderen Regionen relativ gut aufgestellt ist, auch mit den Firmen. Die sind einfach auch attraktive Arbeitgeber, wenn sie so Rankings anschaut“* (Anhang 2.1, Pos. 93). Konkret meint hierzu ein/e Teilnehmer/in: *„Ich würde die wirtschaftliche Situation für mich sehr hoch einschätzen, also viel höher als ich es gewohnt bin und das ist ein positiver Faktor und auch etwas, warum ich wieder nach Kufstein ziehen würde“* (Anhang 2.1, Pos. 88). Der KUSSK wird ihr auch eine Krisenstabilität nachgesagt (siehe Anhang 2.2, Pos. 154).

Dies gilt auch für den Ruf der Betriebe, welche in einer Region sesshaft sind (siehe Anhang 2.1, Pos. 97). Ein/e Teilnehmer/in meint noch, dass wirtschaftliche Potenziale aber immer erkannt und vielseitig ausgeschöpft gehören (siehe Anhang 2.1, Pos. 138). Zu den Jobmöglichkeiten verlangt die Region trotz allem eine Umstellung (siehe Anhang 2.2, Pos. 84). Der vergleichsweise hohe Anteil an Industrie wird der Region aber gut gesprochen und das eine anspruchsvolle und weitentwickelte Arbeitsmoral vorliegt, die auch in im Vergleich zu anderen Bundesländern besser bezahlt wird (siehe Anhang 2.1, Pos. 88, 97, 99). Zwar wird die Branchendiversität kritisiert mit Bezug auf die Marketing- und Eventbranche (siehe Anhang 2.1, Pos. 95, 111, 113, 117, 119). Jedoch wird das Argument eingeworfen, dass eine lange Arbeitslosigkeit in der KUSSK Region normalerweise nicht möglich ist (siehe Anhang 2.2, Pos. 60). Zur Marketingbranche meint ein/e Teilnehmer/in direkt: *„Dann zum Thema Gehalt. Dies ist meiner Meinung nach auch schlecht, wenn ich es jetzt vergleiche mit dem was ich halt in Wien bekommen kann und irgendwie habe ich dann auch kein Interesse, das ich jeden Tag nach München pendle für 1 1/2 Stunden“* (Anhang 2.1, Pos. 119). In der Logistik, Maschinenbau und Pharmazie bieten sich aber ausreichend Möglichkeiten für Jobs an (siehe Anhang 2.1, Pos 117; 2.2, Pos. 42). Zudem wird manchen Arbeitgebern eine veraltete Unternehmensstruktur bzw. Führung nachgesagt. Ein/e Teilnehmer/in meint dazu direkt: *„Ich habe da auch die Erfahrung gemacht, also in der Umgebung wo ich zum Beispiel gearbeitet habe, dass es manchmal so richtige Unternehmen auf dem Dorf sind, wo man sich denkt, die Frau ist nur dafür da, den Kaffee zu holen. Das stimmt wirklich. Solche Unternehmensstrukturen habe ich da dann teilweise kennengelernt, auch in Kufstein selbst. Da denke ich mir, gut,*

es waren Erfahrungen und die schrecken mich dann eher davon ab, jetzt wirklich in Kufstein oder Umgebung was zu holen“ (Anhang 2.1, Pos. 95).

6.2.3 Meinungen zu Standort und Infrastruktur

Ein weiterer Punkt, der genannt wird, ist die geografische Position einer Region und damit, in Kombination mit der Anbindung und der vorhandenen Infrastruktur, die Nähe zu einer vielfältigen Auswahl aus Aktivitäten, Natur und arbeitstechnischen Möglichkeiten (siehe Anhang 2.1, Pos. 59, 99; Anhang 2.2, Pos. 28, 119, 123) und sogar einer Staatsgrenze (siehe Anhang 2.1, Pos. 67).

Um auf soziale Themen einzugehen, versucht der Moderator die Meinung der Teilnehmer/innen zu Menschen oder Gemeinschaften, die in einer Region leben einzuholen und den Einfluss auf die Entscheidung darauf zu ermitteln. *„Aber es ist halt einfach das soziale Umfeld entscheidend. Kann man mit den Leuten gut?“* meint ein/e Teilnehmer/in auf die Frage des Moderators. Zu diesem Thema wird auch die familiäre Nähe erwähnt. Manche Teilnehmer/innen sind eigens in eine Region gezogen oder nicht zu weit weg von der Heimat, um der Familie noch nahe genug zu sein (siehe Anhang 2.1, Pos. 29, 51, 109; Anhang 2.2, Pos. 52). *„Die persönlichen Stärken sind immer die Heimat, die Familie und die Freunde“*, bezieht sich ein/e Teilnehmer/in auf die Wichtigkeit diese Dinge in der Nähe zu haben (Anhang 2.2, Pos. 50). Es wird in gewissen Maßen auch von Teilnehmer/innen genannt, dass eine Region sehr attraktiv sein muss um auf seine/ihre Familie zu verzichten (siehe Anhang 2.2, Pos. 84, 88, 90).

Ebenfalls wird von verschiedenen Teilnehmern/innen der Faktor Kosten bestätigt wie *„Kufstein ist nicht billig das stimmt. Aber es ist nun mal um einiges billiger als Innsbruck und Tirol und ich würde sagen das Kufstein nach Innsbruck auch am attraktivsten ist“* (Anhang 2.1, Pos. 138, 123). Die Stadt selbst wird auch als zu teuer deklariert, wodurch eine Abwanderung in die umliegenden Gemeinden in Betracht gezogen wird (siehe Anhang 2.1, Pos. 126).

Standorttechnisch wird mehrmals betont, dass die Lage der Region entscheidend ist und diesem Fall der KUSSK Region ein Attraktivitätsmerkmal eingeräumt werden. Dabei wird die Nähe zu größeren Städten wie Innsbruck, Salzburg oder München erwähnt (siehe Anhang 2.2, Pos. 28). Dem zuzuordnen ist auch die Grenznähe, die die KUSSK Region besitzt und welche als positiv zu bewerten ist (siehe Anhang 2.1, Pos. 67).

Bezüglich der Infrastruktur gehen die Meinungen der Teilnehmer/innen auseinander. Auf der einen Seite befinden sich jene die sie als Gesamtes loben (siehe Anhang 2.1, Pos. 126, 135; 2.2, 24, 56). Einen mittel weg räumt ein/e Teilnehmer/in ein und appelliert auf Toleranz das etwas geschieht aber dies Zeit braucht (siehe Anhang 2.2, Pos. 58). Auf der anderen Seite haben wir jene die vom Wohnungsmarkt und der saisonalen Infrastruktur ausgehen und diese an ihre Grenzen kommt (siehe Anhang 2.1, Pos. 126; 2.2, Pos. 66, 110).

6.2.4 Soziales, Tourismus und Kultur

Eine wertvolle bzw. attraktive Region stellt laut den Teilnehmern und Teilnehmerinnen auch einen Ausgleich für jeden bzw. jeden dar, d.h. dass verschiedene demografische Gruppen zusammenleben und unterschiedlichen Aktivitäten nachgehen können (siehe Anhang 2.1, Pos. 91, 138). Hier wird auch das Zusammenspiel zwischen Touristen und Touristinnen mit Einheimischen aufgezeigt (siehe Anhang 2.1, Pos. 106, 124, 125). Es kann eine Destination als Lebensraum unattraktiv machen, wenn der Fokus zu stark auf den Tourismus abzielt und die Einheimischen vernachlässigt werden (siehe Anhang 2.1, Pos. 106, 124). Dem gegenüber steht aber das direkte Argument, dass eine hohe Anzahl von Gästen in direkter Relation zur Attraktivität einer Region steht (siehe Anhang 2.2, Pos. 58).

Ein weiterer Punkt, der zur Attraktivität einer Region beiträgt wird mit einem Vergleich zwischen Großstädten und der KUSSK Region geschaffen und bezieht sich auf Themen, wie Hektik und Ruhe: *„Ich habe ja auch mal ein Jahr zwischendurch in Deutschland gewohnt und habe halt einfach festgestellt, dass mir diese Hektik, die es in der Nähe von Köln nun mal hat, einfach überhaupt nicht mehr gefallen hat, dass mir das viel zu groß war, dass es hektisch war und das ist so was, was ich jetzt hier in Kufstein extrem genieße, dass es eben ruhig ist“* (Anhang 2.1, Pos. 45). Ein/e anderer/e meint zur Einstellung der Menschen in Kufstein: *„Sie sind sehr ruhig und ausgeglichen. Also ich habe das Gefühl, hier sind grundsätzlich erst mal die Menschen glücklich“* (Anhang 2.1, Pos. 91). Veranstaltungstechnisch hat die KUSSK Region im Vergleich zu vergleichbaren Destinationen einiges bzw. in manchen Fällen sogar mehr zu bieten (siehe Anhang 2.1, Pos. 80; 2.2, Pos. 48). Als wichtig wird auch die Möglichkeit sich zurückzuziehen genannt, in direkter Kombination mit der Natur (siehe Anhang 2.2, Pos. 32)

6.2.5 Meinungen zu Aktivitäten, Erreichbarkeit

Zu Freizeitaktivitäten nennt ein/e Teilnehmer/in, dass beispielweise eine alpine Landschaft wesentlich mehr Möglichkeiten bietet, um Freizeitaktivitäten in der Natur durchzuführen (siehe Anhang 2.1, Pos. 39). Dies wird von anderen Teilnehmern/innen direkt bestätigt (siehe Anhang 2.1, Pos. 45, 47, 51, 59; Anhang 2.2, Pos. 26, 50). Ein/e Teilnehmer/in meint hier: *„Und natürlich auch der Bezug zur Natur, dass man überall gleich ist, beispielsweise bei den Seen. Das macht sehr viel aus. Einfach im Wesentlichen die Seen und die Natur. Da bietet Kufstein schon einiges“* (Anhang 2.2, Pos. 50).

Auch die Nähe zu sportlichen Aktivitäten, wie zum Beispiel das Radfahren wird erwähnt: *„Ich habe es richtig cool gefunden, dass man von Kufstein aus innerhalb von höchstens zwei Stunden in den besten Radregionen fahren konnte und, dass man in Kufstein auch wunderbar Radfahren gehen kann. Also das war für mich ein sehr großer Pluspunkt und das habe ich sehr genossen. Vermisse es sogar teilweise.“* (Anhang 2.2, Pos. 46). Jedoch bedarf es in vielen Fällen doch ein Auto, um beispielsweise Alltagserledigungen durchzuführen (siehe Anhang 2.1, Pos. 35, 90).

6.2.6 Meinungen zum/r Leben, Sicherheit und Weiterbildung

Aus der Familienperspektive wird die Anbindung zur Natur noch genauer diskutiert und die Chance genutzt, nicht mehr in der Stadt Kufstein selbst zu wohnen, sondern in einer Nachbargemeinde (siehe Anhang 2.2, Pos. 24, 26).

Was für die Region spricht, ist auch die Tatsache, dass Kufstein im internationalen Kontext als sehr sicher eingestuft wird, bezogen auf die Kriminalität (siehe Anhang 2.1, Pos. 76). Ein/e Teilnehmer/in vergleicht in diesem Zug München und Kufstein am Tag. Wobei Kufstein hier wesentlich besser abschneidet, jedoch noch Luft nach oben ist, wenn es um beispielsweise Polizeipräsenz in der Nacht geht (siehe Anhang 2.2, Pos. 73). Die Kriminalitätsrate ist speziell in der Stadt vergleichsweise niedrig, jedoch steht ein spezieller Vorfall vor ein paar Jahren immer noch im Raum, welcher zusätzlich zu einer gewissen Unsicherheit in der Nacht führt (siehe Anhang 2.2, Pos. 68, 69, 73, 74). Ein/e Teilnehmer/in generalisiert das auf einen größeren Raum und meint hier, dass *„ein moralischer Verfall überall spürbar ist“* (Anhang 2.2, Pos. 82).

Der Region wird auch zugesprochen ein ausreichendes Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben und falls individuelle Wünsche offen bleiben, die Anbindung ausreicht, um mehr Angebot zu erhalten (siehe Anhang 2.1, Pos. 41; 2.2, Pos. 125).

6.2.7 Meinungen zum Image

Kufstein hat bei einem/er Teilnehmer/in das Potential, starke und positive Eindrücke für das Leben zu erwecken und ihn/sie motiviert irgendwann zurückzukommen (siehe Anhang 2.1, Pos. 55). Hier wird auch genannt, dass ein Leben in der Großstadt oft dazu führen kann, wieder, falls bereits gelebt, nach Kufstein zurückzukommen (siehe Anhang 2.2, Pos. 38). Ein/e Teilnehmer/in spricht auch den allgemeinen Wohlfühlfaktor der Region an: *„Also ich habe mich sofort wohlgeföhlt in der Stadt“* (Anhang 2.1, Pos. 63). Eine ähnliche Meinung kommt auch von einer anderen Seite: *„Hier passt immer alles und man baut Vertrauen auf“* (Anhang 2.2, Pos. 56). Dem gegenüber steht aber das von einem/er Teilnehmer/in angesprochene Image, dass junge Menschen nur zum Studieren kurzzeitig nach Kufstein kommen, jedoch danach wieder gehen (siehe Anhang 2.1, Pos. 117).

Es wird der Region auch nachgesagt für jeden bzw. jede ein Angebot zu bieten (siehe Anhang 2.2, Pos. 48). Im Gegenzug zu anderen Regionen ist sie auch allgemein *„ganz gut aufgestellt“* (Anhang 2.1, Pos. 90). Bestätigt wird diese Entwicklung nochmals: *„Ich finde, dass Kufstein sich sehr gut entwickelt hat. Also wo ich noch ein Kind war, war Kufstein noch nicht so belebt und da war nicht so viel los. Und jetzt sind zum Beispiel auch sehr viele Events als für so eine kleine Stadt“* (Anhang 2.1, Pos. 80). Konkret meint ein/e Teilnehmer/in: *„Ich gehe Skifahren. Ich gehe im Sommer gerne auf den Berg und warum dann nicht da wohnen?“* (Anhang 2.1, Pos. 47). Trotzdem behauptet ein/e Teilnehmer/in, dass die Region für ihn/sie beispielsweise zu klein ist (siehe Anhang 2.1, Pos. 95).

Der KUSSK Region wird auch von einer Person nachgesagt, dass man die Präsenz von wichtigen Entscheidungsträgern offen spürt (siehe Anhang 2.1, Pos. 125). Dies sieht ein/e Teilnehmer/in anders: *„Also was das angeht muss ich sagen, dass es sich hier um eine freie Marktwirtschaft handelt. Soll bitte nicht heißen, dass es gut ist, aber oft läuft es eben auf Angebot und Nachfrage hinaus“* (Anhang 2.1, Pos. 126).

Gehaltstechnisch hat die KUSSK Region, laut einem/er Teilnehmer/in gegenüber zu Deutschland ein Imageproblem, welches sie auf das niedrigere Lohnvolumen bezieht. Dabei wird ganz Österreich als *„Billiglohnland“* im Vergleich zu Deutschland gesehen, was potenzielle grenzübergreifende Pendler/innen abschreckt (Anhang 2.2, Pos. 129). Das höhere Gehaltniveau zum Nachbarstaat wird nochmals betont (siehe Anhang 2.1, Pos. 93). Innerhalb Österreichs wird aber der Region und dem Bundesland

Tirol allgemein ein höheres Gehaltniveau zugesprochen. Dies muss nur stetig ansteigenden Preisen angepasst werden (siehe Anhang 2.2, Pos. 119).

6.3 Chancen und Risiken der KUSSK Region

6.3.1 Chancen

Gleich vorweg: Es gilt Potenziale im Tourismus mehr auszuschöpfen: *„Sprich Bikepark etc. oder mehr Radstrecken erlauben. Da kann man sicherlich noch mehr Touristen herziehen in die Region, weil man ja die Attraktivität steigert“* (Anhang 2.2, Pos. 58). Betont wird hier auch eine allgemeine verhältnismäßig große Diversität von Angeboten (siehe Anhang 2.2, Pos. 117, 121). Ein/e Teilnehmer/in meint hier: *„Speziell im Tourismus sehe ich hier große Chancen, aber auch die Industrie im Kufsteinerland ist generell stark vertreten, was man in anderen Gebirgsregionen, also mit ähnlichen Gegebenheiten in Österreich sicher nicht so bzw. in diesem Ausmaß vorfindet“* (Anhang 2.2, Pos. 56). Dabei sollten auch Pionierprojekte in Betracht gezogen werden, welche Aufmerksamkeit erzeugen (siehe Anhang 2.2, Pos. 121). Eine Chance, bezogen auf den Aktivitätenausgleich, wird auch bei den Studierenden gesehen: *„Also ein Ausgleich für junge Leute könnte auf jeden Fall, auch für Studierende eine Chance liefern, die Attraktivität der Region zu steigern“* (Anhang 2.2, Pos. 125).

Es werden auch Chancen in der gesamten KUSSK Region angeboten und gesehen, wenn mehr in Form von Veranstaltungen oder Tätigkeiten, bei denen sich die Menschen vermehrt in den Ortskernen aufhalten (siehe Anhang 2.2, Pos. 125, 146, 148). Es wird auch erkannt, dass hier noch Potenzial in einer Gesamtlösung für Österreich steckt, um einen gesetzlichen Rahmen für Öffnungszeiten am Sonntag zu schaffen (siehe Anhang 2.1, Pos. 104, 105). Hier bieten umliegende Regionen mehr (siehe Anhang 2.1, Pos. 107). Ein weiteres Angebot können im Zuge dessen auch in Vergünstigungen bei z.B. Aktivitäten für die in der Region Ansässigen sein (siehe Anhang 2.1, Pos. 141, 142).

Potenziale sollten auch in der Gastronomie noch weiter ausgeschöpft werden. Beispielsweise meint ein/e Teilnehmer/in dazu: *„Aber ich glaube auch, es ist auf jeden Fall noch Luft nach oben, gerade was Gastronomie oder auch Einkaufsmöglichkeiten angeht“* (Anhang 2.1, Pos. 90). Dies wird von mehreren Teilnehmern/innen bestätigt (siehe Anhang 2.1, Pos. 137, 162; 2.2, Pos. 17). Dasselbe gilt nicht nur in der Stadt, sondern auch am Land, wo es zum Beispiel auch an einfachen Backwaren scheitert

(siehe Anhang 2.2, Pos. 100). Auch das Nachtleben hat noch Potenzial (siehe Anhang 2.1, Pos. 53). Es wird auch genannt, dass hier die Möglichkeit mit einer größeren Stadt mitzuhalten nicht vorhanden sind (siehe Anhang 2.2, Pos. 84). Dasselbe gilt auch für die Einkaufsmöglichkeiten, wie ein/e meinte: *„Aber von den Geschäften her, gerade wenn es jetzt um Shopping oder Restaurants geht, dann gibt es da definitiv noch Luft nach oben“* (Anhang 2.1, Pos. 97). Dies wird nochmals mit Bezug auf Elektronikgeschäfte und beispielsweise bessere Klamottengeschäfte bestätigt (Anhang 2.1, Pos. 99). Dabei kam auch der Zugang zu regionalen Produkten zur Sprache, welche speziell in der Stadt nur erschwert zur Verfügung stehen (siehe Anhang 2.2, Pos. 160). Es wird auch in diesem Zug das leerstehende Einkaufszentrum mitten in der Stadt Kufstein kritisiert (siehe Anhang 2.1, Pos. 101). Ähnlich dazu wird auch stets Potenzial im allgemein kulturellen Bereich gesehen (siehe Anhang 2.1, Pos. 168).

Auch mit Bezug auf die Branchendiversität könnten noch Chancen genutzt werden, da beispielsweise eine hohe Anzahl an Logistikunternehmen auf eine sehr niedrige Anzahl an Medienunternehmen trifft (siehe Anhang 2.1, Pos. 113, 117). Dabei wird auch der Vorschlag unterbreitet, dass Studierende eine Chance sein können, junge *Start-ups* in der Region anzusiedeln und dadurch den Arbeitsmarkt attraktiver zu gestalten. Gleichzeitig meint der/die Teilnehmer/in, dass die Region sehr viel im Vergleich zu umliegenden Regionen für Menschen, die bereits hier sind und hierbleiben wollen, bietet (siehe Anhang 2.1, Pos. 129). Eine Idee wäre doch, hier auch in Büroflächen zu investieren, wo sich Firmen ansiedeln können (siehe Anhang 2.1, Pos. 138). Zusätzlich wird hier das vernachlässigte Potenzial von voll ausgebildeten jungen Absolventen/innen angesprochen: *„Ich glaube, dass die interessanten Positionen, gerade wenn man jetzt noch den Master zusätzlich gemacht hat, halt Kufstein und die Region wenig hergibt. Hier spielt es sich mehr außerhalb ab, wie in München, Rosenheim oder wo auch immer“* (Anhang 2.1, 113). Für gewisse Branchen, beispielsweise im Immobiliensektor wird hier sogar auf benachbarte Regionen ausgewichen (siehe Anhang 2.1, Pos. 113).

Ein sehr intensiv diskutierter und häufig genannter Punkt ist auch das Thema Wohnen bzw. Wohnungsmöglichkeiten, teilweise auch Parkmöglichkeiten. *„Mein Wunsch wäre klar Wohnungsangebote“* (Anhang 2.1, Pos 158). Dieser Wunsch wird von fast allen bestätigt (siehe Anhang 2.1, Pos. 160, 164; 2.2, Pos. 146, 150). Einen Lösungsansatz liefert ein/e Teilnehmer/in: *„Also entweder rufe ich den Preis aus, der gerade steht und verbessere das Angebot außen rum oder schaffe günstigeren Wohnraum, um dann wieder die Leistung im Gegenzug anzupassen“* (Anhang 2.1, Pos. 166).

Hierzu wirft ein/e Teilnehmer/in eine sehr konkrete Chance ein: *„Aber wenn es geschafft wird die Löhne anzupassen bzw. die Mietkosten besser zu regeln dann hat man klar anderen Regionen etwas voraus. Beispielsweise im Vergleich zu Innsbruck, Kitzbühel, Salzburg, München, die in dieser Hinsicht ganz schlimm sind“* (Anhang 2.2, 119). Ein weitere Lösungsansatz ist der soziale Wohnbau (siehe Anhang 2.2, Pos. 94). Hier wird auch angesprochen, das Preis-Leistungs-Niveau zu verbessern (siehe Anhang 2.1, Pos. 166).

Kurz wird auch das Thema Energie angesprochen und der Wunsch bzw. die Chance geäußert mehr energieautarker zu werden (siehe Anhang 2.2, Pos. 152).

Es wird auch das Thema Mobilität diskutiert. Dabei steckt noch ausreichend Potenzial in den öffentlichen Verkehrsmitteln (siehe Anhang 2.1, Pos. 135, 145). *„Die Busverbindung ist jetzt nicht gerade optimal“* bezieht sich ein/e Teilnehmer/in von der Region Wilder Kaiser ausgehend (Anhang 2.1, Pos. 37). Ein/e Teilnehmer/in hört von zahlreichen Projekten, spürt aber keine Umsetzung dieser (siehe Anhang 2.1, Pos. 128). Hier wird Potenzial in der Radmobilität mehrmals gesehen (siehe Anhang 2.2, 98, 102)

Es liegt auch noch viel Potenzial bei den Unternehmen, welche auf eine vielfach wünschenswerte Modernisierung der Arbeitszeitmodelle und Arbeitsplatzmodelle eingehen sollten. Zahlreiche Teilnehmer/innen appellieren auf Flexibilität, Work-Life-Balance, flexible Auswahl zwischen Homeoffice und Standortarbeit (siehe Anhang 2.1, Pos. 150, 154, 156, 160, 162, 170; 2.2, Pos. 148, 150,). Dies sollte aber ausgeglichen sein, um der *„Firma wieder etwas Leben einzuhauchen“*, meint ein/e Teilnehmer/in (Anhang 2.2, Pos. 160). Hier liegt auch das Potenzial darin „interessantere Unternehmen anzusiedeln, sodass nicht auf größere Städte der Umgebung zurückgegriffen werden muss (siehe Anhang 2.1, Pos. 137).

6.3.2 Risiken

„Man muss einen sinnvollen Weg finden hier ein regelkonformes Umfeld und Bewusstsein zu schaffen. Es sollen sich die Einheimischen einfach nicht alleine gelassen fühlen. Das ist ganz wichtig“ (Anhang 2.1, Pos. 43). Bestätigt wird dies auch durch den Wunsch, Einheimische mehr in den Fokus zu rücken (siehe Anhang 2.1, Pos. 170; 2.2, Pos. 107). Es sollte auch aufgepasst werden, dass die Region, speziell die Stadt, keinen Massentourismus erlebt, wie es in anderen Städten oft der Fall ist und das ein saisonunabhängige Verteilung herrscht (siehe Anhang 2.1, Pos. 124). Der Apell geht an jene Menschen, die etwas in der Region bewegen können (siehe

Anhang 2.1, Pos. 125). Eine andere Person lobt aber in dieser Hinsicht die bereits vorherrschende Verteilung: *„Man hat im Laufe des Jahres beispielsweise auch die Studenten, die im Sommer von den Touristen ersetzt werden“* (Anhang 2.1, Pos. 126). Der Tourismus macht auch folgenden Anschein: *„Der Großteil der Immobilien geht dabei unter und wird für Zweitwohnsitze von Ausländer/innen genutzt so wie man sie in Kitzbühel findet“* (Anhang 2.1, Pos. 125).

Freizeittechnisch erkennt ein/e Teilnehmer/in eine merkbare Abwanderung in benachbarte Regionen wie Leogang da diese speziell auf ein gewisses Klientel eingehen, welches im Anschluss auch *„hängen bleibt“* (Anhang 2.2, Pos. 58).

Berufspendler/innen und andere Teilnehmer/innen erwähnen in den Diskussionen neben einer guten Infrastruktur der KUSSK Region gleichzeitig auch immer wieder die Überlastung zu Stoßzeiten und lange Wartezeiten (siehe Anhang 2.1, Pos. 126). Gleichzeitig wird auch eine Lösung erwartet, die in diese Richtung geht, bezogen auf zum Beispiel das Problem mit der Blockabfertigung, welche einen direkten Einfluss auf Berufspendler/innen hat, die nach Langkampfen wollen (siehe Anhang 2.2, Pos. 92, 94, 113, 158). Dem angeknüpft wird auch die negative Parksituation, speziell in der Stadt, nachgesagt (siehe Anhang 2.2, Pos. 66).

Wirtschaftlich weist die Region auch Risiken auf, die beispielsweise mit der kritischen Situation des Arbeitsmarktes zu tun haben. Dazu meint ein/e Teilnehmer/in: *„Wir haben eher das Problem, dass man keine Mitarbeiter/innen bekommt, weil der Arbeitsmarkt so leer ist und weil so viel Konkurrenz vorhanden ist“* (Anhang 2.2, Pos. 60). Zum Thema Wirtschaft lautet auch der Appell, dass die Menschen einfach genug Geld haben sollten, das sie sich etwas leisten können und die Wirtschaft stabil und heutzutage krisenresistent halten (siehe Anhang 2.2, Pos. 154).

Wohnungstechnisch beziehen sich viele Teilnehmer/innen auf nicht leistbare Preise und deshalb findet auch eine Abwanderung statt (siehe Anhang 2.1, Pos. 126). Die Preise werden von einem/er Teilnehmer/in sogar als *„astronomisch“* bezeichnet (Anhang 2.2, Pos. 96). *„Da ist es sogar für Firmen zu teuer“* meinte ein/e Teilnehmer/in dazu (Anhang 2.1, Pos. 138). Ein weiteres Risiko zu diesem Thema sieht ein/e Teilnehmerin hierzu in der fehlenden Nachfrage Altbestand zu renovieren und familien-tauglich zu machen, da sich Studenten schnell mit etwas zufriedengeben. Hieraus folgt auch, dass mit geteilten Mieten, wie es bei Studenten/innen geläufig ist, eine höhere Mieteinnahme erzielt werden kann (siehe Anhang 2.1, Pos. 128).

6.4 Branding Prozess & Kommunikation

„Ich glaube, man muss deutlicher machen, was man bereits alles macht. Es ist ganz oft der Fall, dass ich, obwohl ich in Kufstein wohne, nicht mitbekomme, dass es jetzt zum Beispiel Fahrräder gibt, die man sich einfach nehmen kann an der FH“ (Anhang 2.1, Pos. 137). Es geht darum generell zu kommunizieren, welche fortschrittlichen Aktivitäten bereits getätigt werden (siehe Anhang 2.1, Pos. 145). Dies bezieht sich auch bei einem/er anderen Teilnehmer/in auf mangelnde Kommunikation bzgl. attraktiver Arbeitgeber, die beispielsweise nicht an die Studierenden aktiv herangetragen wurden (siehe Anhang 2.1, Pos. 112). Es ist in diesem Fall aber wieder branchenabhängig, da zwei andere Teilnehmer/innen kein Problem damit haben (siehe Anhang 2.1, Pos. 113).

Es wird von vielen Teilnehmer/innen der Wunsch geäußert auf jüngere Menschen zuzugehen und sie einzubinden, um zusätzliches Potenzial auszuschöpfen (siehe Anhang 2.1, Pos. 112, 140). Ein Appell besteht auch darin mit Unternehmen mehr zu kommunizieren und sie unterstützen gemeinsam Projekte umzusetzen (siehe Anhang 2.1, Pos. 140). Dazu meint ein/e Teilnehmer/in: *„Es geht um tatsächlich interessante Projekte, die genau darauf abgestimmt sein sollten, um von Studenten entwickelt zu werden, um den Bereich Kufstein und auch in die ganze Region zu stärken“* (Anhang 2.1, Pos. 166).

Zudem wird Potenzial in überregionaler Zusammenarbeit gesehen: *„Auch mit anderen Gemeinden generell mehr zusammenzuarbeiten. Auch überregional. Beispielsweise bayerische Gemeinden stärker involvieren. Nicht nur die Region stärken nach dem Motto jeder macht sein Ding, sondern zusammen“* (Anhang 2.2, Pos. 98). Dies gilt auch laut einem/er Teilnehmer/in für die Gemeinden der KUSSK Region und im direkten Umfeld (siehe Anhang 2.2, Pos. 135).

Informationstechnisch meint ein/e Teilnehmer/in folgendes: *„Ich glaube eine Sammelstelle für Informationen für Touristen/innen und für Einheimische super wäre“* (Anhang 2.1, Pos. 147). Es wird auch der Wunsch zu mehr Zentralisierung der Kommunikation geäußert (siehe Anhang 2.2, Pos. 131) und einer kanalübergreifenden Handschrift (siehe Anhang 2.2, Pos. 133). Diese soll mit den bestehenden Accounts beispielsweise auf Social Media verknüpft werden (siehe Anhang 2.1, Pos. 147). Generell wird das Thema Social Media als wichtiger Kanal zu Informationsübermittlung betont (siehe Anhang 2.1, 147; 2.2, Pos. 133, 139, 140).

Zusätzlich wird aber auch Mundpropaganda als eine brauchbare Kommunikationsweise erwähnt (siehe Anhang 2.2, 144). Dem folgt auch die Idee zu einem zentralen Blog, der die Region beschreibt (siehe Anhang 2.1, Pos. 147) und die aktive Nutzung von Out of Home Werbung (siehe Anhang 2.2, Pos. 140). Es wird an dieser Stelle auch die Printmedien in Form von Magazinen erwähnt (siehe Anhang 2.2, Pos. 131, 133).

Auch eine App wird als ein Kommunikationsweg genannt. *„Es gibt ja schon diese App Gemtogo oder so wo man nach Gemeinden sortieren kann oder verschiedene Gemeinden auswählen kann und da werden dann Veranstaltungen und generelle Informationen gepflegt. Wo auch drinnen steht, wenn etwas beispielsweise Bauverhandlungen etc. ausgeschrieben wird.“* (Anhang 2.1, Pos. 148).

Zu den Kommunikationsinhalten kommen offene Vorschläge in Form von Transparenz in der Projektentwicklungen (siehe Anhang 2.2, Pos. 107), Kernkompetenzen der Region wie *„wenn wir jetzt zum Beispiel die Stadt Kufstein hernehmen mit klassischen Themen wie die Festung, die Natur, vielleicht ein bisschen den Inn, Lokalitäten, wo man einfach verweilen kann, einfach ein wenig zusammengefasst. Das würde mich ansprechen“* (Anhang 2.2, 142) oder wie ein/e andere Teilnehmer/in meint: *„Die Region soll hergehen und einfach über das Stadtmagazin, Social Media und so weiter klar und wiederholt zeigen, was die Region hergibt. Hier aber wirklich alles einbinden. Weil ich glaube, man bekommt gleichzeitig auch ein höheres Engagement. Das man halt klar sieht was wirklich los ist, wo gibt es was und was gibt es Neues“* (Anhang 2.2, Pos. 131).

7 Diskussion

7.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

7.1.1 Status Quo: Was bewegt Menschen?

Aus der Literatur wird ersichtlich, dass bestimmte Lebensabschnitte zu einem Wanderverhalten von Menschen führen. Zudem kommt es auch zu einer Abwanderung von einer Region, wenn Menschen aufgrund bestimmter Kriterien unzufrieden sind oder wenn gewisse Bedürfnisse nicht erfüllt sind.

Bezogen auf die in dieser Arbeit behandelte Zielgruppe traten alle drei Faktoren auf. Teilnehmer/innen entschieden sich in die KUSSK Region beispielsweise zu kommen, da ein Bedürfnis nach Weiterbildung nicht gedeckt, die Attraktivität der Region gegenüber ihrer vorherigen höher eingesetzt oder die Chancen auf Karriere besser waren. Auch die Familiengründung spielte bei zwei von ihnen eine Rolle. Zusätzlich war auch eine direkte und eine potenzielle Abwanderung ersichtlich. Diese fanden bzw. finden wegen zwei Gründen statt: Auf der einen Seite individuell bessere Jobchancen in einer anderen Region, in diesem Fall in einer Großstadt und auf der anderen Seite wird überlegt aus der Heimatregion aufgrund der aktuellen Wohnsituation abzuwandern. Entscheidend sind in allen Fällen die individuellen Präferenzen. Die Zielgruppe selbst einigte sich aber auf fünf Hauptfaktoren, welche für sie am stärksten gewichten haben: Arbeitsmöglichkeiten, Wohnmöglichkeiten, Angebote für Freizeitaktivitäten, Anbindung und soziale Kontakte.

Interessant ist, dass fünf der Teilnehmer/innen in die Region zurückgekehrt sind bzw. es in naher Zukunft in Aussicht vorstellen können in die Region zurückzukehren. Die theoretische Erklärung dafür ist, dass trotz zahlreicher unzählbarer anderer Möglichkeiten, die KUSSK Region es geschafft hat, sich in den Köpfen der Teilnehmer/innen als attraktivste Region für ihre individuellen Bedürfnisse zu positionieren. Bei zwei Teilnehmer/innen dieser Gruppe führte dies auch zum Entschluss, sesshaft zu werden. Es gab auch Teilnehmer/innen, welche den Arbeitsaspekt im Vordergrund sahen, da es in der KUSSK Region die Chance gibt, Karriere zu machen. Dem gegenüber stehen aber jene, die genau aus Mangel an diesen Möglichkeiten die Region verlassen. Letzteres inkludiert auch jene die nur in ihrer Studienzeit in der KUSSK Region sind. Es wird auch die motivierende Kombination zwischen Arbeit und Freizeitaktivitäten, welche in einer subjektiv ausgeprägten Form nur in der KUSSK Region möglich ist. Es ist auch interessant zu beobachten, dass ein stark ausgeprägtes

soziales Umfeld, Menschen in einer Region hält. Dies gilt auch für ein attraktives Gesamtbild einer Region, welches speziell die fünf genannten Hauptfaktoren vereint. Letzteres führt auch zu einem Wohlfühlfaktor in einer Region. Die individuellen Präferenzen sind aber an dieser Stelle erneut zu betonen.

7.1.2 Attraktivität der KUSSK Region als Employer Region

Für diesen Diskussionsabschnitt wird das erstellte konzeptionelle Modell einer Employer Region nach Ritchie & Crouch (2010) herangezogen:

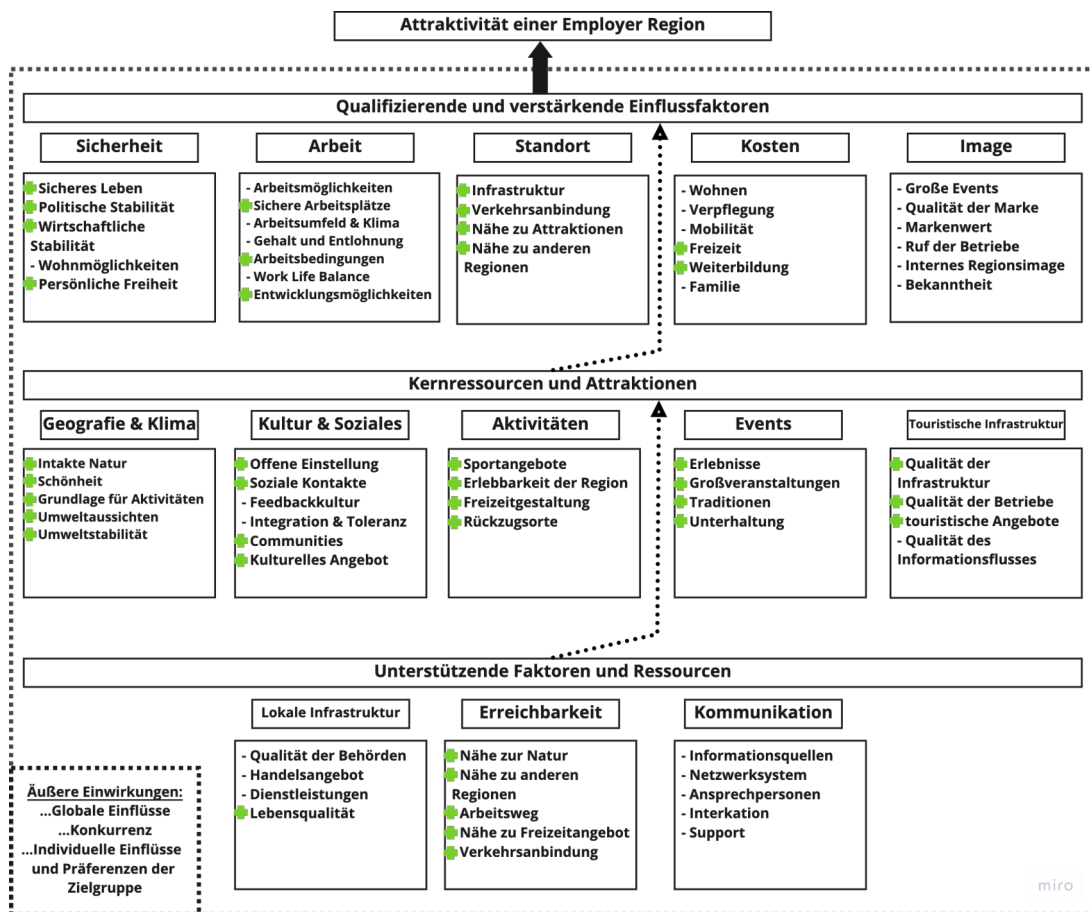


Abbildung 6: Adaptiertes konzeptionelles Modell der Attraktivität einer Employer Region angelehnt an Ritchie & Crouch (2010)

Die mit einem Punkt markierten Felder stellen jene Faktoren dar, welche explizit positiv für die KUSSK Region genannt werden. Die nicht markierten Felder hingegen stehen für die Faktoren, die negativ beurteilt oder nicht erwähnt werden. Bei den nicht genannten Faktoren kann von einer neutral-negativ gehaltenen Meinung

ausgegangen werden, da eine Abwesenheit dieser nicht direkt zu einer Unzufriedenheit der Zielgruppe geführt hat. Ein nennenswert positiver Einfluss ist auf die Teilnehmer/innen jedoch auszuschließen.

Qualifizierende und verstärkende Einflussfaktoren

Werden die qualifizierenden und verstärkenden Einflussfaktoren betrachtet kritisieren die Teilnehmer/innen kritisch gegenüber den Themen Sicherheit, Arbeit und Kosten. Zur Sicherheit äußern sich die Teilnehmer/innen kritisch über die Wohnsituation der KUSSK Region. Der Wohnungsmarkt bietet wenig, ist überteuert und führt zu markanten Einbußen. Zum Thema Arbeit beziehen sich die Teilnehmer/innen auf eine teilweise fehlende Modernisierung einer flexibleren Arbeitszeitstruktur, einer unausgeglichenen Branchenvielfalt, teilweise veralteten Arbeitsstrukturen und Hierarchien sowie einer fehlenden Toleranz zur Work-Life-Balance. Auch das flexible Einteilen der Arbeit in Homeofficezeiten und Standortpräsenz fehlt in manchen Betrieben. Ebenfalls wird in manchen Bereichen auch das niedrige Lohnniveau, beispielweise im Vergleich zu größeren Städten und dem Nachbarstaat Deutschland, kritisiert. Dies führt auch zum nächsten Punkt, die Kosten. Allgemein wird mehrmals betont, dass die KUSSK Region vergleichsweise teuer ist in den Bereichen Wohnen, Verpflegung und Mobilität, unabhängig ob Auto oder öffentlichen Verkehrsmittel. Es sind in dieser Hinsicht Zusammenhänge zu erkennen. Zum Beispiel beeinflusst ein niedrigeres Gehalt, eine teure Wohnung sowie hohe, allgemeine Lebenserhaltungskosten das Leben eines Menschen.

In allen Bereichen positiv bewertet ist die Kategorie Standort mit den Attributen Anbindung und Nähe zu jenen Orten, welche die Teilnehmer/innen benötigen. Dies liegt daran, dass die KUSSK Region wesentliche attraktive Merkmale aufweist, wie die Nähe zu den Städten München, Innsbruck, Salzburg und Rosenheim. Die Natur und dementsprechend auch Freizeitangebote sind in unmittelbarer Nähe und die Anbindung an die Autobahn und das öffentliche Hauptverkehrsnetz sind direkt in der Region verankert.

Das Image kann nur auf die bestehenden Marken wie beispielsweise der Stadt Kufstein, dem Kufsteinerland und des Kaiserwinkeln bezogen werden da eine explizite Marke für die KUSSK Region nicht vorhanden ist. Diese gilt es zu entwickeln. Das allgemeine Image der Region wird als positiv empfunden, da sie als eine Region zum Wohlfühlen, der Ruhe, Vertrautheit, Vielseitigkeit, Stabilität und des Zurückkommens

gilt. Zudem wird ihr aber auch das niedrige Gehaltniveau und eine spürbare negative Präsenz von Entscheidungsträgern nachgesagt.

Kernressourcen und Attraktionen

In dieser Kategorie sind in der KUSSK Region fast alle benötigten Attraktivitätsfaktoren vorhanden. Deren stetige Weiterentwicklung trägt zum Erhalt dieses Status bei. Die Region präsentiert sich mit einer Vielseitigkeit und einem Gesamtbild, welches es in anderen vergleichbaren Regionen laut der Teilnehmer/innen nur selten bzw. gar nicht gibt. Diese Vielseitigkeit steht bei allen Teilnehmern/innen im Vordergrund. Sie wird jedoch von touristischen Aktionen positiv wie auch negativ beeinflusst. Dazu gehört teilweise eine saisonabhängige Leere beispielsweise im Stadtzentrum von Kufstein selbst oder die Entwicklung von touristischen Angeboten, welche die lokale Bevölkerung im Aufbau und der Durchführung ausschließt. Weiteres ist für Alltagserledigungen und einer flexiblen Mobilität in der Region die Verwendung eines Autos unumgänglich. Abgesehen dieser negativen Faktoren sind die natürlichen Gegebenheiten die sozialen, kulturellen und veranstaltungstechnischen Aspekte in der KUSSK Region positiv hervorzuheben.

Unterstützende Faktoren und Ressourcen

In diesem Abschnitt des Modells wird auf die lokale Infrastruktur, die Erreichbarkeit und die Kommunikation eingegangen.

Hierbei fehlt es allgemein speziell in den Bereichen Infrastruktur wie dem Handelsangebot, der Gastronomie und in weiteren Dienstleistungen. Es sind gewisse Grundvoraussetzung laut der Teilnehmer/innen erfüllt. Jedoch bedarf es hier einem weiteren Ausbau, um die Region dabei zu unterstützen an Attraktivität zu gewinnen. Dasselbe gilt auch für die Kommunikation. Wie bereits erwähnt, bedeuten die nicht markierten Stellen nicht direkt, dass die Bereiche des Netzwerksystems, der Informationsquellen etc. nicht vorhanden sind, sondern nur das sie den Teilnehmern/innen nicht bekannt sind. Dazu wird im nächsten Abschnitt genauer Bezug genommen. Als sehr attraktiv wird trotz allem die Erreichbarkeit der Region bewertet.

7.1.3 Chancen und Risiken der KUSSK Region

Im Zuge diesem Kapitel werden die Chancen, welche auch gleichzeitig Potenziale aufzeigen sollen, und Risiken für die KUSSK Region, die es zu vermeiden bzw. zu bewältigen gilt, dargestellt. Anschließend werden potenzielle Lösungsvorschläge aus der Theorie und jene der Teilnehmer und Teilnehmerinnen vorgestellt.

Chancen

Die erste Chance, bezieht sich auf den Tourismus der Region. Hier gilt es Potenziale im Einklang mit der lokalen Bevölkerung auszuschöpfen. Ein Appell bezieht sich hier auf die verhältnismäßige Diversität der Angebote, die von jedem oder jeder angenommen werden können. Es dürfen auch Pionierprojekte gestartet werden, welche größere Aufmerksamkeit erzeugen könnten. Eine weitere Chance wird auch darin aufgesehen realistische Projekte zu entwickeln, um die Ortskerne der Gemeinden verstärkt zu beleben und auch vermehrt Aktivitäten für den Sonntag anzubieten. Zudem kann die Kommunikation mit jungen Menschen und die Befriedung ihrer Bedürfnisse einen Beitrag zur Gesamtattraktivität der Region leisten. Zusätzlich ist das Potenzial seitens der Gastronomie und des Handels unabhängig von Stadt und Land oder Tag und Nacht noch nicht ausgeschöpft.

Ein positiver wirtschaftlicher Aspekt wird von den Teilnehmern/innen in der Branchendiversität gesehen und in den Chancen und Mittel neuen Unternehmen einen Standort zu bieten. Letzteres betrifft vor allem jene, die wegen mangelnder Karrierechancen dementsprechend abwandern. Eine Chance steckt auch hier wieder bei den jungen Leuten der Region, die beispielsweise voll ausgebildet die Fachhochschule verlassen und bereit für den Arbeitsmarkt sind. Gleichzeitig steckt auch Potenzial in der Weiterentwicklung und Modernisierung von flexiblen, ortsunabhängigen Arbeitsmodellen.

Eine der wohl bedeutendsten Chancen liegt aber im leistbaren Wohnungsmarkt. Sollte dies ermöglicht werden, gibt es einen direkten Einfluss auf den qualifizierenden Faktor der Attraktivität einer Employer Brand. Dies hängt auch direkt mit der Chance zusammen, den Einwohnern/innen einer Region auf verschiedenste Art und Weisen finanziell unter die Arme zu greifen. Der Appell geht laut Teilnehmer/innen an die verantwortlichen Stakeholder aus Politik und Wirtschaft.

Chancen stecken auch im Haushalten und Erzeugen von Strom in der Region, welches auf der einen Seite gut für die Umwelt ist und andererseits die Außenwirkung bzw. das Image steigern könnte. Dasselbe gilt für die Mobilität. Es steckt ein, von den Teilnehmern/innen hoch deklariertes Potenzial, im stetigen Ausbau von öffentlichen Verkehrsmitteln und einer funktionierenden Radinfrastruktur.

Risiken

Wo Chancen zu finden sind, gibt es auch Risiken, die der KUSSK Region kurz sowie langfristig schaden könnten.

Ein wesentliches Risiko besteht darin, die lokale Bevölkerung zu wenig mit einzubeziehen und weniger den Fokus auf sie zu setzen. So kann es sein, dass zum Beispiel touristische Angebote erschaffen werden, die auf der einen Seite in der Nebensaison nicht genutzt werden und auf der anderen Seite beispielsweise Massentourismus hervorrufen, welcher von der lokalen Bevölkerung als störend empfunden werden kann. Als Risiko wird in dieser Hinsicht auch das Problem der Freizeitwohnsitzen etc. aufgezeigt, mit dem andere Regionen bereits große Probleme haben.

Auch die Gestaltung bzw. das Nicht-Erkennen und -Nutzen von potenziellen neuen Freizeitaktivitäten kann zu einer Abwanderung führen.

Ein weiteres Risiko beinhaltet das Pendeln, das häufig mit einer Überlastung der Infrastruktur führt. Dies betrifft auch Einheimische, die Stoßzeiten möglichst meiden müssen, da der Zeitverlust großen Einfluss auf den Alltag haben kann. Zum Thema Infrastruktur muss auch der Nachteil der fehlenden Parkplätze angesprochen werden. Natürlich könnte auf öffentliche Verkehrsmittel umgestiegen werden, jedoch ist das Preis-Leistungs-Niveau laut Teilnehmer/innen nur zum Teil gegeben.

Die wohl größten Risiken stecken in der Wohnsituation und dem Arbeitsmarkt. Ersteres bezieht sich auf alle, inklusive Firmen, die in der Region sesshaft werden wollen. Ähnliche Situation gilt für den kritischen Arbeitsmarkt, der zwar ausreichend Jobs bietet, jedoch keine Mitarbeiter/innen vorhanden sind. Beide Themengebiete sind voneinander abhängig und beeinflussen das jeweils andere. Sie steuern auch das darauffolgende Risiko, dass Menschen weniger Geld zur Verfügung haben, um die Wirtschaft stabil zu halten.

Wird die KUSSK Region zwar als eine allgemein attraktive Employer Region angesehen, sind es genau die letzten drei Risiken, die im Endeffekt darüber entscheiden ob es sich für einen potenziellen neuen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin lohnt in die Region zu kommen.

7.1.4 Branding Prozess & Kommunikation

Der Branding Prozess selbst wird im Fokusgruppeninterview zwar angesprochen, jedoch wurde von den Teilnehmer/innen nur bedingt darauf eingegangen. Häufiger

zeigten sie mehr Interesse auf die Kommunikation mittels geeigneter Kanäle und auf die Inhalte und der Ausprägungen.

Bezüglich der Kanäle kam das Thema Social Media oft vor, was darauf schließen lässt, dass sich diese Zielgruppe intensiver damit beschäftigt als mit anderen Informationsquellen. Zudem wird auch ein Blog genannt, welcher zentralisiert alle benötigten und für die Zielgruppe relevanten Informationen liefert. Dasselbe gilt auch für eine einheitliche App. Dem folgt der Vorschlag zusätzlich auf *Out-of-Home* Werbung zu setzen und nicht auf Printmedien in Form eines angepassten Magazins zu verzichten. Als Medium soll auch Wert auf die Mundpropaganda gelegt werden, da sie auch einen wesentlichen Einfluss auf die Informationsübermittlung haben kann. Ein Mix aus all diesen Kanälen garantiert nicht eine 100-prozentige Erfolgsquote, jedoch eine sehr hohe Zahl an Rezipienten. Es wird bereits das Schlagwort *zentralisiert* erwähnt. Generell gibt es den Wunsch, eine zentrale Anlaufstelle anzubieten, die sammelt, benötigte Informationen bereitstellt. Um ein hohes Engagement zu erreichen, bedarf es unabhängig von den Kanälen, die bespielt werden und von den Personen sowie Betrieben genutzt werden, eine gleiche Handschrift. Dies hilft auch die Attraktivität der Region als Gesamtbild zu vermarkten. Die Inhalte der übermittelten Beiträge sollen erstens veranschaulichen was bereits in der Region für die Zielgruppe geleistet wird, was gerade geleistet wird und was noch zu leisten ist. Hier müssen direkte Projekte genannt und in einfacher Sprache erklärt werden. Letzteres bezieht sich auf die verlangte Transparenz, welche eventuell nur möglich ist, wenn eine verständliche Sprache angewendet wird. Dies inkludiert auch Tatsachen ehrlich und offen anzusprechen. Als Employer Region sollten auch Arbeitgeber/innen in den Kommunikationsprozess aktiv eingebunden werden, um sich auf allen Kanälen auch einer jungen Zielgruppe zu präsentieren. Es dürfen auch Projekte der Kommunikation dienen, die beispielsweise direkt mit, von und für Studierende abgewickelt werden. Der Appell war in dieser Hinsicht auf jüngere Menschen aktiv zuzugehen und diese einzubinden, um hier das volle Potenzial auszuschöpfen.

Nicht nur die Unternehmen müssen sich am Prozess beteiligen. Es liegt der Wunsch von der aktiven Zusammenarbeit der Gemeinden innerhalb der KUSSK Region sowie über ihre Grenzen hinaus.

8 Conclusio

8.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Zu Beginn dieser Arbeit wurde ausgehend vom aktuellen Stand der Forschung, der Problemstellung, der Ausgangslage und Relevanz eine forschungsleitende Fragestellung entwickelt, welche folglich lautet:

„Was zeichnet eine Arbeitermarke für die KUSSK Region als Destination, d.h. Stadt Kufstein, untere Schranne und den Kaiserwinkel aus und auf welchen Attributen und Faktoren kann die Brand Equity der KUSSK Region aufgebaut werden, um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig und attraktiv zu sein?“

Markentechnisch und Identitätstechnisch darf sich die KUSSK Region mit den Attributen „ruhig, ausgeglichen, jung, dynamisch, sicher, stabil, sozial und familiär“ schmücken. Sie bietet einen Lebensraum für Menschen, die zurückkommen, die gerne hier gelebt haben, die das familiäre soziale Umfeld genießen und die Stabilität schätzen, aber nicht auf den Luxus der Anbindung zu Verwandten, Großstädten und öffentliche Verkehrsmittel verzichten wollen. Diese Menschen verlangen von der Marke auch sich etwas leisten zu können, hier zu wohnen und das Leben sanft genießen zu können, Zeit mit der Familie zu verbringen und einen Rückzugsort in der Natur zu haben. Dies aber in unmittelbarer Nähe. Sie sind nicht jene, die hier unbedingt Karriere machen müssen, aber die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung sollte gegeben sein. Die Leistung in der Arbeit ist vorhanden, wenn diese Wertschätzung erhält und die Möglichkeit zur Freizeit nicht gesetzlich vorgeschrieben sein muss, sondern die Unternehmen von sich aus die Möglichkeiten bereitstellen. Eine Verbundenheit zur Region herrscht, wenn diese mit gleicher Toleranz gegenüber allen Gruppierungen ob Studierenden, Aus- und Inländer/innen, verschiedenen Kulturen, Tourist/innen etc. hervortritt und an gegenseitigen Respekt appelliert. Das familiäre Umfeld soll nicht nur heißen familienfreundlich zu sein, sondern als Gesamtbevölkerung gemeinsam familiär zu agieren. Für dieses Argument spricht die Größe der Stadt und ihre Umgebung.

So kann sich nach der Meinung des Verfassers die KUSSK Region positionieren und dies stellt die vorgeschlagene, konkurrenzfähige, attraktive und durchaus realistische Brand Equity der Employer Region KUSSK dar.

Der Markenname *Kufstein*, als solches, sollte der KUSSK vorgezogen werden, da dessen Bekanntheit größer ist. Hierbei kann *Arbeiten und gemeinsam leben in und*

um Kufstein eventuell einen Denkanstoß liefern. Die Kommunikationsmaßnahmen, ausgehend vom Regionalmanagement KUSSK oder dem Stadtmarketing Kufstein, sollten in die bestehenden Kanäle direkt einfließen. Es muss stärker aufgezeigt werden, was die Region leistet, um die Zielgruppe hier zu halten bzw. außerhalb anzusprechen. Es sollen auch die Menschen gezeigt werden, die hier leben bzw. gelebt haben und ihre Geschichte erzählen dürfen. Folgendes Beispiel betont dieses Argument: *„Ich habe viele enge Freundschaften geknüpft und ganz viele tolle Sachen erlebt und an den Geschichten von damals würde ich eigentlich gerne wieder anknüpfen. Es ist einfach: Kufstein hat einen großen Meilenstein in meinem Leben geprägt.“* (Anhang 2.1, Pos. 55).

Es sind genau jene Geschichten, die über die angesprochenen Kommunikationskanäle den Wert der Marke übermitteln können, egal ob es sich hier um die internen Stakeholder handelt oder die potenziellen Nutzer und Nutzerinnen des Lebensraum KUSSK.

8.2 Handlungsempfehlungen für die KUSSK Region

Das eigentliche Ergebnis dieser Arbeit sollte darauf abzielen, ein genaues Markenimage für die KUSSK Region zu erschaffen. Im Zuge der Forschung ist aber der realitätsnahe Entschluss gefasst worden, dass eine Marke, welche die Region als attraktive Employer Region darstellt, zuerst an den qualifizierenden Einflussfaktoren arbeiten muss. Dafür muss, bevor die Marke als solches entstehen kann, konkret angegangen werden, dass vor allem leistbarer Wohnraum zur Verfügung steht. Dies bedeutet, dass eine Marke noch so viele Versprechen bezüglich Natur, Freizeitaktivitäten etc. geben kann, aber solange keine leistbaren Wohnungen zur Verfügung stehen, der Wert der Marke gering ist. Zudem sind Schulungen der Betriebe notwendig, um auf moderne Arbeitsstrukturen umzustellen. Aspekte wie Work Life Balance, flexible Work-from-Home-or-in-Office Möglichkeiten, Mobilitätsförderungen etc. müssen in Betracht gezogen und umgesetzt werden. Gehalt ist in diesem Zusammenhang nicht der primäre Faktor, sondern die Wertschätzung und sinnvolle Vorteile für Mitarbeiter/innen leisten hier einen starken positiven Beitrag. Weiteres gilt: Eine Informationsplattform ist bereits vorhanden, nur ist die Information darüber bei den wenigsten vorhanden. Hier muss an alle Stakeholder appelliert werden, Informationen auf einer gemeinsamen und einzigen Plattform anzubieten, zu vertreten und zu teilen. Die Inhalte der Kommunikationsmaßnahmen sollten einfach, klar und modern formuliert

werden. Die Stadt selbst bedient sich bereits einer klaren Sprache. Die TVBs Kufsteinerland und Kaiserwinkel ebenfalls, aber diese sind stark touristisch orientiert. Es wird ein einheitliches Auftreten vom Regionalmanagement verlangt, somit muss auch einheitlich aufgetreten bzw. verknüpft werden. Es müsste auf junge Menschen zugegangen werden, sie dürfen sich nicht allein gelassen fühlen. Attribute wie Verständnis und Toleranz sollten ein ständiger Begleiter der Kommunikation sein. Das Potenzial der Studierenden ist ebenfalls nicht ausgeschöpft. Fachhochschulprojekte beispielsweise werden nur bedingt nach außen getragen und oft zu abstrakt abgewickelt. Der Appell geht an Pionierprojekte die von, für und mit Studierenden entwickelt werden können. Weiteres ist die Transparenz des Schaffens wichtig. Warum braucht etwas länger? Warum haben gewisse Projekte noch nicht begonnen? Dies sind Beispielfragen. Fehler dürfen eingestanden, wenn gleichzeitig Lösungen aufgezeigt werden. Mit der Bevölkerung sollte ehrlich kommuniziert werden. Es sollte kein Ansporn sein, Schuldige zu suchen, sondern vielmehr ist es vordringlich, gemeinsame Lösungsansätze für Probleme zu finden und diese auch zu kommunizieren. Für die Bekanntheit der Marke muss die Basis für das Markenversprechen geschaffen werden. Bestehende touristische Kanäle mit hoher Reichweite können dabei zusätzlich mit potenziellen Markenbotschafter/innen helfen. Die Marke Kufstein wird dabei als Name beibehalten und mit den Werten einer attraktiven Employer Region verknüpft. Stakeholder wie Betriebe etc., müssen animiert werden unter dem gleichen Markennamen und den Werten ihrer Employer Region zu agieren und aufzutreten.

Diese genannten Punkte können der Employer Region helfen sich zu entwickeln, jedoch unter Vorbehalt. Entschließen sich die umsetzenden Parteien trotzdem zuerst die Marke mit ihrem Markenwert aufzubauen, so muss sie als Motivation aller beteiligten Stakeholder dienen und kommuniziert werden, um zusammen alle benötigten Faktoren der Attraktivität zu erfüllen.

8.3 Limitationen

Diese Arbeit weist durch das Risiko abstrakt zu werden, wesentliche Limitationen auf. Vorweg werden Theorien und Ansätze verwendet, die vor der Pandemie Erfolgsfaktoren versprochen, jedoch an ihrer Aktualität mittlerweile verloren haben. Der Einfluss der Pandemie auf die Bevölkerung, speziell in den Themenbereichen Geld, Arbeit, Familie, Wohnen und Leben ist noch nicht wissenschaftlich klar erforscht und ausgearbeitet. Somit knüpfen die Ergebnisse wesentlich an die Zeit vor der Pandemie an.

Die Tiefe der Ergebnisse hätte durch das Einbinden einer größeren Stichprobe eine höhere Evidenz erhalten. Dies war aber aus Datenschutzgründen und der geringen Bereitschaft der potenziellen Zielgruppe nicht möglich. Gleichzeitig hätten mehr homogene Fokusgruppen, mit unterschiedlichen Zielgruppen, miteinander verglichen werden können. Daraus hätten dementsprechende Meinungen der jeweiligen Fokusgruppen miteinander verglichen werden können. Dies hätte zu einer genaueren Zielgruppendefinition, welche für die KUSSK Region geeignet wäre, führen können. Beispielsweise kommunizieren unterschiedliche Zielgruppen aufgrund von Altersdifferenzen und somit einem unterschiedlichen Zugang zu Medien auf andere Wege und mit anderen Inhalten. Diese Arbeit konzentrierte sich nur auf eine vordefinierte Gruppe, die laut der Forschung am wahrscheinlichsten ein Wanderverhalten aufzeigt.

Ebenfalls hätte das Aufzeigen von Erfolgsfaktoren von zum Beispiel vergleichbaren Regionen geholfen, ähnliche auf die KUSSK Region zugeschnittene Maßnahmen in den Bereichen Kommunikation und Brand Equity vorzuschlagen. Diese vergleichbaren Beispiele würden dann auch den Fokusgruppen vorgelegt werden, um ihre Meinungen, Ideen etc. diesbezüglich zu erhalten, anschließend zu interpretieren und der KUSSK Region zur Verfügung zu stellen.

Einen weiteren Punkt bildet die Observierung der Teilprojekte, welche die KUSSK Region bereits getätigt hat. Somit hätte sich die Stimmung und die Meinung der Zielgruppe und der Stakeholder besser bewerten lassen können und gleichzeitig auch die Aktualität und die Tiefe der Ergebnisse der Arbeit verbessert.

Als letzte Limitation wäre eine genauere Untersuchung des Arbeits- und Wohnungsmarktes als ein starker Einflussfaktor vorab notwendig gewesen, um den Interviewleitfaden dementsprechend anzupassen. Ziel wäre es, die Fragestellungen und Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews mehr auf die marketingtechnisch relevanteren Themen zu lenken. Speziell die Wünsche, Chancen und Risiken, welche abgefragt wurden, hätten höchstwahrscheinlich weniger den aktuellen Wohnungsmarkt gegolten, wäre die hohe Relevanz diesbezüglich bekannt gewesen.

8.4 Kritische Reflexion der Arbeit

Diese Arbeit hat aufgrund ihrer Praxisnähe und den persönlichen Bezug des Autors zur Region eine eigene Stellung erhalten. Durch den Realitätsbezug wurde sie aber auch stark von äußeren Einflüssen unterwandert. Die Theorien, welche zum Beispiel

das Wanderverhalten von Menschen beschreiben, mussten durch die Pandemie einen Wertverlust hinnehmen und eine ausreichende aktuellere Forschung hat noch keine langfristige Evidenz. Zudem hat sich der Fachkräftemangel im Verlauf dieser Arbeit zu einem kritischen allgemeinen Personalmangel entwickelt. Die Meinung der Fokusgruppenteilnehmer/innen wurde spürbar von aktuellen Ereignissen, welche die kritischen Themen Geld, Wohnen und Arbeit negativ prägten, beeinflusst.

Dem folgt auch das Fehlen einer perfekten Formel zur Imageentwicklung einer Employer Region bzw. jeglicher Form einer neuen Marke. Dies war der Ausgangspunkt für eine sehr weitgestreute und von zahlreichen Theorien geprägte Arbeit. Der Autor versuchte trotzdem nicht zu abstrakt und stets realitätstreu zu bleiben.

Im Zuge dieser Arbeit hat der Autor zahlreiche Höhen und Tiefen hinnehmen müssen, da sich bis zur Abgabe stets etwas in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Leben in Europa veränderte, welche die subjektive Meinung des Autors sowie der Teilnehmer/innen wesentlich prägte. Jedoch ist die Relevanz des Themas nach und nach auch für den Autor wichtiger geworden. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeit, hat die Hoffnung etwas in diesem Bereich positiv zu bewegen stark an Relevanz gewonnen.

8.5 Ausblick

Aufbauend auf dieser Arbeit können zahlreiche weiterführende Forschungen durchgeführt werden, speziell im regionsspezifischeren Bereich. Dabei wäre zu Beginn eine quantitative Forschung von Vorteil, welche den, in dieser Arbeit aufgezeigten Attributen der Attraktivität, eine gewisse Gewichtung zuschreiben könnte. Dasselbe gilt auch für potenzielle Kommunikationsmaßnahmen, die ergriffen werden können. Für beide Themen benötigt es eine größere Stichprobe und weniger die subjektiven Meinungen, Ideen und eine gewisse Tiefe an Informationen. Grund dafür ist, dass nicht mehr etwas Neues erschaffen werden muss, sondern Bestehendes mess- und berechenbar gemacht werden sollte, um es anschließend gewichten zu können. Weiter wäre eine Untersuchung von verschiedenen Branchenimages und potenziellen Korrekturmaßnahmen interessant, da diese auch wesentlich zum Personalmangel beitragen. Zur Forschung im Bereich Employer Region würden Experteninterviews mit Stakeholdern interessante Möglichkeiten zur Veränderung aufzeigen. Beispiele sind hier die Möglichkeiten am Arbeits- und Wohnungsmarkt, Einflüsse verschiedenster Faktoren der

Verantwortung und Rollen in einer Region und realistisch umsetzbare Chancen dieser. Im Marketingbereich zu Employer Region brächten Forschungen in den Bereichen *Word of Mough* alias Mundpropaganda, Storytelling und der Einsatz von Markenbotschaftern sowie *Public Relations* alias Öffentlichkeitsarbeit Informationen über jeweilige Relevanz und dessen Einfluss auf die Bekanntheit und das Image der Region als Arbeitsstandort.

9 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177%2F000812560404600301>
- Agenda Austria. (2022). *Viele Jobs, keine Arbeitnehmer*. Von Agenda Austria: <https://www.agenda-austria.at/grafiken/viele-jobs-keine-arbeitnehmer/>
- Alshmemri, M., Shakwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- AMA. (2022). *Branding*. American Marketing Association: <https://www.ama.org/topics/branding/page/41/>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- AMS Österreich. (2021). *Arbeitsmarktprofil 2021*. Arbeitsmarktservice Österreich: http://www.arbeitsmarktprofile.at/705/teil_05.html
- Assaf, A. G., Barros, C. P., & Machado, L. P. (2013). Covariates of repeat tourism: An endogenous switching Poisson model. *Tourism Economics*, 19(3), 531-544. <https://doi.org/10.5367%2Fte.2013.0296>
- Assaf, R., & Wahba, J. (2014). Welfare Magnet Hypothesis, Fiscal Burden, and Immigration Skill Selectivity. *Scandinavian Journal of Economics*, 117(2), 369-402. <http://dx.doi.org/10.1111/sjoe.12092>
- Atigan, E., Akinci, S., & Kaynak, E. (2009). Customer-Based Brand Equity for Global Brands: A Multinational Approach. *Journal of Euromarketing*, 18(2), 115-132. <https://doi.org/10.1080/10496480903022253>
- Bühler, P., Schlaich, P., & Sinner, D. (2019). *Branding*. Springer Vieweg.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bank Austria. (2020). *Bundesländer Überblick 2020*. Statista <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/50173/umfrage/bruttoinlandsprodukt-bip-in-oesterreich-nach-bundeslaendern/>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Baumgartner, P. (16. April 2022). Abteilung Grundlagen und Kernprozess Arbeitsmarktbeobachtung und -statistik, Forschungscoordination und Controlling, *AMS Tirol*. (A. Amer, Interviewer)
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The new frontiers of destination management: applying variable geometry as a function-based approach. *Journal of travel research*, 53(4), 403-417. <https://doi.org/10.1177/0047287513506298>
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. The Free Press.
- Berthon, E., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bieger, T., & Beritelli, P. (2012). *Management von Destinationen*. De Gruyter Oldenbourg.
- Bohnsack, R., & Przyborski, A. (2009). Gruppendiskussionsverfahren und Focus Groups. In R. Buber, & H. H. Holzmüller, *Qualitative Marktforschung* (S. 491-506). Gabler.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Burmann, C., & Piehler, R. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding - Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. *Die Unternehmung*, 67, 223-245. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2013-3>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Cai, L. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, S. 29(3), 1-6. [http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00080-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00080-9)
- Chang, J. R., & Chang, B. (2015). The Development of a Tourism Attraction Model by Using Fuzzy Theory. *Mathematical Problems in Engineering*, 2015, 1-10 <https://doi.org/10.1155/2015/643842>

- Chaudhuri, A. (1995). Brand equity or double jeopardy? *Journal of Product & Brand Management*, 4(1), 26–32. <https://doi.org/10.1108/10610429510083730>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 46-60, <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Crouch, G. I. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45. <https://doi.org/10.1177/0047287510362776>
- Davies, G. (2008). Employer Branding and its Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Del Chiappa, G., & Bregoli, I. (2012). Destination Branding Development: Linking Supply-Side and Demand-Side Perspectives. In R. H. Tsiotsou, & R. E. Goldsmith, *Strategic Marketing in Tourism Services (1. Aufl.)* (S. 369). Emerald Publishing Limited.
- Dornmayr, H., & Riepl, M. (2021). *Institut für Bildungsforschung: Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich 2021*. Von Wirtschaftskammer Österreich: https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/ibw-summary_Fachkraeftebedarf_mangel-in-Oesterreich-2021.pdf
- Edlinger, G. (2015). Employer brand management as boundary-work: A grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. *Human resource management journal*, 25(4), 443-457. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12077>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Elbe, J., & Hallén, L. (2009). The destination-management organisation and the integrative destination-marketing process. *International Journal of Tourism Research*, 11(3), 283-296. <https://doi.org/10.1002/jtr.695>
- Elegido, J. M. (2013). Does It Makes Sense to Be a Loyal Employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1482-4>

- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signalling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
http://dx.doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02
- Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P., Foroudi, M. M., & Nguyen, B. (2016). A framework of place branding, place image, and place reputation: Antecedents and moderators. *Qualitative Market Research*, 19(2), 241-264.
<https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0020>
- Fuhrmann, L., Buchmann, L., Mersni, M., Nassenstrein, C., Vogel, M., Weinle, A., & Wolvers, A. (2010). *Theorie und Empirie in der Migrationsforschung. Serge Palasie, Universität zu Köln. 3. Kölner Afrikawissenschaftliche Nachwuchstagung (KANT III)*. Von Serge Palasie, Universität zu Köln.:
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.uni-koeln.de/phil-fak/afrikanistik/kant/data/Palasia_KANT3.pdf
- Fyall, A., Garrod, B., & Tosun, C. (2006). *Destination Marketing: A Framework for Future Research*. Elsevier.
- Gartner, W. (2014). Brand equity in a tourism destination. *Place Brand Public Dipl*, 10(1), 108-116. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.6>
- Gehrels, S., Wiene, N., & Mendes, J. (2016). Comparing hotels' employer brand effectiveness through social media and websites. *Research in Hospitality Management*, 6(2), 163-170.
<https://doi.org/10.1080/22243534.2016.1253282>
- Giannopoulos, A., Piha, L., & Skourtis, G. (2021). Destination branding and co-creation: a service ecosystem perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 148-166. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2504>
- Gilani, H. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
<http://dx.doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen (4. Aufl.)*. Springer Gabler und VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hölzl, B. (2019). Destinationen im Wandel - Am Beispiel Meran. In H. Pechlaner, *Destination und Lebensraum. Entrepreneurial Management und Standortentwicklung* (S. 245-255). Springer Gabler.
- Ha, H. -Y., & Perks, H. (2005). Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction and brand trust. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(6), 438-452. <http://dx.doi.org/10.1002/cb.29>
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer Branding in power industry. *International Journal of Energy Sector*, 7(2), 283-302. <http://dx.doi.org/10.1108/IJESM-03-2012-0003>
- Helmold, M. (2022). Motivationsansätze. In *Leadership* (S. 33-50). Springer Gabler.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Huang, S. L., & Ku, H. H. (2016). brand image management for nonprofit organizations: Exploring the relationships between websites, brand images and donations. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(1), 80-96. DOI: nicht verfügbar
- Hudson, S., & Hudson, L. (2017). *Customer Service in Tourism and Hospitality*. Goodfellow Publishers.
- Hyunjung Im, H., Seongseop, K., Elliot, S., & Han, H. (2012). Conceptualizing Destination Brand Equity Dimensions from a Consumer-Based Brand Equity Perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(4), 385-403. <https://doi.org/10.1080/10548408.2012.674884>
- Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2014). *Umbruch der Arbeitswelt. In: Employer Branding für KMU*. Springer Gabler.
- Institut für Mittelstandsforschung. (2014). *Mitarbeitergewinnung und -bindung in mittelständischen Familienunternehmen der Region*. Von Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar: http://www.institut-fuermittelstandsforschung.de/kos/WNetz?art=File.download&id=3682&name=Rueffer_Mitarbeitergewinnung_und_bindung_2014.pdf

- Kamel, M., & Albassami, F. (2015). Conceptualizing and Modeling Employer Brand Equity. *Izmir University of Economics Publications*, 58(1), 73-84. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1081.8081>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139–155. <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4. Aufl.)*. Always learning. Pearson.
- Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2019). Measuring Brand Equity. In F. R. Esch, *Springer Reference Wirtschaft. Handbuch Markenführung* (S. 1409-1439). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kerth, K., Asum, H., & Stich, V. (2015). *Die besten Strategietools in der Praxis (6. Aufl.)*. Hanser.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *The Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (2002). Employee's turnover intentions and job destination choices. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(1), 109-125. <https://doi.org/10.1002/job.124>
- Kleven, H., Landais, C., Muñoz, M., & Stantcheva, S. (2020). Taxation and Migration: Evidence and Policy Implications. *Journal of Economic Perspectives*, 34(2), 119-142. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.34.2.119>
- Kley, S. (2009). *Migration im Lebensverlauf. Der Einfluss von Lebensbedingungen und Lebenslaufereignissen auf den Wohnortwechsel (1. Aufl.)*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kohl & Partner. (2019). „Best Employer Destination“ © – Attraktive Lebensräume für Mitarbeiter schaffen. Von Tourismuspresse: https://www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20190110_TPT000

9/best-employer-destination-attraktive-lebensraeume-fuer-mitarbeiter-schaffen

Kohl und Partner. (2021). „*Best Employer Destination*“© – *Attraktive Lebensräume für Mitarbeiter:innen schaffen*. Von Kohl und Partner: <https://www.kohl-partner.at/de/best-employer-destination-attraktive-lebensraeume-fuer-mitarbeiter-schaffen.html>

Kotler, P. (2003). *A framework for Marketing Management*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management (13. Aufl.)*. Pearson.

Krueger, R. A., & Cassey, M. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. (5. Aufl.). SAGE Publications.

Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>

KUSSK Regionalmanagement. (2015). *Lokale Entwicklungsstrategie 2014-2020*. Von RM-Tirol: https://www.rm-tirol.at/fileadmin/userdaten/aktionsfeldbeschreibung_leader_kuusk.pdf

KUSSK Regionalmanagement. (2015). *Entwicklungsstrategie 2014-2022*. Von Regionalmanagement KUSSK: https://www.rm-kuusk.at/wp-content/uploads/2019/08/200519_Lokale_Entwicklungsstrategie_KUUSK.pdf

KUSSK Regionalmanagement. (2021). *Region 4.0*. Von Regionalmanagement KUSSK: <https://www.rm-kuusk.at/region-4-0/>

Land Tirol. (2022). *Fachkräftemonitor Tirol*. Von Land Tirol: <https://www.fkm-tirol.at/fachkraeftemonitor.html#nynknb>

Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), S. 727-750.

Lee, E. (1972). Eine Theorie der Wanderung. In S. György, *Regionale Mobilität. Elf Aufsätze* (S. 115-129). Nymphenburger Verlagshandlung.

- Lennardt, S. (2020). Standortmarketing und Akquisition: Praktisches Standortmarketing. In J. Stember, M. Vogelgesang, P. Pongratz, & A. Fink, *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung* (S. 3-34). Springer Gabler.
- Lievens, F. (2007). Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69, <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Linford, M. (2019). *Entwicklung attraktiver Lebensräume mit der „Local Journey“*. Von Conos Newsletter Oktober: <https://www.conos.at/newsletter-2019-4/local-journey>
- Lloyd, S. (2002). Branding From the Inside Out. *BRW*, 64-66 <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00542.x>
- Lund, N. F., Cohen, S. A., & Scarles, C. (2018). The power of social media storytelling in destination branding. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 271-280. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.003>
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. (2009). Herzberg's Two Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Luschei, F. (2020). *Bei uns ist es doch schön! Oder? Konzept und Messung der Attraktivität von Städten und Gemeinden. Einschätzungen von Bürgerinnen und Bürgern zur Attraktivität ihrer Stadt und ihr Beitrag zur Klärung von Prozessen der Binnenmigration*. Universität Siegen. <http://dx.doi.org/10.25819/ubsi/6377>
- Müller, R. (2019). *Viele Wege, ein Ziel*. Von Saison: <https://saison.tirol/maerz-2019/viele-wege-ein-ziel>
- Martins, C., Carneiro, M., & Pacheco, O. R. (2021). Key factors for implementation and success of destination management systems. Empirical evidence from European countries. *Industrial Management & Data Systems*, 121(6), 1287-1324. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0598>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers.

- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2. Aufl). Harper & Row Publishers Inc.
- Mayerhofer, W. (2007). Das Fokusgruppeninterview. In R. Buber, & H. H. Holzmüller, *Qualitative Marktforschung* (S. 477-490). Gabler.
- Mayring, P. (2008). Das Fokusgruppeninterview. In P. Mayring, & M. Gläser-Zikuda, *Pädagogik. Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse* (2. Aufl) (S. 7-19). Beltz Verlag.
- McFerran, B., Aquino, K., & Jessica, T. (2014). Evidence for Two Facets of Pride in Consumption: Findings From Luxury Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 455-471. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2014.03.004>
- Mkhitaryan, D. (2014). Determinants of brand equity in automobile producing companies in China. *Journal of Business Administration Research*, 3(1), 38-44. <https://doi.org/10.5430/jbar.v3n1p38>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(1), 123–134, <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Mourad, M., Ennew, C., & Kortam, W. (2011). Brand Equity in higher education. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(4), 403-420. <http://dx.doi.org/10.1108/02634501111138563>
- Noe, R. A., & Barber, A. E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 159-175. <https://doi.org/10.1002/job.4030140206>
- Ole, A., Jensen, A., & Kleven, H. (2020). The Welfare Magnet Hypothesis: Evidence from an Immigrant Welfare Scheme in Denmark. *American Economic Review: Insights*, 2(4), 527-142. <http://dx.doi.org/10.1257/aeri.20190510>
- Pechlaner, H., Innerhofer, E., & Bachinger, M. (2010). *Lebensqualität und Standortattraktivität : Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren*. ESV-Verlag.
- Pfaff, S. (2013). *Pendeln oder umziehen? Ursachen und Folgen berufsbedingter räumlicher Mobilität in Deutschland*. Von Karlsruher Institut für Technologie. Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://d-nb.info/1045663646/34

- Pfiffer, R. (2019). Arbeitsmotive von Sozialarbeitenden - und wer am besten in einen Sozialdienst passt. In M. W. Fröse, B. Naake, & M. Arnold, *Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft* (S. 331-349). Wiesbaden.
- Pfiffner, R., & Matti, T. (2021). Wie attraktiv ist die Sozialhilfe als Arbeitsfeld? *Berner Fachhochschule Soziale Arbeit*, 1-33. <https://doi.org/10.24451/arbor.15628>
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Taylor and Francis.
- Rath, I. E. (2018). Einführung in das Personalmanagement. In W. Schmeisser, W. Becker, M. Beckmann, A. Brem, S. Eckstein, & M. Hartmann, *Neue Betriebswirtschaft* (S. 490-509). UVK Verlag.
- Ravenstein, E. G. (1885). The Law of Migration. *Journal of the Statistical Society of London*, 48(2), 167-235. <https://doi.org/10.2307/2979181>
- Reid, D. J., & Reid, F. J. (2005). Online Focus Groups: An In-depth Comparison of Computer-mediated and Conventional Focus Group Discussions. *International Journal of Market Research*, 47(2), 131–162. <https://doi.org/10.1177/147078530504700204>
- Reuter, J., & Mecheril, P. (2015). *Schlüsselwerke der Migrationsforschung. Pionierstudien und Referenztheorien*. Springer VS.
- Richardson, S. (2007). *What is a skill shortage?* NCVER.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administracao Publica*, 44(5), 1049-1066. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000500003>
- Ritson, M. (2002). Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power. *Marketing*, 24(1), 24. DOI: nicht verfügbar
- Süddeutsche Zeitung. (2022). *Achtung, Arbeiterlosigkeit*. Von sueddeutsche.de: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/personalmangel-fachkraeftemangel-massenarbeitslosigkeit-demografie-gastronomie-1.5607373>

- Salzburg Tourismus. (2020). *Strategieplan 2020*. Von Land Salzburg: https://www.salzburg.gv.at/tourismus_/Documents/strategieplan_2020_-_internetversion.pdf
- San Martín, H., Herrero, A., & Salmones, M. (2019). An integrative model of destination brand equity and tourist satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 1992-2013. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1428286>
- Sander, M. (1994). Grundlagen der Markenbewertung und bisherige Ansätze zur Bestimmung des Wertes von Marken. In W. A. Müller, & M. Sander, *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge. Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken* (S. 43-103). Physica-Verlag HD.
- Saraniemi, S. (2010). Destination brand identity development and value system. *Tourism Review*, 65(2), 52-60, <https://doi.org/10.1108/16605371011061624>
- Saraniemi, S. (2011). From destination image building to identity-based branding. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 247-254. <http://dx.doi.org/10.1108/17506181111156943>
- Schmid, S. (2017). Die Entstehung von Migrationspotenzial - neue Entwicklungen. In T. Mayer, *Die transformative Macht der Demografie* (S. 279-294). Springer VS.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1/3), 53-67. <http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Scholz, C. (2000). *Personalmanagement* (5. Aufl.). Vahlen.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2020). *Management Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (8. Aufl.). Springer Gabler.
- Schulz, M. (2012). Quick and easy!? Fokusgruppen in der angewandten Sozialwissenschaft. In M. Schulz, B. Mack, & O. Renn, *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung* (S. 9-22). Springer VS.
- Schwaiger, K., Zehrer, A., & Spiess, T. (2022). The influence of symbolic and instrumental attributes of employer image on perceived industry attractiveness: differences between business owners and employees. *Journal*

of Hospitality and Tourism Insights, 5(3), 567-587.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2020-0234>

- Sebald, H., & Enneking, A. (2006). *Was Mitarbeiter bewegt und Unternehmen erfolgreich macht: Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern als erfolgskritischer Beitrag zum Unternehmenserfolg*. Von Opus HTWG Konstanz: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://opus.htwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/592/file/WasMitarbeiterbewegt.pdf](https://opus.htwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/592/file/WasMitarbeiterbewegt.pdf)
- Sharma, A. -M., & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 1356-3289. <https://dx.doi.org/10.1108/13563281211253548>
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12(1), 28–52. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.1.28>
- Simons, H. (2015). *Schwarmstädte – eine Untersuchung zu Umfang, Ursache, Nachhaltigkeit und Folgen der neuen Wanderungsmuster in Deutschland*. Von Empirica Institut: Schwarmstädte – eine Untersuchung zu Umfang, Ursache ...<http://www.gdw.de> › WZT_2015 › Impulsreferat
- Simons, H., & Weiden, L. (2015). *Schwarmstädte in Deutschland: Ursachen und Nachhaltigkeit der neuen Wanderungsmuster: Endbericht*. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen.
- Sivertzen, A. -M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Smith, G. P. (1994). Motivation. In W. R. Tracey, *Human Resource Management & Development Handbook (2. Aufl.)*. Amacom.
- Stadtmarketing Kufstein. (2021). *Employer Region: Rückblick Region 4.0 - was bisher geschah*. Von Stadtmarketing Kufstein: <https://www.kufstein.at/de/employer-region-1.html>
- Standortagentur Tirol. (2020). *Tätigkeitsbericht 2019*. Von Standortagentur Tirol: <https://www.standort-tirol.at/flipbooks/tb-2019/index.html>

- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2017). Online Focus Groups. *Journal of Advertising*, 46(1), 48–60. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252288>
- Swanson, K. (2017). Destination brand love: managerial implications and applications to tourism businesses. *Journal of Place Management and Development*, 10(1), 88-97, <https://doi.org/10.1108/JPM-D-11-2016-0073>
- Threllfall, K. D. (1999). Using focus groups as a consumer research tool. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5(4), 102-105. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004560>
- UNWTO. (2007). A Practical Guide to Tourism Destination Management. *World Tourism Organization*.
- UNWTO. (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs)*. UNWTO.
- Vázquez, R., Del Río, A. B., & Iglesias, V. (2002). Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument. *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 27–48. <https://doi.org/10.1362/0267257022775882>
- Vila-Lo'pez, N., & Rodriguez-Molina, M. (2013). Event-brand transfer in an entertainment service: Experiential marketing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(5), 712-731. <https://doi.org/10.1108/02635571311324160>
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and Retaining Staff: The role of Branding and Industry Image. In R. Harris, & T. Short, *Workforce Development: Perspectives and Issues* (S. 19-36). Springer.
- Welch, J. L. (1985). Researching marketing problems and opportunities with focus groups. *Industrial Marketing Management*, 14(4), 245-253. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(85\)90017-3](https://doi.org/10.1016/0019-8501(85)90017-3)
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Ling, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1/2), 56-73. <http://dx.doi.org/10.1080/02672570903577091>

- Wirtschaftskammer Österreich. (2020). *Fachkräftesicherung*. Von Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/fachkraeftesicherung.html>
- Wirtschaftskammer Österreich. (2020). *Wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus*. Von Tirol Tourism Research: https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2021-01/wko_tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2020.pdf
- Wirtschaftskammer Salzburg. (2018). *Praxisleitfaden für aktives Standortmarketing*. Von Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/service/sbg/Praxisleitfaden-fuer-aktives-Standortmarketing.pdf>
- Wirtschaftskammer Tirol. (2022). *Unternehmenregister*. Von Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/service/t/bezirksstellen/kufstein.html>
- Wittmann, C., & Helleisz, L. (2022). Neue Aufgaben des Destinationsmanagements: Zwischen Tourismus und Lebensqualität. *Standort*, <https://doi.org/10.1007/s00548-022-00771-9>
- Wolpert, J. (1965). Behavioral Aspects of the Decision to Migrate. *Papers in Regional Science*, 15(1), 159-169. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5597.1965.tb01320.x>
- Zax, J. S., & Kain, J. F. (1991). Commutes, quits, and moves. *Journal of Urban Economics*, 29(1), 153-165. [https://doi.org/10.1016/0094-1190\(91\)90010-5](https://doi.org/10.1016/0094-1190(91)90010-5)
- Zeit Online (2022). *Personalmangel erschwert Neustart im Gastgewerbe*. Von Zeit Online: https://www.zeit.de/wirtschaft/2022-06/gastgewerbe-personalmangel-umsatz-corona?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- Zwaanswijk, M., & van Dulmen, S. (2014). Advantages of asynchronous online focus groups and face-to-face focus groups as perceived by child, adolescent and adult participants: a survey study. *BMC research notes*, 7, 756. <https://doi.org/10.1186/1756-0500-7-756>

Anhang

I.	Interviewleitfaden.....	A2
II.	Transkripte.....	Digitaler Anhang
	2.1 <i>Fokusgruppeninterview 1.....</i>	<i>Digitaler Anhang</i>
	2.2 <i>Fokusgruppeninterview 2.....</i>	<i>Digitaler Anhang</i>
III.	Vollständiges deduktives Kategoriesystem.....	A4

I Interviewleitfaden

Einverständniserklärung und Datenschutz

„Hiermit beziehe ich mich auf den Datenschutz dieser Diskussion und versichere, dass die Daten anonym und vertraulich behandelt werden, jedoch für den Zweck der Transkription aufgezeichnet und nur auf meinem Notebook bis zum Zeitpunkt der Abgabe in visueller und phonetischer einmaliger Form abgespeichert und anschließend, bis auf das anonymisierte schriftliche Transkript gelöscht werden“

Vorstellung:

- „Danke für die Bereitschaft zum Teilnehmen“
- Eigene Vorstellung („Wer bin ich? & Was ist mein Projekt?“)
- Erklärung des Vorgehens
 - Einleitungsfragen – Eisbrecher, Fragen zur KUSSK Region, Ausleitende Fragen
 - Offene Diskussion oder Sprechbitte an bestimmte Person
- Erklärung: Was ist die KUSSK Region
- Erklärung: Relevanz des Themas und die Auftraggeber/in
- „Ist jeder mit den Bedingungen einverstanden und sind noch Fragen?“

Aufnahme starten!

Einleitungsfragen:

- In welchem Lebensabschnitt befindet ihr euch gerade? Beispielsweise Junge Familie, Job wechseln, Ortswechseln, Wünsche und seid ihr damit zufrieden?
- Wenn eine Veränderung stattgefunden hat bzw. stattfinden wird, welchen Einfluss nimmt der potenzielle Ort / die Region auf eure Entscheidung?
- Welche Bedürfnisse muss eine Region für euch erfüllen?
- Welche Gedanken habt ihr euch bei der Wahl eines Arbeits-/Ausbildungs-/Wohnortes schon einmal gemacht und was war euch besonders wichtig?

Hauptfragen:

„Da ihr alle etwas mit der KUSSK Region direkt bzw. indirekt zutun habt oder hattet kommen wir nun zu expliziteren Fragen dazu“

- Was hat euch persönlich bewegt hierherzukommen, länger zu bleiben und/oder wieder wegzugehen?
- Was hat die KUSSK Region für euch attraktiver gemacht als umliegende Regionen, was sind ihre Stärken?
- Seht ihr das Eintreten in die KUSSK Region als eine Aufwertung oder eine Abwertung eurer Lebenssituation?
- Wie beurteilt ihr die KUSSK Region nach Themenfelder wie Infrastruktur, Menschen, die hier leben und arbeiten und wirtschaftliche Gegebenheiten?
- Auf welche Bedürfnisse musstet ihr verzichten, um in der KUSSK Region zu arbeiten oder zu leben?
- Welche Risiken seht ihr in der Destination und welche Chancen?

Ausleitende Fragen:

- An welchen Faktoren müsste die KUSSK Region besonders arbeiten um Konkurrenzfähig zu werden, wo sehen Sie hier noch Potenzial?
- Wie und mit welchen Inhalten müsste euch eine Destination wie die KUSSK Region ansprechen und ihr Image präsentieren, um euch zu motivieren hierherzukommen und zu arbeiten bzw. zu leben?
- Nun komme ich auch schon zu meiner letzten Frage: Stellt euch vor, ihr hättet zwei Wünsche frei, die ihr jeweils von eurer Destination und Ihrem Unternehmen erfüllt bekommen würdet: Was würden Sie sich wünschen?

Aufrechterhaltungsfragen:

- Was meinst du damit?
- Gibt es sonst noch etwas?
- Könntest du das genauer ausführen?
- Kannst du bitte näher darauf eingehen?
- Kannst du mir das bitte genauer beschreiben?

III Vollständiges Kategoriensystem

	Kategorien	Subkategorien	Kodierregeln/ Suchraster	Ankerbeispiele
Bildung: Deduktiv	Status Quo: Was bewegt Menschen?	Lebensabschnitt der Zielgruppe, Wanderverhalten	Aussagen zu den aktuellen Lebensabschnitten, den Einflüssen einer Region auf das Wanderverhalten, Bedürfnisse, die gedeckt werden müssen nach Gewichtung. Gedanken die bei einem Orts- oder Regionswechsel entstanden sind	<p>„mein Wohnort ist in Innsbruck [...] bin auf der Jobsuche [...] und kann mir aber auf alle Fälle vorstellen wieder in den Raum Kufstein zu gehen“ (Anhang 2.1, Pos. 13).</p> <p>Also die Infrastruktur muss gegeben sein, sei es gesundheitlich, seien es die Geschäfte, sei es der Nahverkehr bzw. Fernverkehr (Anhang 2.1, Pos.43)</p> <p>[...] „must have“ und es gibt Bedürfnisse, die sind ein „nice to have“. Ersteres ist auf alle Fälle einmal eine gute Verkehrsanbindung. Es muss was los sein. Ich muss gut von A nach B kommen auch ohne Auto. Ich muss auch ein soziales Umfeld hier haben, denn auch Leute bilden Orte und ich brauche viele Möglichkeiten für meine Freizeitgestaltung. Also das ist für mich auch ein „must have“. Dann „nice to have“ ist zum Beispiel, dass wirklich meine Freizeitgestaltungen nahe liegen (Anhang 2.2, Pos. 15)</p>
	Attraktivität der KUSSK Region als Employer Region	Qualifizierende und verstärkende Einflussfaktoren; Kernressourcen und Attraktionen; Unterstützende Faktoren und Ressourcen; äußere Einwirkungen	Allgemeine Meinungen zur Attraktivität einer Region; Meinungen über die KUSSK Region bzgl.: Arbeit und Wirtschaft, Standort und Infrastruktur, Soziales, Tourismus und Kultur, Aktivitäten und Erreichbarkeit, Image der Destination	<p>„Ja, wenn die Gegend sehr attraktiv ist und viele Freizeitmöglichkeiten hat und viele Jobmöglichkeiten“ (Anhang 2.1, Pos. 23)</p> <p>„Also allgemein ist eine gute Verkehrsanbindung auf jeden Fall wichtig“ (Anhang 2.2, Pos. 22).</p> <p>„Allgemein von der Wirtschaftssituation her glaube ich, dass Kufstein schon zu anderen Regionen relativ gut aufgestellt ist, auch mit den Firmen. Die sind einfach auch attraktive Arbeitgeber, wenn sie so Rankings anschaut“ (Anhang 2.1, Pos. 93).</p> <p>„Und natürlich auch der Bezug zur Natur, dass man überall gleich ist, beispielsweise bei den Seen. Das macht sehr viel aus. Einfach im Wesentlichen die Seen und die Natur. Da bietet Kufstein schon einiges“ (Anhang 2.2, Pos. 50).</p> <p>„Ich gehe Skifahren. Ich gehe im Sommer gerne auf den Berg und warum dann nicht da wohnen?“ (Anhang 2.1, Pos. 47).</p>

	Chancen und Risiken der KUSSK Region		Chancen und Potenziale welche die Teilnehmer/innen in der KUSSK Region sehen und dementsprechende auch Risiken, welche die Region zu vermeiden hat.	<p>Man geht zwar etwas interessiert durch und schaut was geboten wird, aber ich glaube, dass du viel mehr Potenzial hättest, einen Austausch zwischen den Firmen und auch der FH Kufstein zu forcieren. Hier gehöre viel mehr Einbindung gemacht, um dort noch mal das Potenzial auszuschöpfen und die Wirtschaftskraft Kufstein und Region einfach auch noch mal weiter auszubauen (Anhang 2.1, Pos. 112)</p> <p>Chancen, wie gesagt, mehr Durchdringung, also so wie es jetzt läuft, dies einfach optimieren und vielleicht noch mehr Angebote schaffen. Beispielweise für das internationale Publikum, für Studenten und generell für Leute die hier leben in der Region. Kufstein etc. steht Eventtechnisch gar nicht schlecht dar, aber dass man doch vielleicht noch ein bisschen mehr macht (Anhang 2.2, Pos. 94)</p> <p>Wir haben eher das Problem, dass man keine Mitarbeiter bekommt, weil der Arbeitsmarkt so leer ist und weil so viel Konkurrenz vorhanden ist (Anhang 2.2, Pos. 60)</p>
	Branding Prozess & Kommunikation	Image, Konkurrenz, Stakeholder, Kultur, Infrastruktur, Kommunikation	Meinungen über das Markenimage der KUSSK Region, verwendete bzw. bevorzugte Kommunikationskanäle, Art und Inhalt der Informationen, Beteiligte Stakeholder des Kommunikationsprozesses	<p>„Ich glaube eine Sammelstelle für Informationen für Touristen/innen und für Einheimische super wäre“ (Anhang 2.1, Pos. 147).</p> <p>„Ich glaube, man muss deutlicher machen, was man bereits alles macht. Es ist ganz oft der Fall, dass ich, obwohl ich in Kufstein wohne, nicht mitbekomme, dass es jetzt zum Beispiel Fahrräder gibt, die man sich einfach nehmen kann an der FH“ (Anhang 2.1, Pos. 137).</p>