

Zukunftsfähige Unternehmen im Tourismus – Resilienz auf betrieblicher Ebene messen und stärken

Lea Carnuth, Fachhochschule Kufstein Tirol

Helena Gey, Fachhochschule Kufstein Tirol

Anna Stadler, Fachhochschule Salzburg

Abstract: Der Beitrag präsentiert die Entwicklung eines digitalen Resilienz-Tools zur Messung und Stärkung organisationaler Resilienz in Tourismusbetrieben. Grundlage bildet eine strategische Literaturanalyse sowie eine empirische Validierung von Indikatoren durch Expert*innen im Between-Subjects-Design. Daraus wurden praxisrelevante Indikatoren in fünf Dimensionen abgeleitet: Humanressourcen und Sozialkapital, Führungskultur und Strategie, Krisenmanagement und Infrastruktur, Kultur, Nachhaltigkeit und Innovation sowie ökonomisches Kapital. Das Tool kombiniert etablierte finanzielle Rating-Kennzahlen, validierte Soft-Fact-Indikatoren und die regionale Einbettung über einen Resilienz-Index. Die daraus resultierende Resilienzbewertung wird von konkreten Handlungsempfehlungen begleitet, welche die Analyse unmittelbar in die praktische Anwendung überführen.

Keywords: Resiliente Tourismusbetriebe, Data-driven Decision Making, Sustainable Tourism Strategies, Resilienz-Tool

1. EINLEITUNG

Die Tourismusbranche ist zunehmend von Krisen, strukturellem Wandel und volatilen Rahmenbedingungen geprägt. Pandemiebedingte Nachfrageeinbrüche (Fritz et al., 2022), klimatische Veränderungen (Gössling & Scott, 2025; Pröbstl-Haider et al., 2021), geopolitische Unsicherheiten sowie ein anhaltender Fachkräftemangel (Innerhofer et al., 2024) erhöhen die Vulnerabilität touristischer Betriebe. Vor diesem Hintergrund gewinnt organisationale Resilienz als Fähigkeit, auf Störungen zu reagieren, sich anzupassen und strategische Erneuerungsprozesse einzuleiten, zentrale Bedeutung (Dahles & Susilowati, 2017; Prayag et al., 2020).

Auf Basis einer systematischen Analyse einschlägiger Fachliteratur wurden fünf zentrale, interdependente Dimensionen betrieblicher Resilienz identifiziert: Humanressourcen und Sozialkapital, Führungskultur und Strategie, Krisenmanagement und Infrastruktur, Kultur, Nachhaltigkeit und Innovation sowie ökonomisches Kapital.

Trotz vielfältiger theoretischer Beiträge zur organisationalen Resilienz im Tourismus (z. B. Prayag et al., 2020; Tanner et al., 2022) fehlt bislang ein integrierter, empirisch validierter Ansatz, der diese Dimensionen für betriebliche Entscheidungsprozesse operationalisiert. Im folgenden Beitrag wird die Entwicklung eines digitalen Resilienz-Tools für Tourismusbetriebe methodisch skizziert, um diese Lücke zu schließen. Das Resilienz-Tool kombiniert etablierte finanzielle Rating-Kennzahlen, validierte organisationsbezogene Indikatoren sowie eine regionale

Kontextdimension und überführt die Ergebnisse in strukturierte Handlungsempfehlungen. Dieser evidenzbasierte Beitrag trägt zur Mess- und Steuerbarkeit betrieblicher Resilienz im Sinne eines „Smart Science“-Ansatzes bei.

2. THEORETISCHER RAHMEN: BETRIEBLICHE RESILIENZ IM TOURISMUS

Resilienz beschreibt im organisationalen Kontext die Fähigkeit eines Unternehmens, auf externe Schocks, Krisen und strukturelle Veränderungen flexibel zu reagieren, sich anzupassen und gestärkt aus Belastungssituationen hervorzugehen. Dabei geht Resilienz über reine Krisenbewältigung hinaus und umfasst auch strategische Erneuerungs- und Transformationsprozesse (Dahles & Susilowati, 2017; Prayag et al., 2020). Organisationale Resilienz beinhaltet sowohl kurzfristige Stabilisierung als auch mittelfristige Anpassung und langfristige Neuausrichtung von Geschäftsmodellen, Strukturen und Strategien (Prayag & Dassanayake, 2023).

Im Tourismus ist Resilienz von besonderer Relevanz, da die Branche in hohem Maße von externen Rahmenbedingungen abhängig ist. Globale Krisen, volatile Märkte, geopolitische Entwicklungen, klimatische Veränderungen oder pandemiebedingte Nachfrageeinbrüche wirken sich unmittelbar auf touristische Betriebe aus. Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Risiken antizipieren, ihre Anfälligkeit gegenüber unsicheren Umfeldern reduzieren und gleichzeitig Lern- und Innovationsprozesse initiieren (Prayag et al., 2020).

Organisationale Resilienz ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess, der auf organisationalen Ressourcen, Strukturen und kulturellen Faktoren beruht. Damit ist sie auch nicht durch einzelne isolierte Faktoren erklärbar, sondern entsteht durch das Zusammenspiel von sozialen, strategischen, strukturellen, kulturellen und finanziellen Ressourcen. Führung beeinflusst Innovationskultur, finanzielle Stabilität ermöglicht Investitionen in Infrastruktur, und Sozialkapital unterstützt Krisenbewältigungsprozesse (Prayag et al., 2020; Tanner et al., 2022). Resilienz ist daher als integratives, mehrdimensionales Konstrukt zu verstehen. Dieses systemische Verständnis bildet die konzeptionelle Grundlage für die Entwicklung eines Mess- und Steuerungsinstruments, welches die verschiedenen Dimensionen vereint und operationalisiert.

3. METHODISCHES VORGEHEN

Die Entwicklung des digitalen Resilienz-Tools basiert auf einem mehrstufigen methodischen Vorgehen. Aufbauend auf einer strategische Literaturanalyse mit Fokus auf die betriebliche Ebene im Tourismus wurde organisationale Resilienz systematisch strukturiert, zentrale Einflussfaktoren identifiziert und daraus messbare Indikatoren abgeleitet. Diese wurden im letzten Schritt mittels einer Expert*innenbefragung validiert. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurden schließlich indikator- und dimensionsspezifische Handlungsempfehlungen entwickelt, die im Tool zur Interpretation der Ergebnisse herangezogen werden.

3.1. Strategische Literaturanalyse

Die systematische Literaturrecherche in den Datenbanken EBSCO, ProQuest und ScienceDirect ergab rund 3.500 Publikationen. Der Suchstring („resilience“ OR „resilient“) AND (tourist OR tourism OR hospitality OR destination OR travel) wurde dabei auf Titel und Abstract angewandt, um eine thematische Eingrenzung sicherzustellen. Nach einem Screening auf Qualität (Impact-Faktor ≥ 1 , Peer-Review Verfahren) und Relevanz (inhaltlicher Bezug auf organisationale Resilienz) verblieben rund 150 Publikationen zur Analyse. Bei der Datenextraktion wurden zentrale Einflussfaktoren organisationaler Resilienz identifiziert und thematisch geclustert. Wiederkehrende Themenbereiche wurden auf Basis eines induktiven Codierungsprozesses zu übergeordneten Kategorien verdichtet und daraus konkrete, messbare Indikatoren abgeleitet. Darüber hinaus wurden resilienzfördernde Maßnahmen aus den Publikationen extrahiert.

3.2. Validierung durch Expert*innen-Befragung

Mittels Online-Befragung von Expert*innen aus den Bereichen Tourismus, Controlling, Banken und Beratung im Zeitraum vom 04. August bis 06. November 2025 wurde die Relevanz und Differenzierungsfähigkeit der 25 abgeleiteten Indikatoren geprüft. Im Rahmen eines Between-Subjects-Designs wurde den Teilnehmenden jeweils eines von zwei Szenarien zugewiesen: Die Expert*innen ($n = 67$) wurden gebeten, die erwartbare Ausprägung der einzelnen Indikatoren für ein stark resilientes (Szenario 1) bzw. ein schwach resilientes (Szenario 2) Tourismusunternehmen anhand einer sechsstufigen Likert-Skala einzuschätzen. Nach Bereinigung leerer Datensätze konnten 38 valide Fälle ($n = 21$ für Szenario 1; $n = 17$ für Szenario 2) in die statistische Auswertung einbezogen werden.

Zur Analyse der Trennschärfe der Indikatoren wurden die Mittelwertdifferenzen zwischen beiden Gruppen berechnet und statistisch auf Signifikanz geprüft. Zur Interpretation der Differenzen wurde ein dreistufiges Bewertungsschema angewendet: Mittelwertdifferenzen von $\Delta > 2,0$ wurden als hohe Trennschärfe, $\Delta \approx 1,5$ – $2,0$ als mittlere Trennschärfe und $\Delta < 1,5$ als geringe bzw. fehlende Trennschärfe interpretiert. Indikatoren mit hoher oder mittlerer Trennschärfe wurden für die Integration in das Resilienz-Tool berücksichtigt, während Indikatoren mit geringer Differenzierungsfähigkeit verworfen wurden.

3.3. Ableitung von Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf den identifizierten Resilienzdimensionen und den empirisch validierten Indikatoren wurden dimensions- und indikatorspezifische Handlungsempfehlungen entwickelt. Grundlage bilden die in der Literatur identifizierten resilienzfördernden Maßnahmen. Die Empfehlungen wurden entlang einer dreistufigen Interpretationslogik formuliert, welche unterschiedliche Ausprägungen der jeweiligen Indikatoren berücksichtigt. Ziel der Systematik ist es, die Analyseergebnisse direkt in konkrete betriebliche Handlungsempfehlungen zu überführen.

4. ERGEBNISSE

4.1. Literaturanalyse

Auf Grundlage der Literaturanalyse konnten fünf Dimensionen betrieblicher Resilienz identifiziert werden. Im Folgenden werden diese genauer abgegrenzt und charakterisiert sowie beispielhaft durch resilienzfördernde Maßnahmen in der jeweiligen Dimension ergänzt.

4.1.1. Humanressourcen und Sozialkapital

Menschen und Beziehungen bilden das Fundament organisationaler Resilienz. Sozialkapital umfasst vertrauensvolle Netzwerke, stabile Kooperationen sowie funktionierende Kommunikationsstrukturen (Le Pham et al., 2021; Tanner et al., 2022). Insbesondere KMU profitieren in Krisenzeiten von belastbaren Beziehungen zu Mitarbeitenden, Partnerbetrieben, Lieferant*innen und öffentlichen Institutionen (Torres & Augusto, 2021).

Darüber hinaus spielt das Humankapital eine entscheidende Rolle. Motivation, Qualifikation, psychologische Widerstandsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflussen maßgeblich die Anpassungsfähigkeit eines Betriebs (Elshaer, 2024; Tarapituxwong et al., 2023). Studien zeigen, dass engagierte Teams nicht nur operative Stabilität sichern, sondern auch Innovations- und Lernprozesse unterstützen (Prayag & Dassanayake, 2023). Eine resiliente Organisation investiert daher kontinuierlich in Personalentwicklung, Teamzusammenhalt und eine gesundheitsfördernde Arbeitsumgebung.

4.1.2. Führungskultur und Strategie

Führung gilt als zentraler Hebel organisationaler Resilienz. Führungskräfte schaffen Orientierung in unsicheren Situationen, vermitteln Zuversicht und koordinieren Anpassungsprozesse (Ewertowski & Kuźmiński, 2021). Transparente Kommunikation, partizipative Entscheidungsstrukturen und strategische Weitsicht fördern Vertrauen und Stabilität innerhalb der Organisation (Gamage et al., 2024; Schwaiger et al., 2022).

Resiliente Führung zeichnet sich durch Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit, Lernbereitschaft und Flexibilität aus (Ervina & Agoes, 2022). Dabei geht es nicht nur um formale Krisenpläne, sondern um eine Unternehmenskultur, die Veränderung als gestaltbaren Prozess begreift. Führung beeinflusst somit nicht nur kurzfristige Krisenreaktionen, sondern prägt langfristig die strategische Ausrichtung und Innovationsfähigkeit eines Betriebs.

4.1.3. Krisenmanagement und Infrastruktur

Strukturelle und technische Voraussetzungen bilden die operative Basis betrieblicher Resilienz. Flexibilität in Prozessen, klar definierte Verantwortlichkeiten sowie funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme ermöglichen schnelle Reaktionen auf veränderte Bedingungen (Shi et al., 2021). Insbesondere die digitale Infrastruktur gewinnt im Tourismus zunehmend an Bedeutung, da Buchungssysteme, Datenmanagement und digitale Gästekommunikation entscheidende Wettbewerbsfaktoren darstellen (Zhu et al., 2022).

Darüber hinaus tragen Investitionen in Infrastruktur und Prozessoptimierung zur Risikominimierung bei. Resiliente Betriebe reagieren nicht nur auf akute Störungen, sondern etablieren präventive Maßnahmen, um ihre Anpassungsfähigkeit strukturell zu sichern.

4.1.4. Kultur, Nachhaltigkeit und Innovation

Innovation fungiert als Motor organisationaler Resilienz. Sie ermöglicht es Unternehmen, auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren und gleichzeitig neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen (Steiger et al., 2021; Zhu et al., 2022). Eine innovationsorientierte Unternehmenskultur zeichnet sich durch Offenheit für Neues, konstruktiven Umgang mit Fehlern und kontinuierliche Lernprozesse aus (Tanner et al., 2022).

Nachhaltigkeit gewinnt in diesem Kontext zunehmend an strategischer Bedeutung. Die Integration ökologischer und sozialer Prinzipien in betriebliche Entscheidungsprozesse kann langfristige Stabilität fördern und Risiken reduzieren (Magno & Cassia, 2021). Innovation und Nachhaltigkeit bilden die Grundlage für transformative Anpassungsprozesse. Resiliente Organisationen nutzen Krisen für strukturelle Weiterentwicklung und positionieren sich aktiv im Spannungsfeld von Digitalisierung, Klimaanpassung und gesellschaftlichem Wandel.

4.1.5. Ökonomisches Kapital

Finanzielle Stabilität stellt eine grundlegende Voraussetzung für unternehmerische Resilienz dar. Eigenkapital, Liquiditätsreserven und diversifizierte Einnahmequellen erhöhen die Fähigkeit eines Betriebs, wirtschaftliche Schocks abzufedern (Dryglas & Salamaga, 2023; van Nguyen et al., 2022). Insbesondere in der Tourismusbranche, die durch hohe Fixkosten gekennzeichnet ist, können finanzielle Rücklagen über die Fortführung des Betriebs in Krisenzeiten entscheiden.

Finanzielle Ressourcen schaffen Handlungsspielräume für Investitionen, Innovationen und strategische Anpassungsprozesse. Ökonomisches Kapital wirkt somit als ermöglichende Ressource, die die Umsetzung resilienzfördernder Maßnahmen unterstützt.

4.2. Expert*innenbefragung

Auf Basis der empirischen Validierung wurde das Indikatoren-Set auf 17 Kennzahlen (vgl. Tabelle 1) festgelegt, welche zur multidimensionalen Erfassung der sogenannten „Soft Facts“ im digitalen Resilienz-Tool zum Einsatz kommen. Zwei Kennzahlen wurden aufgrund mangelnder Differenzierungsfähigkeit ($\Delta < 1,5$) verworfen. Die ökonomische Dimension wird gesondert über etablierte finanzielle Rating-Kennzahlen abgebildet. Die final ausgewählten Indikatoren zeigten mittlere bis hohe Mittelwertdifferenzen ($\Delta \geq 1,5$) zwischen den beiden Szenarien, was auf eine gute Differenzierungsfähigkeit zwischen stark und schwach resilienten Unternehmen hinweist.

Dimension	Indikator
(1) Humanressourcen & Sozialkapital	(1.1) Mitarbeiterfluktuation (Kündigungen im Verhältnis zur Gesamtmitarbeiterzahl)
	(1.2) Länge der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden
	(1.3) Zufriedenheit der Mitarbeitende mit Arbeitsbedingungen und Führung
	(1.4) Vertrauen und Zusammenhalt im Team
(2) Führungskultur & Strategie	(2.1) Fähigkeit des Managements, auch in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben
	(2.2) Anpassungsfähigkeit und Agilität der Führung bei Veränderungen
	(2.3) Krisenkompetenz der Führungskräfte (z.B. durch Schulungen)
	(2.4) Transparente und klare Kommunikation innerhalb des Betriebs
(3) Krisenmanagement & Infrastruktur	(3.1) Flexibilität der Betriebsprozesse, um sich an neue Rahmenbedingungen anzupassen
	(3.2) Technischer Zustand und Verfügbarkeit digitaler Infrastruktur zur Unterstützung zentraler Prozesse (z.B. Buchungssysteme, Cloud-Services, Kommunikations-Tools)
	(3.3) Qualität und Modernität von Gebäuden und Anlagen
	(3.4) Investitionen von Gebäuden und Anlagen
(4) Kultur, Nachhaltigkeit & Innovation	(4.1) Integration ökologischer Prinzipien in die Betriebsführung (z.B. nachhaltiger Einkauf, Müllvermeidung, Ressourcenschonung)
	(4.2) Berücksichtigung von Umweltkriterien in der betrieblichen Planung
	(4.3) Pflege der regionalen Identität im Angebot und der Kommunikation
	(4.4) Kultur der Offenheit für Neues und konstruktiver Umgang mit Fehlern
	(4.5) Bereitstellung eines festen Jahresbudgets für Innovation und Zukunftsentwicklung

Tabelle 1: Validierte Indikatoren betrieblicher Resilienz nach Dimensionen

5. AUFBAU DES DIGITALEN RESILIENZ-TOOLS

Die Forschungsergebnisse wurden in ein digitales Resilienz-Tool übersetzt. Das Tool ermöglicht die multidimensionale Erfassung der betrieblichen Resilienz und liefert ergebnisabhängig konkrete Handlungsempfehlungen. Damit wird organisationale Resilienz messbar, interpretierbar und steuerbar. Die dreistufige Konzipierung wird im Folgenden erläutert.

5.1. Ebene 1: Finanzielle und wirtschaftliche Resilienz

Die erste Ebene des Tools bildet die ökonomische Resilienz eines Unternehmens ab. Hierfür wird anhand von vier Bilanzkennzahlen die Ausfallwahrscheinlichkeit errechnet, die als Indikator für finanzielle Stabilität bzw. das Risiko einer Zahlungsunfähigkeit dient (Arbeitskreis Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen des IACVA e.V., 2011). Der berechnete Wert wird in vordefinierte Risikokategorien eingeordnet, welche mit den weiteren Ebenen verrechnet werden. Die validierte Rating-Kennzahl ist speziell auf KMUs ausgerichtet und eignet sich aufgrund der niederschweligen Datenbasis besonders für ein automatisiertes Tool.

Die finanzielle Dimension fungiert im Gesamtsystem als „Spitze des Eisbergs“: Sie zeigt die aktuelle wirtschaftliche Lage, liefert jedoch keine unmittelbare Erklärung für deren Ursachen. Diese werden durch die weiteren Ebenen des Tools ergänzt.

5.2. Ebene 2: Multidimensionale Soft-Facts-Analyse

Die zweite Ebene erfasst die nicht-finanziellen Einflussfaktoren organisationaler Resilienz. Mittels Selbsteinschätzung bewerten Nutzer*innen 17 validierte Indikatoren (vgl. Tabelle 1) über standardisierte, sechsstufige Likert-Skalen. Eine geradzahlig konzipierte Skala ohne neutrale

Mitte fördert klare Einschätzungen und macht Tendenzen sichtbar. Die Antworten werden dimensionsspezifisch gleichgewichtet aggregiert und in einen Zwischen-Score überführt.

Die Soft-Facts-Analyse ermöglicht es, strukturelle Stärken und Schwächen differenziert zu identifizieren. Während Ebene 1 den wirtschaftlichen Status quo abbildet, liefert Ebene 2 Hinweise darauf, welche organisatorischen und kulturellen Faktoren diesen beeinflussen.

5.3. Ebene 3: Regionale Einbettung

Organisationale Resilienz entsteht nicht isoliert innerhalb eines Betriebs, sondern ist maßgeblich in regionale Strukturen und Rahmenbedingungen eingebettet (Herbane, 2019). Vor diesem Hintergrund integriert das Resilienz-Tool eine dritte Analysestufe, welche die regionale Ebene berücksichtigt. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Unternehmen Teil eines größeren Systems sind, dessen wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Resilienz die betriebliche Entwicklung wesentlich beeinflusst.

Zur Operationalisierung dieser externen Einflussfaktoren wird der ebenfalls im Rahmen des Interreg-Projekts entwickelte Resilienz-Index herangezogen, welcher die Resilienz von Destinationen (im Sinne von Tourismusverbänden) misst. Das Resilienz-Tool integriert den Resilienz-Index mittels Eingabe der Postleitzahl und steht Betrieben zur Verfügung, deren Wirkungsort innerhalb des Projektgebiets liegt.

Die Integration der regionalen Ebene macht sichtbar, in welchem strukturellen Umfeld ein Unternehmen aktiv ist und welche externen Chancen oder Restriktionen sich daraus ergeben. Sie ergänzt somit die betriebsinterne Analyse um eine systemische Kontextdimension.

5.4. Scoring-Logik und Handlungsempfehlungen

Der finale Resilienz-Score basiert auf einer dimensionsweisen Aggregation der standardisierten Einzelwerte. Innerhalb der Soft-Fact-Analyse werden die Indikatoren je Dimension gleich gewichtet und zu einem Dimensionsscore zusammengeführt. Die ökonomische Resilienz sowie die regionalen Kontextwerte werden ergänzend in die Gesamtbewertung integriert. Diese wird schließlich anhand einer dreistufigen Interpretationsskala (von niedriger bis sehr hoher Resilienz) eingeordnet. Ein Benchmarking zwischen einzelnen Betrieben erfolgt aus datenschutzrechtlichen Gründen bewusst nicht; stattdessen steht die interne Entwicklungsorientierung im Vordergrund. Daher ist auch eine wiederholte Evaluierung des eigenen Betriebs im Zeitverlauf möglich.

Ein zentrales Merkmal des Tools ist die Verknüpfung der quantitativen Bewertung mit konkreten, literaturbasierten Handlungsempfehlungen. Abhängig von der erreichten Ausprägung werden zu jedem Indikator passgenaue Empfehlungen generiert. Dadurch können Schwachstellen präzise identifiziert und adressiert werden. Ergänzend werden pauschalere Handlungsempfehlungen basierend auf dem aggregierten Durchschnittswert der jeweiligen Dimension bereitgestellt.

6. DISKUSSION

Die Ergebnisse der strategischen Literaturanalyse zeigen, dass betriebliche Resilienz nicht monokausal erklärbar ist, sondern aus dem Zusammenspiel mehrerer Dimensionen entsteht. Diese Befunde unterstreichen, dass Resilienz als dynamische Organisationsfähigkeit zu

verstehen ist (Prayag et al., 2020; Prayag & Dassanayake, 2023). Zugleich ist zu berücksichtigen, dass durch die ausschließlich literaturbasierte Ableitung der Soft-Fact-Indikatoren blinde Flecken gegenüber praxisinduzierten Faktoren resultieren und Prioritäten verschoben erscheinen können.

Das digitale Resilienz-Tool operationalisiert Resilienz im Tourismus auf Organisationsebene, indem ein empirisch validiertes Indikatorensystem in ein praxisorientiertes Bewertungs- und Steuerungsinstrument überführt wird. Die Validierung der Soft-Fact-Indikatoren stützt sich dabei auf eine szenariobasierte Expert*innenbefragung mit vergleichsweise kleiner Fallzahl ($n = 38$), wodurch die externe Validität und die Übertragbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt sein können; zusätzliche Untersuchungen mit größeren Stichproben sind daher angezeigt.

Ein zentraler Mehrwert des Tools liegt in der Verbindung von Mikro- und Makroperspektive. Durch die Integration des Resilienz-Index auf Destinationsebene wird betriebliche Resilienz nicht isoliert betrachtet, sondern im Kontext regionaler Rahmenbedingungen verortet. Dies trägt dem systemischen Charakter des Tourismus Rechnung und erweitert die betriebliche Analyse um eine externe Dimension struktureller Chancen und Risiken. Eine gleichzeitige Schwachstelle des Tools ist, dass Ebene 2 auf Selbsteinschätzungen basiert, die anfällig für soziale Erwünschtheit, unterschiedliche Item-Interpretationen und situative Einflüsse sind und damit Messverzerrungen begünstigen können.

Die nach Abschluss aller Eingaben bereitgestellten Handlungsempfehlungen ermöglichen eine differenzierte Analyse der Stärken und Schwachstellen der Tourismusorganisation auf Mikroebene. Gleichzeitig bieten sie eine strategische Einordnung auf Mesoebene, wodurch die praktische Steuerungsfunktion des Instruments gestärkt wird.

Insgesamt bietet das Resilienz-Tool eine wissenschaftlich fundierte und zugleich anwendungsorientierte Möglichkeit, betriebliche Zukunftsfähigkeit zu erfassen und gezielt weiterzuentwickeln. Es übersetzt die komplexe Konzeption von Resilienz in ein transparentes Bewertungssystem, das betriebliche Stärken und Entwicklungsfelder sichtbar macht und als Entscheidungsgrundlage für touristische Unternehmen dient. Damit leistet der Ansatz einen Beitrag zu nachhaltigem datenbasierten Innovations- und Transformationsmanagement von Tourismusbetrieben.

Literaturverzeichnis

Arbeitskreis Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen des IACVA e.V. (2011). Bewertung nicht börsennotierter Unternehmen - die Berücksichtigung von Insolvenzwahrscheinlichkeiten. *BewertungsPraktiker*, 1, 12-22.

Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2017). The Indonesian tourism industry under crisis: A Bourdieuan perspective on social boundaries among small-scale business owners. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 171–191.

Dryglas, D., & Salamaga, M. (2023). Beyond the existing economic uncertainty: Spa enterprises' resilience capacity in the Polish tourism sector. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(3), 107–121.

- Elshaer, I. A. (2024). Come and gone! Psychological resilience and organizational resilience in tourism industry post COVID-19 pandemic: The role of life satisfaction. *Sustainability*, 16(2), 939.
- Ervina, E., & Agoes, A. (2022). The critical role of social capital in hotel business resilience. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi (JMA)*.
- Ewertowski, T., & Kuźmiński, P. (2021). OrgRes diagnostic tool for organizational resilience: The case of a Polish aviation company during the pandemic. *European Research Studies Journal*.
- Fritz, O., Burton, A., Ehn-Fragner, S., Streicher, G., Laimer, P., Orsolic, I., & Weiß, J. (2022). *Auswirkungen von COVID-19 auf die österreichische Tourismus- und Freizeitwirtschaft im Jahr 2022*. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung & Statistik Austria.
- Gamage, A., Pyke, J., & de Lacy, T. (2024). Building resilience and sustainable HRM in the visitor economy: An uneasy relationship. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 497–505.
- Gössling, S., & Scott, D. (2025). Climate change and tourism geographies. *Tourism Geographies*, 27(3–4), 642–658.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495.
- Innerhofer, J., Nasta, L., & Zehrer, A. (2024). Antecedents of labor shortage in the rural hospitality industry: A comparative study of employees and employers. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 28–45.
- Krämer, W. & Neumärker, S. (2019). Ein kritischer Blick auf A, AA, und AAA. Oder: Welcher Rater ist der beste? In: Krämer, W., & Weihs, C. (Hrsg.), *Faszination Statistik: Einblicke in aktuelle Forschungsfragen und Erkenntnisse*, Berlin-Heidelberger: Springer Verlag, 112-119.
- Le Pham, D. Q., Coles, T., Ritchie, B. W., & Wang, J. (2021). Building business resilience to external shocks: Conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 210–219.
- Magno, F., & Cassia, F. (2021). Effects of agritourism businesses' strategies to cope with the COVID-19 crisis: The key role of corporate social responsibility (CSR) behaviours. *Journal of Cleaner Production*, 325, 129292.
- Prayag, G., & Dassanayake, D. M. C. (2023). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: The role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(10), 2312–2336.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216–1233.
- Pröbstl-Haider, U., Mostegl, N., & Damm, A. (2021). Tourism and climate change – A discussion of suitable strategies for Austria. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 34, 100394.

- Schwaiger, K., Zehrer, A., & Braun, B. (2022). Organizational resilience in hospitality family businesses during the COVID-19 pandemic: A qualitative approach. *Tourism Review*, 77(1), 163–176.
- Shi, F., Shi, D., Weaver, D., & Samaniego Chavez, C. E. (2021). Adapt to not just survive but thrive: Resilience strategies of five-star hotels at difficult times. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2886–2906.
- Steiger, R., Peters, M., Redl, M., & Schnitzer, M. (2021). Die COVID-19-Pandemie als Treiber von Innovationen in der Tourismusbranche? Ein Fallbeispiel der niederösterreichischen Bergbahnen. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 13(3), 405–422.
- Tanner, S., Prayag, G., & Coelho Kuntz, J. (2022). Psychological capital, social capital and organizational resilience: A Herringbone Model perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 78, 103149.
- Tarapituxwong, S., Chimprang, N., Yamaka, W., & Polard, P. (2023). A Lasso and Ridge-Cox proportional hazard model analysis of Thai tourism businesses' resilience and survival in the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 15(18), 13582.
- Torres, P., & Augusto, M. (2021). Attention to social issues and CEO duality as enablers of resilience to exogenous shocks in the tourism industry. *Tourism Management*, 87, 104400.
- van Nguyen, K., Pyke, J., Gamage, A., de Lacy, T., & Lindsay-Smith, G. (2022). Factors influencing business recovery from compound disasters: Evidence from Australian micro and small tourism businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 1–9.
- Zhu, J. J., Zhang, H., & Feng, W. (2022). Enterprise operational resilience with digitalization approach amid the COVID-19 era: An empirical assessment. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, 6274670.