

WHITE PAPER

Case Studie
Community Building

Beiträge zur
Entwicklung von
nachhaltigen
Communities



Mehr zu Community-
Building gibt es auch im Podcast
«Alpenleben» unter diesem Link: ↘





SUMMARY

Der Begriff «Communities» kann sehr unterschiedlich ausgelegt werden. Allgemein werden Communities als ein «organisiertes, soziales Netzwerk von miteinander in Interaktion stehenden Individuen» definiert (Algesheimer & Herrmann, 2005). Folglich können Communities mit einem starken Zusammenhalt Destinationen (in Alpinen Regionen) auch während saisonalen Schwankungen beleben oder erstere erst gar nicht mehr aufkommen lassen. Das Bilden von Communities ist ein komplexer, sozial vielschichtiger Prozess, welcher im Folgenden detailliert beschrieben wird.

Die Andermatt Swiss Alps AG führt gemeinsam mit Bregaglia Engadin Turismo und der Fachhochschule Graubünden ein von Innotour (SECO) gefördertes Forschungsprojekt durch. Ziel dessen ist es, die Entwicklung von nachhaltigen Communities in Destinationen in Bergregionen zu erforschen und damit einen gezielten Beitrag zur ganzjährigen Belebung von touristischen Regionen zu liefern. Das vorliegende White Paper fasst den bisherigen Erkenntnisstand für Interessierte wissenschaftlich zusammen.



Die Bedeutung von Community Building für Alpine Destinationen

Schweizer Destinationen in Bergregionen stehen – auf Ebene des Tourismus- und des Lebensraumes – vor der Herausforderung, ihre Gemeinden ganzjährig zu beleben. Ein Ansatz, um die saisonalen Schwankungen in Destinationen zu mindern und gleichzeitig Tourismus- und Lebensraum zu verbinden, stellt das «Community Building» dar. «Communities» werden hierbei als Netzwerke verstanden, die sich in Destinationen (in Bergregionen) in unterschiedlichen Konstellationen aus Einheimischen, Zweitheimischen, Gästen sowie Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zusammensetzen.

Denn erst durch die Begegnungen und Interaktionen der verschiedenen Community-Mitglieder lebt eine Destination oder eine Gemeinde. Dies bildet die Grundlage für eine individuelle Ausstrahlung mit entsprechend positiver Auswirkung auf die Attraktivität des Lebens- und Tourismusraumes (Pechlaner, 2019). Ganzheitlich betrachtete Communities bilden somit auch einen zentralen Bestandteil der nachhaltigen Entwicklung von Destinationen.

Die ganzheitliche Betrachtung von Communities umfasst das Verständnis, dass Communities auf sozialen Netzwerken beruhen, die sich permanent verändern, was sich unter anderem in zunehmend flexibleren Lebensentwürfen und -stilen der obengenannten Akteure ausdrückt (Hesse & Scheiner, 2007). Viele Menschen haben vermehrt den Wunsch, sich miteinander zu vernetzen sowie einen Teil der eigenen Identität in einem oder mehreren Orten zu finden (Misener & Mason, 2006). Letzteres beschreibt den Aspekt der Multilokalität, die durch die Corona-Pandemie eine starke (Weiter-)Entwicklung erfahren hat.

Die Multilokalität ist eine Chance für Destinationen, mittels des gezielten Aufbaus von Communities Menschen anzuziehen, die sich den gewachsenen Gemeinschaften zugehörig fühlen. Es gilt zu klären, inwiefern die Tourismusentwicklung dazu genutzt werden kann, soziale Strukturen und Verbundenheit in Communities zu fördern.



Zwischenmenschliche Begegnungen und Interaktionen sind essenziell für das Wohlbefinden und können daher positive Auswirkung auf die Attraktivität eines Lebens- und Tourismusraumes haben. Die Bildung resilienter Communities bilden einen Ansatz, um saisonale Schwankungen in Alpinen Destinationen zu mindern.



Soziale Strukturen repräsentieren in diesem Zusammenhang formale sowie informale Verbindungen, welche Interaktionen zwischen Community Mitgliedern ermöglichen (Misener & Mason, 2006). Gerade das Zusammenkommen von Menschen innerhalb eines Freizeit-Settings ist mustergültig für die Entwicklung von Gemeinschaft, Zugehörigkeit und Zusammenhalt (Bourdieu, 2012). Eine Grundvoraussetzung dafür ist das Schaffen von Vertrauen, welches wiederum die Anpassungsfähigkeit und Resilienz von Gemeinschaften positiv beeinflusst – dies ist gerade in Zeiten wirtschaftlicher, sozialer und politischer Unruhen sowie Umwälzungen von eminenter Bedeutung (Glover, 2004). ●



↙ **Mehr Informationen**

Wie können Communities definiert werden und welche Arten gibt es?

Generell kann zwischen Marken und Nicht-Marken Communities unterschieden werden. Marken Communities wie Starbucks oder Lego zeichnen sich durch ein Produkt aus, das im Mittelpunkt steht (Muniz & O'Guinn, 2001). Nicht-Marken Communities hingegen zentrieren sich oft um Wissens- oder Freizeitbereiche wie Wissenschaft, Sport oder Musik (Drengner, Jahn & Gaus, 2012). Die Interaktion unter den Teilnehmenden ist dabei das zentrale Element. Wichtig ist auch anzumerken, was keine Community ist. So bildet weder ein Kundenstamm noch ein reines Netzwerk, dessen Mitglieder keine gemeinsamen Ziele teilen, eine Community (Roth, 2020). Im Forschungsprojekt «Entwicklung nachhaltiger Communities in Destinationen in Bergregionen» verstehen

wir «Communities» als Netzwerke mit einer Gruppenidentität, die sich in Destinationen (in Bergregionen) in unterschiedlichen Konstellationen aus Einheimischen, Zweitheimischen, Gästen, Arbeitnehmenden und/oder Arbeitgebenden zusammensetzen. Dabei grenzt sich dieses Community-Verständnis von der klassischen Marktsegmentierung ab. Während im Marketing die Betrachtung der Beziehungen zwischen Leistungstragenden und Gästen im Fokus steht (Arnezeder et al., 2008), zeichnet sich das hier vorliegende Community-Verständnis durch eine aktive Eigengestaltung und Dynamik der Gemeinschaft sowie durch eine starke interne Kommunikation und intrinsische Motivation der Mitglieder aus. ●



Summary: Das hier beschriebene Community-Verständnis grenzt sich von einer klassischen Marktsegmentierung ab, in dem explizit der Eigengestaltungswille sowie die Dynamik innerhalb einer Gemeinschaft beleuchtet wird. Communities sind somit Netzwerke mit einer individuellen Gruppenidentität.

Entwicklung von Communities

Die erfolgreiche Bildung von sozialen Strukturen und Gemeinschaften hängt von verschiedensten Faktoren ab. Traditionell besonders zentral war dabei bisher die räumliche Nähe (Boschma, 2015). Treiber beim Aufbau nachhaltiger Communities können zudem sowohl strategische Netzwerke als auch Branchen mit ökonomischer oder sozialer Bedeutung sein (Zacher, 2022). Das Community-Modell «Community Canvas» von Pfortmüller (2017) bietet einen Leitfaden, wie erfolgreiche Communities aufgebaut werden können. Das Community Canvas ist dabei in die drei Bereiche Identität, Erfahrungen und Struktur eingeteilt.

1 Identität

Die Identität bildet den Mittelpunkt der Community. Sie definiert das Ziel. Dabei wird zwischen internen Zielen (gegenseitige Hilfestellungen, Wissensaustausch) sowie externen Zielen (Effekt auf die äussere Welt, eine Bewegung oder Produkt voranbringen) unterschieden. Weiter wichtig ist die Identität der Mitglieder, sowie deren Werte. Ein weiteres Merkmal der Community ist die Selbstdarstellung, das heisst, wie sich die Community präsentiert und mit der Aussenwelt kommuniziert (Sprache der Mitglieder, die Ästhetik, Storytelling etc.) (Pfortmüller 2017).

Relevante Fragen beim Community-Aufbau sind deshalb:

- Ziel: Warum existiert die Community?
Sind die Ziele intrinsisch und / oder extrinsisch?
- Identität: Für wen ist die Community? Wie sieht ein Mitgliederprofil aus? Welche Gemeinsamkeiten bestehen?
- Werte: Welche Werte vertritt die Community?
- Erfolg: Wie definiert die Community Erfolg? (z.B. Vertrauen, gemeinsame Aktivitäten)
- Marke: Wie drückt die Marke sich aus? (Welche Sprache / Ausdrücke werden verwendet, welche Ästhetik, wie funktioniert das Storytelling)



* Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfortmüller (2017)

Summary: Drei Bereiche sind zentral für die Entwicklung von Communities – im Zentrum einer jeden Community steht deren Identitätsverständnis, welches von gemeinsamen Zielen und Wertvorstellungen geprägt ist. Kollektive Erfahrungen betonen die Wichtigkeit von Ritualen und Traditionen, wohingegen die Struktur die operativen Rahmenbedingungen schafft.

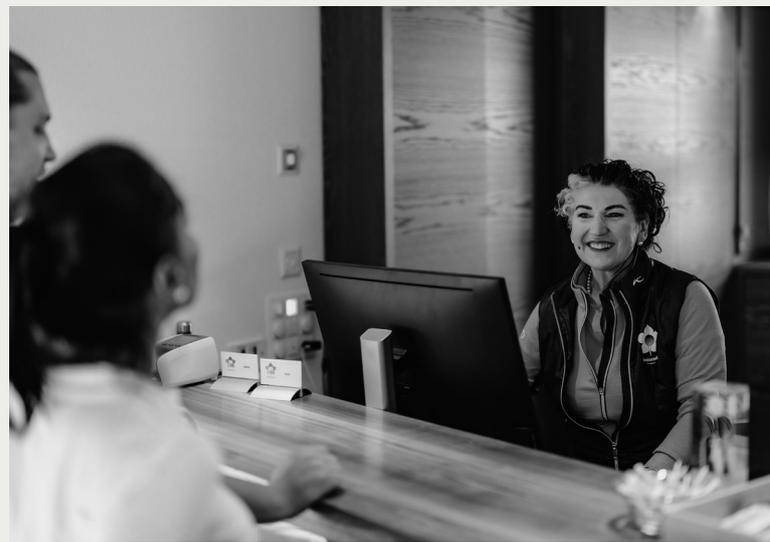


2 Erfahrungen

Der Bereich «Erfahrungen» fokussiert sich auf die Mitglieder. Was passiert in der Community und wie schafft die Community einen Mehrwert für Mitglieder? Besonders hervorzuheben sind Rituale und Traditionen (z.B. Geburtstage, persönliche Vorstellung und Begrüssung, Auftaktveranstaltungen, Hochzeiten etc.). Wichtig sind auch Inhalte, um die Mitglieder näher zusammenzubringen, die Kooperationen zu stärken und die Verbundenheit und Inspiration zu fördern. Zudem kommt dem Aufnahmeprozess eine grosse Bedeutung zu. Ein offizielles «Aufnahmritual» hilft Neumitgliedern sich schneller und besser einzugliedern. So wird sichergestellt, dass die Werte, Aktivitäten und Ziele der Community dem Neumitglied bekannt sind sowie die nächsten Schritte klar sind. Dabei lautet die Devise: je persönlicher das Onboarding, desto besser (Pfortmüller 2017).

Relevante Fragen beim Community-Aufbau sind deshalb:

- Mitgliederwahl: Wie treten neue Mitglieder bei (offene oder geschlossene Community, Einladung/Bewerbung/Empfehlung,) Wie funktioniert das Onboarding?
- Geteilte Erfahrungen: Wie werden Erfahrungen in der Community geteilt? (mit welchen Tools und wie regelmässig?)
- Traditionen und Rituale: Welche Rituale verbessern die Erfahrungen in der Community? (online vs. persönlich)
- Inhalt: Welche Inhalte bieten Mehrwerte für die Community? (z.B. Geschichten)
- Regeln: Was sind die Regeln? (Engagement, Etikette, Verantwortlichkeit)
- Rollen: Welche Rollen existieren in der Community?



3 Struktur

Die Struktur gibt der Community einen gewissen Rahmen und fokussiert sich auf die operativen Abläufe. In der Regel sollte zuerst die Community verstanden werden und erst danach die passende Plattform aufgebaut werden. Um die Community zu verstehen, müssen die Bedürfnisse der Community abgeklärt werden, die von digitalen Tools überhaupt gedeckt werden können, sowie Abklärungen bezüglich der schon gebräuchlichen Tools der Mitglieder gemacht werden. Oft macht es Sinn, auf schon bestehende Plattformen zurückzugreifen, die schon verankert sind, anstatt extra neue Plattformen masszuschneiden (Pfortmüller 2017).

Relevante Fragen beim Community Aufbau sind deshalb:

- Organisation: Wer leitet die Community?
- Steuerung: Wie werden Entscheidungen in der Community getroffen?
- Finanzierung: Wie wird die Community finanziert? (interne oder externe Quellen)
- Kanäle und Plattformen: Über welche Kanäle kommunizieren die Mitglieder (wo trifft sich die Community, digitales Verhalten etc.)
- Datenmanagement: Wie werden die Daten der Community organisiert? Wie können Community-Mitgliedern nach anderen Mitgliedern suchen?

Erfolgsfaktoren für die Bildung von Communities

Der wichtigste Faktor einer erfolgreichen Community ist das Zugehörigkeitsgefühl unter den Mitgliedern und damit verbunden das gegenseitige Vertrauen (Flint, 2013). Nachhaltige Communities zeichnen sich durch kontinuierliche, gemeinsame Interessen, geteilte Identitäten oder gemeinsame Ziele aus, die unterhalten und gepflegt werden (Algesheimer & Herrmann, 2005; Roth, 2020; Zacher, 2022).



So entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl; ein Wir-Gefühl (Arnezeder et al., 2008; Roth, 2020). Die Mitglieder einer Community verbindet zudem das «gemeinsame Schicksal» (Norris et al., 2008) sowie ein kooperatives und wechselseitiges Engagement auf freiwilliger Basis. Eine wichtige Rolle kommt zudem der Aufnahme neuer Members zu (Arnezeder et al., 2008). Um die treibenden Faktoren einer starken Community zu verstehen, hilft ein Blick auf die acht Faktoren von Community Resilience gemäss Magis (2010). Eine erfolgreiche und starke Community wird hier mit einer resilienten Community gleichgesetzt:

- 1 Gemeinschaftliche Ressourcen: Ressourcen helfen der Community sich anzupassen. Sie können sowohl kultureller (Symbole, Kunst und Bräuche), sozialer (Wille sich einzubringen, Bindungen und Engagement), wirtschaftlicher (finanzielle Ressourcen, Zugang zu Infrastruktur) als auch politischer Natur (Mitspracherecht, Macht, Unterstützung der Gemeinde) sein (vgl. Magis 2010).
- 2 Ressourcenentwicklung: Ressourcen werden dynamisch von der Community geschaffen (vgl. Magis 2010).
- 3 Ressourcennutzung: Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden effizient genutzt (vgl. Magis 2010).
- 4 Aktive Agenten: Die Community-Mitglieder bringen sich aktiv ein und können Veränderungen anstossen (vgl. Magis 2010).
- 5 Kollektives Handeln: Verschiedene Mitglieder arbeiten zusammen für gemeinsame Ziele (vgl. Magis 2010).
- 6 Strategisches Handeln: Die Richtung und das Ziel der Community sind vorgegeben und werden intentionell verfolgt (vgl. Magis 2010).
- 7 Gleichheit und Gerechtigkeit: Die Mitglieder sind einander gleichgestellt und haben gleiche Chancen und Privilegien (vgl. Magis 2010).
- 8 Wirkung: Die Community kann erfolgreich auf Veränderungen reagieren und sich anpassen (vgl. Magis 2010).

Summary: Eine Community ist dann erfolgreich, wenn sie resilient ist. Resilienz innerhalb einer Community bildet sich durch acht Faktoren: gemeinsame Ressourcen; Ressourcenentwicklung; Ressourcennutzung; aktive Agenten; kollektives Handeln; strategisches Handeln; Gleichheit & Gerechtigkeit; Wirkung.

Best Practice Beispiele

Ein international bekanntes Best Practice Beispiel für eine erfolgreiche (Brand-)Community ist Harley Davidson: Über 1 Million Mitglieder in weltweit 115 Ländern teilen die Begeisterung für den Motorradhersteller. Arnezeder et al. (2008) identifiziert acht Faktoren, die zu der starken Brand-Community von Harley Davidson geführt haben. Im folgenden Abschnitt werden diese ausgeführt.

1 Gegenseitige Unterstützung

Als wichtiger Faktor wird die gegenseitige Unterstützung unter den Mitgliedern identifiziert. Die zahlreichen Veranstaltungen und Treffen von Harley Davidson sowie Rubriken in diversen Fachzeitschriften bieten den Mitgliedern viele Austauschmöglichkeiten (vgl. Arnezeder et al. 2008).

2 Interaktion Marke-Mitglieder

Unternehmen, die eine Brand-Community aufbauen möchten, sollten Interesse an den Mitgliedern zeigen. Harley Davidson bietet verschiedenste Feedback und Kontaktmöglichkeiten auf ihren Webseiten. Ausserdem wird das Engagement von Mitgliedern anhand von Auszeichnungen honoriert (vgl. Arnezeder et al. 2008).

3 Identifikation mit der Marke

Das dauerhafte Interesse sowie die Identifikation mit der Marke sind von hoher Bedeutung. Harley Davidson ist ein Paradebeispiel in dieser Hinsicht. Die Marke wird von den Mitgliedern mit einem Lebensgefühl oder gar einer Lebensphilosophie gleichgesetzt (vgl. Arnezeder et al. 2008).

4 Bedürfniserfüllung

Bedürfnisse können funktionaler oder emotionaler Natur sein. Funktional umfasst neben ausführlichen Produktinformationen, diverse Vergünstigungen oder Angebote. Emotionale Bedürfnisse beinhalten Spass oder Unterhaltung oder auch den Wunsch nach Selbstverwirklichung. Harley Davidson deckt beide Bedürfnisse ab (vgl. Arnezeder et al. 2008).

Zum einen werden umfassende Services angeboten (Pannenhilfe, Reisehilfen, Support etc.). Zum anderen werden an Rallies, Wettkämpfen und Veranstaltungen wie z.B. der grössten Motorradparty die emotionalen Bedürfnisse gedeckt. (vgl. Arnezeder et al. 2008).

5 Gemeinsamkeiten

Je mehr Gemeinsamkeiten zwischen den Mitgliedern bestehen, desto einfacher fällt die Identifikation mit der Community. Die Mitglieder der Harley Davidson Community identifizieren sich mit der Marke und teilen deshalb alle ähnliche Werte. (vgl. Arnezeder et al. 2008).

6 Zusammengehörigkeitsgefühl

Eine Community lebt vom Wir-Gefühl. Besonders gestärkt wird sie über Aktivitäten in der Offline-Welt sowie die Integration neuer Mitglieder. Moderatoren können sich um die Einhaltung gewisser Richtlinien kümmern. Harley Davidson Events vermitteln gemeinsame Erlebnisse. Ausserdem werden verschiedenste soziale Projekte unterstützt (vgl. Arnezeder et al. 2008).

7 Freundschaften

Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen sind wichtig. An Events entstandene Kontakte können dazu führen, dass sich Mitglieder auch ausserhalb der Community weiter treffen (vgl. Arnezeder et al. 2008).

8 Einflussnahme

Mitglieder möchten einen gewissen Gestaltungsspielraum haben. Bei Harley Davidson können die Mitglieder die Community aktiv mitgestalten, indem sie organisatorische Rollen übernehmen oder Beiträge in den Zeitschriften verfassen (vgl. Arnezeder et al. 2008) ●

Summary: Klassische Brand-Communities wie Harley Davidson können als Best Practice Beispiel herangezogen werden, da sie auf gegenseitiger Unterstützung der Mitglieder basieren und dadurch eine tiefe Identifikation mit der Marke fördern. Bedürfniserfüllung, Gemeinsamkeiten, Zusammengehörigkeitsgefühl, Freundschaften und sogar persönliche Einflussnahme gehören zu den zentralen Stichworten in diesem Kontext.



Best Practice
einer
Community

Empfehlungen

Zwar widmen sich bereits einige Destinationen dem Aufbau von Communities (z.B. Lenzerheide mit Biken / Bike Kingdom oder Laax mit der Freestyle-Community), zudem gibt es Beispiele ausserhalb des Tourismus zum Community-Building (z.B. Harley Davidson). Bisher liegen jedoch noch wenig praxisorientierte Erkenntnisse vor, wie Destinationen (ganzheitliche) Communities gezielt aufbauen und bewusst zur Belebung ihrer Destinationen nutzen können. Hier setzt das auf Seite 2 erwähnte Forschungsprojekt, in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Graubünden und Bregaglia Engadin Turismo, an: eine praxisorientierte Aufbereitung, wie Communities so (weiter) entwickelt werden können, dass sie dazu beitragen, die Attraktivität der Destination und die Verbundenheit der Einheimischen, Zweitheimischen, Gäste sowie Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden mit der Destination zu steigern. Der bisherige Forschungsprojektstand lässt folgende Empfehlungen auf Basis der gewonnenen Primärdaten aus Experteninterviews zu, denn am Anfang einer jeden kuratierten Community steht eine tiefgreifende Analyse, welche mit folgenden Fragestellungen gestartet werden könnte:

Welche Ansatzpunkte für Communities gibt es?

Die Ansatzpunkte für das Community-Building sollten eruiert werden, d.h. das «Thema» (kann auch ein Problem, Bedürfnis etc. sein), um welches eine Community entstehen könnte/soll, sollte bekannt sein. Zum Eruiern der Ansatzpunkte sollten Gespräche in den Gemeinden / Destinationen geführt werden.



Summary: Der Auf- und Ausbau einer resilienten Community ist zeit- und auch kostenaufwendig. Communities benötigen Koordination, Pflege und Moderation, was wiederum die zielgerichtete Aktivierung der einzelnen Community-Mitglieder unterstreicht.



Welche Akteure gibt es in diesem Bereich?

Sobald Ansatzpunkte gefunden wurden, sollten Personen gesucht werden, die dazu passen, welche wiederum aktiv für deren Mitwirken angefragt werden. Die Identifikation der Personen ist ein zentraler Punkt, denn Menschen, die Freude an einem Thema haben, engagieren sich in der Regel auch eher freiwillig (dies unter der Prämisse, dass sie Unterstützung erhalten). Bedeutend in diesem Rekrutierungsprozess ist der Fokus auf «Gruppenvertreter», die in der Community dabei sein und welche miteinander verbunden werden sollen (z.B. Unternehmer, Künstler, Umweltschützer etc.).

Wie können die Akteure aktiviert werden?

Projektwerkstätten können als Zentren dienen, die Leute physisch zusammenbringen. Gegenseitiges Lernen und Inspiration sind bedeutend, sie regen zudem zur Nachahmung an, woraus neue Communities entstehen könnten (Destinations übernehmen dabei eine Moderationsfunktion). Es ist auch in diesem Schritt zentral, die Hauptengagierten zu eruieren, welche die Treiber im Vorhaben sind.

Wie kann Vertrauen aufgebaut werden?

Community Building hat generell viel mit Vertrauen zu tun. Daher ist es gerade für Gemeinden wert- und sinnvoll, in Community Building Initiativen zu investieren, da es das Vertrauen in die Gemeinde selbst stärken kann. Die Koordination und Moderation von betreuten Communities bedingt eine gewisse Professionalität, welche gegebenenfalls durch eine bezahlte Stelle ideal gewährleistet wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Aufbau einer Community nicht unterschätzt werden darf. Communities brauchen Koordination, Pflege und Moderation. Ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Selbstverwaltung und Organisation muss gefunden werden, damit die Community gleichzeitig organisch wachsen kann und trotzdem den Halt einer klaren Struktur aufweist – reine top-down Ansätze sind in diesem Zusammenhang oft wenig zielführend (Roth, 2020). ●

Literaturverzeichnis

Algesheimer, R. & Herrmann, A. (2005)

Brand Communities – Grundidee, Konzept und empirische Befunde. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (S. 747–761). Dordrecht: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4541-9_30

Arnezeder, C., Esch, F. R. & Winter, K. (2008)

Brand Community-Building bei Harley-Davidson. In F.-R. Esch & W. Armbrecht (Hrsg.), *Best practice der markenführung* (S. 333–351) [Place of publication not identified]: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8092-2_16

Boschma, R. (2015)

Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience. *Regional Studies*, 49(5), 733–751. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.959481>

Drengner, J., Jahn, S. & Gaus, H. (2012)

Creating Loyalty in Collective Hedonic Services: The Role of Satisfaction and Psychological Sense of Community. *Schmalenbach Business Review*, 64(1), 59–76. <https://doi.org/10.1007/bf03396838>

Flint, R. W. (2013)

Practice of Sustainable Community Development. A Participatory Framework for Change (SpringerLink Bücher). New York, NY: Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5100-6>

Glover, T. D. (2004)

Social capital and the lived experiences of community gardeners. *Leisure Sciences*, 26, S. 143–162.

Hesse, M. & Scheiner, J. (2007). Räumliche Mobilität im Kontext des sozialen Wandels: eine Typologie multi-lokalen Wohnens. *Geographische Zeitschrift*, 95 (3), S. 138–154.

Magis, K. (2010)

Community Resilience: An Indicator of Social Sustainability. *Society & Natural Resources*, 23(5), 401–416. <https://doi.org/10.1080/08941920903305674>

Misener, L. und Mason, D. (2006)

Creating Community Networks: Can sporting events offer meaningful sources of social capital? *Managing Leisure*, 11, S. 39–56.

Muniz, A. M. & O'Guinn, T. C. (2001)

Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>

Roth, N. (2020, 18. Juni)

Was bringt Communitys zum Fliegen? Erfolgsfaktoren von Communitys. Masterarbeit. ZHAW, Zürich. Verfügbar unter: https://bernet.ch/wp_website/wp-content/uploads/2020/07/MAS-Nathalie-Roth-Erfolgsfaktoren-Communitys-2020.pdf

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. & Pfefferbaum, R. L. (2008)

Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127–150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

Pechlaner, H. (2019)

Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung. 20 Jahre Tourismusforschung von Eurac Research. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung* (S. 1–21). Wiesbaden: Springer Gabler.

Pfortmüller, F., Luchsinger, N. & Mombartz, S. (2017, Mai)

Das Community Canvas Handbuch. Anleitung zum Aufbau bedeutungsvoller Communitys.

F., Frost, W. & Weiler, B. (2011).

Destination Brand Identity, Values, and Community: A Case Study from Rural Victoria, Australia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28, S. 13–26.

Zacher, D. (2022). *Community Resilience Als Strategie Zur Entwicklung Von Touristischen Destinationen*. Dissertation. Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38034-2>

Impressum

Herausgeber

Andermatt Swiss Alps AG/
Fachhochschule Graubünden
und Bregaglia Engadin Turismo

Gesamtverantwortung

Stefan Kern

Redaktion

Lena Pescia, Onna Rageth
und Lynn Suter

Gestaltung

Glorify Agency
glorifyvisuals.com

Die Andermatt Swiss Alps AG führt gemeinsam mit Bregaglia Engadin Turismo und der Fachhochschule Graubünden ein von Innotour (SECO) gefördertes Forschungsprojekt durch. Ziel dessen ist es, die Entwicklung von nachhaltigen Communities in Destinationen in Bergregionen zu erforschen und damit einen gezielten Beitrag zur ganzjährigen Belebung von touristischen Regionen zu liefern.



an ORASCOM
DEVELOPMENT
COMMUNITY



Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences



Andermatt Swiss Alps AG
Gotthardstrasse 2
6490 Andermatt
+41 41 874 88 88
info@andermatt-swissalps.ch