

# Endbericht zum Projekt „Net-Promoter-Score und Innovationen in alpinen Ski-Destinationen“

**Rita Faullant, Melanie Leutschacher, James Rauscher**

## Zielsetzung

Am Institut für Innovationsmanagement und Unternehmensgründung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt wurde im Zeitraum von Januar 2016 bis Juni 2017 das durch den Förderverein der Wirtschaftswissenschaften unterstützte Projekt „Net-Promoter-Score and innovations in alpine skiing destinations“ durchgeführt. Der Net-Promoter-Score wird in der einschlägigen Literatur als der beste Wachstumsindikator für Unternehmen angesehen (Reicheld 2003). Er beschreibt jenen Anteil der Kunden, welcher in Zufriedenheitsanalysen angibt, mit großer Wahrscheinlichkeit die Produkte/Dienstleistungen eines Unternehmens weiterzuempfehlen. Je höher dieser Anteil, desto größer das prognostizierte Umsatzwachstum. Ziel des vorliegenden Forschungsprojektes war es, eine empirische Überprüfung des Net-Promoter-Score Konzeptes in alpinen Skigebieten, in Kombination mit dem Investitionsverhalten der Skigebiete in Innovationen durchzuführen. Dieser Endbericht bildet eine Zusammenfassung der Vorgehensweise und der Ergebnisse des Projektes. Für eine detaillierte Darstellung sei hier auf die Masterarbeit von Melanie Leutschacher und James Rauscher verwiesen, die dieses Projekt inhaltlich auch abgewickelt haben. Die vorliegende Zusammenfassung enthält Auszüge aus der Masterarbeit Leutschacher/Rauscher (AAU 2017), Verweise auf Tabellen oder Anhänge beziehen sich daher auf die entsprechenden Passagen in der Masterarbeit.

## Datenquellen

In dem Forschungsprojekt wurden Daten aus zwei unterschiedlichen Datenquellen kombiniert. Zum einen die Kundenzufriedenheitswerte von 55 Top-Skigebieten im Alpenraum (Österreich, Schweiz, Italien, Frankreich) mit über 41.000 individuellen Antworten, zum anderen erfolgte die Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung der Skigebiete durch Sekundärdatenerhebung der Geschäftsberichte dieser Skigebiete. Die Gästezufriedenheitsumfrage wurde in der Wintersaison 2011/2012 in 55 Skigebieten in den Ländern Österreich, Deutschland, Schweiz, Italien und Frankreich durchgeführt, und erhob in 36 standardisierten Fragen die Zufriedenheit der Gäste mit den Skigebieten und die Weiterempfehlungsabsicht (Mountain Management o.J., o.S.). Bei dieser Umfrage wurden insgesamt 41.864 Personen befragt, welche für die weiterfolgenden Kalkulationen den Referenzwert bilden. Diese Daten wurden durch ein externes Institut erhoben und dem Projektteam zur Verfügung gestellt. Zur Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung der 55 Skigebiete wurden im Rahmen der Sekundärdaten-Recherche die Geschäftsberichte der jeweiligen Seilbahngesellschaften analysiert und

wirtschaftliche Kennzahlen wie Umsatz, Besucherfrequenz, Investitionen und andere Betriebsdaten erfasst.

Von den 55 Skigebieten konnten 34% der Geschäftsberichte über das Internet bezogen werden. Überwiegend stellten die Betreiber diese Daten auf ihrer offiziellen Webpräsenz zur Verfügung. Weitere 35% der Unternehmen stellten uns nach erfolgreicher Kontaktaufnahme die erforderlichen Unterlagen per E-Mail oder über den Postweg zu. Von den restlichen 31% der erforderlichen Daten konnten 7% durch die Informationen aus dem Firmenbuch ergänzt werden. Eine grafische Darstellung der Rücklaufquote kann aus der Abbildung 1: Rücklaufquote der Geschäftsberichte entnommen werden.

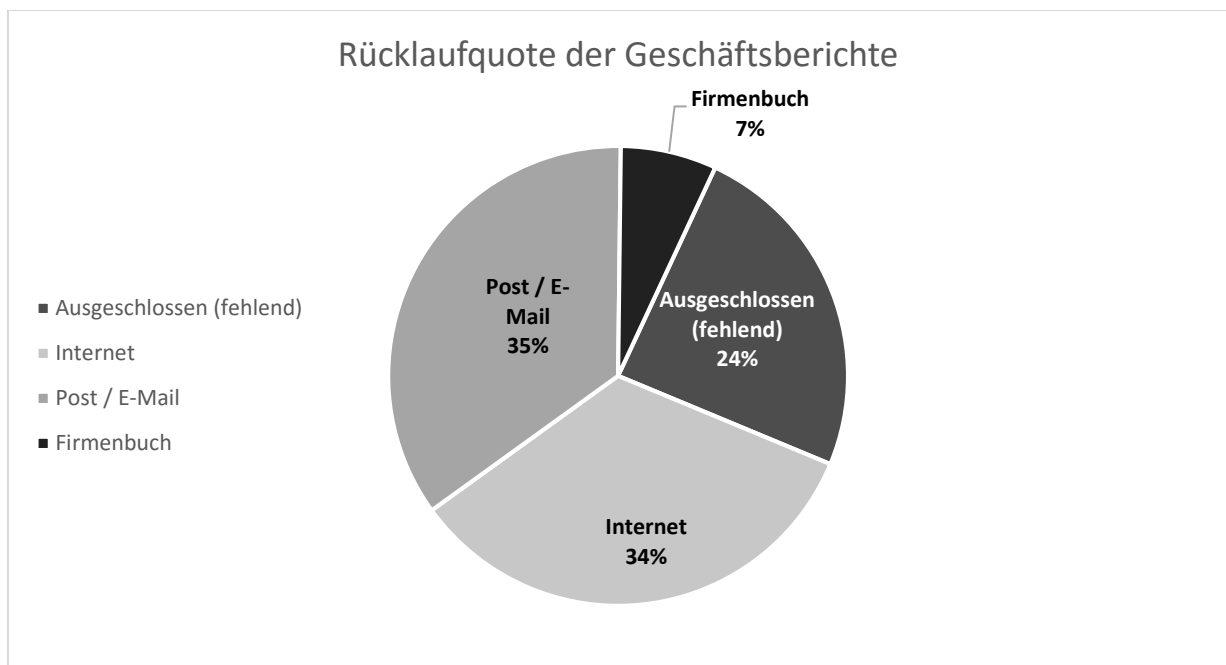


Abb. 1: Rücklaufquote der Geschäftsberichte<sup>1</sup>

## Beschreibung des Datensatzes

Für die Überprüfung der Hypothesen wurden zwei Datensätze angefertigt, welche beide auf den erhobenen Informationen basieren. Der wesentliche Unterschied liegt in der „Granularität“ der Datensätze. Während bei der Version mit den Rohdaten sämtliche Bergbahngesellschaften mit deren zugehörigen Informationen getrennt aufgelistet sind, wurden bei dem kumulierten Datensatz sämtliche Gesellschaften innerhalb eines Skigebietes zusammengezählt und in der Variable SBGES als

---

<sup>1</sup> Quelle: Verfasser

„Gesamt“ bezeichnet. Zudem wurden diverse Spalten von dem Rohdatensatz in der kumulierten Version nicht übernommen, da diese für die Überprüfung außer Acht gelassen werden.

Bei der Einteilung der Variablen haben wir uns entschlossen, diese in vier Kategorien zu untergliedern. Vorwiegend werden am Anfang die allgemeinen Daten definiert und erläutert, um genauere Auskünfte über das Skigebiet und deren Gesellschaften zu beschreiben. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der abhängigen Variablen, unabhängigen Variablen und Kontrollvariablen, welche für die eigentliche Auswertung der Studie eine Bedeutung haben.

Für Umsatz- sowie Investitionszahlen, welche in Schweizer Franken angegeben waren, wurde auf die Datenbank der Oesterreichische Nationalbank (OeNB) zurückgegriffen, um eine zeitgenaue Umrechnung mit dem Wechselkurs machen zu können. Sämtliche monetären Werte im Datensatz entsprechen Angaben in Euro (OeNB 2016, o.S.).

### Allgemeine Variablen

Zum generellen Verständnis wurden am Anfang die Variablen zum Beschreiben des Skigebietes und der Gesellschaften herangezogen, um einen besseren Überblick über den Datensatz zu bekommen.

Variablenbezeichnung	Beschreibung
SKI_GEBIET	In dieser Spalte werden sämtliche Skigebiete aufgelistet, welche bei der Erhebung des NPS der Firma Mountain Management Consulting verwendet worden sind.
LAND	Die Variable enthält die Länder in denen sich die Skigebiete befinden.
SBGES	In diesem Bereich werden die Seilbahngesellschaften der Skigebiete angeführt. In SBGES werden jene Unternehmen genannt, von denen die Daten vorhanden waren. Die Variable reflektiert nicht zwangsläufig sämtliche Seilbahngesellschaften, die in einem Skigebiet vorkommen. Mit anderen Worten ist es durchaus möglich, dass existierende Seilbahngesellschaften nicht genannt wurden.
GESFRM	Die Variable beinhaltet die Gesellschaftsformen der Seilbahngesellschaften.
EXCLUDE	Diese Variable dient zur Feststellung der Vollständigkeit der Daten. Je nach Vollständigkeit kann die Zelle einen Wert von 0, 1 oder 2 beinhalten, wobei die Werte für folgende Zustände stehen:

	<p>0 = Daten fehlen</p> <p>1 = Daten teilweise vorhanden</p> <p>2 = Daten vollständig</p>
SAISONBETRIEB	<p>Die Variable differenziert zwischen reinen Winterbetrieben und jenen, die über das ganze Jahr oder zumindest auch im Sommer tätig sind. Die Betriebsart hat einen Einfluss auf die Interpretation von Frequenzen, Besucherzahlen, Umsätze und Investitionen. In jenen Skigebieten im Datensatz, wo mehrere Bergbahngesellschaften vorhanden waren, und die Gesellschaften unterschiedliche Betriebsarten hatten, wurde jene Betriebsart bevorzugt, welche häufiger vorgekommen ist. Ein Gleichstand musste nicht berücksichtigt werden, da es zu keiner Situation im Datensatz gekommen ist. Bei den Zuständen wurde folgendermaßen unterschieden:</p> <p>1 = Winter</p> <p>2 = Sommer/ Winter</p>
BETRIEB_2010_11	Diese Spalten beinhalten die Betriebstage innerhalb des Geschäftsjahres.
BETRIEB_2011_12	
BETRIEB_2012_13	
BETRIEB_2013_14	
TICKETVK_2010_11	In dieser Variable wird der Wert eines Tagestickets der jeweiligen Bergbahngesellschaft angeführt. Auf Grund der fehlenden Daten konnte der Ticketverkauf für die Studie nicht berücksichtigt werden.
TICKETVK_2011_12	
TICKETVK_2012_13	
TICKETVK_2013_14	

Tab. 1: Allgemeine Variablen<sup>2</sup>

### Abhängige Variablen

Unter einer abhängigen Variable versteht man Werte, die mittels präziser Wirkungen einer Maßnahme bestimmt werden. Nachstehend sind alle Variablen abgebildet, welche für die Studie notwendig sind (Schäfer/Schöttker-Königer 2015, S. 29).

Variablenbezeichnung	Beschreibung
FREQUENZ_2010_11	

<sup>2</sup> Quelle: Verfasser

FREQUENZ_2011_12	Die Frequenz misst die Anzahl der Besucher, wobei jeder erneute Besuch unabhängig von der Art des Tickets gezählt wird.
FREQUENZ_2012_13	
FREQUENZ_2013_14	
FREQUENZSTEIGERUNG_2011_12	Die Differenz der Frequenzzahlen zwischen der aktuellen Periode und der Vorperiode ergeben die Frequenzsteigerung.
FREQUENZSTEIGERUNG_2012_13	
FREQUENZSTEIGERUNG_2013_14	
FREQUENZSTEIGERUNG_2011_12_iP	Diese Variable stellt die Frequenzsteigerung in Form eines Prozentwertes dar.
FREQUENZSTEIGERUNG_2012_13_iP	
FREQUENZSTEIGERUNG_2013_14_iP	
BESUCH_2010_11	Für den Ersteintritt in der Wintersaison werden die Werte der Besucherzahlen herangezogen. Bei dieser Variable wird angenommen, dass Skigäste, die entweder Mehrtagestickets oder Saisonkarten besitzen, nur einmal gezählt werden unabhängig von der Anzahl der Besuche.
BESUCH_2011_12	
BESUCH_2012_13	
BESUCH_2013_14	
BESUCHERZAHLENSTEIGERUNG_2011_12	Die Differenz der Besucherzahlen zwischen der aktuellen Periode und der Vorperiode ergeben die Besucherzahlensteigerung.
BESUCHERZAHLENSTEIGERUNG_2012_13	
BESUCHERZAHLENSTEIGERUNG_2013_14	
BESUCHERZAHLENSTEIGERUNG_2011_12_iP	Diese Variable stellt die Besucherzahlensteigerung in Form eines Prozentwertes dar.
BESUCHERZAHLENSTEIGERUNG_2012_13_iP	
BESUCHERZAHLENSTEIGERUNG_2013_14_iP	
UMSATZ_LIFT_2010_11	In dieser Spalte wird der Umsatz der verkauften Tickets zur Benützung der Liftanlagen angegeben.
UMSATZ_LIFT_2011_12	
UMSATZ_LIFT_2012_13	
UMSATZ_LIFT_2013_14	
UMSATZ_GASTRO_2010_11	Die Variable beinhaltet Umsätze, die im Gastronomiebereich erwirtschaftet wurden.
UMSATZ_GASTRO_2011_12	
UMSATZ_GASTRO_2012_13	
UMSATZ_GASTRO_2013_14	
UMSATZ_SUM_2010_11	Der Gesamtumsatz setzt sich aus den Ticketverkäufen der Liftanlagen und den Umsätzen der Gastronomiebetriebe zusammen. Überwiegend wurde der Gesamtumsatz entweder aus den Geschäftsberichten übernommen oder auf Grund mangelnder Informationen mit dem Ticketverkauf gleichgestellt.
UMSATZ_SUM_2011_12	
UMSATZ_SUM_2012_13	
UMSATZ_SUM_2013_14	

UMSATZSTEIGERUNG2011_12	Die Differenz der Gesamtumsätze zwischen der aktuellen Periode und der Vorperiode ergeben die Umsatzsteigerung.
UMSATZSTEIGERUNG2012_13	
UMSATZSTEIGERUNG2013_14	
UMSATZSTEIGERUNG2011_12_iP	Diese Variable stellt die Umsatzsteigerung in Form eines Prozentwertes dar.
UMSATZSTEIGERUNG2012_13_iP	
UMSATZSTEIGERUNG2013_14_iP	

Tab. 2: Abhängige Variablen<sup>3</sup>

### Unabhängige Variablen

Diese Form der Variablen kann beliebig bei der Studie eingesetzt und in bestimmten Fällen an die Untersuchung angepasst werden. Für unsere Studie haben wir uns für die unten angeführten unabhängigen Variablen entschieden (Holling/Schmitz 2010, S. 38).

Variablenbezeichnung	Beschreibung
INNOINV_2010_11	Die getätigten Investitionen in Innovationen werden in dieser Variable angegeben.
INNOINV_2011_12	
INNOINV_2012_13	
INNOINV_2013_14	
INVESTITIONSSTEIGERUNG_2011_12	Die Differenz der Investitionen zwischen der aktuellen Periode und der Vorperiode ergeben die Investitionssteigerung.
INVESTITIONSSTEIGERUNG_2012_13	
INVESTITIONSSTEIGERUNG_2013_14	
INVESTITIONSSTEIGERUNG_2011_12_iP	Diese Variable stellt die Investitionssteigerung in Form eines Prozentwertes dar.
INVESTITIONSSTEIGERUNG_2011_12_iP	
INVESTITIONSSTEIGERUNG_2011_12_iP	
NPS_PROMOTOR_2012	In dieser Spalte werden alle Kunden erfasst, die bei der Frage nach der Weiterempfehlung einen Wert von 9 oder 10 angegeben haben.
NPS_INDIFFERENT_2012	In dieser Spalte werden alle Kunden erfasst, die bei der Frage nach der Weiterempfehlung einen Wert von 7 oder 8 angegeben haben.
NPS_KRITIKER_2012	In dieser Spalte werden alle Kunden erfasst, die bei der Frage nach der Weiterempfehlung einen Wert zwischen 0 und 6 angegeben haben.

<sup>3</sup> Quelle: Verfasser

NPS_GESAMT_2012	Der Wert dieser Variable ist die Summe aus allen drei Komponenten des NPS (Promotoren, Passive und Kritiker).
NPS_2012	Die Werte des NPS_2012 sind das Ergebnis der Subtraktion der Promotoren von den Kritikern.
NPS_2012_iP	Diese Variable stellt den NPS in Form eines Prozentwertes dar.

Tab. 3: Unabhängige Variablen<sup>4</sup>

### Kontrollvariablen

Kontrollvariablen dienen der Stabilisierung des Datensatzes und sind wiederkehrende Variablen, welche für die gesamte Studie einheitlich dargestellt werden. Nachstehend werden alle Kontrollvariablen aufgelistet, obwohl nicht alle für die Studie in Frage kommen (Elsas 2001, S. 89).

Variablenbezeichnung	Beschreibung
ANZ_LIFT_2010_11	Die Liftanzahl stellt die Summe der existierenden Beförderungsanlagen dar, wobei die Wertung unabhängig von der maximalen Beförderungsmenge sowie -frequenz der Anlage ist. Beispielsweise hat eine Seilbahn die gleiche Gewichtung wie ein Schlepplift.
ANZ_LIFT_2011_12	
ANZ_LIFT_2012_13	
ANZ_LIFT_2013_14	
AUSFALL_2010_11	Diese Variable gibt Auskunft darüber, wie viele Betriebstage durch schlechte Wetterverhältnisse verloren gingen. Für die Ausfalltage wurden ausschließlich die Schneetage berücksichtigt.
AUSFALL_2011_12	
AUSFALL_2012_13	
AUSFALL_2013_14	
NEUSCHNEE_NOV-APRIL_2011_12	Die Variable repräsentiert den Neuschnee, welcher in der jeweiligen Periode gefallen ist und wird in Zentimeter angegeben. Im Datensatz wurde innerhalb der Saison für jeden Monat eine eigene Spalte angelegt, um einen höheren Detailgrad zu haben.
NEUSCHNEE_NOV-APRIL_2012_13	
NEUSCHNEE_NOV-APRIL_2013_14	
SCHNEEHÖHE_NOV-APRIL_2011_12	Die Variable repräsentiert die Schneehöhe, welche in der jeweiligen Periode gefallen ist und wird in Zentimeter angegeben. Im Datensatz wurde innerhalb der Saison für jeden Monat eine eigene Spalte angelegt, um einen höheren Detailgrad zu haben.
SCHNEEHÖHE_NOV-APRIL_2012_13	
SCHNEEHÖHE_NOV-APRIL_2013_14	
NIEDERSCHLAG_NOV-APRIL_2011_12	Die Variable repräsentiert die Regentage an jenen Tagen im Monat, an denen die Niederschlagsmenge, zwischen 7-19 Uhr MEZ, größer oder gleich 5 mm ist. Im Datensatz wurde
NIEDERSCHLAG_NOV-APRIL_2012_13	
NIEDERSCHLAG_NOV-APRIL_2013_14	

<sup>4</sup> Quelle: Verfasser

	innerhalb der Saison für jeden Monat eine eigene Spalte angelegt, um einen höheren Detailgrad zu haben.
--	---

Tab. 4: Kontrollvariablen<sup>5</sup>

## Ergebnisse – deskriptive Auswertungen

Gemessen an dem Gesamtergebnis aller Länder brachte die Studie hervor, dass eines der drei wichtigsten Kriterien für die Wintergäste die Pistenqualität ist, welche nur durch eine regelmäßige Präparierung der Skipisten mit Hilfe von Pistenraupen aufrechterhalten bleibt. (siehe Abbildung 2)

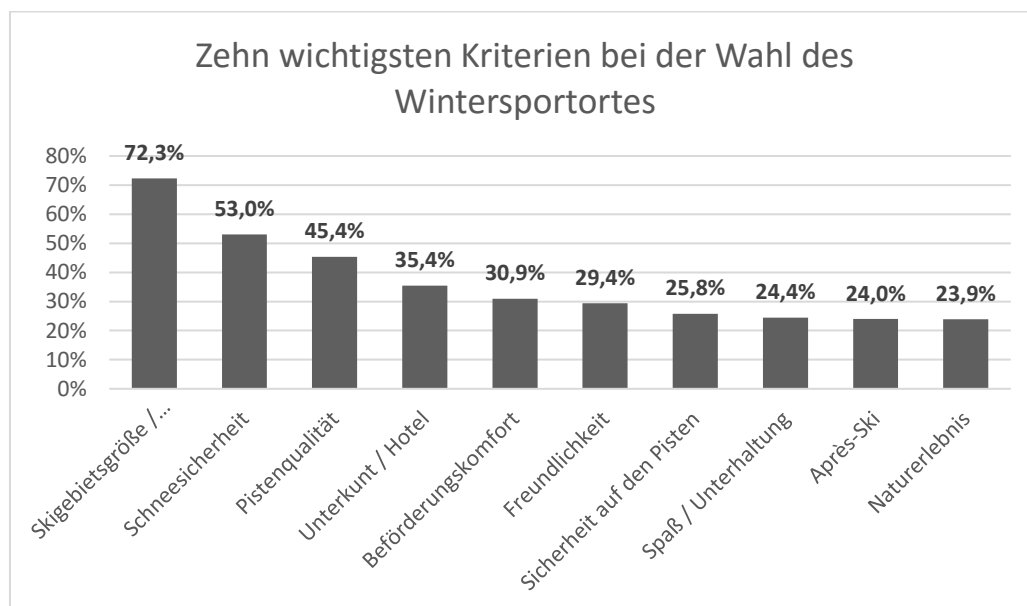


Abb. 2: Zehn wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Wintersportortes<sup>6</sup>

Hinsichtlich der durchschnittlichen Zufriedenheit aller Befragten, konnten die Skischulen mit einem Ergebnis von 8,2 den höchsten Zufriedenheitswert erzielen. Dicht beieinander schnitten die Skigebietsgröße und das Serviceangebot für den Verleih von Ausrüstungen bei der Bewertung ähnlich gut ab. Des Weiteren konnten auch das Naturerlebnis und die Schneesicherheit überzeugen und erreichten bei der Befragung einen Durchschnittswert von mehr als 8, bei maximal 10 erreichbaren, Punkten.

<sup>5</sup> Quelle: Verfasser

<sup>6</sup> Quelle: Best Ski Resort 2012, S. 3 (leicht modifiziert)



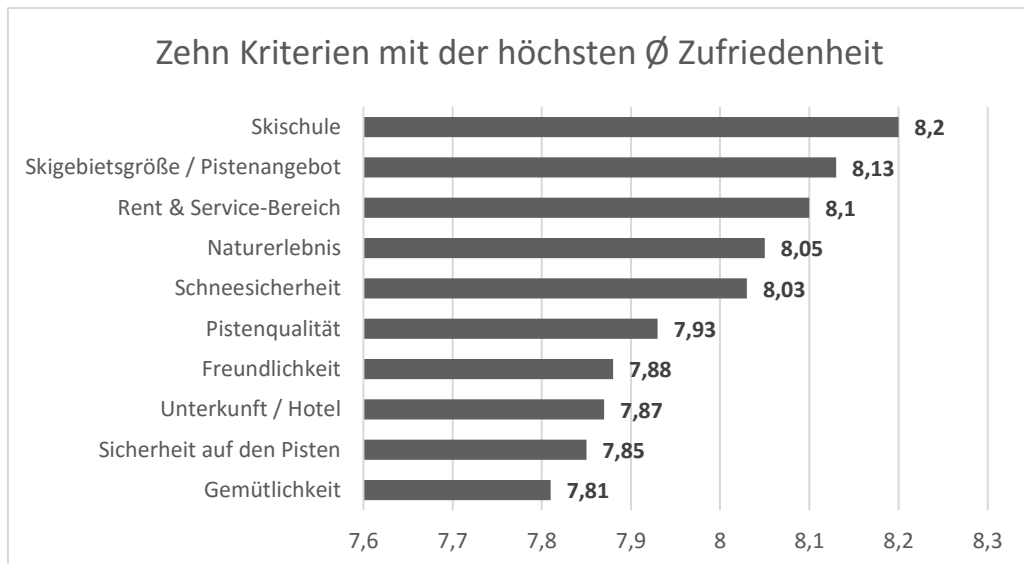


Abb. 3: Zehn Kriterien mit der höchsten  $\bar{x}$  Zufriedenheit<sup>7</sup>

Im Ländervergleich war die Schweiz mit 7,81 Punkten das Land mit der höchsten durchschnittlichen Zufriedenheit. Österreich belegt mit einem Wert von 7,77 und einer Differenz von lediglich 0,04 Punkten zu Italien den zweiten Platz. Ausgehend von der Gesamtzufriedenheit konnten Frankreich und Deutschland zwar die Grenze nicht überschreiten, erreichten aber dennoch einen Zufriedenheitswert von mehr als 7 Punkten.

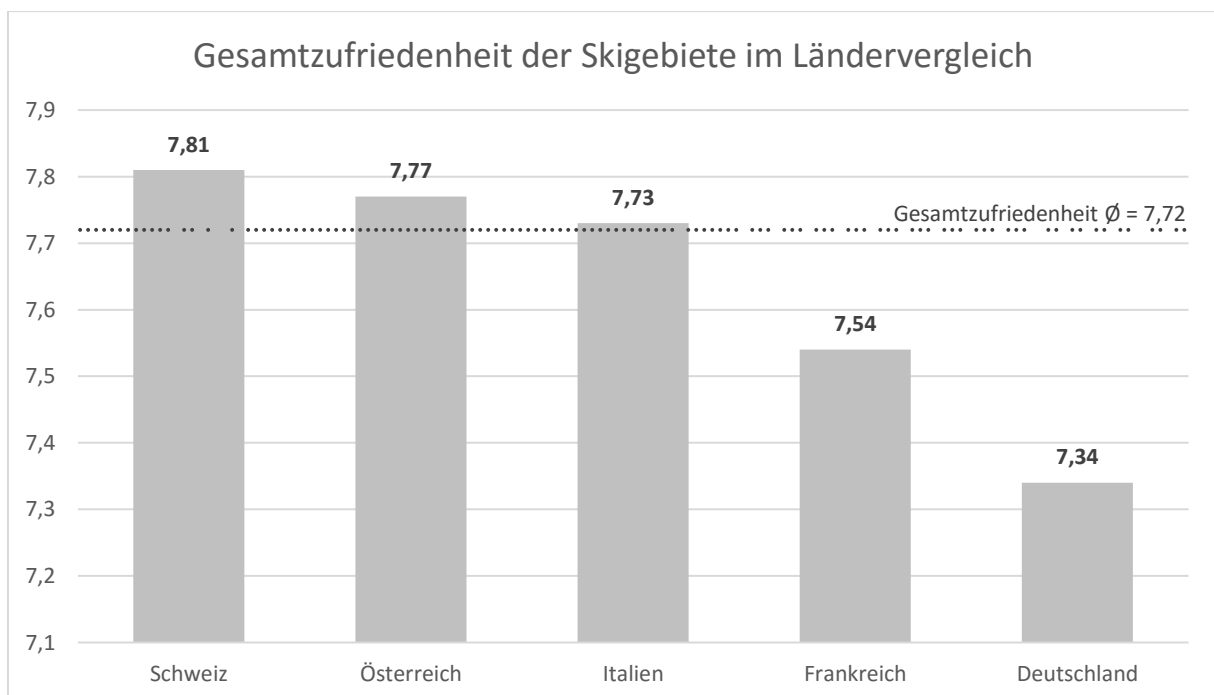


Abb. 4: Gesamtzufriedenheit der Skigebiete im Ländervergleich<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Quelle: Verfasser

<sup>8</sup> Quelle: Best Ski Resort 2012, S. 5 (leicht modifiziert)

## Besucherzahlen

Die Auswertung hat ergeben, dass über die vergangenen vier Saisons durchschnittlich zwischen 1,16 und 1,2 Millionen Gäste ein Skigebiet besucht haben. Der Median kennzeichnet, dass die Hälfte der Skigebiete in etwa eine Millionen Besucher und weniger hatten. In Anbetracht vom Maximum, welches sich nach der Angleichung bei einem Wert zwischen 5,7 und 6 Millionen Gästen bewegt, wird klar, dass die Besucherzahlen breit gestreut sind. Die durchschnittliche Besucherzahl über sämtliche Saisons hat ergeben, dass mit 72,22% der 36 Skigebiete zwischen 500.000 und 1,5 Millionen Besucher in einer Saison verzeichnen konnten. Lediglich drei Skigebiete hatten eine Besucherzahl bei der die Grenze von 2 Millionen Besuchern überschritten wurde. (siehe Abbildung 5: Durchschnittliche Besucherzahl aller Wintersaisons)

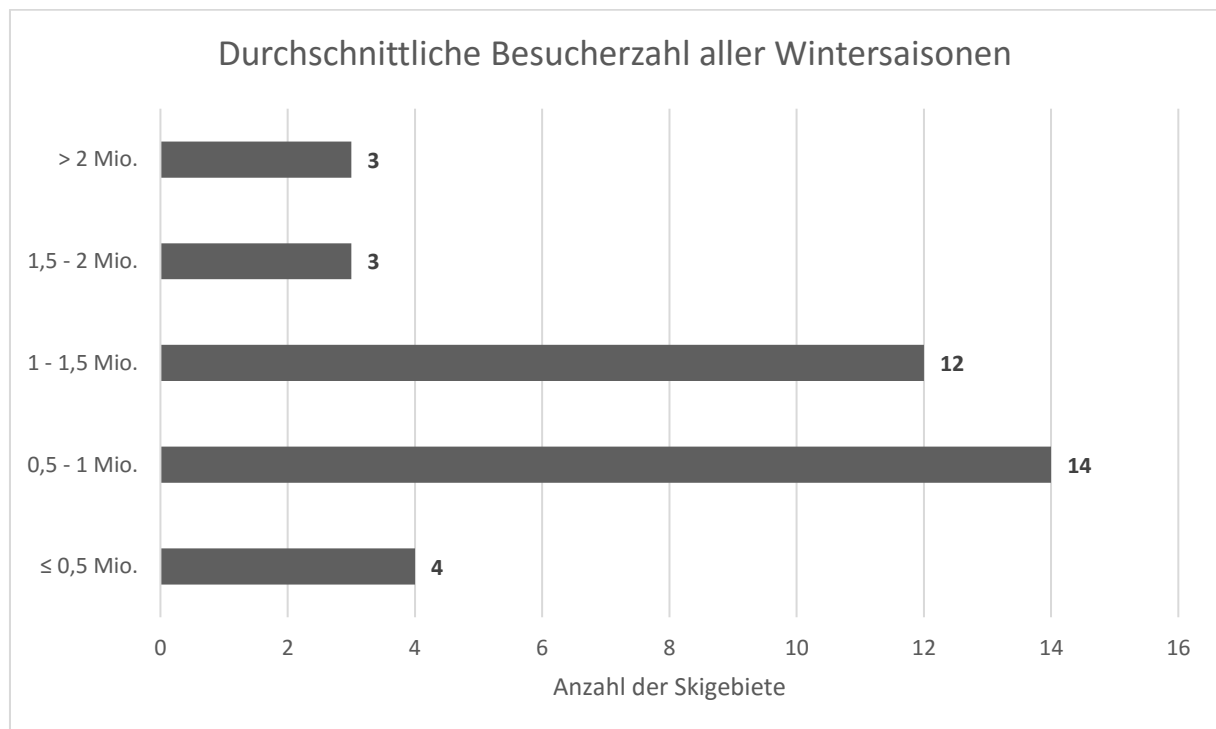


Abb. 5: Durchschnittliche Besucherzahl aller Wintersaisons<sup>9</sup>

## Investitionen

Während in den anderen Saisons durchschnittlich zwischen 16 und 18 Millionen Euro investiert wurden, erreichte der Mittelwert 2012/13 lediglich EUR 16.802.676,- und lag damit knapp darunter. Der Median zeigt auf, dass die Hälfte der Skigebiete in der Saison 2010/11 mindestens EUR 7.437.485,- investierten, während in den übrigen Saisons die Investitionsbereitschaft im Verhältnis deutlich gesunken ist.

<sup>9</sup> Quelle: Verfasser

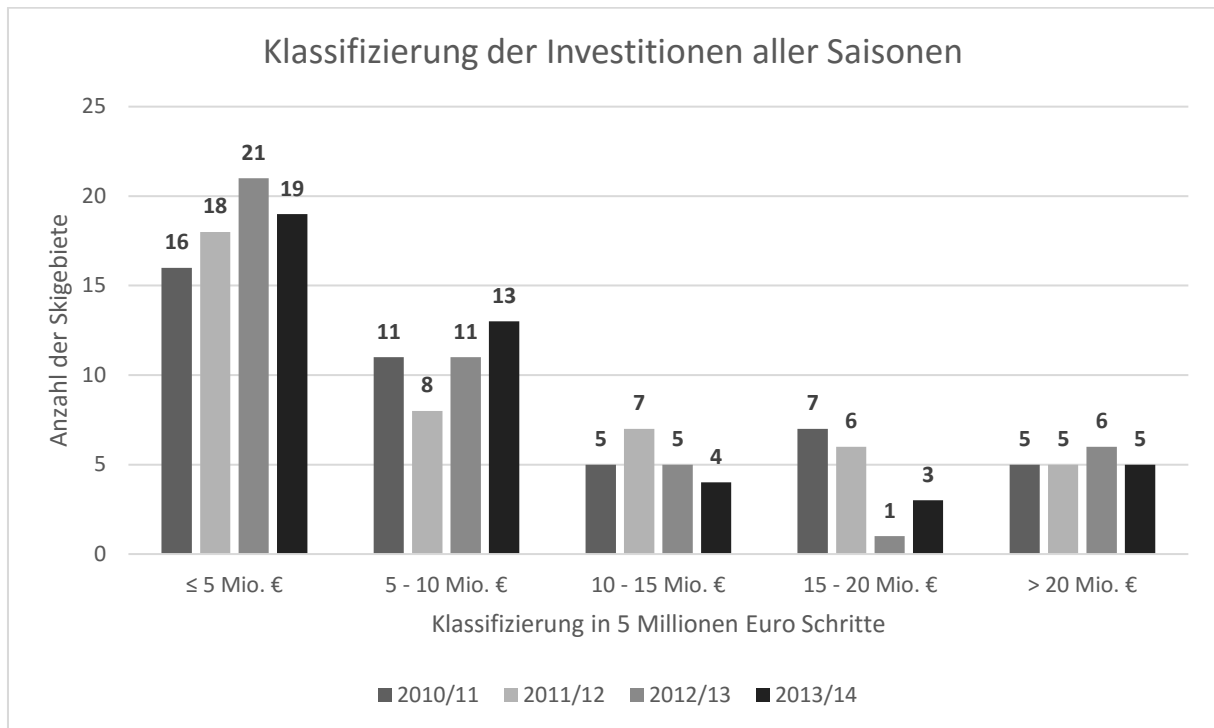


Abb. 6: Klassifizierung der Investitionen aller Saisonen<sup>10</sup>

Die in der Abbildung 6 dargestellten Investitionen aller Saisonen bestätigen nochmals den Trend. Die Anzahl der Skigebiete, die zwischen 15 und 20 Millionen Euro investierten, ging deutlich zurück. Hingegen stieg über die Jahre die Zahl der Skigebiete bei denen zwischen 5 und 10 Millionen oder weniger investiert wurden an. Am Beispiel der Wintersaison 2013/14 haben 32 der Gebiete 10 Millionen Euro oder weniger investiert, was mit 72,73% beinahe dreiviertel aller gültigen Skigebiete entspricht.

### Net Promoter Score

Der NPS ist eine Kennzahl zur Messung der Kundenzufriedenheit und basiert auf dem Grundgedanken der Weiterempfehlung, welche die emotionalen und rationalen Ebenen der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden erfasst (Van Riet/Kirsch 2010, S. 42). Als Ausgangspunkt zur Berechnung des NPS wird die Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ gestellt und mit Hilfe einer Likert-Skala zwischen 0 und 10 beantwortet. Personen, die Werte zwischen 0 und 6 angeben, haben eine geringe Weiterempfehlungsabsicht und werden in der Literatur als „Detractors“ bezeichnet. Personen, die die Werte 7 und 8 ankreuzen werden als „Passives“ bezeichnet, und nur die positivsten Bewerter mit 9 und 10 auf der Skala gelten

<sup>10</sup> Quelle: Verfasser

als „Promotoen“, bei welchen eine aktive Weiterempfehlung des Skigebietes wahrscheinlich ist (Keiningham et al. 2008, S. 82, Mitsis/Foley 2008, S. 1).

Für die Kalkulation des NPS werden die Zahlen der Auswertungen in Prozentwerte umgewandelt und entsprechend den drei Bereichen zugeordnet. Im Anschluss wird die Differenz zwischen den Promotoren und Detraktoren berechnet und als Ergebnis der NPS darstellt (siehe Abbildung 7) (Reichheld 2003, S. 53).

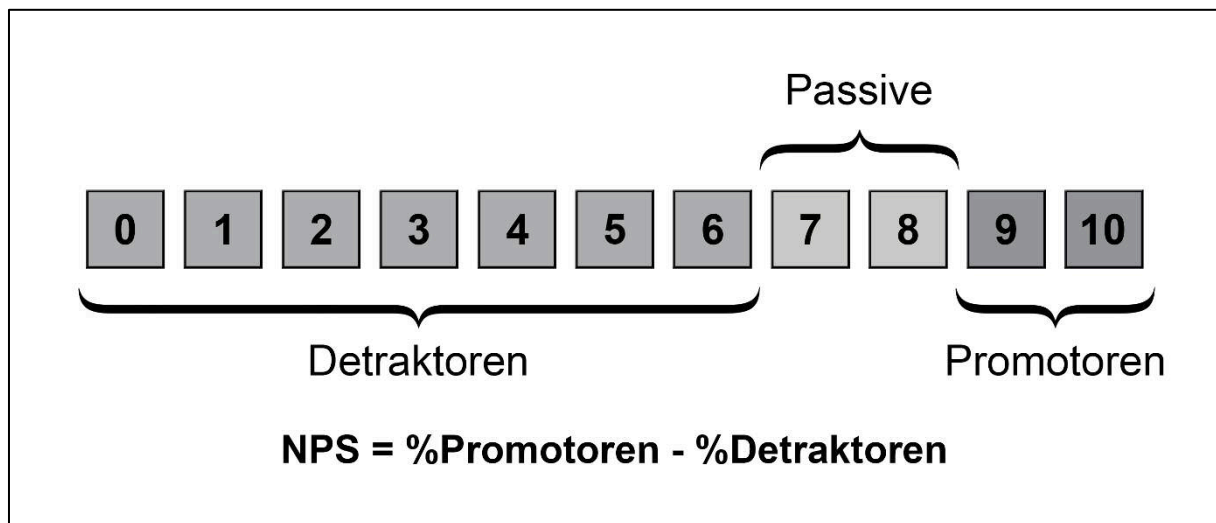


Abb. 7: Der Net Promoter Score<sup>11</sup>

Insgesamt wurden 41.864 Personen befragt. Die Verteilung setzte sich aus 45% Promotoren und 23% Kritiker zusammen, während 32% auf Grund ihrer Ergebnisse der Befragung zu der Kategorie der Indifferenten zählen. Durchschnittlich wurden pro Skigebiet 761 Personen befragt, wobei das Minimum bei 217 und das Maximum bei 1732 befragten Personen lag. Die Perzentile unterstreichen die Annahme, dass es sich bei den Extremwerten lediglich um Ausnahmen handelt. Bereits das untere Quartil macht deutlich, dass mindestens 75% der Skigebiete 660 Personen oder mehr befragt haben. Innerhalb des Interquartilsabstandes, sprich der Hälfte aller Skigebiete, wurden zwischen 660 und 837 Personen befragt.

Die Ergebnisse des NPS fielen im Allgemeinen positiv aus. Eine grafische Übersicht über den Verlauf aller Ergebnisse kann in Abbildung 8: „NPS 2012 Ergebnisse der 55 Skigebiete“ eingesehen werden.

<sup>11</sup> Quelle: Kristensen/Eskildsen 2014, S. 204

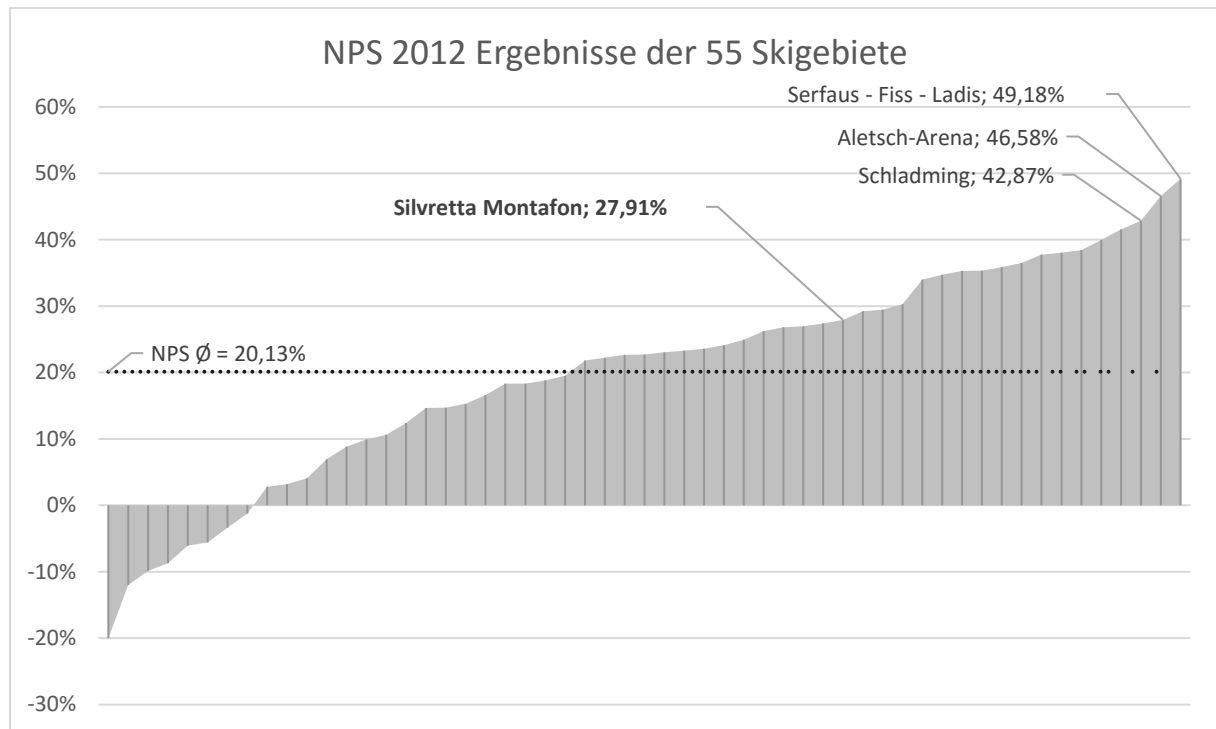


Abb. 8: NPS 2012 Ergebnisse der 55 Skigebiete<sup>12</sup>

Für die Studie wurde der durchschnittliche NPS ermittelt indem sämtliche NPS Werte der einzelnen Skigebiete zunächst summiert und anschließend durch die Anzahl der Skigebiete dividiert wurde. Das Ergebnis entspricht der Vorgangsweise zur Berechnung des Mittelwertes, welcher in diesem Fall 20,13 % ergeben hat.

### Ergebnisse der Korrelationsanalyse

Bei der Forschungsfrage wurden grundsätzlich die Zusammenhänge zwischen NPS und Unternehmenswachstum, und zwischen Investitionen in Innovationen und Unternehmenswachstum überprüft. In der vorliegenden Studie wird der Net-Promoter-Score als Prädiktor für die Unternehmensperformance verwendet. Dies lässt sich dadurch begründen, dass eine erhöhte Weiterempfehlungsabsicht eine positive Wirkung auf die Umsatzentwicklung haben sollte. Als weiterer Prädiktor für das Unternehmenswachstum wird in der vorliegenden Studie das Investitionsvolumen in Innovationen herangezogen. Dieser Zusammenhang lässt sich aus anderen Studien ableiten, welche eine robuste Korrelation zwischen Innovation und Unternehmensperformance belegen.

<sup>12</sup> Quelle: Verfasser

### Zusammenhang zwischen NPS und Umsatzsteigerung (H1a)

Bei der Durchführung der Berechnung wurden die relative Umsatzsteigerung sämtlicher Saisonen und die relativen NPS-Ergebnisse aus dem Jahr 2012 verwendet. Die dargestellte Tabelle zeigt einen Ausschnitt aller verfügbaren Jahre und beschränkt sich auf die relative Umsatzsteigerung in den Jahren 2012 und 2013. Als Berechnungsgrundlage diente der kumulierte Datensatz.

		NPS 2012 in %
<b>Umsatzsteigerung 2012 in %</b>	Korrelationskoeffizient	-,337*
	Sig. (2-seitig)	,022
	N	46
<b>Umsatzsteigerung 2013 in %</b>	Korrelationskoeffizient	-,060
	Sig. (2-seitig)	,693
	N	46
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05-Niveau signifikant (zweiseitig).		

Tab. 5: Korrelation zwischen dem NPS und der relativen Umsatzsteigerung<sup>13</sup>

Das Ergebnis des kumulierten Datensatzes zeigt einen geringen negativen Zusammenhang zwischen der relativen Umsatzsteigerung 2012 und dem NPS, der sich als signifikant herausgestellt hat ( $r(46) = -0,337, p = 0,022$ ). Entgegen der Theorie lässt sich daraus schließen, dass mit einer Steigerung des NPS-Werts der Umsatz abnimmt.

### Zusammenhang zwischen NPS und Besucherzahlensteigerung (H1b)

Bei der Durchführung der Berechnung wurden die relative Besucherzahlsteigerung 2012 und 2013 sowie die relativen NPS-Ergebnisse aus dem Jahr 2012 verwendet. Als Berechnungsgrundlage diente der kumulierte Datensatz.

		NPS 2012 in %
<b>Besucherzahlensteigerung 2012 in %</b>	Korrelationskoeffizient	-,282
	Sig. (2-seitig)	,096
	N	36
<b>Besucherzahlensteigerung 2013 in %</b>	Korrelationskoeffizient	,121
	Sig. (2-seitig)	,481
	N	36

Tab. 6: Korrelation zwischen dem NPS und der relativen Besucherzahlsteigerung<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Quelle: Verfasser

<sup>14</sup> Quelle: Verfasser

Das Ergebnis des kumulierten Datensatzes zeigt einen sehr geringen negativen Zusammenhang zwischen der Besucherzahlensteigerung und dem NPS auf. Der Korrelationskoeffizient ergab für die Besucherzahlensteigerung 2012 den höchsten negativen Wert mit -0,282, der jedoch mit einem Signifikanzniveau von 0.96 nicht signifikant ist. Anhand der Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass die Besucherzahlensteigerung nicht auf Grund der Weiterempfehlungsrate in Skigebieten steigt. Mögliche Ursachen für diese Werte können der hohe Konkurrenzdruck von anderen Skigebieten sein, welche ein besseres Preis-Leistungsverhältnis haben.

### Zusammenhang zwischen Investitionen in Innovationen und Umsatzsteigerung (H2a)

Bei der Durchführung der Berechnung wurden die Investitionen in Innovationen und die relative Umsatzsteigerung sämtlicher Saisonen verwendet. Als Berechnungsgrundlage diente der Rohdatensatz. Für die Ergebnisse des kumulierten Datensatzes siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

		Innovative Investitionen WS 2010/11	Innovative Investitionen WS 2011/12	Innovative Investitionen WS 2012/13	Innovative Investitionen WS 2013/14
<b>Umsatzsteigerung 2011 in %</b>	Korrelationskoeffizient	-,001	-,003	,067	,099
	Sig. (2-seitig)	,991	,982	,612	,450
	N	60	60	60	60
<b>Umsatzsteigerung 2012 in %</b>	Korrelationskoeffizient	-,378**	-,306*	-,157	-,226
	Sig. (2-seitig)	,003	,017	,232	,083
	N	60	60	60	60
<b>Umsatzsteigerung 2013 in %</b>	Korrelationskoeffizient	-,020	,007	-,060	-,095
	Sig. (2-seitig)	,880	,956	,647	,472
	N	60	60	60	60
**. Die Korrelation ist auf dem 0,01-Niveau signifikant (zweiseitig).					
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05-Niveau signifikant (zweiseitig).					

Tab. 7: Korrelation zwischen den innovativen Investitionen und der relativen Umsatzsteigerung<sup>15</sup>

Das Ergebnis zeigt einen negativen Zusammenhang zwischen Investitionen, welche in der Wintersaison 2010/11 und 2011/12 getätigt wurden der relativen Umsatzsteigerung im Jahr 2012. Auch dieses Ergebnis fällt entgegen den Annahmen in der Hypothese aus. Eine mögliche Erklärung wäre, dass

<sup>15</sup> Quelle: Verfasser

bereits eine Sättigungsgrenze erreicht wurde, bei der die Kosten für die Investitionen nicht die erwartete/verhältnismäßige Umsatzsteigerung erbringen konnte.

In einem anderen Versuch wurden die Investitionen in Innovationen in Relation zum jeweiligen Gesamtumsatz der Unternehmen gestellt. Dabei wurde zwischen kleinen und großen Unternehmen unterschieden, um festzustellen, ob kleinere Gebiete in Relation zu Größeren mehr investieren. Die Grenze für die Einstufung als Kleinunternehmen wurde mit 40 Millionen Euro Saisonumsatz gelegt. Die Untersuchung hat ergeben, dass es hinsichtlich des negativen Zusammenhanges, grundsätzlich keine Unterschiede zu den präsentierten Ergebnissen gibt. Lediglich kleinere Unternehmen tendieren stärker zu einem negativen Zusammenhang als größere, wohingegen größere Unternehmen grundsätzlich keinen Zusammenhang hatten.

### Zusammenhang zwischen Investitionen in Innovationen und Besucherzahlensteigerung (H2b)

Bei der Durchführung der Berechnung wurden die Investitionen in Innovationen und die relative Besucherzahlensteigerung sämtlicher Saisonen verwendet. Als Berechnungsgrundlage diente der kumulierte Datensatz. Für die Ergebnisse des Rohdatensatzes siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..**

		Innovative Investitionen WS 2010/11	Innovative Investitionen WS 2011/12	Innovative Investitionen WS 2012/13	Innovative Investitionen WS 2013/14
<b>Besucherzahlen- steigerung 2011 in %</b>	Korrelationskoeffizient	-,282	-,289	-,237	-,117
	Sig. (2-seitig)	,095	,088	,157	,492
	N	36	36	37	37
<b>Besucherzahlen- steigerung 2012 in %</b>	Korrelationskoeffizient	-,303	-,216	-,386*	-,253
	Sig. (2-seitig)	,077	,212	,020	,137
	N	35	35	36	36
<b>Besucherzahlen- steigerung 2013 in %</b>	Korrelationskoeffizient	,273	,385*	,523**	,412*
	Sig. (2-seitig)	,113	,022	,001	,013
	N	35	35	36	36
**. Die Korrelation ist auf dem 0,01-Niveau signifikant (zweiseitig).					
*. Die Korrelation ist auf dem 0,05-Niveau signifikant (zweiseitig).					

Tab. 8: Korrelation zwischen den innovativen Investitionen und der relativen Besucherzahlensteigerung<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Quelle: Verfasser



Das Ergebnis des kumulierten Datensatzes zeigt einen mittleren positiven Zusammenhang zwischen den Investitionen in Innovationen und der Besucherzahlensteigerung an. Genauer betrachtet betrifft es die Investitionen, welche in der Wintersaison 2011/12, 2012/13 und 2013/14 getätigt wurden und sich auf die Besucherzahlensteigerung 2013 auswirkten. Alle drei Ergebnisse weisen zumindest einen positiven signifikanten Zusammenhang auf. Ausgehend von den Signifikanzwerten scheint bei den Besucherzahlsteigerungen 2011 und 2012 die höchste Signifikanz im selben Jahr mit den Investitionen in Innovationen zu liegen. Der postulierte positive Zusammenhang konnte hinsichtlich der Besucherzahlensteigerung durch die Studie bestätigt werden, dh. Investitionen in Innovationen machen ein Skigebiet durchaus attraktiver und ziehen mehr Besucher an. Sie schlagen sich aber nicht zwangsläufig in größeren Umsatzsteigerungen nieder.

### Zusammenhang zwischen NPS und Investitionen in Innovation

Abschließend wurde noch eine direkte Überprüfung der beiden unabhängigen Variablen umgesetzt. Bei der Durchführung der Berechnung wurden die Investitionen in Innovationen der Saison 2010/11 und 2011/12 sowie die relativen NPS-Ergebnisse aus dem Jahr 2012 verwendet.

		NPS 2012 in %
<b>Innovative Investitionen WS 2010/11</b>	Korrelationskoeffizient	,428**
	Sig. (2-seitig)	,004
	N	44
<b>Innovative Investitionen WS 2011/12</b>	Korrelationskoeffizient	,374*
	Sig. (2-seitig)	,012
	N	44
** . Die Korrelation ist auf dem 0,01-Niveau signifikant (zweiseitig).		
* . Die Korrelation ist auf dem 0,05-Niveau signifikant (zweiseitig).		

Tab. 9: Korrelation zwischen dem NPS und den innovativen Investitionen<sup>17</sup>

Aus der oben ersichtlichen Tabelle lässt sich erschließen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Investitionen in Innovationen und dem NPS gibt, welcher signifikant ist, wobei der Signifikanzwert bei den innovativen Investitionen in der Saison 2010/11 mit 0,004 sehr signifikant ist ( $r(44) = 0,428$ ,  $p = 0,004$ ). Im Gegensatz zeigt das Ergebnis der Saison 2011/12 mit einem Korrelationswert von 0,374 einen leichten Fall gegenüber dem Vorjahr. Begründet wird dieses Ergebnis damit, dass die Auswirkung von Investitionen in Innovationen erst im Nachhinein eine Bedeutung für

<sup>17</sup> Quelle: Verfasser

die Zufriedenheit entwickelt. Demnach haben innovative Investitionen einen positiven Effekt auf die Weiterempfehlungsrate.

## Resümee

Aufgrund der Ergebnisse dieser Studie mussten die postulierten Hypothesen größtenteils abgelehnt werden. Lediglich Hypothese H2b konnte bestätigt werden. Insgesamt kann daher die dem Net-Promoter-Score zugeschriebene Wirkung auf das Unternehmenswachstum durch die vorliegenden Daten nicht bestätigt werden. Die Studie ist jedoch durch eine Reihe von Limitationen in ihrer Aussagekraft beschränkt: 1.) ist das Sample relativ klein (55 Skigebiete) und daher nicht aussagekräftig für alle Skigebiete, 2.) wäre eine Longitudinaluntersuchung wünschenswert und sicherlich aufschlussreicher. Zwar liegt die Umsatzentwicklung der Skigebiete über mehrere Jahre vor, nicht jedoch die Entwicklung des Net-Promoter-Scores. Dadurch ist es nicht möglich zu erheben, ob sich der NPS der einzelnen Skigebiete relativ verbesserte oder verschlechterte. 3.) sind die Umsatzzahlen in den Geschäftsberichten mit Unschärfen behaftet, die nicht eliminiert werden konnten. So weisen die meisten Skigebiete nur Gesamtumsätze für das Jahr aus, nicht getrennt nach Sommer- und Wintersaison, dadurch war eine klare Einschränkung auf die Wintersaison-bedingten Umsätze nicht realisierbar. Des Weiteren generieren zahlreiche, aber nicht alle, Gesellschaften auch Umsätze mit Restaurants und Verpachtung, wodurch auch die reinen Lift-Umsätze nicht klar herauszufiltern waren. Eine letzte und wesentliche Einschränkung und Herausforderung in der Datengenerierung lag darin, dass die 55 Skigebiete nicht 55 geschäftstreibenden Gesellschaften zuzuordnen waren, sondern in den meisten Skigebieten mehrere Seilbahngesellschaften die Liftanlagen betreiben.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Wirkungskette NPS -> business growth, wie sie in bisherigen Arbeiten aufgestellt wurde, nicht einfach belegbar erscheint. „Business growth“ kann in unterschiedlichen Dimensionen operationalisiert werden. In der vorliegenden Studie wurden dazu das Umsatzwachstum und die Steigerung der Besucherzahlen herangezogen. Es wären aber auch weitere Proxy-Variablen dafür denkbar. Dazu wäre eine Intensivierung sowie Fortführung der Forschung nötig.

## Literaturverzeichnis

- Best Ski Resort (2012): Zeugnis für die Besten der Branche. Report 2012, S. 1 – 8, URL: <http://best-skiresorts.com/wp-content/uploads/2014/11/Studienproposal-Best-Ski-Resort-2012.pdf>, (12.02.2017)
- Bühner, M./Ziegler, M. (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, München.
- Keiningham, T./Aksoy, L./Cooil, B./Andreassen, T. (2008): A Holistic Examination Of Net Promoter, in: Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol., 15(2), S. 79 – 90.
- Kristensen, K./Eskildsen, J. (2014): Is the NPS a trustworthy performance measure?, in: The TQM Journal, Vol., 26(2), S. 202 – 214.
- Mitsis, A./Foley, P. (2008): Brand equity net promoter scores versus mean scores. Which presents a clearer picture for action? A non-elite branded university example, Australia and New Zealand Marketing Academy, S. 1 – 6.
- Mountain Management (o.J.): Produkte für Bergbahnen. o.S., URL: <http://www.mqc.at/bergbahnen.html>, (18.02.2017)
- Reichheld, F. (2003): The one number you need to grow, in: Harvard Business Review, 12(81), S. 46 – 54.
- Schwarz, O. (2009): Absicherung des Net Promoter Score – die Ermittlung von Konfidenzintervallen mit dem Bootstrap Verfahren, in: Der Markt: Journal für Marketing, Bd., 48, S. 105 – 115.
- Van Riet, J./Kirsch, M. (2010): Konzeption und Nutzung des Net Promoter Score, in: Greve, G./Benning-Rohnke, E. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung. Konzept und Anwendung des Net Promoter Score in der Praxis, 1., Aufl., S. 35 – 84, Wiesbaden.