

DBA thesis

Nachhaltigkeit Im Alpinen Tourismus – Datengestützte Theoriebildung Für Die Praxis

Siegele, M.

___

Full bibliographic citation: Siegele, M. 2023. Nachhaltigkeit Im Alpinen Tourismus – Datengestützte Theoriebildung Für Die Praxis. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2023

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: https://repository.mdx.ac.uk/item/10507v

___

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant

(place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: https://libguides.mdx.ac.uk/repository

KMU
Akademie & Management AG

DISSERTATION

NACHHALTIGKEIT IM ALPINEN TOURISMUS – DATENGESTÜTZTE THEORIEBILDUNG FÜR DIE PRAXIS

NAME:	Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Markus Siegele
MATRIKELNUMMER:	MUDR/0007
STUDIUM:	Doktorat
ADVISOR:	Mag. Dr. Karin Ronijak, MSc
ANZAHL DER WÖRTER:	65502
EINGEREICHT AM:	29.01.2023

In partnership with Middlesex University London

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt habe, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht.** Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.



Ischgl, am 29.01.2023 ……

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG 1

2. PROBLEMSTELLUNG 1

3. ERKENNTNISINTERESSE UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT 4

4. STAND DER FORSCHUNG 8

4.1. Tourismus und die Alpen 8

4.1.1. Tourismus 8

4.1.2. Tourismusformen 11

4.1.3. Massentourismus 16

4.1.4. Massentourismus im Vergleich 17

4.1.5. Touristische Standortfaktoren 21

4.1.6. Touristische Entwicklung und die Folgen 26

4.2. Nachhaltigkeit und Management 32

4.2.1. Nachhaltigkeit 32

4.2.2. Nachhaltigkeitsmanagement 37

4.3. Modelle und Methoden 40

4.3.1. Allgemeine Modelldefinition 40

4.3.2. Kernkompetenzanalyse 42

4.3.3. Wachstumsmodelle 45

4.3.4. Nachhaltigkeitsmodelle 56

4.3.5. Nachhaltige Entwicklung 59

4.3.6. Nachhaltigkeitspyramide im Tourismus 68

4.3.7. Alpenkonventionen 80

4.3.8. Agenda 2030 85

4.4. Untersuchungsgegenstand und Forschungslücke 118

5. FORSCHUNGSFRAGEN 122

5.1. These 1: Nachhaltigkeit in den Alpen ist auf den Tourismus angewiesen. 123

5.2. These 2: Erfolgreicher Tourismus in den Alpen setzt eine nachhaltige Entwicklung voraus. 127

5.3. These 3: Eine nachhaltige Entwicklung der Alpen setzt Massentourismus voraus. 129

5.4. These 4: Im Alpentourismus gibt es kein Patentrezept für eine nachhaltigere Entwicklung. 132

5.5. These 5: Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus verhindern die Anderen. 136
5.6. These 6: Die Nachfrageseite entscheidet über den Erfolg einer nachhaltigen Entwicklung im Alpentourismus. 138
5.7. These 7: Je größer eine Tourismusdestination ist, desto größer ist deren Nachhaltigkeitspotenzial. 143
6. METHODISCHES VORGEHEN 145
6.1. Mögliche Methodik 145
6.2. Verwendete Methodik 147
7. ERGEBNISSE 164
7.1. Aktuelle Situation 164
7.1.1. Kennzeichnung nachhaltiger Angebote 164
7.1.2. Nachhaltigkeitsbereitschaft 169
7.1.3. Größe einer Tourismusdestination 177
7.1.4. Touristische Wertschöpfung 181
7.1.5. Negative Auswirkungen in Tourismusdestinationen 185
7.1.6. Verkehr und Regionalität 189
7.1.7. Aufenthaltsdauer 195
7.1.8. Klimatische Einflüsse 196
7.2. Ausblick und mögliche Entwicklung 199
7.2.1. Messbarkeit 199
7.2.2. Organisatorische und technische Maßnahmen 207
7.2.3. Informationsstand 212
7.2.4. Maßnahmen zur Veränderung des Gästeverhaltens 213
7.2.5. Mitarbeiter 218
7.2.6. Anpassung der Tourismusform 221
7.2.7. Klimaneutralität 223
8. DISKUSSION UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE 225
9. ZUSAMMENFASSUNG 240
10. LITERATURVERZEICHNIS 250
11. ABBILDUNGSVERZEICHNIS 271
12. TABELLENVERZEICHNIS 272
13. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 272

14. LEBENSLAUF..... 273

15. DANKSAGUNG 274

1. Einleitung

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie zum Beispiel TouristInnen verzichtet. Im vorliegenden Text wird durchgängig die männliche Form benutzt. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schließen beide Formen gleichermaßen ein.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Management einer nachhaltigen Entwicklung in alpinen Tourismusregionen. Dementsprechend liegt der Fokus dieser Arbeit nicht auf den Handlungsmöglichkeiten der Gäste, sondern bei jenen der Anbieter. Dabei werden verschiedene Modelle des Managements und Controllings zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung vorgestellt. Weiters werden unterschiedliche alpine Tourismusformen mit ihren Elementen näher dargestellt, um ein grundsätzliches Verständnis des touristischen Apparates vor allem im Kontext der Nachhaltigkeit zu ermöglichen. Basierend auf diesen Grundlagen werden Möglichkeiten und Empfehlungen vorgestellt, um konkrete Handlungsansätze auf Anbieterseite darzulegen. Dabei soll die Sensibilität des Lesers durch die angeführten Recherchen der verschiedenen touristischen Istzustände in unterschiedlichen Bereichen erhöht werden. Die angeführten Beispiele sollen einzelne Handlungsmöglichkeiten auf konkrete Weise veranschaulichen. Die herausgearbeitete Checkliste soll darüber hinaus konkrete Ansätze für im Tourismus handelnde Personen geben.

2. Problemstellung

Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen erfreuen sich fachgebietsübergreifend wachsendem Interesse. Dadurch steht der alpine Tourismus zunehmend im Fokus der medialen Berichterstattung. Da die heutige Form des alpinen Tourismus eine Nutzung und Veränderung der Alpen voraussetzt, kommt es zwangsläufig zu entsprechenden Berührungs- und Konfliktpunkten. Deshalb sind die Touristiker verpflichtet, Möglichkeiten und Wege zu finden, welche sich mit nachhaltiger Entwicklung vereinbaren lassen. Der touristische Erfolg ist dabei von zahlreichen Faktoren abhängig, die es zu berücksichtigen gilt. Zum einen muss er weltweit, mit nicht alpinen Freizeitangeboten konkurrieren, zum anderen werden durch regierungs- und

nicht regierungsangehörige Organisationen immer strengere Rahmenbedingungen geschaffen, welche vom Klima mitbestimmt werden.[1] Der Wert eines Unternehmens beziehungsweise einer Region ist heutzutage nicht nur durch wirtschaftliche Kennzahlen bestimmt, sondern auch durch nicht finanzielle Indikatoren.[2]

Der Tourismus ist global von entscheidender Bedeutung.[3] Sowohl die direkte als auch die indirekte Wertschöpfung des Tourismus mit den damit verbundenen Arbeitsplätzen stellen einen enormen volkswirtschaftlichen Nutzen für einen wesentlichen Teil der Alpen dar.[4] Deshalb sollte Alpentourismus verantwortungsbewusst und zukunftsfähig angelegt sein.

Wie die Alpen selbst sind auch alpine Tourismusregionen vielfältig und unterschiedlich. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Aktivitäten, die in den Alpen praktiziert werden können. Sie alle brauchen unterschiedliche Naturbedingungen und Infrastruktureinrichtungen. Eine nachhaltige Entwicklung kann daher zwangsläufig nur mit individuellen, regionsspezifischen und spezialisierten Lösungen funktionieren.[5]

Bei den bisherigen Überlegungen zur Nachhaltigkeit im Alpintourismus wurde der praktischen Seite eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Weiters wurden die Betrachtungen, Erhebungen und Bewertungen vorwiegend von Personen aus dem urbanen Umfeld und nicht von direkt Betroffenen gemacht. Vielfach wurde Nachhaltigkeit dem Umweltschutz gleichgesetzt.

Dabei wird die Illusion des romantischen Alpenbildes zur Norm erklärt und alle Arten des modernen Wirtschaftens und generell der Entwicklung (Wachstum, Modernisierung, Erschließung, ...) werden als Form der Umweltzerstörung angeprangert. In Anbetracht dieser Perspektive wird die moderne Entwicklung der Alpen als grundsätzlich negativ gesehen. Dabei werden die Alpen unbewusst mit dem Zerrbild der Industriegesellschaft betrachtet und die Alpen nicht als Lebens- und Wirtschaftsraum für die ansässige Bevölkerung gesehen.[6] Dies veranschaulicht ein zentrales Problem des Tourismus. Je nach Betrachter werden ein und dieselben Maßnahmen unterschiedlich bewertet. Wenn Maßnahmen im gesetzlichen Rahmen durchgeführt werden, ist die Wirkung nach außen unterschiedlich. Während für die einen

[1] Vgl. Bätzing, 2019, S. 40

[2] Vgl. Pufé, 2012, S. 114f

[3] Vgl. Badulescu, et al., 2021, S. 1510

[4] Vgl. Bätzing, 2005, S. 156ff

[5] Vgl. Bätzing, 2002, S. 175

[6] Vgl. Bätzing, 2005, S. 17f

jegliche Veränderung als negativ gesehen wird, ist sie für die anderen von existenzieller Bedeutung. Dazwischen gibt es viele Facetten.

Aufgrund der vorgenannten gesellschaftlichen Entwicklung soll in der Arbeit mit dem Titel „NACHHALTIGKEIT IM ALPINEN TOURISMUS – DATENGESTÜTZTE THEORIEBILDUNG FÜR DIE PRAXIS“ ein praxisorientiertes Modell für Entscheidungsträger erarbeitet werden. Der Grundgedanke dabei war ein nachhaltigkeitsorientiertes Risikomanagementmodell. Aufgrund der vorhandenen Erfahrung im praktischen Umgang mit Risikomanagement in anderen Fachbereichen scheint die Verwendung dieses Instruments beim geplanten Projekt zielführend. Gleichzeitig soll die Perspektive der Betroffenen beleuchtet werden, um Motivation und Gründe für deren Handeln verständlicher zu machen.

Generell ist festzustellen, dass die große Mehrheit aller Personen derzeit nicht wirklich nachhaltig agiert. Dabei sieht der Einzelne meist nicht sich selbst in der Verantwortung, da es andere Personen oder Institutionen gibt, die weniger nachhaltig sind als er selbst. Zusätzlich wird nachhaltiges Handeln durch den Umstand erschwert, dass Nachhaltigkeit kein fixer Wert ist. Bei Betrachtung des CO_2-Ausstoßes als Indiz für Nachhaltigkeit, wäre der Konsum von Butter nachhaltiger als jener von Rindfleisch, jedoch nicht so nachhaltig wie der Verzehr von Schweinefleisch. Wobei Schweinefleisch bei Weitem nicht das Minimum an CO_2-Ausstoß bei der Lebensmittelproduktion darstellt. Bei der Produktion von einem Kilogramm Bio-Butter werden rund 12 Kilogramm CO_2 emittiert. Die Produktion von einem Kilogramm Bio-Rindfleisch rund 22 Kilogramm CO_2, während bei der Produktion von 1 Kilogramm Schweinefleisch weniger als fünf Kilogramm CO_2 entstehen.[7] Die CO_2-Emissionen sind nicht nur vom Produkt selbst, sondern entscheidend von Begleitmaßnahmen wie Erzeugung, Lagerung und Transport abhängig. Der CO_2-Fußabdruck darf nicht als alleiniges Maß für Nachhaltigkeit herangezogen werden. Neben dieser rein umweltbezogenen Bezugsgröße gibt es ökonomische und ökologische Aspekte, die es für eine Nachhaltigkeitsbewertung zu beachten gibt. Der CO_2-Fußabdruck stellt nicht das alleinige Umweltmerkmal dar.

[7] Vgl. Reinhardt, Gärtner & Wagner, 2019, S. 11ff

3. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit

Erklärtes Ziel der Forschung ist es, ein Modell mit hoher Praxistauglichkeit zu entwickeln. Durch die gewählte Forschungsmethodik sollen differenzierte Erkenntnisse über mögliche Lösungsansätze für eine nachhaltige Entwicklung gewonnen werden. In der Vergangenheit wurden solche Untersuchungen meist nicht aus Sicht der handelnden Anbieter durchgeführt. Weiters fällt auf, dass in der Literatur und der Forschung vielfach überwiegend die ökologische Dimension betrachtet wird. Dabei werden solche Erforschungen vorwiegend von nicht direkt Betroffenen gemacht. So zum Beispiel häufig durch Vertreter von diversen Naturschutzorganisationen, oder von Experten, welche ihren Lebensmittelpunkt im städtischen Umfeld haben. Diesen Untersuchungen kann daher ein fehlender Lokalbezug und ein Verfehlen der regionalen Wirklichkeit vorgeworfen werden. Sie erwecken einen Beigeschmack von Fremdbestimmung. Es scheint vielfach so, als ob der Fortschritt in alpinen Gebieten nicht akzeptiert wird. Fortschritt soll sich demnach auf den urbanen Bereich beschränken. Die Alpen sollen lediglich als Rückzugsgebiet für die städtische Bevölkerung in vermeintlich unberührtes, ursprüngliches Terrain dienen. Deshalb wird hier erarbeitet, welche Bedeutung der alpine Tourismus über den regionalen Wirkungsbereich hinaus hat.

Da die Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit zu einem großen Teil von der Politik bestimmt werden, ergibt sich eine große Benachteiligung für die, verglichen mit den urbanen Ballungszentren, siedlungsarmen Tourismusgebiete. Die Wählerstimmen sind zum größten Teil in urbanen Gebieten. Infolgedessen setzt die Politik ihren Fokus vorwiegend auf urbane Gebiete. Dies gilt sinngemäß für alpine Regionen. Obwohl viele kleine und größere Städte zu den alpinen Zonen gehören, haben sie ganz andere Bedürfnisse als die zu untersuchenden Gebiete.

In Österreich liegt die Zuständigkeit der Tourismuspolitik auf nationaler Ebene beim Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus. Darüber hinaus gibt es auf Landes- und Gemeindeebene Mitverantwortung für die touristische Entwicklung der Politik.[8] Dennoch lassen sich aufgrund der vorwiegend überregional bestimmten Regularien die Rahmenbedingungen nur mittelbar und nicht kurzfristig beeinflussen.

Deshalb soll hier insbesondere ermittelt werden, welche Möglichkeiten auf Anbieterseite am direktesten und erfolgversprechendsten sind. Auch soll Verständnis für die Sichtweise von

[8] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 24

direkt und indirekt Beteiligten geschaffen werden. Dabei werden Beweggründe und Motivation des Handelns der Anbieterseite analysiert. Aus diesem Grund wird die Recherche vorwiegend von der Anbieterseite, beziehungsweise der Seite der Betroffenen aus erfolgen. Weiters soll eine mögliche nachhaltige Entwicklung vollumfänglich für alle drei Dimensionen untersucht werden. Die entwickelten Ansätze sollen soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte beinhalten.

Konkret soll ein Modell für Nachhaltigkeitsmanagement in alpinen Tourismusregionen entwickelt werden. Dieses Modell soll die systematische Identifikation und Bewertung von Nachhaltigkeitspotenzialen, die Maßnahmensuche, die Wirkungsanalyse, die Maßnahmen-planung und das Controlling erleichtern. Dabei sollen konkrete Lösungsansätze gefunden werden. Aufgrund der individuellen Komplexität ist es schwierig, konkrete Ansätze zu entwickeln. Dennoch sollen praktische Tipps für mögliche Startpunkte einer nachhaltigen Entwicklung erarbeitet werden.

Die Methodik soll ähnlich aufgebaut sein wie beim Risikomanagement. Zum einen gibt es dort zahlreiche Normen und Werke, die eine systematische Herangehensweise beschreiben, zum anderen hat der Autor Erfahrungen im Umgang mit den dort angewendeten Methoden, Verfahren und Instrumenten. Speziell aufgrund der persönlichen Erfahrungen in der Praxis erscheint diese angedachte Vorgehensweise, vor allem wegen der angestrebten Anwendbarkeit in der Praxis, besonders erfolgversprechend.

Ein wichtiger und komplexer Aspekt ist die Bewertung beziehungsweise Quantifizierung der Nachhaltigkeit. Eine Beurteilung ist für die meisten Aspekte im Zuge dieses wissenschaftlichen Projekts notwendig. Deshalb wurden verschiedene Systeme zur Quantifizierung einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet. Dabei wurden zugrunde liegende Kriterien einzelner Zertifizierungssysteme, speziell im Kontext für nachhaltigen Alpintourismus, analysiert.

Aufbauend auf die vorhandenen Gütesiegel und Zertifizierungen im Kontext des nachhaltigen Tourismus sollen Grundlagen für ein angepasstes Zertifizierungsverfahren entwickelt werden. Dieses soll den Kunden auf transparente Art und Weise Klarheit verschaffen und den Betreibern Planungssicherheit gewähren. Aufgrund der vorangegangenen Recherchen soll kein neues Gütesiegel entwickelt werden. Die Recherchen haben gezeigt, dass Gütesiegel zwar eine Basis für eine nachhaltige Entwicklung sein können, für Kunden andere Aspekte jedoch weitaus wichtiger sind.

Mögliche Betrachtungsansätze werden nachfolgend kurz dargestellt. Zunächst muss jedoch bei alpinen Tourismusregionen genauer differenziert werden. Das zu entwickelnde Modell soll

vorwiegend für Tourismusregionen funktionieren, welche weitestgehend autark sind. Nicht darunter fallen beispielsweise Gegenden, die aufgrund ihrer Nähe zu Städten und der damit verbundenen Abhängigkeit als Erweiterungsregionen derselbigen gesehen werden müssen. Der aktuelle Entwicklungsstand einer Region spielt eine wesentliche Rolle. Bei den angestellten Betrachtungen wurde von entwickeltem Alpintourismus ausgegangen. Für Alpenregionen, in denen bisher kein oder ein eingeschränkter Tourismus herrscht, ist das erarbeitete Modell nur beschränkt anwendbar. Da bisher kein Praxismodell für Nachhaltigkeitsmanagement für den Alpintourismus erstellt wurde, wäre ein Ein- beziehungsweise Überblick denkbar. Die Gefahr hierbei besteht darin, dass dieses zwar von vielen genutzt werden könnte, höchstwahrscheinlich jedoch zu oberflächlich wäre. Eine andere Möglichkeit wäre daher den Fokus auf Seilbahnunternehmen zu legen, da diese meist eine Schlüsselfunktion im alpinen Tourismusapparat einnehmen. Dies birgt insofern Risiken, da Nachhaltigkeitsansätze grundsätzlich vollumfänglich gesehen werden sollten. Seilbahnunternehmen sind nur ein Teil des alpinen Tourismusapparats. Denkbar wäre, den Fokus auf eine bestimmte Region zu legen, beziehungsweise die Untersuchungen anhand einer Beispielregion durchzuführen. Vorstellbar wäre dabei, die Untersuchungen in der Tourismusregion Paznaun durchzuführen. Da der Autor seit über zehn Jahren in dieser Region im Bereich Tourismus tätig ist, ist eine für Untersuchungen vorteilhafte Erfahrung vorhanden. Weiters ist das Paznaun mit seinen Subregionen prädestiniert für umfassende Untersuchungen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements.

Wie anhand der oben ausgeführten Eingrenzungsmöglichkeiten erkennbar ist, birgt die Abgrenzung gewisse Risiken. Einerseits besteht die Gefahr, zu spezifisch zu forschen, andererseits stellt Oberflächlichkeit ein nicht zufriedenstellendes Forschungsergebnis dar. Am Beginn der Forschung wurden, wie bei der Arbeit mit der Grounded Theory üblich, weitestgehend allgemeine und offene Fragen formuliert. Im Laufe der Erhebungen wurden die Einschränkungen stetig weiter konkretisiert. Auch wird aufgrund der gewählten Forschungsmethode riskiert, zu abstrakt zu bleiben. Ein fehlender Praxisbezug oder unzureichende Praxistauglichkeit des Modells wären klare Verfehlungen des erklärten Ziels. Eine weitere Gefahr geht von den Interviewpartnern aus. Da vorwiegend Wirtschaftstreibende und in direkter Beziehung zum Alpentourismus stehende Personen befragt werden sollen, besteht die Gefahr, dass der Fokus zu stark auf der wirtschaftlichen Dimension liegt. Um diese Gefahr zu reduzieren und eine möglichst hohe Akzeptanz bei den Touristen zu gewährleisten sollen neben den Anbietern Nachfrager interviewt werden.

Weiters wurde durch die Ausarbeitung und permanente Adaptierung des Interviewleitfadens die Gefahr reduziert. Ein unerwünschter Interviewfokus kann nicht von vornherein gänzlich ausgeschlossen werden. Anhand durchgeführter Interviews wurde der Leitfaden kontinuierlich optimiert, um die verfolgten Ziele möglichst exakt zu erreichen.[9] Wesentlich für die Zielerreichung war eine permanente Anpassung der Literaturrecherche. Die Adaptierungen erfolgten auch unter Berücksichtigung der Vielschichtigkeit des touristischen Apparats. In ihm befinden sich unterschiedliche Unternehmen mit unterschiedlichen Charakteristiken. Dadurch haben unterschiedliche Tourismusregionen zwangsläufig andere Optionen und Prioritäten hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung. Eine regional funktionierende Lösung ist deshalb nur bedingt auf eine andere Region übertragbar. Weiters wird eine funktionierende Lösung in der jeweiligen Region eventuell nicht überall funktionieren. Eher wahrscheinlich ist ein permanentes Anpassen und Entwickeln der Ansätze.[10] Dies lässt sich dadurch begründen, dass erfolgreicher Tourismus im ständigen Wandel ist. Somit müssen sich die zu erreichenden Ziele hinsichtlich Nachhaltigkeit permanent anpassen und weiterentwickeln.

Mit dieser Arbeit soll ein Modell erarbeitet werden, das Entscheidungsträgern einerseits Methoden, Verfahren und Instrumente zur Analyse bietet und darüber hinaus konkrete Ansatzpunkte liefert. Dabei wurden zunächst die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zusammenhänge erarbeitet. Weiters werden grundlegende Modelle der Wirtschaft vorgestellt um die Perspektive der Wirtschaftstreibenden zu erweitern und so mögliche Denkansätze für nachhaltigeres Handeln zu bieten.

Nach dem Lesen dieser Arbeit soll der im alpinen Tourismusapparat angesiedelte Leser in der Lage sein anhand der vorgestellten Modelle, Checklisten und Instrumente eine nachhaltige Entwicklung zu initiieren und voranzutreiben. Die angeführten Modelle sollen dabei die Sensibilität erhöhen und den Blick für neue Sichtweisen öffnen. Die Checklisten sollen konkrete Ansatzpunkte für die praktische Umsetzung geben. Das zu entwickelnde Modell soll den Touristikern der alpinen Tourismusregionen konkrete, auf wissenschaftliche Methoden gestützte Hilfestellungen bieten. Es sollen möglichst facettenreiche Handlungsmöglichkeiten dargelegt werden. In der Vergangenheit wurde das Thema meist entweder vollumfänglich und

[9] Vgl. Helfferich, 2011, S. 180ff

[10] Vgl. Laws, Faulkner & Moscardo, 1998, S. 9

abstrakt oder konkret und sehr spezifisch betrachtet. In der vorliegenden Arbeit sollen konkrete Ansätze gegeben werden.

4. Stand der Forschung

Eine klar definierte Verständnisbasis ist für die weitere Bearbeitung unumgänglich. Daher ist es notwendig, die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe genau zu definieren und zu diskutieren. Neben der Definition der verwendeten Begriffe wurden auch relevante Einflussfaktoren für die Modellerstellung identifiziert. Diese Faktoren haben einen großen Einfluss auf die Ergebnisse und Schlussfolgerungen des wissenschaftlichen Vorhabens und müssen daher sorgfältig berücksichtigt werden. Um ein umfassendes Verständnis der Modellerstellung zu ermöglichen, werden diese Faktoren ebenfalls beschrieben. So wird ermöglicht, dass die Ergebnisse und Schlussfolgerungen sicher und valide sind und ein einheitliches Verständnis der Thesen und Forschungsfragen vorhanden ist.

4.1. Tourismus und die Alpen

4.1.1. Tourismus

Unter dem Begriff **Tourismus** wird im Wesentlichen das Reisen einer Person (Reisender, Tourist, ...) vom Heimatort zu einem Reiseziel, dem dortigen Aufenthalt inklusive der Vorbereitung und der dem Ereignis folgenden Nachbereitung am Heimatort verstanden.[11] Nach einer engeren Definition wird dem Tourismus lediglich das Reisen in der Freizeit zugeordnet.[12] Für die vorliegende Arbeit spielt die Motivation der Reise eine untergeordnete Rolle.

Obwohl der Tourismus vielfach als Industriezweig bezeichnet wird, gibt es dennoch gravierende Unterschiede zur klassischen Industrie. Während die Industrie Rohstoffe verarbeitet, um daraus neue Erzeugnisse herzustellen, trifft dies beim Tourismus nur bedingt zu. Der Kern des Tourismus zieht seinen Nutzen zwar aus der Ressource Natur. Dabei wird diese nicht abgebaut, sondern überwiegend genutzt und nur teilweise umgeformt. Nutzung

[11] Vgl. Freyer, 2006, S. 1

[12] Vgl. Freyer, 2006, S. 62

und Umgestaltung müssen in einem nicht schädlichen Ausmaß geschehen, da die Natur als für den Tourismus lebensnotwendige Grundlage verstanden wird. Zusätzlich ist ein touristisches Unternehmen in aller Regel standortgebunden. Dadurch kann eine Übernutzung der natürlichen Ressourcen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit niemals ein langfristig erfolgreiches Ziel sein. Im Gegensatz zur klassischen Industrie dient eine Destination mit touristischer Wertschöpfung in aller Regel als Lebens- und Freizeitraum der ansässigen Bevölkerung. Allein dadurch ergeben sich, vor allem im Vergleich zu vielen anderen Branchen ganz andere intrinsisch motivierte Handlungsvorstellungen. Neben der Schaffung wirtschaftlicher Grundlagen bei der Entwicklung führen die geschaffenen Entwicklungen durch die Möglichkeit der Nutzung durch die Einheimischen selbst zu einer Attraktivitätssteigerung des jeweiligen alpinen Lebensraums.

Bei einer umfassenden Betrachtung zum Tourismus müssen mehrere Aspekte hinzugezählt werden. Dazu zählen neben ökonomischen und ökologischen auch gesellschaftliche und politische Faktoren. Als ökonomischer Faktor zählen die direkten und indirekten Einnahmen. So zum Beispiel die Einnahmen aus der Vermietung ebenso wie die dadurch ermöglichten Investitionen im Bereich der Bauwirtschaft. Durch den direkten Einfluss der Touristen und durch die zusätzlichen Einnahmemöglichkeiten ergeben sich gesellschaftliche Veränderungen bei den Einheimischen. Somit ist der Tourismus bei einer ganzheitlichen Betrachtung nicht nur Wirtschaftsraum, sondern vor allem Lebensraum.[13]

Bei den Betrachtungen in der Literatur wird das Phänomen Tourismus auf unterschiedliche Art und Weise dargestellt. Das komplexe touristische System selbst wird in der Literatur grundsätzlich zwischen Anbieter und Nachfrager eingeteilt. Die Seite der Anbieter kann weiters in die Tourismusdestinationen (Orte, Täler, …), die Tourismusunternehmen (Seilbahnen, Vermieter, …) und die Tourismusorganisationen (Weltorganisation für Tourismus, lokaler Tourismusverband) unterteilt werden. Bei differenzierter Betrachtung wird das touristische System dabei in vielen verschiedenen Perspektiven dargestellt. Bei oberflächlichen oder polarisierenden Betrachtungen werden wenige oder teilweise nur einzelne Aspekte herausgenommen. Nachfolgend eine ganzheitlichere Erarbeitung der Wirkungen touristischer Aktivitäten in verschiedenen Themengebieten.[14]

[13] Vgl. Bieger, 2010, S. 35

[14] Vgl. Bieger, 2010, S. 68

Ökonomie

- Bei den Touristen wird in diesem Zusammenhang die Regeneration der persönlichen Leistungsfähigkeit zur finanziellen Absicherung gesehen.
- Auf der Seite der Anbieter gibt es in wirtschaftlicher Sicht mehrere positive Aspekte.
    - Schaffung von Arbeitsplätzen
    - Generierung von Wertschöpfung
    - Devisenfluss in privater und betrieblicher Hinsicht
    - Schaffung und Ausbau von Infrastruktur
- Auf der Anbieterseite inklusive der lokalen Bevölkerung kann es auch zu negativen Auswirkungen kommen.
    - Steigende Boden- und Lebenshaltungskosten
    - Belastungen der Gemeinden durch Verschuldung
    - Belastungen durch ungünstige Arbeitsmarktsituationen

Ökologisches

- Der positive Nutzten der Touristen besteht vorwiegend in der möglichen Sensibilisierung für die Natur.
- Durch den Tourismus induzierte gesundheitliche Beeinträchtigungen, wie ein höherer Schadstoffgehalt, können auch für Touristen zu negativen Auswirkungen führen.
- Die ökologisch positiven Aspekte für die Elemente der Anbieterseite sind vielschichtig.
    - Sensibilisierung für die Natur
    - Nutzung von brachliegenden Bereichen
    - Schutz vor Verödung, Erhaltung der Kulturlandschaften
    - Finanzierung von Umweltschutzmaßnahmen
- Es können sich auch negative ökologische Auswirkungen auf der Anbieterseite ergeben.
    - Schädigung der Umwelt (Schadstoffe, Verkehrsaufkommen, höherer Ressourcenverbrauch, …)
    - Negative Beeinflussung des Landschaftsbildes
    - Überbeanspruchung natürlicher Systeme (verstärkte Nutzung von Böden, Erosion, Rodung, Zerstörung von Tier- und Pflanzensystemen, …)

Soziales

- Bei den Touristen gibt es mehrere mögliche positive Folgen touristischer Aktivität.
    - Entspannung
    - Erholung
    - Regenerierung der Leistungsfähigkeit
    - Kulturelle Begegnung
    - Wissenssteigerung
- Auch bei der bereisten Region gibt es mehrere positive Aspekte.
    - Verbesserte Perspektiven für Einheimische
    - Reduzierung der Abwanderung
    - Durch Tourismus finanzierte Pflege der Kultur
    - Konstruktive Konfrontation mit anderen Kulturen und damit einhergehender Neudefinition der eigenen Kultur
- Im gesellschaftlich sozialen Bereich kann es durch den Tourismus auch zu negativen Folgen kommen.
    - Verlust der eigenen Kultur durch Gästekultur
    - Ungünstige Arbeitsbedingungen (Stress, Arbeitszeit, …)

Politisches

- Die politischen Aspekte betreffen vorwiegend die Destinationen und die lokale Bevölkerung.
    - Verlust der politischen Autonomie
    - Politische Konflikte durch divergierende Interessen
    - Politisches Untergewicht verglichen mit Ballungszentren

4.1.2. Tourismusformen

Der Tourismus im Alpenraum war schon in der Vergangenheit wiederholt eine treibende Kraft für innovative Produkte und Dienstleistungen für Nachhaltigkeit. Aufgrund des sorgsamen Umgangs mit der Natur kann den Touristen auf authentische Art und Weise vermittelt werden, dass Tourismus und Nachhaltigkeit keine Gegensätze darstellen. Dennoch beruht das dem Tourismus zugrunde liegende Konzept nicht automatisch auf jenem einer nachhaltigen

Entwicklung. Nachfolgend werden deshalb verschiedene Formen touristischer Konzepte angeführt:[15]

- **Agrotourismus**: Der vielfach als Landurlaub bezeichnete Tourismus zählt zum ländlichen Tourismus. Bei dieser Form haben die Touristen meist engen Kontakt mit den Bauernhöfen, der Landwirtschaft und den ländlichen Gebieten ganz allgemein. Dabei werden den Touristen die Natur und vor allem die Bewirtschaftung und deren Pflege nähergebracht. Die Urlauber erhalten auf diese Art und Weise einen Einblick in den Lebens- und Arbeitsalltag der lokalen Bevölkerung abseits des Tourismus. Dadurch haben Urlauber Gelegenheit, die Tierpflege, die Nahrungsmittelerzeugung und die natürlichen Ökosysteme zu erleben und zu verstehen. Die Landwirte haben die Möglichkeit, ihre Einnahmequellen zu erweitern und tragen dazu bei, dass sich der Tourismus harmonisch verteilt und keine zusätzliche rein touristische Infrastruktur errichtet und erhalten werden muss.
- **Ökotourismus**: Der auch mit „Grüner Tourismus" bezeichnete Urlaub basiert auf einer natürlichen Umgebung bei dem vor allem auf Ressourcen- und Umweltschutz gesetzt wird. Die Definition „ländlicher Tourismus" wird teilweise fälschlicherweise mit dem Ökotourismus gleichgesetzt. Dabei werden nicht unbedingt die gleichen Nachhaltigkeitsziele verfolgt. Beim Ökotourismus steht die Natur im Mittelpunkt. Die Nachhaltigkeit bezieht sich dabei beinahe ausschließlich auf die ökologische Dimension.
- **Ethischer Tourismus**: Dieser verantwortungsvolle Tourismus definiert keine eigene Tourismusform, sondern verfolgt hauptsächlich ein moralisches Ziel. Die Absicht hinter diesem Ziel ist die Einhaltung des globalen Ethikkodex für Tourismus der UN-Welttourismusorganisation. Dieser bezieht sich auf Themen wie Toleranz, Respekt gegenüber anderen ethnischen Gruppen, Menschenrechte und Freiheit.
- **Fairer Tourismus**: Beim Fair-Trade-Siegel wird darauf geachtet, dass ein Teil der Einnahmen aus dem Tourismus den lokalen Gemeinschaften zugutekommt. Dabei handelt es sich meist um grünen Tourismus, teils um städtischen Tourismus. Grundgedanke des fairen Tourismus ist es, die touristischen Interessen im Sinne der lokalen Bevölkerung, vor allem hinsichtlich deren Kultur und Lebensstil zu gestalten. Diese Tourismusform findet sich vor allem in weniger entwickelten Ländern.

[15] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 15f

- **Geotourismus**: Ähnlich wie beim Ökotourismus sind dabei der Ressourcen- und Umweltschutz von großem Interesse. Dabei stehen jedoch die geologischen Besonderheiten im Fokus. Darüber hinaus liegt ihm ein räumlich ganzheitliches Konzept zugrunde. Dabei werden sämtliche, einen Ort definierenden Merkmale, wie einheimische Flora und Fauna, Landschaft, Kultur, Geschichte, Küche und Kunst einbezogen.
- **Sozialer Tourismus**: Diese Form des Tourismus ist für Touristen mit speziellen Bedürfnissen gedacht: Familien, Senioren, junge Menschen, Menschen mit Behinderungen. Dabei wird der Urlaub meist in Ferienzentren, Feriencamps, Feriendörfern oder andere Einrichtungen, welche für entsprechende Gruppen ausgelegt sind, verbracht. Die Grundidee des sozialen Tourismus ist es, allen Menschen einen Zugang zu touristischen Einrichtungen zu gewährleisten.
- **Solidarischer Tourismus**: Dieser ist direkt in wirtschaftliche und soziale Programme der jeweiligen lokalen Regionen integriert. Dabei können Reiseveranstalter und Touristen direkt oder indirekt an Projekten oder Entwicklungen teilnehmen. Errichtung von Einrichtungen oder Anlagen wie Brunnenbau, Sanierungen, soziale oder kulturelle Projekte, aber auch Arbeitscamps für Jugendliche fallen für gewöhnlich unter diesen Begriff.

Im Alpenraum gibt es für all diese Formen des Tourismus Implementierungen, welche gute Beispiele für verschiedenste Ansätze einer nachhaltigen Entwicklung bilden. Die oben angeführten Formen des Tourismus werden dabei in der Regel als nachhaltig angesehen.

Neben der Differenzierung anhand der Form kann der Tourismus anhand seiner Struktur unterschieden werden:[16]

1. Großstädte/ Städte mit relevantem Tourismus (z. B. Innsbruck)
2. Tourismusorte im unmittelbaren Umfeld einer Stadt, aber räumlich von ihr getrennt (z. B. Warmbad Villach)
3. Tourismusorte, die dank langer touristischer Entwicklung zur „Stadt“ geworden sind (z. B. Davos)
4. Tourismusorte im Rahmen von randalpinen Wohnregionen (z. B. St. Gilgen)

[16] Bätzing, 2002, S. 180

5. Tourismusorte im ländlichen Raum (z. B. Grindelwald)
6. Tourismusorte in Entsiedlungsregionen (z. B. Limone Piemonte)

Vor allem aufgrund unterschiedlicher natürlicher Rahmenbedingungen haben sich unterschiedliche alpine Tourismusformen und -typen in den Alpen entwickelt. Die Höhe und Beschaffenheit der Berge haben einen Einfluss auf die touristischen Möglichkeiten. Regionen mit einem nicht felsigen, bewachsenen Untergrund mit unterschiedlicher Neigung, gepaart mit regelmäßigem Niederschlag in den Wintermonaten bieten eine optimale Grundlage für Wintersportgebiete. Die unterschiedlichsten Ressourcen in den Alpen bereichern die einzelnen Regionen. Ressourcen können dabei von der Bevölkerung geschaffen sein oder von der Natur selbst stammen. Die natürlichen Ressourcen wie frische Luft, die Bergkulisse, oder die Flora und Fauna bilden wichtige Grundlagen für den Tourismus. Diese können von den Einheimischen genutzt, weiterverarbeitet oder inszeniert werden. Sie schaffen und erhalten Kulturlandschaften, produzieren damit Naturerlebnisse oder kreieren daraus Produkte. Ein weiteres entscheidendes Kriterium bildet die Erreichbarkeit. Eine gute Erreichbarkeit stellt einen Wettbewerbsvorteil für eine Destination dar. Dabei spielen die Entfernung zu größeren Städten und die verschiedenen Verkehrsanbindungen eine maßgebende Rolle. Eine bessere Erreichbarkeit bedeutet zugleich meist eine kürzere Aufenthaltsdauer. Gebiete mit einer schlechteren Erreichbarkeit haben in der Regel längere Aufenthaltsdauern. Einen weiteren wichtigen Aspekt im alpinen Tourismus stellt die Saisonabhängigkeit dar. Eine starke Abhängigkeit von einer Saison, egal ob Winter oder Sommer, bedeutet zusätzlichen Druck. Dieser resultiert unter anderem aus starken Schwankungen in den Bereichen Arbeitsplatzangebot und Infrastrukturauslastung. Starke Unterschiede in den einzelnen Formen des Tourismus gibt es bei der Intensität. Der Anteil des Tourismus an der Wirtschaftsleistung einer Region ist ein Maß für die Intensität des Tourismussektors einer Region. Das Maß der Intensität kann auch mit anderen Indikatoren, wie dem Verhältnis von Übernachtungen zu Einwohnerzahl, dargestellt werden. Eine hohe Tourismusintensität führt zu einer starken Abhängigkeit. In manchen Gebieten der Alpen stellt der Tourismus zwar eine wichtige, aber nicht die dominierende Wirtschaftskraft dar. Trotz hoher Tourismusintensität kann die wirtschaftliche Bedeutung aufgrund kurzer Saisonzeiten überschätzt werden. Andererseits müssen hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus auch die durch touristische Aktivitäten induzierten Umsätze in anderen Branchen berücksichtigt

werden.[17] Deshalb wird die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung auf den ersten Blick nicht immer ausreichend umfassend gesehen.

Anhand dieser Aspekte wurden Skigebiete im Alpenzustandsbericht als eigener Tourismustyp herausgearbeitet. Dabei wird durch die hohe Lage in Verbindung mit Schneesicherheit von Dezember bis April die Wintersaison als wesentliche Grundlage für die Tourismuswirtschaft gesehen. Dieser Tourismustyp zeichnet sich durch einen hohen Grad an moderner und leistungsfähiger Infrastruktur aus. Mit dem Tourismus verbundene Aktivitäten in solchen Regionen haben eine überdurchschnittlich hohe Qualität. Der öffentliche Personennahverkehr ist gut organisiert und die einzelnen Leistungserbringer arbeiten in Kooperationen zusammen. Grundsätzlich wollen vorwiegend Übernachtungsgäste und nur als Zusatz Tagesgäste angesprochen werden. Aufgrund der genannten Stärken ergeben sich auch negative Aspekte wie etwa ein erhöhter Investitionsdruck mit hohem Energiebedarf und die hohe Saisonabhängigkeit, hohe Auslastung und teilweise Überlastung der Verkehrsinfrastruktur in den Saisonspitzen. Die natürlichen Ressourcen treten eher in den Hintergrund. Besonders hinsichtlich Energie und Wasser wird dieser Tourismustyp als ressourcenintensiv gesehen, einerseits bei den Betreibern aber auch bei den Touristen und Tourismusskeptikern. Dies bewirkt nicht unbedingt ein einheitliches Verständnis. Während die Touristiker im hohen Ressourcenbedarf vorwiegend die Rechtfertigung ihres Schaffens sehen, sehen die Skeptiker in derselben Tatsache einen Grund, diesen Tourismus massiv zu verändern. Die Touristiker sehen im hohen Ressourcenbedarf die Begründung für hohe touristische Qualität und die damit verbundene Preisgestaltung. Die Skeptiker des Tourismus sehen in der hohen Ressourcenintensität eine Unvereinbarkeit mit einer nachhaltigen Entwicklung.

Beim Tourismustyp Skigebiet wird die Sommerzeit oft vernachlässigt. So auch im Paznaun, wo Aktivitäten für den Sommer verglichen mit jenen im Winter vernachlässigt werden. Im Sommer gibt es zwar Möglichkeiten wie Wandern und Mountainbiken, diese sind im Vergleich zum Wintersport jedoch nicht für Massentourismus ausgelegt. Im Winter sind alle Unterkünfte und die gesamte Infrastruktur auf den Wintersport eingestellt, im Sommer ist dies nicht der Fall. Die Wetterabhängigkeit ist bei den Sommeraktivitäten ungleich höher als im Winter. In den Monaten zwischen Winter- und Sommersaison (Mai/Juni und Oktober/November) pausiert der Tourismus größtenteils. Dies hat mehrere Gründe. Im Mai und Juni, also nach der Wintersaison, können aufgrund der in höheren Lagen vorhandenen

[17] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 101f

Schneedecke große Teile des Gebiets für den Tourismus nicht genutzt werden. Ab Oktober sind es vor allem die Temperaturen, welche klassische Sommeraktivitäten nur eingeschränkt ermöglichen. Bei schönem Wetter sind die Temperaturen in den Morgen- und Abendstunden meist zu niedrig für Aktivitäten im Freien. In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass es in Ischgl eine verhältnismäßig lange Wintersaisonzeit, von Ende November bis Anfang Mai, gibt. Die Auslastung im Winterverlauf lässt vor allem Potenzial im Frühjahrsskilauf erkennen.

4.1.3. Massentourismus

Im Gegensatz zu den oben angeführten Formen des Tourismus wird der Massentourismus hinsichtlich Nachhaltigkeit meist als Gegenpol dazu wahrgenommen. Im Alpenraum ist der Massentourismus die dominierende Form. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung im Alpenraum stellt der Massentourismus mit Abstand die bedeutendste Tourismusform dar. Deshalb muss eine nachhaltige Entwicklung vor allem dort ansetzen.

- **Massentourismus**: Dabei ballen sich viele Touristen in einem Gebiet. Entsprechende Gebiete verfügen in der Regel über eine gute Infrastruktur in den Bereichen Verkehr, Unterbringung, Verpflegung und Freizeiteinrichtungen. Darüber hinaus handelt es sich um eine organisierte Tourismusform mit keiner bis wenig vorbereitender Planung für den Gast. Diese Tourismusform wird deswegen als Gegenteil zum Individualtourismus gesehen. Ein mit Massentourismus einhergehender Umstand ist die meist beinahe ausschließliche Abhängigkeit einer Region vom Tourismus. Damit verbunden ist der Umstand, dass sich eine nachhaltige Entwicklung mit Tourismus als zentrale Komponente beschäftigen muss.

Tourismusresorts

Eine Sonderform des Massentourismus sind Tourismusresorts. Im Gegensatz zu Tourismusresorts, bei denen sich beinahe die gesamte touristische Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens abspielt, sind bei natürlich gewachsenen alpinen Tourismusregionen eine Vielzahl von touristischen Dienstleistern involviert. Im optimalen Fall spielen die einzelnen touristischen Anbieter so zusammen, dass den Touristen ein perfektes, nahtloses Gesamtergebnis geboten werden kann. Durch die Beteiligung von mehreren Unternehmen mit unterschiedlichen Anforderungen und Qualitätsansprüchen bei der Bereitstellung

touristischer Angebote ist ein solch aufeinander abgestimmtes Gesamtangebot verhältnismäßig schwierig zu bewerkstelligen.[18]

Vorteile des Massentourismus gegenüber anderen Tourismusformen:

- Geringere Preise für identische oder ähnliche Leistungen
- Großes Angebot an Freizeitaktivitäten für Touristen und Einheimische
- Kein bis maximal geringer Planungsaufwand für Touristen
- Schaffung von Arbeitsplätzen mit unterschiedlicher Qualifikation
- Hohe Wertschöpfung

Nachteile des Massentourismus gegenüber anderen Tourismusformen:

- Hoher Ressourcenverbrauch (Fläche, Energie, Abfall, …)
- Hohe Beanspruchung der lokalen Ökosysteme (Bodenversiegelung, Lärm, …)
- Hohes Touristenaufkommen lockt internationale Unternehmen an, was wiederum zu Devisenabflüssen führt
- Durch Überbeanspruchung und Überfüllung kommt es zu Attraktivitätsverlust der Region auch bei den Einheimischen
- Steigende Kriminalität
- Tourismus als bestimmende Kraft der regionalen Entwicklung ohne echte Alternative oder einen Weg zurück

4.1.4. Massentourismus im Vergleich

In den letzten Jahren wurden nachhaltige Tourismusangebote vielfach als Nischenprodukt entworfen. In diesem Zusammenhang gibt es die oben angeführten Tourismusformen, Formen des Tourismus, die vielfach unter dem Begriff „sanfter Tourismus“ zusammengefasst werden. Der sanfte Tourismus wurde ursprünglich als Alternative zum Massentourismus gesehen.[19] Weder der Ökotourismus, noch der sanfte Tourismus allgemein ist mit dem

[18] Vgl. Peters & Siller, 2014, S. 181

[19] Vgl. Miller & Twining-Ward, 2012, S. 281

Massentourismus vereinbar.[20] Weiters haben diese Formen des Tourismus eine schwache Wertschöpfung verglichen mit dem klassischen Tourismus im Alpenraum.[21]

Positive Aspekte der als nachhaltig angesehenen Tourismusformen:

- Geringer Ressourcenverbrauch
- Erhaltung von Natur und schöner Landschaft in ihrer Ursprünglichkeit
- Einheimische Bevölkerung und Wirtschaft profitierten vom Tourismus (kein, beziehungsweise geringer Devisenabfluss)
- Einbindung und Vernetzung von lokalen Unternehmern (Bauern, Bäcker, Tischler, …)
- Zusätzliche Arbeits- und Einnahmequellen für die lokale Bevölkerung
- Mehr Möglichkeiten und bessere Perspektive speziell für junge Einheimische
- Tourismus nicht als einzige Möglichkeit, sondern als eine von mehreren
- Tourismus lediglich als Teil der Regionsentwicklung

Negative Aspekte:

- Geringe Wertschöpfung
- Geringe Schaffung von Arbeitsplätzen
- Geringe Kapazität für Touristen
- Geringes touristisches Angebot

Sanfter Tourismus und die oben angeführten Ausprägungen des nachhaltigen Tourismus können den derzeit existierenden alpinen Tourismus nicht ablösen. Obwohl die Touristen ursprüngliche Naturerlebnisse suchen, kann der derzeit vorhandene Alpentourismus nur durch eine Adaptierung und Erweiterung des touristischen Angebots erfolgreich sein. Es wird auch künftig unterschiedliche Destinationen mit unterschiedlichen Fokussierungen geben. Das touristische Angebot wird sich stets an der Vielseitigkeit der touristischen Nachfrage orientieren müssen, um erfolgreich zu sein.

Die Schaffung von nachhaltigen Formen des Tourismus scheint aufgrund der vorhandenen Strukturen und der Verbreitung des Massentourismus in der alpinen Tourismuslandschaft wenig sinnvoll. Zwar gibt es eine Nachfrage für sanfte Tourismusangebote, bei denen Ruhe,

[20] Vgl. Naturfreunde International, 2016, S. 2f

[21] Vgl. Bätzing, 2002, S. 177

Natur und die damit verbundene Erholung im Mittelpunkt stehen, vom überwiegenden Anteil der Touristen wird Anderes gefordert. So verlangt der Markt vorwiegend Angebote, die vom klassischen Massentourismus bedient werden können. Da der Massentourismus die gefragteste Form des Tourismus darstellt, ist der Fokus für eine relevante nachhaltige Entwicklung des alpinen Tourismus dort anzusiedeln. Für eine gesamtheitlich nachhaltigere Entwicklung unserer Gesellschaft hat der Massentourismus die mit Abstand größte Bedeutung. Deshalb sollen im Zuge dieser Arbeit Wege und Möglichkeiten erarbeitet werden, um vorhandene Strukturen des Massentourismus nachhaltiger zu gestalten. Dennoch können die alternativen Formen des Tourismus wichtige Ansatzpunkte für eine nachhaltige Entwicklung liefern.

Die Auswirkungen unterschiedlicher Tourismusformen variieren naturgemäß sehr stark. In der Literatur wird Kunden des Massentourismus ein eher negatives Verhalten unterstellt. Sie werden dabei als eher passiv, schlecht vorbereitet, hektisch und ohne Aufmerksamkeit für lokale Traditionen und Vorgehensweisen gesehen. Bei der Erscheinung vor Ort wird der Massentourismus vorwiegend negativ dargestellt. Dazu zählen große Gebäude, hohes Verkehrsaufkommen, Lärm und Abfall. Die Intensität des Tourismus wird vielfach mit der Bettenanzahl bezogen auf die Einwohneranzahl gemessen. Bei der Definition, dass Massentourismus durch eine hohe Anzahl von Menschen, welche sich zur gleichen Zeit an einem bestimmten Ort aufhalten, ist der technologische Fortschritt als maßgebende Grundlage dafür zu sehen. Dadurch wurde es erst ermöglicht, dass eine große Anzahl von Personen in kurzer Zeit eine Destination besuchte. Dennoch ergeben sich in manchen Destinationen oder in Regionen, die auf dem Weg liegen, negative Folgen. Dies zeigt sich in unterschiedlichster Form. Stark schwankende Auslastung, überstrapazierte Verkehrsinfrastruktur, hohe Wartezeiten bei Freizeitaktivitäten, Überlastung der natürlichen Ressourcen, Überbeanspruchung der Mitarbeiter und der Einheimischen sind Beispiele der offensichtlichen, negativen Auswirkungen. Abhängig von der Betroffenheit und insbesondere dem Informationsstand hinsichtlich der Zusammenhänge wird der Massentourismus in der jeweiligen Region und von einzelnen Personen auf unterschiedliche Art und Weise wahrgenommen. Abhängig davon, ob die empfundenen Vor- oder Nachteile überwiegen, wird der Tourismus vom Einzelnen als positiv oder negativ wahrgenommen. Diese Einschätzung ist von einer Gruppendynamik begleitet. Es gibt zwar alternative Formen des Tourismus mit weniger oder gar keinen spürbaren negativen Auswirkungen, allerdings sind dort die positiven

wirtschaftlichen Auswirkungen bei weitem geringer. Dies ist vor allem darin begründet, dass die Alternativen zum Massentourismus dem Grunde nach alle auf eine Reduktion der touristischen Aktivität abzielen. Dadurch ergeben sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette Reduktionen. Vor allem Personen und Organisationen, welche im Tourismus eine aktive Rolle einnehmen und deren Existenz davon abhängt, sind an einem möglichst florierenden Tourismus interessiert. Die Auswirkungen touristischer Aktivität hängen sowohl im positiven als auch im negativen Sinn größtenteils von der Anzahl der Beteiligten ab. Dennoch ist intensiver Tourismus nicht gezwungenermaßen nachteilig. Die Grenzen innerhalb der drei Nachhaltigkeitsaspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales, welche im späteren Verlauf ausführlich beschrieben werden, sind einerseits durch die natürliche Tragfähigkeit aber auch durch gesetzliche Regelungen und subjektive Empfindungen der Gesellschaft bestimmt. Alle drei Aspekte beschreiben keine absoluten Dimensionen, sondern sich durch verschiedene Umstände ständig verändernde Sachverhalte und Maßstäbe. Dabei unterliegt der Tourismus im Alpenraum permanent globalen Einflüssen. Diese haben negative und positive Auswirkungen auf die örtliche Entwicklung. Die natürliche Tragfähigkeit wird durch den technischen Fortschritt ausgeweitet. Sowohl die gesetzlichen Regelungen als auch die öffentliche Wahrnehmung können sich permanent verändern. Während sich die Vorschriften im Wesentlichen an Fakten und Erkenntnissen orientieren, ist die gesellschaftliche Wahrnehmung zu einem großen Teil von medialer Berichterstattung abhängig. Aufgrund der zunehmenden Möglichkeiten in den sozialen Medien und der digitalen Technologien als Plattform im Allgemeinen ist die öffentliche Wahrnehmung nicht zwingend von seriösem faktengestütztem Journalismus abhängig. Wie für Touristen und potenzielle Touristen ist deshalb auch für direkt und indirekt betroffene Regionen die gefühlte Wahrheit von entscheidender Bedeutung.[22]

Trotz aller Bemühungen ist es dem Tourismus speziell im Alpenraum nicht gelungen, ein gutes Image mit entsprechender Akzeptanz in einer breiten Bevölkerungsschicht über den Kreis der unmittelbaren Profiteure hinaus zu etablieren. Vielfach gilt der Tourismus als Verbraucher oder gar Zerstörer alpiner Landschaften. Selbst Investitionen mit damit verbundener Sicherung am lokalen Arbeitsmarkt werden im Gegensatz zu Investitionen der Industrie häufig negativ gesehen. Auch werden regelmäßig Debatten zu Verkehrsaufkommen geführt, was in der momentanen Zeit nicht förderlich für das touristische Image ist. Im Zuge einer

[22] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 37ff

nachhaltigen Entwicklung ergibt sich die Gelegenheit, Nachhaltigkeit als Chance wahrzunehmen, um den Wirtschaftszweig Tourismus in ein besseres Licht zu rücken.
Seitens der Tourismustreibenden wird von der Politik neben der Eindämmung von bürokratischen Hürden vor allem die Schaffung von guten und fairen Rahmenbedingungen zur Stärkung der funktionierenden Strukturen in den abgelegenen Tourismusregionen gefordert. Begründet wird dies mit den ohnehin vorhandenen Nachteilen gegenüber urban angesiedelten Wirtschaftsformen. So wäre es laut deren Ansicht beispielsweise fair, wenn für Investitionen ein geringerer bürokratischer Aufwand zur Genehmigung notwendig ist.

4.1.5. Touristische Standortfaktoren

Tourismusdestinationen können sich nicht nur anhand der Tourismusform unterscheiden. Die Entwicklung einer Tourismusform ist von weiteren Faktoren abhängig. Diese Faktoren können in harte und weiche Standortfaktoren unterteilt werden. Harte Standortfaktoren beschreiben eine objektive beziehungsweise messbare Größe, die einen direkten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit haben. Weiche Standortfaktoren sind nicht subjektiv und nicht direkt messbar. Sie beeinflussen den Erfolg an einem Standort dennoch wesentlich. Harte und weiche Standortfaktoren beeinflussen sich gegenseitig. Auch können sich Standortfaktoren mit der Zeit verändern. Beispielsweise haben sich in den letzten Jahrzehnten die Transport- und Kommunikationskosten wesentlich reduziert.

Weiche Standortfaktoren:

- Image (für Arbeitskräfte und Kunden)
- Mentalität und Einstellung der lokalen Bevölkerung
- Persönliche Gründe (Heimatverbundenheit, gemeinsame Geschichte, …)
- Lebensqualität
- Betriebsklima
- Bildungs- und Forschungseinrichtungen
- Politische Verhältnisse

Harte Standortfaktoren:

- Infrastruktur (Straßen, Abfallentsorgung, Energie- und Datenversorgung)
- Klima (Temperatur, Niederschlag)

- Flächenverfügbarkeit
- Natürliche Ressourcen
- Zulieferketten
- Arbeitsmarktsituation (Lohnniveau, verfügbare Arbeitskräfte, Ausbildungsniveau, …)
- Potenzielle Konsumenten
- Gesetzliche Rahmenbedingungen (Umweltauflagen, Arbeitsrecht, …)
- Abgaben, Steuern und Förderungen
- Mitbewerbersituation

Wie aus den angeführten Standortfaktoren ersichtlich ist, haben somit auch Städte einen Einfluss auf die touristische Entwicklung. Abhängig von der Lage ist eine Tourismusregion autark oder in einem Abhängigkeitsverhältnis mit einer Stadt. Während es bei Tourismusregionen in der Nähe von Städten die Wahl gibt, vor Ort eine Arbeitsbeschäftigung auszuüben, sind potenzielle Arbeitnehmer bei entlegeneren Destinationen gezwungen, dort zu arbeiten, einen langen Arbeitsweg auf sich zu nehmen oder seinen Lebensmittelpunkt zu verlagern und woanders auf bessere Bedingungen zu hoffen. Aufgrund der sich verändernden Arbeitswelt spielen die oben angeführten Faktoren auch für die Mitarbeitersituation eine zunehmende Rolle. Neben der sich verändernden demografischen Bevölkerungsstruktur und der damit verbundenen Machtverschiebung am Arbeitsmarkt gewinnen vor allem weiche Faktoren an Bedeutung.[23] Durch den Tourismus und die damit induzierten wirtschaftlichen Aktivitäten erhöht sich die Attraktivität für andere Wirtschaftszweige im Nahbereich Arbeitsplätze zu schaffen. Dies wirkt dem allgemeinen Trend der Urbanisierung entgegen und bekämpft die damit verbundene Landflucht, steht aber nicht im Zusammenhang mit der Suburbanisierung, bei der die wohlhabende Bevölkerung in stadtnahe Bereiche zieht, um aus der Stadt zu flüchten. Dieses Phänomen ist vor allem in Industrieländern häufig und hat wenig mit der Reduktion von Landflucht zu tun. Dabei kommt es in der Regel zu erhöhtem Flächenverbrauch und einem größeren Verkehrsaufkommen. Im Gegensatz dazu kommt es durch touristische Aktivitäten zu einer Aufwertung der jeweiligen Region.
Laut einer Grundlagenstudie zu den Themen Klimawandel und Reiseverhalten des österreichischen Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft sind die Gründe für Urlaubsreisen der Österreicher in den Wintermonaten sehr vielfältig. Dennoch ist

[23] Vgl. Esch, Baumgartl, Stahl & Jaeger, 2019, S. 962

der klassische Schneeurlaub mit den Sportarten Skifahren, Snowboarden und Langlaufen dabei die mit Abstand häufigste Urlaubsart. Für beinahe drei Viertel aller österreichischen Winterurlauber ist der Schnee- oder Wintersporturlaub das am häufigsten genannte Reisemotiv.[24]

Wie auch in vielen anderen Studien erhoben, stellt die Schneesicherheit das bei weitem häufigste Merkmal für die Auswahl einer Destination für den Winterurlaub dar. Für lediglich drei Prozent der Befragten ist die Schneesicherheit eines Skigebiets nicht zumindest wichtig. Die Qualität der Beherbergungsbetriebe wurde bei dieser Studie als nächstwichtiges Entscheidungsmerkmal genannt.[25] Somit ist der Tourismus zu Investitionen angehalten, was zu Wirtschaftswachstum führt.

Die Priorität der Erreichbarkeit einer Destination mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist für die Befragten sehr gering. Für etwas mehr als jeden zehnten Urlauber, unabhängig ob im Sommer oder im Winter, spielt die Erreichbarkeit einer Urlaubsdestination mit öffentlichen Verkehrsmitteln eine entscheidende Rolle. Interessant ist, dass beinahe ein Drittel der Studienteilnehmer ein Urlaubsziel in der Nähe wählen, um die Länge der Anreisestrecke zu reduzieren.[26]

Um wirtschaftlich erfolgreich sein zu können, müssen Unternehmen die vorliegenden Standortfaktoren berücksichtigen. Unterschiedliche Aktivitäten haben unterschiedliche Voraussetzungen. In Regionen mit vorhandenen touristischen Strukturen können diese in der Regel nicht ohne Abstriche durch andere wirtschaftliche Aktivitäten abgelöst werden. So beschränken sich die Möglichkeiten vor allem aufgrund der vorhandenen Platzverhältnisse. Aufgrund der Vielfältigkeit des alpinen Raums und der technischen Möglichkeiten sind zwar grundsätzlich viele Optionen vorhanden, allerdings kann keine dieser Optionen im selben Ausmaß wie der Tourismus für Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten sorgen. So sind zum Beispiel Lebensmittelerzeugung oder Holzwirtschaft in alpinen Gebieten zwar grundsätzlich möglich, als Lebensgrundlagen können solche Aktivitäten aber vergleichsweise wenigen Menschen dienen.

Obwohl der Alpenraum grundsätzlich exzellente Bedingungen für einen weiteren Ausbau im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung bietet, wird dies nach Ansicht der Touristiker durch

[24] Vgl. Fleischhacker, Formayer, Seisser, Wolf-Eberl & Kromp-Kolb, 2009, S. 18

[25] Vgl. Fleischhacker, Formayer, Seisser, Wolf-Eberl & Kromp-Kolb, 2009, S. 19

[26] Vgl. Fleischhacker, Formayer, Seisser, Wolf-Eberl & Kromp-Kolb, 2009, S. 31

verschiedene Regulierungen verhindert. So zum Beispiel die Alpenkonvention. Diese wird demnach vor allem als Verhinderungsinstrument wahrgenommen und sorgt für eine weitere Entmündigung der alpinen Bevölkerung. Die Bevölkerung der Alpenregionen sieht sich zunehmend mit Umweltschutzmaßnahmen konfrontiert und wünscht sich einen Rückgewinn der früheren Autonomie. Die Ausarbeitungen in der Alpenkonvention wurden und werden ohne den Kontakt mit der betroffenen Bevölkerungsgruppe durchgeführt. Dies gilt in inhaltlicher wie in räumlicher Hinsicht. Die Entscheidungen erfolgen von Menschen, die weit entfernt von diesen alpinen Gebieten wohnen. Ihr Wohlstand ist im Wesentlichen unabhängig von der alpinen Entwicklung. Dennoch sind es diese Personen, die über die Köpfe der Alpenbevölkerung hinweg entscheiden. Es wird über jene Bevölkerungsgruppe entschieden, welche die aktuellen Kulturlandschaften gestalten. Die agrarische Kulturlandschaft, die Gastfreundschaft der bäuerlichen Gesellschaft mit ihren ideellen Werten und der damit verbundenen Kultur des ländlichen Lebensraumes haben maßgebend zur erfolgreichen Entwicklung des Tourismus in den Bergregionen beigetragen.[27] Der enge Bezug ist insbesondere zwischen Almwirtschaft und Tourismus ersichtlich. Die touristische Infrastruktur sorgt dafür, dass viele Menschen auf unterschiedlichste Art und Weise in die Nähe der Almen kommen. Dadurch ergeben sich zusätzliche Absatzmöglichkeiten für die dort erzeugten Produkte. Weiters sind die gepflegten Almweiden besonders geeignet, um attraktive und kosteneffiziente Pistenflächen zu betreiben. Werden Almen nicht mehr bestoßen droht Aufforstung, wodurch einerseits Jahrhunderte alte Kulturlandschaften verloren gingen und eine touristische Nutzung als Pistenfläche nicht mehr möglich wäre.

Seilbahnunternehmen als Schlüsselfaktor

Eine zentrale Rolle beim alpinen touristischen Apparat spielen die Seilbahnunternehmen, da sie einen wesentlichen Beitrag für die touristische Infrastruktur leisten. Die Unternehmen selbst sehen sich als Motor der touristischen Entwicklung in den Bergregionen. Studien zufolge hat sich beispielsweise in Tirol der Tourismus überall dort am besten entwickelt, wo Seilbahngesellschaften ihr Angebot attraktiver gestaltet und weiter ausgebaut haben. Obwohl Seilbahnunternehmen oft als die einzelnen großen Profiteure des alpinen Tourismus dargestellt werden, lukrieren sie maximal 14 bis 20 Prozent des touristischen Umsatzes einer Region. Bei einer österreichweiten direkten Wertschöpfung der Seilbahnen von rund € 453

[27] Vgl. Bätzing, 2005, S. 79ff

Millionen induzieren sie ein Einkommen von rund € 2,98 Milliarden, was einem Multiplikatoreffekt von 6,6 entspricht. Ähnlich verhält es sich mit den Arbeitsplätzen. Bei rund 15.000 Beschäftigten direkt bei den Seilbahnunternehmen werden weitere 90.000 Arbeitsplätze außerhalb der Seilbahnbranche gesichert. Das Bewusstsein für die sorgsame Nutzung alpiner Landschaft zur Schaffung und Erhaltung der wirtschaftlichen Existenz für die alpine Bevölkerung direkt in ihrer Heimat ist ebenfalls vorhanden. Sie sehen sich als Garant für die Existenz von alpiner landwirtschaftlicher Nutzung. Die Wirtschaftlichkeit hat für Seilbahnunternehmen zwar eine zentrale Bedeutung, sie verfolgen meist jedoch keine reine Gewinnmaximierung. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden von der Seilbahnwirtschaft hohe Investitionen getätigt. Die Bereitstellung eines optimalen Urlaubsangebotes mit fairem Preis- / Leistungsverhältnis wird ebenso von den Seilbahn-betreibern gesehen, so wie die Anfälligkeit für politisch motivierte Kritik durch die Gebundenheit an einen Standort.[28] Vor allem durch diese Faktoren äußert sich die ausgeprägte soziale Kompetenz der Unternehmen.

Außerhalb der Seilbahnbranche wird diese in einem anderen Licht wahrgenommen. So wird die Seilbahnbranche als Verbraucher und teilweise sogar als Zerstörer der alpinen Landschaft dargestellt. Bei den getätigten Investitionen werden vorwiegend die negativen Folgewirkungen gesehen. Auch beim erfolgreich florierenden Tourismus werden die negativen Begleiterscheinungen, wie hohes Verkehrsaufkommen und damit verbundene Einbußen bei der Lebensqualität in nicht direkt vom Tourismus profitierenden Regionen in den Fokus gerückt. Der durch Seilbahnunternehmen ermöglichte Wintersport wird als teures und exklusives Vergnügen für eine elitäre Oberschicht mit Gewinnmaximierung für die Unternehmen dargestellt. Deshalb wird als unumgängliche Konsequenz die Notwendigkeit der möglichst starken Einschränkung von unternehmerischem Handeln durch entsprechende Gesetzte, Verordnungen und eine Vielzahl von Verfahrensabläufen gesehen.[29]

[28] Vgl. grischconsulta AG, 2003, S. 3ff

[29] Vgl. grischconsulta AG, 2003, S. 3ff

4.1.6. Touristische Entwicklung und die Folgen

Der Alpenraum zählt zu den ältesten Tourismusregionen der Welt. Die Natur mit ihrer imposanten Landschaft, der spirituelle Wert der Umwelt und der Berge waren die ersten Anreize, wodurch das Interesse für einen Besuch der Alpen geweckt wurde. Die alpine Tourismuslandschaft bot vor allem für die Menschen aus den Städten des Flachlandes eine unbekannte faszinierende Welt. Sie erlaubte überwältigende Anblicke, Ausblicke und Aktivitäten, die zu Hause nicht möglich waren. Der touristische Erfolg des Alpenraums ist entscheidend auf dessen Vielfalt zurückzuführen. Dieses umfangreiche Angebot kann grundsätzlich eine große Menge an Erwartungen und Bedürfnissen verschiedener potenzieller Kunden bedienen. Einen großen Einfluss auf diese Vielfalt haben die Jahreszeiten. Die jahreszeitlich bedingte Vielfalt erschwert ganzjährige Angebote.[30]

Während der alpinen Goldgräberzeit zwischen 1955 und 1985 entstand der Massentourismus in den Alpen, auch im Paznaun und allem voran in Ischgl. Dabei etablierte sich zunächst der Sommertourismus. Erst ab Mitte der 1960er-Jahre setzte der Winter-Massentourismus ein. Dadurch konnten sich zahlreiche Gemeinden als Zwei-Saison-Orte behaupten. Während in weiten Teilen der Alpen bis rund 1985 große Zuwachsraten zu verzeichnen waren, konnten im Paznaun und vor allem in Ischgl diese darüber hinaus erreicht werden. Wo zu Beginn, vor allem im Sommer, die schöne Landschaft im Vordergrund stand, war der Wintertourismus von Anfang an anders geprägt. Im Winter werden die Alpen nicht vorwiegend aufgrund ihrer Ästhetik besucht, sondern dienen als Kulisse aktiver Freizeitaktivitäten. Diese Art der Alpenkonsumation setzte im Sommertourismus erst wesentlich später ein. Am Anfang bestand der alpine Sommer-Massentourismus aus der ästhetischen Bewunderung der Alpen des 18. Und 19. Jahrhunderts mit leichten Bergwanderungen und Spaziergängen. Mittlerweile wurde diese eher passive Bewunderung größtenteils durch aktive Sportarten, wie vor allem Mountainbiken, abgelöst.[31]

Der Tourismus stoppte im Zuge seiner Entwicklung die Abwanderung in den jeweiligen Regionen und ist dort die zentrale Einnahmequelle. Tourismus stellt einen wichtigen Impuls in

[30] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 47

[31] Vgl. Bätzing, 2005, S. 145ff

sonst benachteiligten Regionen dar. Der Tourismus forciert eine moderne Entwicklung und verhindert so den Rückgang der Einwohnerzahlen.[32]

Der alpine Tourismus wurde bis in die 1970er von den betroffenen Einwohnern grundsätzlich positiv wahrgenommen. Die vorteilhafte Entwicklung ist dabei nicht auf wirtschaftliche Aspekte beschränkt. Ferner wurden soziale Aspekte, wie eine erhöhte Bereitschaft gegenüber Fremdem und Neuem gesehen. Dies vor allem deshalb, weil den Einwohnern in den dezentralen Lagen eine Verschlossenheit und kulturelle Zurückgebliebenheit unterstellt wurde. Durch das touristische Erschließen wurden diese implizierten Rückstände nach weitreichender Anschauung kompensiert. Diese Anpassung an moderne Kulturen und Einstellungen wurde später als Abkehr der örtlichen Kultur und damit als Identitätsverlust wahrgenommen. In bevölkerungswissenschaftlicher Betrachtungsweise muss anerkannt werden, dass sich die Zusammensetzung und Sichtweise der Einwohner einer Destination durch eine touristische Entwicklung tendenziell verändert. Dies betrifft abgesehen von der Alters- und Geschlechterstruktur vor allem die Balance zwischen den Einheimischen als Vertreter der regionalen Traditionen und den Fremden mit in Summe gesehen einem reichhaltigen sprachlichen und kulturellen Hintergrund. Andererseits kann gerade diese Konfrontation mit einer Vielzahl von Kulturen und Sichtweisen dazu führen, dass in einer Tourismusregion vermehrt und bewusst ein Weg zurück zu den Traditionen und ursprünglichen Werten gesucht wird.[33]

Die direkt betroffene alpine Bevölkerung steht zum größten Teil hinter der bisherigen Entwicklung. Das Paznaun hat sich dank des Tourismus weiterentwickelt (Bevölkerung, Arbeitsplätze, Perspektive, Arbeits- und Freizeitmöglichkeiten). Deshalb wird die Entwicklung des Paznaun im Blickwinkel der vollumfänglichen Nachhaltigkeit grundsätzlich als positiv angesehen. Die Landwirtschaft wäre ohne den Tourismus nicht in der heutigen Form möglich. So hat Ischgl bei 1.500 Einwohnern 60 aktive Landwirte im Nebenerwerb. Dadurch werden Bergwiesen, welche sich auch im Skigebiet befinden, heute noch gemäht. Die Einnahmen durch Förderungen machen teilweise mehr als die Hälfte des Betriebseinkommens aus. Die Finanzierung der landwirtschaftlichen Geräte erfolgt zu einem großen Teil durch die Einnahmen aus dem Tourismus. Die Handelnden in der Landwirtschaft subventionieren sich

[32] Vgl. Bätzing, 2002, S. 178

[33] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 97ff

somit selbst. Die Landwirtschaft wird zum Hobby.[34] Da die Natur für die Einheimischen Arbeits- und Lebensmittelpunkt zugleich ist, haben sie eine andere Beziehung zu ihr und gehen schonend und sorgsam mit ihr um. Dieses Bewusstsein unterliegt einer Entwicklung. Bei der landwirtschaftlichen Nutzung ist das Bewusstsein älter als beim Tourismus. So wurde noch vor wenigen Jahrzehnten im Tourismus gesündigt. Beispielsweise durch hohen Flächenverbrauch, Rodungen und naturferne Geländegestaltungen. Mittlerweile wird mit der Natur sorgfältiger umgegangen. Für die urbane Bevölkerung hat die alpine Natur eine andere Bedeutung. Teilweise werden diese Regionen als Ausgleichsflächen für den städtischen Alltag gesehen. Dadurch wird eine nachhaltige Entwicklung einfach ausgelagert.

Der Tourismus ist seit mehreren Jahrzehnten die treibende Kraft im Paznaun. Anstelle des Tourismus ist aufgrund der Lage und der Topografie des Paznaun mit keinem anderen Wirtschaftszweig eine ähnlich umfangreiche Entwicklung vorstellbar.

Ohne Tourismus würden wesentlich weniger Arbeitsplätze existieren und der finanzielle Wohlstand wäre sicherlich nicht in diesem Ausmaß vorhanden. Dadurch wäre mit Sicherheit auch die Bevölkerungszahl nicht auf dem heutigen Niveau. Der Tourismus gibt dem Paznaun eine Perspektive, ohne die eine massive Abwanderung die Folge wäre. Der Tourismus stellt die maßgebende Grundlage für viele andere Wirtschaftszweige dar. Ohne touristische Entwicklung wäre beispielsweise die Nachfrage für das gesamte Baugewerbe mit all seinen Gewerken nicht so hoch. Durch die massive Nachfrage im Tal haben sich viele Betriebe angesiedelt. Folglich ergeben sich entsprechende Anreize für den lokalen Arbeitsmarkt.

Auch kann gesagt werden, dass die Natur im Bereich von alpinen Tourismusregionen vielfach erst durch die touristische Nutzung einen wirtschaftlichen Wert erhalten hat und eine Nutzung durch andere Wirtschaftszweige überhaupt nicht oder äußerst schwierig möglich ist.[35] Die hinsichtlich anderer Wirtschaftszweige benachteiligten Regionen haben durch den Tourismus Möglichkeiten für eine Entwicklung erhalten, welche auf andere Art und Weise höchstwahrscheinlich nicht realisierbar wären. In touristisch aktiven Regionen gibt es einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Einrichtungen zur Grundversorgung wie beispielsweise Arzt, Lebensmittelhandel, Bankfiliale und Tankstellen.[36]

[34] Vgl. Bätzing, 2005, S. 127ff

[35] Vgl. Miller & Twining-Ward, 2012, S. 28

[36] Vgl. Amt der Tiroler Landesregierung - Sachgebiet Landesstatistik und tiris, 2017, S. 3

Der Wohlstand im Tourismus bringt negative Auswirkungen mit sich. Solange die Einheimischen den Tourismus aktiv leben, ist grundsätzlich mit einer positiven Entwicklung zu rechnen. Wenn die Einheimischen im Tourismus keine aktive Position mehr einnehmen, dann erhöht sich die Gefahr einer nicht nachhaltigen Entwicklung. Dadurch fehlt die gemeinsame direkte Basis von Wirtschafts- und Lebensraum. Dies ist vor allem in älteren Tourismusorten in der Schweiz zu beobachten. Da der Tourismus im Paznaun vergleichsweise jung ist und wenige Generationen durchlaufen hat, sind die Auswirkungen in dieser Hinsicht nicht mit anderen älteren Tourismusregionen vergleichbar.

Bezeichnung	**Fläche**	**Prozent**
Gemeindefläche	10.339 ha	100,00 %
Bauflächen	15 ha	0,15 %
Landwirtschaftlich genutzt	417 ha	4,03 %
Alpen	6.182 ha	59,79 %
Wald	1.924 ha	18,61 %
Gewässer	33 ha	0,32 %
Pistenfläche	289 ha	2,80 %

Tabelle 1. Flächennutzung Gemeinde Ischgl[37]

Die Prozesse der Tourismusplanung unterlagen in den letzten Jahrzehnten einem grundlegenden Wandel. Dies betraf vor allem die Partizipation sämtlicher Stakeholder, allen voran der Einheimischen. Bis in die 1970er-Jahre galten Planer als Experten, die die touristische Entwicklung weitgehend im Alleingang bestimmten. Sie hatten die Autorität und das Fachwissen, um Entscheidungen über die Gestaltung von touristischen Zielen, die Planung von Infrastruktur und die Entwicklung von Angeboten zu treffen. So haben diese ihre Ideen bis dahin beispielsweise lediglich den Shareholdern vorgelegt, um ihre Ideen umzusetzen. Dieser Ansatz war jedoch meistens von einer einseitigen Fokussierung auf wirtschaftliche Entwicklung geprägt und ignorierte oft soziale und ökologische Aspekte. In jüngerer Zeit hat sich der Ansatz zur touristischen Entwicklung jedoch geändert und es wird ein stärkerer Fokus auf eine nachhaltige Entwicklung gelegt, bei der soziale, ökologische und wirtschaftliche Aspekte in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.[38] Deshalb wird zumindest die Einbeziehung zumindest der lokalen Stakeholder als unumgängliche Maßnahme für eine

[37] Eigene Auswertung aus: Statistik Austria, 2019 und Amt der Tiroler Landesregierung, 2019

[38] Vgl. Hall, 2008, S. 50f

erfolgreiche nachhaltige Tourismusentwicklung verstanden. Vor allem jene Stakeholder die Ressourcen oder Fähigkeiten für touristische Dienstleistungen bereitstellen, müssen dabei involviert werden. Dies sind in den meisten Fällen vor allem die Einheimischen.

Vor allem die unterschiedlichen Tourismustypen erfordern spezifische Herangehensweisen. Speziell im Hinblick auf die optimale Anpassung an sich verändernde Bedingungen muss jede Destination eine eigene maßgeschneiderte Lösung finden.

Alpine Tourismusregionen im Sinne dieser Untersuchungen sind Gebiete, in denen der Tourismus, aufgrund ihrer geografischen und topologischen Lage, als wesentliche Einnahmequelle der ansässigen Bevölkerung fungiert. Diese Regionen können einzelne Orte, ganze Täler oder weiterreichende Gebiete sein. Alpinen Charakter im Sinne dieser Betrachtung haben Gebiete aufgrund ihrer Höhenlage und Erreichbarkeit. Die Höhenlage hat insbesondere auf die Schneesicherheit einen großen Einfluss. Liegt eine alpine Tourismusregion beispielsweise in der Nähe einer Stadt, entsteht zwangsläufig eine Abhängigkeit von dieser. Die Entwicklung verläuft dadurch meist nicht autark. Solche Tourismusregionen sind zu einem großen Teil auf die Erfordernisse und Bedürfnisse der jeweiligen Stadt ausgerichtet. Solange sich die Stadt positiv entwickelt, blüht die Tourismusregion. Bei negativer Entwicklung verhält es sich analog. Bei der Betrachtung sollen daher vorwiegend Regionen untersucht werden, die weitestgehend unabhängig von Städten funktionieren. Solche Gemeinden mit weitestgehend touristischer Monostruktur werden im regionalwirtschaftlichen Sinn als „Tourismusgemeinden“ bezeichnet.[39] Da es sich beim Tourismus alpenweit gesehen nicht um ein flächiges Phänomen handelt[40], unterscheiden sich die direkten Auswirkungen des Tourismus in den unterschiedlichen Regionen sehr stark. Deswegen ist eine alpenweite oder gesamtheitliche Betrachtung nicht zielführend. Es gibt Regionen, in denen der Alpentourismus eine untergeordnete Rolle spielt, aber auch Regionen, in denen der Tourismus die dominierende Branche für Arbeit und Geld ist. Die Auswirkungen einer vermehrt nachhaltigen Entwicklung des Tourismus sind ebenfalls vielfältig.

Der touristische Erfolg einer modernen Region ist neben einer intakten Natur, welche vielfach mit einer attraktiven und funktionierenden Kulturlandschaft gleichgesetzt wird, vor allem von

[39] Vgl. Bätzing, 2002, S. 176

[40] Vgl. Bätzing, 2002, S. 176f

einer eminenten touristisch nutzbaren Infrastruktur abhängig. Die touristische Infrastruktur ist eng mit der Servicequalität verbunden.[41]

Dahingehend hat sich auch die Nachfrage der Skigebietstouristen in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Dies führte zu einer Diversifizierung des Angebots und der damit verbundenen Infrastruktur. Dabei wurden die klassischen Wintersportaktivitäten nicht von anderen Aktivitäten abgelöst, sondern größtenteils lediglich ergänzt. Während sich Touristen in den Anfängen des alpinen Skilaufs bis zu acht Stunden pro Tag auf den Schiern bewegten, hat sich die Dauer mittlerweile teilweise auf unter vier Stunden pro Tag halbiert. Deshalb sind zusätzliche Angebote nicht als Ersatz zum klassischen Wintersport, sondern als Ergänzung zu betrachten.[42]

Obwohl der Tourismus in den Alpen laut Bätzing keine Schlüsselbranche ist, hält er dennoch fest, dass er als dezentraler Arbeitgeber für den gesamten Alpenraum sowohl sozial als auch wirtschaftlich unverzichtbar ist.[43] In manchen Regionen ist Tourismus darüber hinaus die einzige Schlüsselbranche und somit die treibende Kraft für die jeweiligen Regionen. Hier hat sich in der Vergangenheit insbesondere gezeigt, dass die wirtschaftlichen Chancen bei großen Tourismusdestinationen besonders stark sind. In weiten Teilen des Alpenraums hat der Tourismus jedenfalls einen großen Stellenwert hinsichtlich der Schaffung von dezentralen Arbeitsplätzen und regionaler Wertschöpfung. Da lokale Tourismusangebote mit ihren Organisationen nicht ausgelagert werden können, sind sie Garant für sichere Arbeitsplätze in den Alpen. Abgesehen von den überwiegend positiven Auswirkungen auf die jeweilige Region bringt der Tourismus vor allem bei hoher Intensität negative Begleiterscheinungen. Dabei haben einige Tourismusorte in den Alpen mit einem ausgeprägten demografischen Wandel zu kämpfen.[44]

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette schafft der Tourismus durch Synergien mit anderen Wirtschaftsbereichen wie beispielsweise dem Baugewerbe und dem Handel eine gesamtwirtschaftlich starke Nachfrage, von der über die jeweilige Region hinaus profitiert wird. Tourismus in der heutigen Form ist ein wichtiger Wirtschaftsbereich, welcher die

[41] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 91

[42] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 78

[43] Vgl. Bätzing, 2005, S. 143ff

[44] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 88

wichtigste Arbeits-, Lebens- und Wirtschaftsgrundlage vor allem für exponierte Regionen gewährleistet.[45]

Die Alpen haben aufgrund ihrer zentralen Lage in Europa eine gute Erreichbarkeit und können potenzielle Kunden mit hoher Reiseintensität und hoher Kaufkraft erreichen. Darüber hinaus verfügen weite Teile der Alpen über eine lange Erfahrung für touristische Angebote und Produkte. Dabei ergeben sich Schwächen für die touristische Entwicklung. Ein großer Nachteil entsteht durch die begrenzten Entwicklungsoptionen in attraktiven Destinationen infolge der stark begrenzten Platzangebote und der damit verbundenen hohen Kosten bei Investitionen. Ein weiterer Aspekt, welcher die beiden Punkte zusätzlich verstärkt, sind die allgegenwärtigen Naturgefahren.[46]

4.2. Nachhaltigkeit und Management

Allgemeine Definitionen für Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung im Tourismus bilden eine wichtige Grundlage. Für die weitere Ausarbeitung ist es deshalb unerlässlich, Nachhaltigkeit im spezielleren Kontext zu durchleuchten. Dementsprechend muss exakt spezifiziert werden, welche Aspekte im Fokus der Betrachtung liegen. Dabei bilden die allgemeine Definition für Nachhaltigkeit und touristische Nachhaltigkeit wichtige Grundlagen. Um die regionale Relevanz zu gewährleisten, müssen allem voran die Indikatoren entsprechend den gesetzten Prioritäten adaptiert werden. Durch die Spezialisierung entsteht ein maßgeschneidertes Instrument für eine nachhaltige Entwicklung. Individualisierung führt dazu, dass die Vergleichbarkeit mit anderen Destinationen erschwert oder sogar komplett verhindert wird.

4.2.1. Nachhaltigkeit

Als wesentlicher Bestandteil muss die Terminologie rund um den Begriff „**Nachhaltigkeit**“ genauer beleuchtet werden. Der Ursprung des Begriffs „Nachhaltigkeit“ kommt aus der Forstwirtschaft und dem Bergbau. Dabei war der Grundgedanke, nur vom Ertrag zu leben. Demnach sollte von einem regenerierbaren Rohstoff jener Teil genutzt werden, der wieder

[45] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 89ff

[46] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 104

nachwächst. Diese Einstellung war einem Holzmangel im 16. Jahrhundert in Sachsen geschuldet. Im damaligen Erzbergbau wurden zu große Holzmengen für die Abstützung der Stollen und Aufbereitung des Erzes geschlagen. Schon dort wurden die drei klassischen Aspekte der Nachhaltigkeit sichtbar. Durch die Übernutzung der Wälder stand mit der Zeit zu wenig Holz für den Bergbau zur Verfügung. In weiterer Folge kamen die Minen zum Erliegen und große Bereiche der lokalen Wirtschaft brachen zusammen. Dies führte zu Armut bei der ansässigen Bevölkerung. Weiters kam es durch die unkontrollierte Abholzung zu Murenabgängen, Erosionen und anderen ökologischen Problemen. Deshalb wurde bereits im Jahr 1560 in der kursächsischen Forstverordnung geschrieben, „… dass den Untertanen und Bergwerken, so viel möglichen und die Gehölze ertragen können, eine währende Hilfe, auch eine unseren Ämtern eine vor und vor bleibende beharrliche Nutzung bleiben möge“. Hans Carl von Carlowitz, der im 18. Jahrhundert in seiner Funktion als Oberberghauptmann am kursächsischen Hofe in Freiburg/Sachsen für Forstwirtschaft zuständig war, schrieb erstmals von einer nachhaltenden Nutzung des Holzes. Im Jahr 1804 wurde der Begriff Nachhaltigkeit vom deutschen Forstwissenschaftler Georg Ludwig Hartig folgendermaßen definiert: „Die Waldungen so hoch als möglich, doch so zu benutzen zu suchen, dass die Nachkommenschaft wenigstens ebenso viel Vorteil daraus ziehen kann, wie sich die jetzt lebende Generation zueignet“. Dies beschreibt somit schon im 19. Jahrhundert eine nachhaltige Nutzung im Sinne der Generationengerechtigkeit. Dabei wird durch gegenwärtige Selbsteinschränkung die zukünftige Entwicklung späterer Generationen ermöglicht. Dies bedeutet, dass heutige Generationen einen sorgsamen Umgang mit Ressourcen hegen, damit diese für künftige Generationen erhalten bleiben.[47]

Das heutige Verständnis von Nachhaltigkeit kann als Weiterentwicklung des reinen Naturschutzes gesehen werden. Die Grundidee des Naturschutzes stammt aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und ist eine urbane Kreation und kam somit von außen in die Alpen. Dabei war und ist gemeint einen bestimmten räumlichen Teil der Natur von sämtlicher Nutzung auszuschließen, um einen Teil der Natur vor dem Menschen zu schützen. Diese Idee ist für eine Bauerngesellschaft, welche die Natur als zentrale Ressource seit jeher nutzt, nicht nachvollziehbar. Im bäuerlichen Kontext wird unter Schutz, vor allem der Schutz der Nutzflächen durch natürliche Zerstörung, verstanden.[48]

[47] Vgl. Land Tirol, 2019, o. S.

[48] Vgl. Bätzing, 2005, S. 210

Beim Tourismus stellt die Natur ebenso die wichtigste Lebensgrundlage dar. Deshalb ist es im touristischen Kontext ebenso absurd diese wichtige Grundlage nicht zu nutzen. Es stellt sich die Frage, ob es gesamtheitlich gesehen sinnvoll ist, bestimmte Naturräume bewusst nicht zu nutzen. Einerseits können ohnehin nicht alle Räume touristisch sinnvoll genutzt werden und andererseits werden durch künstliche Flächenbeschränkung die touristisch genutzten Flächen zwangsläufig intensiver genutzt.[49]

Bätzing beschreibt das zentrale Problem des Naturschutzes mit dem Ignorieren, dass die Alpen jenseits der Eis- und Felsbereiche eine Kulturlandschaft sind. Bei dieser städtischen Sichtweise wird die menschliche Naturveränderung verkannt. Dadurch entsteht beim Naturschutz im Alpenraum ein fundamentaler Widerspruch. Da viele Pflanzenarten ein Produkt der langen Agrarkultur sind, würden diese letztlich verschwinden, wenn die entsprechenden Flächen unter Naturschutz gestellt werden. Obwohl sie durch den Schutz vor Überbauung und zu intensiver Nutzung grundsätzlich erhalten werden, würden sie in kurzer Zeit durch fehlende landwirtschaftliche Nutzung verschwinden. Somit ist klar, dass reiner Naturschutz keine Lösung für den Erhalt von vielfältigen Kulturlandschaften ist. Reiner Naturschutz kann nur in echten Naturlandschaften funktionieren. Allerdings gibt es schon seit dem Mittelalter in Europa keine solchen Flächen mehr.[50]

Heutzutage werden Zukunftsfähigkeit und zukunftsfähig synonym für die Begriffe Nachhaltigkeit und nachhaltig verwendet.[51] In diesem Zusammenhang ist der Begriff „Nachhaltigkeit“ vielfach zu einer Art Leitlinie geworden, jedoch mit unterschiedlicher Intensität und vor allem unterschiedlichen Absichten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Konzept der Nachhaltigkeit ungenau definiert ist und oft falsch verwendet wird. Dies geschieht nicht nur von den Unternehmen selbst, sondern auch von der Politik und den Medien. Dadurch sind die grundsätzlichen Intentionen durch die missbräuchliche Verwendung in der Vergangenheit zunehmend in den Hintergrund getreten.

Während nachhaltige Entwicklung einen Weg (Prozess) der Veränderung bezeichnet, handelt es sich bei Nachhaltigkeit um das Ende (Zustand) dieser Entwicklung.[52] Aufgrund der Vielschichtigkeit ist ein Erreichen des endgültigen Zustandes schwer vorstellbar. Infolgedessen

[49] Vgl. Bätzing, 2002, S. 176

[50] Vgl. Bätzing, 2005, S. 211 und vgl. Bätzing, 2019, S. 40f

[51] Vgl. Land Tirol, 2019, o. S.

[52] Vgl. Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 11

steht die **nachhaltige Entwicklung** im Fokus dieser Arbeit. Dies stellt einen zweiteiligen Prozess dar. Zum einen beschreibt der Begriff Entwicklung eine kontinuierliche Verbesserung, zum anderen bedeutet nachhaltig, dass sich durch diese Entwicklung keine Verschlechterung für künftige Generationen ergibt.[53] Alleine durch die unzähligen gesetzlichen Regelungen auf allen Ebenen wurden und werden die Möglichkeiten von Generation zu Generation immer mehr eingeschränkt. Früher war das Wachstum einer Tourismusregion im Wesentlichen von den natürlichen Gegebenheiten und ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig, durch heutige Regulierungen spielen zusätzlich raumplanerische und soziale Kriterien entscheidende Rollen. Die Idee der nachhaltigen Entwicklung basiert auf den vier nachfolgend angeführten Prinzipien:[54]

- **Gerechtigkeitsprinzip**: Dabei sind die Generationengerechtigkeit und die Gerechtigkeit unter allen heute lebenden Gesellschaften gemeint. Die Generationsgerechtigkeit beschreibt, dass heute lebende Generationen Ressourcen in jenem Ausmaß verwenden, dass künftige Generationen in Ihren Möglichkeiten nicht eingeschränkt werden. Die Gerechtigkeit unter den verschiedenen Gemeinschaften beschreibt hingegen eine globale Gerechtigkeit. Beispielsweise ist hier ein faires Miteinander zwischen Entwicklungs- und Industrieländern gemeint.
- **Langfristigkeit**: Dies zielt darauf ab, dass eine nachhaltige Entwicklung auf dauerhaftes Existieren ausgerichtet ist. Die weltweiten Rahmenbedingungen sollen dabei die Handlungen auf jene Art und Weise gestalten, die unerwünschte Konsequenzen verhindern und solide Voraussetzungen bewahren.
- **Globalität**: Nachhaltigkeit und ihre Auswirkungen kennen keine Grenzen. Es ist unumgänglich, dass eine nachhaltige Entwicklung global gesehen wird und nicht bei der Bundes-, Landes- oder gar Unternehmensgrenze endet. Dadurch soll vermieden werden, dass eine nachhaltige Entwicklung regional durch die Auslagerung von nicht nachhaltigen Geschäftsfeldern erreicht wird.
- **Problemwahrnehmung**: Heute noch zeigt sich beim Begriff der Nachhaltigkeit das Problem der Wahrnehmung. Nachhaltige Entwicklung muss nicht nur über geografische Grenzen hinaus betrachtet und bewertet werden, sondern vor allem die verschiedenen Aspekte (Ökologie, Ökonomie, Soziales) der Nachhaltigkeit samt ihren

[53] Vgl. Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 11

[54] Vgl. Amelung, Mayer-Scholl & Weber, 2008, S. 8f

Wechselwirkungen. Dabei ist insbesondere der Zwiespalt zwischen Umweltmanagement und dem wirtschaftlichen Druck von besonderer Bedeutung.

Die vorangegangenen Darstellungen verdeutlichen die Komplexität der Konzeption rund um den Begriff einer nachhaltigen Entwicklung. Die grundsätzliche Definition der nachhaltigen Entwicklung gibt dabei keine konkreten Ansätze oder Empfehlungen für entsprechendes Handeln.

Unter **nachhaltigem Handeln** wird jenes Handeln verstanden, das sicherstellt, dass zukünftige Generationen in Ihren Möglichkeiten nicht beschnitten werden. Sie sollen dieselben oder bessere Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung haben, wie gegenwärtig lebende Generationen.[55] Nachhaltiges Handeln ist demnach auf die Lebensqualität nachfolgender Generationen ausgelegt. Im Wesentlichen kann beim nachhaltigen Handeln der Begriff „Corporate Social Responsibility (CSR)" synonym verwendet werden.[56] Obwohl dabei ursprünglich vorwiegend die soziale Verantwortung der Unternehmen gemeint war, bezieht diese sich heute auf ein breiteres Spektrum und beinhaltet eine Reihe von Instrumenten zur Implementierung für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus.[57] Dabei stellen die hohe Komplexität und der große Umfang aufgrund der vorhandenen Interdisziplinarität eine große Herausforderung für jegliches Handeln im Kontext der Nachhaltigkeit dar. Bei verantwortungsvollem Umgang werden entlang der gesamten Wertschöpfungskette alle Nachhaltigkeitsdimensionen integriert. Wichtig dabei ist, womit und wie ein Unternehmen im Kerngeschäft Geld erwirtschaftet. Da touristische Angebote vielfältig sind, unterscheiden sich die Kerngeschäfte der jeweiligen Unternehmen. „„Nachhaltiges Wirtschaften" bedeutet, Profite sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu erwirtschaften und nicht, Profite zu erwirtschaften, um sie dann für Sozial- oder Umweltbelange einzusetzen."[58] In diesem Zusammenhang muss der Begriff Greenwashing angeführt werden. **Greenwashing** beschreibt im Gegensatz zu ernst gemeinter Nachhaltigkeit den Umstand, wenn ein Unternehmen lediglich oberflächlich, vorwiegend für Marketingzwecke, nachhaltige Aktionen durchführt, welche nicht die Kerngeschäfte betreffen. Dazu zählt beispielsweise, wenn ein Unternehmen

[55] Vgl. Pufé, 2012, S. 14

[56] Vgl. Meffert & Münstermann, 2005, S. 20f

[57] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 16

[58] Pufé, 2012, S. 7

nicht nachhaltig erwirtschaftete Gewinne zur Finanzierung von nachhaltigen Projekten verwendet.[59]

Im Zuge dieser wissenschaftlichen Arbeit werden unter dem Nachhaltigkeitsbegriff vor allem die Zukunftsfähigkeit und das Verantwortungsbewusstsein verstanden. Dass Handeln in diesem Sinn langfristig erfolgreich funktioniert, müssen alle drei Nachhaltigkeitsaspekte angewendet werden. Darüber hinaus wird die öffentliche Wahrnehmung betrachtet, welche aufgrund der Neuen Medien und insbesondere der sozialen Medien von entscheidender Bedeutung ist.

4.2.2. Nachhaltigkeitsmanagement

Nachhaltigkeitsmanagement versteht sich hier als Management und Controlling der Risiken im Bereich der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeitsmanagement ist nichts anderes als Risikomanagement. Dieses beinhaltet üblicherweise eine systematische Identifizierung und Bewertung von Risiken mit anschließendem Maßnahmenumgang. Die nachfolgend beschriebene Betrachtungsweise wird in vielen anderen Managementdisziplinen, vor allem beim Risikomanagement, angewendet und kann daher im Kontext der Nachhaltigkeit verwendet werden. Aufgrund der mehrjährigen Erfahrung des Autors und der touristischen Schlüsselbranche Seilbahn in der praktischen Anwendung mit dem nachstehend beschriebenen Prozess soll diese Methodik beim geplanten wissenschaftlichen Projekt Anwendung finden.

Management und Controlling ergänzen einander und bilden gemeinsame Schritte für ein zukunftsfähiges und anhaltend funktionierendes System. Beim Controlling geht es vorwiegend um Steuerung durch Überwachung und Kontrolle. Dies beinhaltet Unternehmensprozesse wie Planung, Koordination, Analyse und Kontrolle. Abhängig von der Art des Controllings unterscheidet sich der zeitliche Horizont. Obwohl eine nachhaltige Entwicklung grundsätzlich langfristig angelegt sein soll, muss sie beim operativen Controlling einfließen. Eine nachhaltige Entwicklung soll immer Teil einer langfristig ausgerichteten Unternehmensplanung sein. Darüber hinaus muss sie in die kurz- und mittelfristige Unternehmensplanung einfließen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass gesetzte Maßnahmen nicht den erhofften Erfolg bringen

[59] Vgl. Lin-Hi, 2018, o. S. und vgl. Nygaard & Silkoset, 2022, S. 1ff

und dies zu spät bemerkt wird. Unter Management, im engeren Sinn, sind führende und leitende Tätigkeiten zu verstehen, die unter anderem auf die Ergebnisse der Controllingmaßnahmen zurückgreifen. Sinnvolles Nachhaltigkeitsmanagement muss langfristig orientiert sein. Wie in anderen Managementdisziplinen üblich, ist daher die Betrachtung als ein sich wiederholender Prozess sinnvoll. Nachstehende Abbildung zeigt die einzelnen Aspekte eines solchen Prozesses.

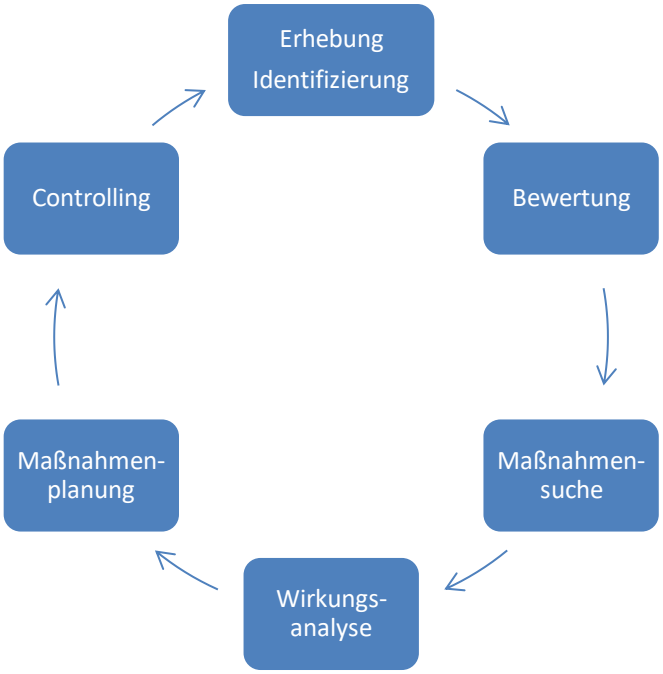


Abbildung 1: Zyklus des Nachhaltigkeitsmanagements[60]

Als erstes gilt es die mutmaßlichen Handlungsbereiche zu identifizieren. Dabei werden die möglichen Risikofaktoren in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht identifiziert. Je früher solche Faktoren identifiziert werden können, umso besser lassen sich entsprechende Maßnahmen umsetzen, was sich wiederum positiv auf Kosten, Image und andere Aspekte auswirkt. Um die Nachvollziehbarkeit des Zyklus sicherzustellen, ist eine möglichst genaue Dokumentation dieses Schrittes sinnvoll. Anschließend erfolgt die Bewertung. Dabei werden die identifizierten Stellen sortiert, gruppiert und bezüglich der vorhandenen Nachhaltigkeitspotenziale bewertet. Diese Aktion ist wichtig und schwierig zugleich. Um mit den später gesetzten Maßnahmen möglichst große Wirkung zu erzielen, müssen hier entscheidende Schritte gesetzt werden. Denn nur, wenn vorhandene Potenziale erkannt

[60] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Silberholz, Marchner, Kerschenbauer & Zunk, 2012, S. 36

werden, haben später gesetzte Maßnahmen den gewünschten Erfolg. Im Anschluss erfolgen die Maßnahmensuche und die Wirkungsanalyse. Wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen ist essenziell um eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Um diese Zusammenhänge zu verstehen, sind Wirkungsanalysen notwendig. Solche Analysen können genutzt werden, um auf direkte Art und Weise die Sinnhaftigkeit von spezifischen Maßnahmen zu verstehen. Dabei werden Ansätze gesucht, die es ermöglichen, die jeweiligen Aspekte nachhaltiger zu gestalten. Eventuell ist es dabei nicht möglich, alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu verbessern. Es müssen jedenfalls die Wechselwirkungen berücksichtigt werden, um durch Verbesserung in einem Bereich keine ungewollten Verschlechterungen in einem anderen Aspekt zu schaffen. Im Idealfall werden alle drei Dimensionen des jeweiligen Aspekts optimiert.

Maßnahmenplanung und Controlling schließen den Zyklus. Dabei werden die vorher entwickelten Maßnahmen gesetzt und dokumentiert. Die Überwachung der Maßnahmen stellt den Kern dar. Im Idealfall führen die gesetzten Maßnahmen dazu, dass die behandelten Bereiche als vollumfänglich nachhaltig angesehen werden. Denkbar wäre, dass durch die gesetzten Maßnahmen nicht nur Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit entstehen, sondern sich andere zu betrachtende Faktoren ergeben. Nicht zuletzt deswegen ist es unabdingbar, dass Nachhaltigkeitsmanagement als sich ständig wiederholender Prozess angewendet wird. Dadurch wird im Kontext der Nachhaltigkeit ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ermöglicht.

Neben dem oben dargelegten Managementansatz wäre es grundsätzlich denkbar, Nachhaltigkeit als Teil des Qualitätsmanagements zu integrieren. Da Qualitätsmanagement in Tourismusbetrieben meist nicht direkt praktiziert wird, ist eine Eingliederung des Nachhaltigkeitsmanagements nicht ohne größeren Aufwand möglich.[61]

Eine weitere Möglichkeit wäre die Sustainability Balanced Scorecard. Dieses Konzept sieht die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie vor. Da eine solche Strategie langfristig angeordnet sein sollte, passt sie grundsätzlich gut zum Zukunftsfähigkeitsgedanken der Nachhaltigkeit. Die Verwendung für das angedachte wissenschaftliche Projekt wäre für einen ersten Schritt zu umfangreich. Auch wäre es angesichts des abstrakten Charakters nicht geeignet für die angestrebte Praxisorientierung.[62]

[61] Vgl. Pufé, 2012, S. 112f

[62] Vgl. Pufé, 2012, S. 48ff

Für Seilbahnunternehmen, welche im Alpintourismus eine Schlüsselrolle spielen, stellt Risikomanagement ein vertrautes Prozedere dar. Risikomanagement wird dort vorwiegend im operativen, aber auch im strategischen Bereich eingesetzt. Deshalb, und weil Seilbahnunternehmen im alpinen Tourismus eine Schlüsselfunktion einnehmen, hat ein daran angelehntes Nachhaltigkeitsmanagement höhere Erfolgschancen als andere Management-ansätze.

Alle alpinen Destinationen haben ihre eigenen Schwächen und Stärken. In Abhängigkeit einer nachhaltigen Entwicklung muss sich die Analyse der Stärken und Schwächen im Zuge des Nachhaltigkeitsmanagements auf alle Aspekte der Nachhaltigkeit beziehen. Analysen dürfen sich dabei keinesfalls auf eine Dimension beschränken.[63]

4.3. Modelle und Methoden

Aufgrund der mannigfaltigen Erscheinungsformen und Entwicklungsstadien, in denen sich touristisches Handeln befinden kann, ist es notwendig die jeweilige Istsituation näher zu bestimmen. Erst wenn die aktuelle Situation und ihre charakteristischen Merkmale bekannt sind, kann ein Weg definiert werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die nachfolgend beschriebenen Modelle sollen grundlegende Ansatzpunkte zur Analyse der aktuellen Unternehmenssituation liefern und wichtige Entscheidungshilfe bieten.

4.3.1. Allgemeine Modelldefinition

Um ein System der Wirklichkeit theoretisch abzubilden, kann die Verwendung eines **Modells** hilfreich sein. Ein Modell beschreibt laut wissenschaftlicher Definition innere Funktionen und Beziehungen eines Konstrukts.[64] Die Zusammenhänge und Objekte werden meist in vereinfachter Form dargestellt. Gleichzeitig wird bewusst nicht versucht, die gesamte Komplexität der Wirklichkeit zu erfassen. Die Modellabbildung soll lediglich auf die relevanten Einflussfaktoren reduziert werden. Bedingungen, beziehungsweise Grenzen, in denen das Modell gilt, müssen daher zwingend definiert werden. Ein Modell kann zum Aufdecken von Verknüpfungen und Gesetzmäßigkeiten und zur Prognose von Entwicklungen dienen.

[63] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 103f

[64] Vgl. Duden, 2012, Stichwort: Modell

Aufgrund der Komplexität touristischer Systeme gibt es eine Vielzahl an Modellen, welche unterschiedliche Teilbereiche des touristischen Apparats beschreiben. Darauf aufbauend soll ein Modell zur Entwicklung eines nachhaltigen Tourismus erarbeitet werden.
Die im Kontext dieses wissenschaftlichen Projekts zugrunde liegende Definition eines Modells und der damit verbundenen Modellbildung wird nachfolgend beschrieben. Das zu entwickelnde Modell soll die vorherrschenden Zusammenhänge im Kontext der Nachhaltigkeit beschreiben und bei der Beurteilung möglicher Handlungskonsequenzen Unterstützung bieten. Darüber hinaus soll das in diesem wissenschaftlichen Projekt zu erarbeitende Modell die Möglichkeit zur Reflexion geben.

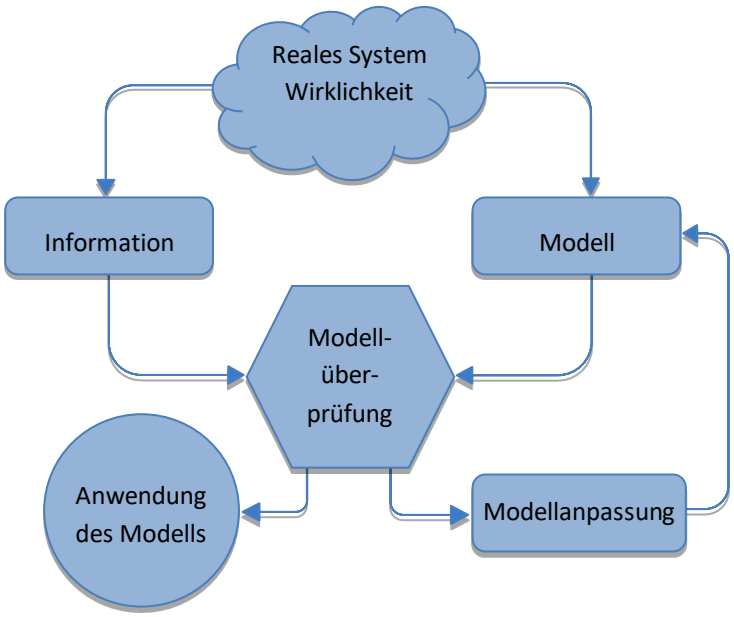


Abbildung 2: Modellentwicklung - schematische Darstellung[65]

Die obige Abbildung zeigt eine schematische Darstellung der einzelnen Schritte zur grundlegenden Modellentwicklung. Im ersten Schritt wird ein Konzept erstellt. Dabei werden die Grenzen des zu behandelnden Systems und der Zweck des Modells definiert. Die Reduktion, beziehungsweise das bewusste Weglassen von Einflüssen, spielt dabei eine wichtige Rolle. Anschließend erfolgen die Analysen. Zunächst werden die jeweiligen Modellelemente selbst und dann die Wirkungszusammenhänge analysiert. Daraus wird ein

[65] Vgl. University of Zurich, 2016, o. S.

erstes, grobes Modell erstellt. Anhand des ständigen Informationsflusses aus der Realität wird das Modell kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt.[66]

4.3.2. Kernkompetenzanalyse

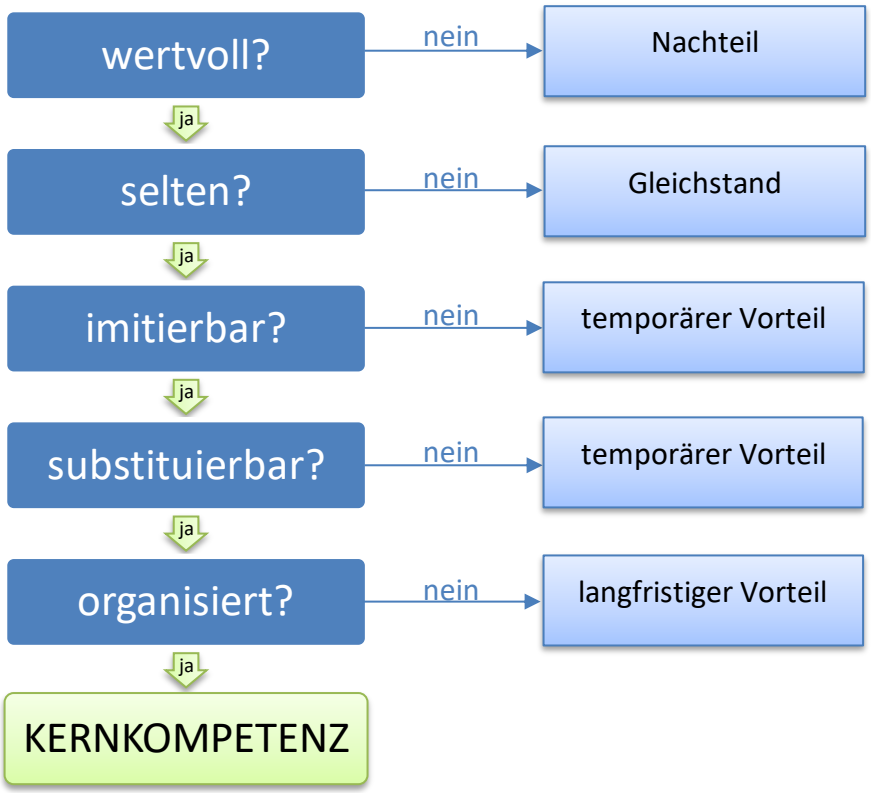


Abbildung 3: VRINO-Analyse[67]

Zur Ermittlung der erfolgskritischen unternehmerischen Tätigkeiten gibt es mehrere Methoden. Zur Analyse der Kernkompetenzen der alpinen Tourismusangebote kann die VRIN-Methode verwendet werden. Diese Analyse wurde erstmals 1991 von Jay Barney beschrieben. Die einzelnen Fragestellungen zu den Schlüsseldimensionen der VRIN-Methode werden in dessen Anlehnung nachfolgend beschrieben:[68]

[66] Vgl. Kääb & Hoelzle, 2016, o. S.

[67] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Reisinger, Gattringer & Strehl, 2017, S. 85

[68] Vgl. Barney, 1991, S. 99ff

Value

Hat das Unternehmen wertvolle Ressourcen und Fähigkeiten, die es ihm ermöglichen, externe Chancen zu nutzen und Risiken zu bewältigen? Können diese wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten effektiver und effizienter eingesetzt werden? Bei diesen Fragen muss die Bewertung der Kunden vorliegen, speziell in der Gegenüberstellung zu den Mitbewerbern, auch hinsichtlich Preis-Leistungs-Verhältnis. Bei positiver Bewertung der Dimension „wertvolle Ressource“ stellt diese eine Stärke des Unternehmens dar.

Rarity

Stellt diese Ressource oder Fähigkeit eine Seltenheit dar? Wie sieht der Vergleich zur Konkurrenz aus? Haben alle oder viele Unternehmen diese Fähigkeiten oder Ressourcen, kann daraus keine Überlegenheit gegenüber den Kontrahenten herbeigeführt werden?

Imitability

Wie schwer ist es, für Mitbewerber diese Ressourcen und Fähigkeiten zu imitieren? Die Imitierbarkeit kann aufgrund mehrerer Faktoren limitiert sein. So können historische Entwicklung, soziale Komplexität oder kausale Ambiguität Begründungen dafür liefern. Die historische Entwicklung kann zum Beispiel durch von langjährig erworbenen Fähigkeiten von Mitarbeitern entstanden sein. Soziale Komplexität kann durch bestimmte soziale Strukturen, wie persönlicher Verbundenheit, existieren. Kausale Ambiguität entsteht beispielsweise, wenn Wettbewerbsvorteile durch das Zusammenwirken mehrerer verschiedener Ressourcen und Fähigkeiten erzeugt werden. Ist die Nachahmung durch andere Unternehmen gar nicht oder sehr schwer möglich, stellt die Dimension „imitierbare Ressource“ einen weiteren Aspekt zur Bewerkstelligung von Wettbewerbsvorteilen dar.

Non-Substitutability

Kann das Produkt oder die Leistung überhaupt oder in welchem Ausmaß durch etwas anderes substituiert werden? Je austauschbarer ein Angebot ist, desto höher ist das Risiko, dass andere Anbieter den Kunden dieselbe Bedürfnisbefriedigung anbieten können.

Bei einer späteren Überarbeitung der VRIN-Methode wird die vierte Dimension „nicht substituierbare Ressource“ von Jay Barney gemeinsam mit William Hesterly durch die

Dimension „Organisation“ ersetzt. Damit einhergehend nennt sich die Methodik „VRIO“. Die Fragestellung der Dimension „Organisation“ sieht dabei Folgendes vor:[69]

Organization

Hat ein Unternehmen die notwendigen organisatorischen Strukturen entwickelt, sodass die Ressourcen und Fähigkeiten ausreichend ausgeschöpft werden können, um daraus Wettbewerbsvorteile zu generieren? Ein Unternehmen muss in der Lage sein, die Kernkompetenzen nicht nur zu haben, sondern auch zu kommunizieren. Dies bedeutet, dass Unternehmen Kernkompetenzen erst zur Marktreife bringen müssen, um einen entsprechenden Nutzen daraus zu ziehen. Hierzu sind Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette notwendig.

Heutzutage wird meist eine Kombination der „VRIN-Methode“ und der „VRIO-Methode“ angewandt. Bei der dann als „VRINO-Methode“ bezeichneten Analyse werden alle fünf Dimensionen behandelt. Die vorige Darstellung (Abbildung 3) zeigt den schematischen Ablauf. Dabei wird die Analyse auf einzelne Ressourcen oder Fähigkeiten angewandt. In der linken Spalte werden die einzelnen Dimensionen der VRINO-Methode von oben nach unten abgearbeitet, solange dies auf die jeweilige Ressource oder Fähigkeit zutrifft. In der rechten Spalte werden die einzelnen Wettbewerbseffekte angeführt.

Ist die betrachtete Ressource oder Fähigkeit nicht wertvoll, spielen die Dimensionen Seltenheit, Imitierbarkeit, Substituierbarkeit und organisatorische Strukturen keine Rolle für einen positiven Wettbewerbseffekt. Ist eine Fähigkeit oder Ressource zwar wertvoll, wird diese nicht selten im Wettbewerb als Gleichstand gesehen. Ist eine Fähigkeit wertvoll und selten, entsteht ein temporärer Vorteil. Dieser ergibt sich dann, wenn die Fähigkeit zusätzlich schwer imitierbar ist. Ein langfristiger Vorteil liegt vor, wenn eine Ressource oder Fähigkeit wertvoll, selten, schwer zu imitieren und substituieren ist, aber organisationale Strukturen fehlen. Werden alle Fragen der fünf Dimensionen positiv beantwortet, liegt eine Kernkompetenz vor.[70]

[69] Vgl. Barney & Hesterly, 2006, S. 78ff

[70] Vgl. Reisinger, Gattringer & Strehl, 2017, S. 83ff

4.3.3. Wachstumsmodelle

Betriebe sind keine trivialen Konstrukte. Sie unterliegen einem permanenten Kampf ums Überleben. Folglich sind die unterschiedlichen Phasen und die generelle unternehmerische Entwicklung kein geradliniger Prozess. Sie haben keinen festen Anfang und kein festgelegtes Ende. Unternehmen entwickeln sich im zeitlichen Verlauf in aller Regel nicht stetig. Ihre Entwicklung durchläuft mehrere Phasen mit unterschiedlichen Eigenheiten. Die dabei durchlaufenen Phasen bilden im Lauf der Unternehmensgeschichte fließende Übergänge. Wenn ein Unternehmen am Ende einer Phase an einem kritischen Wendepunkt steht, sind neben Merkmalen der zu Ende gehenden Phase normalerweise Merkmale des nächsten Abschnitts vorhanden. Dadurch ist die Spitze des Unternehmens immerwährend gefordert auf die aktuellen Erfordernisse der jeweiligen Wachstums- und Unternehmensentwicklung zu reagieren. Für die Unternehmensleitung stellt sich die Frage, woran die kritischen Punkte in den unterschiedlichen Phasen erkannt werden können. Hilfreich für das Management wären unverkennbare Anzeichen, mit denen die gegenwärtige Situation in die Einordnung in eine bestimmte Entwicklungsphase oder bevor ein heikler Punkt erreicht wird, ermöglicht wird. Die nachfolgend vorgestellten Modelle der Unternehmensentwicklung haben eine solide Basis für Unternehmensanalysen geschaffen. Sie beschreiben einzelne Phasen im Unternehmensverlauf mit unterschiedlichen Merkmalen und kritischen Punkten. Sie geben jedoch keine greifbaren charakteristischen Kennzeichen zur eindeutigen Einstufung. Wollen exakte Aussagen oder gar passende Vorgehensweisen für eine bevorstehende Ebene abgeleitet werden, muss zunächst der Status quo der Unternehmensentwicklung identifiziert werden. Zur Einordnung in eine bestimmte Phase fehlen der Unternehmensleitung mit den genannten Modellen phasenbezogene Bewertungsraster und ein Instrument zur Analyse der möglichen Handlungsoptionen.[71] Dennoch verschaffen die vorgestellten Modelle eine grobe Hilfestellung, um mögliche Probleme früher zu erkennen und bieten grobe Lösungsansätze.

Im Zusammenhang mit unterschiedlichen Entwicklungsstufen soll zunächst das **Strukturveränderungsmodell von Greiner** betrachtet werden. In diesem Modell wird der Verlauf einer Unternehmensentwicklung in Abhängigkeit von Alter und Größe dargestellt. Das Modell beschreibt peripher die Ursachen der Phasenentwicklung und dient als beschreibende Darstellung für die unterschiedlichen Wachstumsphasen. Das Greiner-Modell ermöglicht

[71] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 62ff

somit ein fundamentales Verständnis für die Organisationsdynamik des Unternehmenswachstums aus der Perspektive des Managements. Besonders werden dabei die Mitarbeiter und deren Entwicklung im Unternehmenswachstum betrachtet. Die Reihenfolge der einzelnen Phasen gilt dabei als nicht beeinflussbar. Durch externe Einflussfaktoren wie Marktdynamik und Branchenstruktur können lediglich die Dauern der einzelnen Phasen variieren. Weiters erfolgt die Unternehmensentfaltung nicht homogen, sondern wird von verschiedenen Krisen unterbrochen.[72]

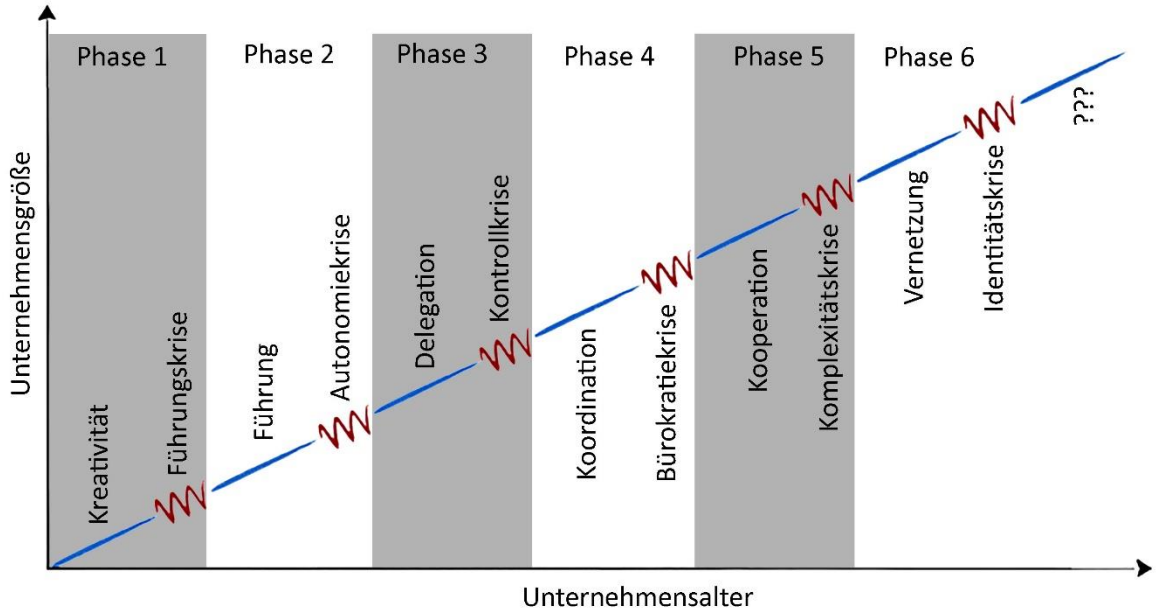


Abbildung 4: Wachstumsmodell nach Greiner[73]

Die erste Phase der Unternehmensgeschichte, in der Regel die Phase der Unternehmensgründung, ist vor allem durch Innovationen und **Kreativität** geprägt. Dabei ist das Wachstum auf die Gründerideen zurückzuführen. Sämtliche Mitarbeiter verfolgen das gemeinsame Ziel, die Unternehmensidee zu vermarkten und Konsumenten zu gewinnen. Die Zusammenarbeit unterliegt dabei wenigen Strukturen und ist vor allem von Engagement und Flexibilität gekennzeichnet. Aufgrund der fehlenden Organisationsstrukturen stößt das Unternehmen dabei in seine erste Krise. Diese **Führungskrise** muss durch den Aufbau von Strukturen und Führungskräften gemeistert werden. Zeitgleich sind die richtungsweisenden

[72] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 56ff und vgl. Pohlmann, 2020, o. S.

[73] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Pohlmann, 2020, o. S.

Führungskräfte noch eng mit dem Mitarbeiterstamm der Anfangsphase verbunden. Die **Führung** unterteilt sich in dieser zweiten Wachstumsphase meist in die Gebiete Marketing - Vertrieb und Fertigung - Entwicklung. Es entstehen flache Hierarchien, dezentrale Budgetverantwortlichkeiten und zentrale Beschaffungsfunktionen. Obwohl das Unternehmen reift, gerät es in die nächste Krise, vor allem, weil das Tagesgeschäft immer mehr Ressourcen bindet und der Handlungsradius des Einzelnen verringert wird. Dies kann nur durch Strukturen wie Verteilung von Verantwortung gelöst werden. Durch die zunehmende Spezialisierung in den einzelnen Bereichen entstehen Spannungen mit den Generalisten der Startphase, was wiederum zur **Autonomiekrise** führt. Um diese zu überwinden, werden in der dritten Phase die vorhandenen Strukturen weiter ausgebaut. Effektive **Delegationen** und Verteilung von Verantwortung sind das erstrebenswerte Ziel. Die Komplexität und Individualität der Arbeiten nimmt zu und vor allem Personalagenden werden immer wichtiger. Die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter sind untereinander stark abgegrenzt. Mittels dieser Inselbildung bei den Zuständigkeiten entstehen jeweils individuelle Entwicklungen. Aufgrund der zunehmenden Unabhängigkeit einzelner Unternehmensteile kommt es zur **Kontrollkrise,** in der die eigentlichen Unternehmensinteressen in den Hintergrund treten. Anhand Neudefinitionen von Aufgabenbereichen muss dafür gesorgt werden, dass alle Unternehmensbereiche in die gemeinsame Richtung ausgerichtet sind. In der vierten Phase haben Unternehmen typischerweise Sparten gebildet und die Nutzung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen nimmt stark zu. Angesichts der neu geschaffenen **Koordination** treten Flexibilität und kurze Dienstwege der Anfangsphase immer mehr in den Hintergrund. Möglichkeiten des Benchmarkings, Disziplin und strikte Vorgehensweisen gewinnen an Bedeutung. Mit übertriebenen Vorschriften und Bürokratie droht die nächste Krise. In dieser **Bürokratiekrise** verliert das Unternehmen an Flexibilität, wodurch Entscheidungen meist langwierig sind und dadurch den Fortschritt behindern. Unternehmensinterne **Kooperationen**, strukturübergreifende Aufgaben, Flexibilität und Kommunikation sowie Softskills wie Eigenverantwortung, Selbstdisziplin und soziale Kontrolle sind Mittel zur Bewältigung dieser Phase. Dennoch bedarf es grundsätzlicher Strukturen, um nicht durch fehlende Übersicht in der **Komplexitätskrise** festzustecken. Die finale Wachstumsphase beginnt laut Greiner, wenn die Grenzen der Kollaboration erreicht sind. Dabei wird Wachstum durch unternehmensübergreifende **Vernetzung** in Form von Allianzen und Kooperationen ermöglicht. Spezifische Grenzen oder Krisen sind nicht unmittelbar erkennbar. Augenscheinliche Probleme ergeben sich aufgrund sinkender Transparenz. Dabei entstehen

Unklarheiten bei Zuständigkeiten und Verantwortungen, wodurch das Unternehmen in die **Identitätskrise** gerät.[74]

Wenn im Tourismus beziehungsweise in kleinstrukturierten Tourismusunternehmen nicht jede dieser Phasen auftritt, so kann das Modell dennoch Hilfe leisten, um bei drohenden Entwicklungskrisen frühzeitig reagieren zu können. Das Greiner Modell zeigt verschiedene Entwicklungs- und Krisenstadien, wodurch es als nützliches Instrument der Unternehmensführung genutzt werden kann.

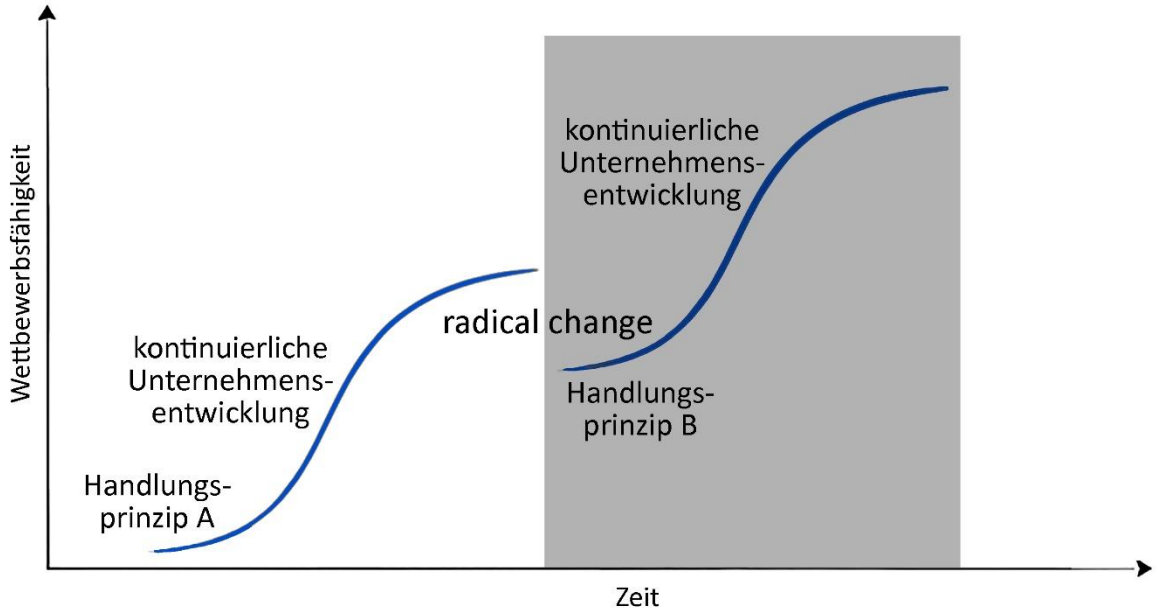


Abbildung 5: Radical change[75]

Es liegt auf der Hand, dass ein Unternehmen am Beginn seiner Existenz nicht dieselben Strukturen, Prozesse und Organisationseinheiten wie ein reifes Unternehmen besitzen kann. Am Anfang gibt es meist eine grobe Idee oder Vision, wie diese konkret umgesetzt werden soll, ist dabei im Ansatz bekannt. Wie zum Start Kunden angesprochen und bedient werden können, welche internen Strukturen und Prozesse erforderlich sind, ist zu Beginn unklar. Anhand welcher grundlegender Entwicklungsprinzipien sich ein solch neues Unternehmen zu einem reifen Unternehmen mit umfänglicher unternehmerischer Verantwortung in allen Bereichen der Nachhaltigkeit entwickelt, soll mithilfe des Modells der

[74] Vgl. Pohlmann, 2020, o. S.

[75] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Specht, 2019, o. S.

Unternehmensentwicklung auf den nachfolgenden Seiten näher erläutert werden. Durch die Verwendung von kennzeichnenden **Checklisten** können klärende Hintergrundinformationen und Handlungsempfehlungen für die Unternehmensleitung abgeleitet werden. Dies gilt, solange das Unternehmen keine charakteristischen Modifikationen durchführt und sich in einem Technologiezyklus befindet. Im Falle von grundlegenden Veränderungen des Unternehmens, wie etwa den zugrunde liegenden Technologien oder dem Geschäftsmodell, kann die Verwendung von kennzeichnenden Checklisten keine ausreichende Hilfestellung für erfolgversprechende unternehmerische Tätigkeiten bieten. In einer solchen Situation ist das Unternehmen zukunftsfähig, wenn es einen „radical change" vollbringt. Nachfolgend werden die fünf Reifegrade dargelegt.[76]

Stufe 1: Reifegrad - Intuitiv

Im ersten und niedrigsten Reifegrad befindet sich das Unternehmen in der Pionierphase und hat den größten Handlungsbedarf für die Schaffung von strukturierten Prozessen zur Unternehmensführung. Die Arbeitsweise der einzelnen Mitarbeiter orientiert sich am gemeinsamen Ziel. Seitens der Führung wird ein kollegialer Umgang mit den Mitarbeitern gepflegt. Prozesse und Strukturen entstehen, wenn überhaupt vereinzelt, unbewusst und zufällig, um ein Mindestmaß an Ordnung zu erreichen. Dennoch ist das anfängliche Chaos die Motivation und der Antrieb für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. In dieser chaotischen Phase werden die Ideen, Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen für den späteren Durchbruch geboren. Die positive Einstellung überwiegt bei den Mitarbeitern in der aufbauenden Anfangsphase. Die Unternehmensleitung wird nicht direkt als solche wahrgenommen und reagiert vorwiegend bei akuten Problemen. Dies äußert sich dadurch, dass die Unternehmensleitung erst dann aktiv wird, wenn es akut wird und es keine andere Option mehr gibt. Handlungen und Entscheidungen sind in dieser ersten Phase vor allem zweckmäßig.[77]

Stufe 2: Reifegrad – Strukturierend

In dieser ersten Evolutionsstufe des Unternehmens erkennt die Leitung erstmals den Anspruch und die Notwendigkeit von Strukturen und Formalitäten in der Organisation und

[76] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 69f

[77] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 70

den Unternehmensprozessen. Dem Management fehlt es in dieser frühen Phase allerdings meist an ordentlicher Erfahrung hinsichtlich Strukturierung und Umstrukturierung von Unternehmensabläufen. Ungeachtet dessen werden im Unternehmen erste Anstrengungen unternommen, um formale Grundregeln und Prozesse einzuführen. Bei diesem Versuch muss sich die Unternehmensleitung erstmals mit Ablehnung und Hemmungen seitens der Mitarbeiter auseinandersetzen. Das Handeln im Unternehmen war bis zu diesem Punkt keinen strikten Leitlinien und Abfolgen untergeordnet. Flexibilität mit all ihren Facetten war die maßgebende Komponente bei allen Aktionen im Unternehmensalltag. Diese gelebte Praxis in Form von mündlichen Absprachen, Spontanität und flexibler Arbeitsteilung soll aus Sicht der Mitarbeiter um jeden Preis beibehalten werden. Charakteristisch für diesen Reifegrad ist die Umstellung von freien zu straffen Strukturen.[78]

Stufe 3: Reifegrad – Stabil

Nachdem sich die anfänglichen Hürden beim Einführen strikter Strukturen im Unternehmen zunehmend verflüchtigen, setzen sich feste Abläufe immer mehr durch. Die anfängliche Ablehnung gegenüber den eingeführten Formalitäten und normierten Vorgangsweisen wird von Akzeptanz abgelöst. Die Zweckmäßigkeit fixer Kompetenzverteilungen bekehrt die letzten Skeptiker. Der Unternehmensalltag ist durch die klaren Organisationsstrukturen mit weniger Hindernissen und Fehlern behaftet. Dadurch steigt die Motivation der Mitarbeiter. Die lückenlose Dokumentation der Kompetenzen, Strukturen und Abläufe vom einfachen Mitarbeiter bis zur Unternehmensleitung wird zum maßgebenden Indiz des dritten Reifegrads. Aufgrund dieser Formalisierung wird die Heteronomie von den jeweiligen Akteuren deutlich reduziert.[79]

Stufe 4: Reifegrad – Optimierend

Strukturierte, prozessorientierte Methoden sind die Grundlage der praktizierten Unternehmensabläufe und bereits fest verankert. Dank detaillierter Dokumentation der Abläufe und Strukturen können weitere Verbesserungen etabliert werden. Der Wille zur permanenten Revision wird zu einem bestimmenden Teil der weitsichtigen

[78] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 70

[79] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 71

Managementstrategie. Besagter Reifegrad zeichnet sich durch diesen strategieorientierten Ansatz der Unternehmensführung aus.[80]

Stufe 5: Reifegrad – Exzellent

In der finalen Stufe der Reifegrade zählen nicht nur die in den vorherigen Stufen eingeführten und etablierten Formalitäten, standardisierten Prozesse und kontinuierlichen Verbesserungsprozesse zum festen Bestandteil der Leitungsaufgaben. Das Management erkennt seine unternehmerische Verantwortung mit all ihren Konsequenzen. Die Verantwortung deckt sich dabei nicht mit jenen der eigentlichen Unternehmensleitung, sondern geht weit darüber hinaus. So werden darunter alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit gesehen. Neben der ohnehin obligatorischen wirtschaftlichen Verantwortung hat das Unternehmen eine Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft (soziale Verantwortung). Dabei sind sämtliche Mitarbeiter gemeint, nicht nur die des Unternehmens. Diese Verantwortung kennt quasi keine Grenzen und gilt somit über internationale Grenzen hinweg. Weiters ist ein verantwortungsbewusstes Management für seine weitere Umwelt verantwortlich (ökologische Verantwortung). Die Unternehmensleitung hat ein ganzheitliches Verständnis von Verantwortung, was sich in Ansprüchen nach Mehrwert der gebotenen Produkte und Dienstleistungen für Kunden widerspiegelt. Das erweiterte Verantwortungsbewusstsein beflügelt ein unternehmensweites selbstorganisiertes Handeln. Die Verwirklichung dieser Selbstorganisation wird seitens der Unternehmensführung bewusst zugelassen. Dieses hohe Maß an Selbstdisziplin und Selbstorganisation ist neben der umfangreichen Unternehmensverantwortung charakteristisch für diese finale Phase.[81]

Eine Erkenntnis ist bei allen untersuchten Modellen der Unternehmensentwicklung ersichtlich. Da sich die Rahmenbedingungen aufgrund äußerer Einflüsse (Marktsituation, Regularien, …), aber auch aufgrund innerer Einflüsse (Größe, Mitarbeiter, …) permanent ändern, ist das Unternehmen im Verlauf seiner Entwicklung gezwungen, sich kontinuierlich anzupassen. Dabei ist in erster Linie das Management gefordert, seine eigene Arbeitsweise, die unternehmerischen Strukturen, Formalitäten und Verantwortungen stets an die Erfordernisse anzupassen, um die Entwicklung des Unternehmens nicht ins Stocken zu

[80] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 71

[81] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 71

bringen. Je früher die Unternehmensleitung auf Veränderungen reagiert, umso geringer sind die zu überwindenden Hürden und umso optimaler kann sich die Organisation entwickeln.
Als zentrales Resümee kann die Unvermeidbarkeit von Anpassungen im Unternehmensverlauf genannt werden. Gleiche unternehmerische Vorgehensweisen führen nicht zwangsläufig zum selben Ergebnis. Dies bedeutet, dass Gewinne der Vergangenheit nicht zwangsläufig durch Methoden aus der Vergangenheit in der Gegenwart wiederholbar sind.[82]
Große, branchenunabhängige Veränderungen, wie zum Beispiel steigendes Verlangen nach Mobilität, Vernetzung und Kommunikation sowie globale Verschiebungen am Markt, sowohl bei den Anbietern als auch bei der Nachfrage und anderen Trends (Gesundheit, Umwelt, Nachhaltigkeit, …) beeinflussen die Gewohnheiten der Kunden.[83]
Die angeführten Modelle haben die gemeinsame Erkenntnis, dass eine nachhaltige Unternehmensentwicklung mit kontinuierlichen Veränderungen bewerkstelligt werden muss.
Die Forschung des Managements im Bereich der organisationalen Veränderungsprozesse geht auf Kurt Lewin mit dessen Forschungsergebnissen zurück. Er wird bis heute als Wegbereiter auf dem Gebiet des „Change Managements“ oder der „Lernenden Organisation“ gesehen.[84]
Mit seiner Arbeit hat er die Lehre des Managements und die Praxis im „Change Management“ grundlegend mitgestaltet. Kurt Lewin war einer der Ersten, der den Prozess der Veränderung in einer Gruppe in Phasen aufgliederte. Im Aufsatz „Group decision and social change“ aus dem Jahr 1958 fordert Lewin im ersten Schritt („Unfreezing“, Auftau- oder Vorbereitungsphase) bestehende Strukturen und Gewohnheiten zu hinterfragen. Damit ist gemeint, dass in der Vergangenheit funktionierende Herangehensweisen auf ihr Funktionieren in der Gegenwart getestet werden. Gleichzeitig sind Alternativen und neue Wege zu analysieren. Als Resultat dieser Analysen wird davon ausgegangen, dass sich eine positive Entwicklung durch die Einleitung der zweiten Phase („Moving“, Veränderungsphase) ergibt. Durch diesen Schritt der Veränderung entsteht zunächst Unruhe. Beim Auflassen alter Strukturen und Prozessabläufe können frühere Routinen und Erfahrungen nicht mehr im selben Ausmaß genutzt werden. Das Einführen von neuen Formalitäten, Abläufen und Zuständigkeiten benötigt Zeit, um die gewohnte Stabilität zu erreichen. Die Phase nach dem Umgestalten, in der sich die Situation wieder beruhigt hat, bezeichnet Lewin als „Freezing“,

[82] Vgl. Mann, 1995, S. 82

[83] Vgl. Kotler, Keller & Bliemel, 2007, S. 232ff

[84] Vgl. Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 496

Einfrier- oder Stabilisierungsphase. Dabei entsteht die Gefahr, im Zuge der Stabilisierungsphase in alte Muster und Gewohnheiten zurückzufallen. Er vergleicht dies mit einem Schuss in den Arm („shot in the arm“), bei dem rasch zurück zur vorherigen Stufe gekehrt wird. Stabilität ist einerseits wichtig, um nicht in den vorherigen Zustand zurückzufallen, andererseits verhindert Stabilität Veränderung, um in die nächste Stufe voranzukommen. Der permanente Wechsel zwischen Stabilität und Veränderung ermöglicht eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung.[85]

Im Fall, dass ein Unternehmen die sich ständig verändernden inneren und äußeren Einflüsse verdrängt, wäre dessen Existenz über kurz oder lang gefährdet. Die Unternehmensleitung ist fortlaufend gefordert, sich und das Unternehmen an die immerwährend neuen Herausforderungen anzupassen. Laut Niermann und Riddermann ist deshalb augenscheinlich, dass für die wissensintensiven Aktionen zur Bewältigung der verflochtenen Agenden des Managements überwiegend bereits heute, aber vor allem in Zukunft ausschließlich hoch qualifizierte Personen herangezogen werden müssen. Damit einhergehend werden Attraktivität, Image, Motivation und Hochqualifizierung die neue Schwierigkeit in der Personalentwicklung erfolgreicher Unternehmen. Des Weiteren können Organisationen durch individuelle Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter direkt profitieren, da sie diese entsprechend formen, um sie an die sich ständig verändernde Unternehmenswelt anzupassen. Dadurch ergeben die Mitarbeiter den größtmöglichen Nutzen. Die Unternehmen gewinnen indirekt, da sie durch die entsprechenden Maßnahmen nach außen anders wahrgenommen werden und sowohl die Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter als auch das Image des Unternehmens allgemein positiv gesteigert wird. Speziell in Zeiten des steigenden Fachkräftemangels gewinnt dies massiv an Bedeutung. Dieser betrifft die meisten Branchen und vor allem den Tourismus in allen möglichen Bereichen. Es herrscht deshalb ein Wetteifern um die auf dem Arbeitsmarkt befindlichen Mitarbeiter. Die weitsichtige Betrachtung und Planung der Märkte, die Stabilität der Unternehmen mit den historisch gewachsenen Hierarchien und Strukturen bekommen im Kontext einer anpassungsfähigen Entwicklung der Unternehmen einen zunehmend größeren Stellenwert. Um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, ist die Unternehmensführung immerwährend gefordert die Fähigkeiten und Ressourcen ihres Unternehmens so zu gestalten, dass sie den jeweiligen Erfordernissen entsprechen. Diese Anpassungen des Managements und des Unternehmens zielen

[85] Vgl. Lewin, 1947, 197ff. und vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 74f

demzufolge nicht auf die Märkte im klassischen Sinn ab, sondern auf die Anpassungen der gesamten Organisation an die progressiven Erfordernisse eines lebendigen Unternehmensverlaufs. Gemäß diesem Verständnis ist die Leitung des Unternehmens selbst die Kraft, welche den Wandel der Organisation initiiert. Demzufolge kreiert das Management durch die eigene Veränderung und jene des Unternehmens ihre eigene Umwelt. Damit sind die Umwelt und das Unternehmen unwiderruflich miteinander verbunden. Diese geänderte Anschauungsweise ist für die weitere Debatte der Veränderungsprozesse von charakteristischer Bedeutung. In dieser neuen Perspektive ist die Umwelt von ihrer tonangebenden Dominanz für die Unternehmen entthront. Das Management und die Entwicklung des Unternehmens müssen somit nicht mehr länger die einseitige Abhängigkeit der Umwelt hinnehmen. Mit dieser neuen Sichtweise fühlt sich die Unternehmensführung in der Möglichkeit, die Entwicklung des Unternehmens und die verbundenen Aspekte der relevanten Umwelt entscheidend zu lenken und zu modellieren.[86]

Wie erwähnt, gehören die Unternehmensleitung, also das Management, und die Unternehmensentwicklung zur selben Medaille. Auf der einen Seite bewältigen Organisationen im Laufe ihrer Entwicklung verschiedenste Stadien. Auf der anderen Seite ist dabei vor allem die Unternehmensführung gefordert, um im Unternehmen in den unbeständigen Lebensphasen die adäquaten Schritte und Maßnahmen zu treffen. Die möglichen Handlungsfelder des Managements sind dabei stark abhängig von der jeweiligen Entwicklungsphase des Unternehmens und dessen Reifegrad. Das Management erhält mit speziellen Modellen der Unternehmensentwicklung potente Instrumente zur Bestimmung der möglichen Entscheidungsvarianten im Fortgang der Unternehmensentwicklung. Das von Niermann und Riddermann entwickelte und beschriebene Modell der Reifegrade zur Unternehmensentwicklung kombiniert die Resultate der Forschung über die unregelmäßige Entwicklung der Unternehmen mit den Erkenntnissen über die charakteristischen Besonderheiten (Reifegrade) einer definierten Phase. Die exakte Bestimmung entlang der Unternehmensentwicklung und der damit verbundenen Situation zur Entscheidungsauswahl stellt einen Teil für erfolgreiche Tätigkeiten der Unternehmensführung dar. Der darauf aufbauende Teil liegt beim Verständnis für die bestimmte Situation und den Fähigkeiten des Managements, die Transformation des Unternehmens von einer Phase in die nächste zu

[86] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 76f

gestalten. Die dominierende Komponente bei der Wandlung des Unternehmens von einer Phase zur nächsten ist somit die Unternehmensleitung.[87]

Unternehmen und Organisationen im touristischen Apparat sind unterschiedlich in ihrer Größe und ihren Strukturen. Die Unternehmenswachstumsmodelle sind für mittlere und größere Unternehmen größtenteils direkt anwendbar. Bei kleineren Unternehmen sind die angeführten Modelle aufgrund ihrer flachen oder teilweise gar nicht vorhandenen Hierarchien nicht anwendbar. Da Tourismusregionen für den Gast nach außen hin vorwiegend als Gesamtpaket betrachtet werden, sollen die Modelle nicht für einzelne Betriebe, sondern von den Regionen als Ganzes angewendet werden. So muss im Kontext des alpinen Tourismus aufgrund seiner kleinen Strukturen eine gesamte Destination als ein Unternehmen verstanden werden.

Zusammenfassend kann deshalb festgehalten werden, dass Wachstums- und Veränderungsmodelle ganz allgemein im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung von entscheidender Bedeutung sind und ein wichtiges Hilfsinstrument darstellen. Ein Unternehmen verändert sich im Lauf der Zeit nicht nur durch sein Wachstum, sondern ist in der Regel auch sonst gezwungen, sich permanent anzupassen. Eine nachhaltige Entwicklung stellt einen Veränderungsprozess dar. Dabei ist nicht nur der Schritt zu einer nachhaltigen Entwicklung als Veränderung zu sehen, sondern erst als der Anfang eines kontinuierlichen Wandels. Eine nachhaltige Entwicklung stellt in dieser Hinsicht kein spezielles Phänomen einer unternehmerischen Entwicklung dar und sollte deshalb als Teil einer gesunden Unternehmensentwicklung angesehen werden.

[87] Vgl. Niermann & Riddermann, 2014, S. 78f

4.3.4. Nachhaltigkeitsmodelle

Im Kontext der Nachhaltigkeit werden meist die drei Dimensionen Ökologie (Naturkapital), Ökonomie (Geldkapital) und Soziales (Sozialkapital) betrachtet. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur vielfach das 3 Säulen Nachhaltigkeitsmodell verwendet. Es geht davon aus, dass eine stabile nachhaltige Entwicklung nur durch Äquivalenz aller drei Dimensionen erreicht werden kann.

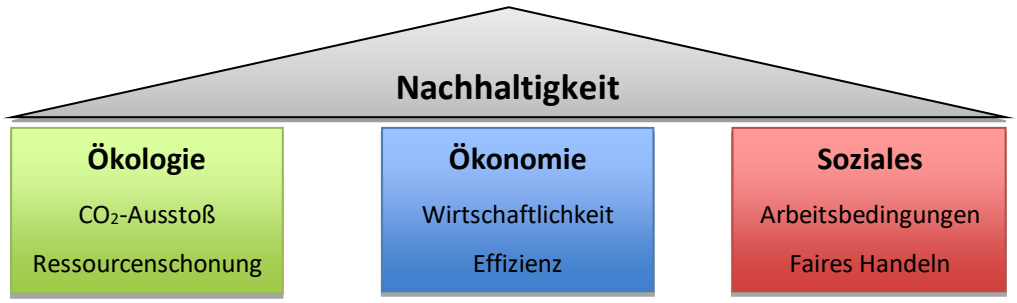


Abbildung 6: 3 Säulen Nachhaltigkeitsmodell[88]

Unter der **ökologischen Nachhaltigkeit** wird dabei jene Nutzung der Natur verstanden, welche nicht höher als ihre Regenerationsfähigkeit ist. Im engeren Sinne würde dies bedeuten, dass lediglich der Ertrag der Natur konsumiert werden darf. Das Augenmerk liegt tatsächlich auf der Vermeidung oder zumindest Minimierung der Umweltfolgen. Dabei stellen im Rahmen des Tourismus vor allem die Intensität der damit verbundenen Maßnahmen einen wesentlichen Aspekt dar. Die **ökonomische Nachhaltigkeit** verlangt eine Handlung, die wirtschaftlich nicht über ihre Stränge schlägt. Dies soll sicherstellen, dass ein dauerhaftes Wirtschaften möglich ist. Die wirtschaftliche Situation soll verbessert oder zumindest nicht verschlechtert werden. Im Zuge touristischen Wirtschaftens ist dabei neben der Entschädigung für den entstandenen Aufwand ein Ausgleich für die teils negativen Auswirkungen des touristischen Einflusses zu berücksichtigen. Bei der **sozialen Nachhaltigkeit** steht der Mensch im Mittelpunkt. Die zentrale Position nimmt dabei die Entwicklung der Bevölkerung im jeweiligen Umfeld ein. Im Speziellen ist darunter zu verstehen, dass sich die Bevölkerung frei emanzipieren kann und sich durch die jeweilige Entwicklung zusätzliche Möglichkeiten ergeben. Darüber hinaus gibt es die kulturelle Nachhaltigkeit. Diese ist

[88] Vgl. Pufé, 2012, S. 34ff

gegeben, wenn äußerer Einflüsse nicht dazu führen, dass eine Gesellschaft ihre Kultur und die damit verbundenen Werte aufgeben. Im Zuge dieser Arbeit werden kulturelle Aspekte innerhalb der sozialen Dimension eingeordnet.[89]

Neben dem oben bereits erwähnten 3 Säulen Modell zählen das Schnittmengen-/Dreiklangmodell (Abbildung 7) und das Nachhaltigkeitsdreieck (Abbildung 8) zu den klassischen Nachhaltigkeitsmodellen. Beim 3 Säulen Modell stehen die nebeneinander angeordneten Säulen in einer unausweichlichen Abhängigkeit zueinander. Es scheint, als ob die drei Bereiche der Nachhaltigkeit losgelöst voneinander existieren. Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Aspekten werden beim 3 Säulen Modell gar nicht angedeutet. Bei den beiden anderen Nachhaltigkeitsmodellen wird deshalb versucht, diese Abhängigkeit mit einem ineinandergreifenden und überschneidenden Beziehungskonstrukt darzustellen.



Abbildung 7: Schnittmengen-/Dreiklangmodell[90]

Die Überlappungen der Kreise beim Schnittmengen-/Dreiklangmodell veranschaulichen den Zusammenhang zwischen den einzelnen Bereichen der Nachhaltigkeit. Je nachdem welche Bereiche durch ein Thema betroffen sind, ergeben sich andere Schnittmengen. Die Begriffe in den überlappenden Kreisbereichen (erträglich, überlebensfähig, gerecht) stellen den jeweiligen Kernwert dar. Ziel ist es, Themen zu finden oder zu adaptieren, dass alle drei Kreise

[89] Vgl. Pufé, 2012, S. 29f

[90] Vgl. Pufé, 2012, S. 34

betroffen sind, um anhaltend funktionierende Lösungen zu finden.[91] Bei Maßnahmen im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung gilt es, Wege zu finden, welche einen positiven Einfluss auf möglichst alle Nachhaltigkeitsaspekte haben. In der Praxis führen positive Maßnahmen in einem Aspekt der Nachhaltigkeit regelmäßig zu negativen Auswirkungen in einem anderen Aspekt. Deshalb ist es wichtig, einzelne Maßnahmen möglichst umfangreich hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen zu bewerten.

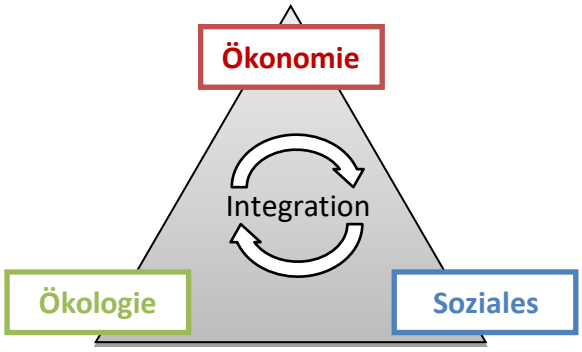


Abbildung 8: Nachhaltigkeitsdreieck[92]

Beim Nachhaltigkeitsdreieck geht es um die Sensibilisierung der wechselseitigen Abhängigkeit und des integrativen Charakters. Das Modell des Nachhaltigkeitsdreiecks soll helfen, Wirkungsgeflechte, Kettenreaktionen und Wechselwirkungen besser zu verstehen. Die Analyse in diesem Zusammenhang betrachtet die Auswirkungen auf die Wirtschaft (kurz- und langfristig), Folgewirkungen auf die Umwelt (Flora, Fauna, Landschaftsbild, …) und Auswirkungen auf die Menschen (Einheimische, Touristen, …). Bei der gleichzeitigen Betrachtung der drei Nachhaltigkeitsaspekte gilt die Gleichung „Ökologie + Ökonomie + Soziales = 100 Prozent“ als zentrales Element. Bei ausgeglichener Nachhaltigkeit sind alle drei Faktoren gleichrangig. Dies bedeutet, dass bei Fokussierung auf eine Teildisziplin die anderen Aspekte übergangen werden.[93]

Bei den vorgestellten Modellen der Nachhaltigkeit fehlt jeweils die Politik als eigenständige vierte Dimension. Diese hat durch ihre regulatorischen Möglichkeiten großen Einfluss auf alle drei Nachhaltigkeitsaspekte. Da die Politik in den wenigsten Modellen als eigene Dimension betrachtet wird, grundsätzlich im Rahmen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen handelt und

[91] Vgl. Pufé, 2012, S. 35f

[92] Vgl. Pufé, 2012, S. 36f

[93] Vgl. Pufé, 2012, S. 33ff

im Allgemeinen nur unmittelbar beeinflusst werden kann, wird diese vierte Dimension lediglich am Rande behandelt.

In der Literatur finden eindimensionale Nachhaltigkeitsmodelle (vielfach rein ökologisch orientiert) Erwähnung, meist werden dennoch die dreidimensionalen Nachhaltigkeitsmodelle als anzuwendende angesehen. Dabei sollen alle drei Dimensionen als ebenbürtig betrachtet werden. Für eine gleichrangige Berücksichtigung der drei Dimensionen gibt es hauptsächlich zwei Gründe. Eine vollumfängliche Umsetzung von Fairnessansprüchen und der damit verbundenen Wahrnehmung von Verpflichtung erfordert die Integration aller Dimensionen. Der zweite essenzielle Punkt hat ethische Gründe. Im Kontext der Möglichkeitserhaltung darf Nachhaltigkeit nicht rein auf eine Dimension beschränkt werden. Die Frage, auf welche Ressourcen nachkommende Generationen Anspruch haben, lässt sich beispielsweise nicht rein ökologisch beantworten, denn zusätzlich zu den natürlichen Lebensgrundlagen stellen wirtschaftliche und soziale Aspekte wichtige Grundsteine für menschliche Bedürfnisbefriedigung dar.[94] Mögliche Ressourcen für touristische Nutzung sind neben den Klassikern Kapital und Boden vor allem Arbeitsleistung und Gastfreundschaft.[95]

Obwohl es denkbar ist, Nachhaltigkeit nicht vollinhaltlich auf alle drei Aspekte anzuwenden, sondern nur auf einen Aspekt, sollte sie dennoch ausgewogen praktiziert werden. Andernfalls entstehen negative Wechselwirkungen in nicht betrachteten Aspekten.[96]

Egal welche Branche die angeführten Nachhaltigkeitsmodelle anwendet, es geht dabei stets um ein langfristig orientiertes Denken und Handeln. Ausschließlich kurzfristige Erfolge anzustreben hat nichts mit Nachhaltigkeit zu tun.

4.3.5. Nachhaltige Entwicklung

Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ist es, negative Auswirkungen in den einzelnen Dimensionen durch vorher erarbeitete Handlungsmöglichkeiten auf ein vertretbares Maß zu reduzieren oder im Idealfall gänzlich zu eliminieren. Darüber hinaus soll eine nachhaltige Entwicklung dazu beitragen, dass in allen drei Aspekten eine positiv nachhaltige Entwicklung angestoßen und diese kontinuierlich verbessert wird.

---

[94] Vgl. Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 54ff

[95] Vgl. Peters & Siller, 2014, S. 181

[96] Vgl. Miller & Twining-Ward, 2012, S. 16f

Zum besseren Verständnis und zur Konkretisierung von Ansatzpunkten in den einzelnen Dimensionen wird die nachfolgende Tabelle in Anlehnung an Freericks, Hartmann und Stecker sowie Job und Weizenegger angeführt.

	Positive Auswirkungen	**Negative Auswirkungen**
ÖKOLOGIE: Ressourcenschonung, Emissionsreduktion, Ökosystemqualität	Erhaltung der Biodiversität durch Stützung der Landwirtschaft, Ausweitung neuer Schutzgebiete, Erhöhtes Umweltbewusstsein, Erhöhtes Forschungsinteresse	Ressourcenverbrauch, Luftverschmutzung, Wasserverschmutzung, Flächenverbrauch, Bodenversiegelung Erosion, Lärmbelästigung
ÖKONOMIE: Grundbedürfnisse sichern, Perspektiven ermöglichen, Identität und Werte	Generierung von Arbeitsplätzen, Direkte und indirekte Wertschöpfung, Regionale Entwicklungsimpulse, Gewinne für Anbieter von Freizeitprodukten und Freizeitdienstleistern, Deviseneffekte	Saisonalität der Arbeitsplätze, Devisenabfluss, Steigende Preise vor allem für Grund und Boden, Gefahr von Monostrukturen mit damit verbundener Abhängigkeit
SOZIALES: Sozialkapital, Zusammenhalt, Soziale Aktivität	Stärkung und Wiederbelebung regionaler Kultur, Schutz von Kulturdenkmälern, Erhöhtes Kulturbewusstsein, Professionalisierung des touristischen Sektors	Kommerzialisierung regionaler Kultur, Anstieg von Kriminalität, Auslöschung traditioneller Lebensformen, Konflikte unterschiedlicher Nutzergruppen

Tabelle 2: Auswirkungen touristischer Aktivitäten[97]

In der Fachliteratur und in der Politik werden im Kontext des Alpentourismus derzeit vor allem folgende Aspekte als maßgebende und zu berücksichtigende Themen für den zukünftigen Erfolg genannt:[98]

- Klimawandel
- Bevölkerungswandel
- Energie

[97] Vgl. Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, S. 278 und Job & Weizenegger, 2003, S. 635

[98] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 108

- Weltmarktdynamiken
- Verkehr
- Wissens- und Informationsgesellschaften

Dementsprechend sind all diese Themen bei einer erfolgreichen nachhaltigen Entwicklung zu berücksichtigen. Grundsätzlich gibt es für all diese Bereiche bereits mehrere wissenschaftliche Bearbeitungen. In der hier vorliegenden Arbeit sollen keine allgemeingültigen Verhaltensregeln für eine nachhaltige Entwicklung herausgearbeitet werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf konkreten Handlungsmöglichkeiten im Bereich der einzelnen Anbieter. Zur Konkretisierung der einzelnen Handlungsfelder werden diese nachfolgend im Kontext des alpinen Tourismus näher ausgeführt.

Damit der Tourismus seinen Beitrag zur Abschwächung des **Klimawandels** beiträgt, sind laut Alpenzustandsbericht vier Hauptschritte erforderlich:[99]

1. Verhinderung von Treibhausgasemissionen (Verzicht auf besonders schädliche Angebote, Heliskiing, …)
2. Reduzierung von Treibhausgasemissionen (Effizienzsteigerung, Wärmedämmung, …)
3. Ersetzen von Praktiken zur Reduktion der Treibhausgasemissionen (öffentliche Verkehrsmittel statt motorisierter Individualverkehr, …)
4. Ausgleich von Treibhausgasemissionen (entstandene und unvermeidbare Emissionen durch zertifizierte Projekte neutralisieren)

Bei der Betrachtung einer längerfristigen Entwicklung des Tourismus im Alpenraum spielt das Klima eine entscheidende Rolle.[100]

Die **Bevölkerungsentwicklung** im Alpenraum verläuft in den einzelnen Regionen sehr unterschiedlich. Große Differenzen gibt es vor allem bei den Gebietstypen. In den Ballungszentren sind tendenziell positive Bevölkerungsentwicklungen festzustellen, während in vielen ländlichen Gebieten Stillstand oder sogar Rückgänge vorherrschen. Speziell für junge Menschen sind die Möglichkeiten am Land begrenzt. Viele versuchen deswegen ihre Chancen für höhere Bildung oder adäquate Arbeit in den Metropolen zu finden. Ältere Menschen zieht

[99] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 111

[100] Vgl. Zentralanstalt für Meteorologie und Geodynamik, 2019, o. S.

es tendenziell wieder zurück in ländliche Gebiete oder in die Städte bei seniorengerechter Lage. Darüber hinaus verkommen ländliche Gebiete zu Zweitwohnsitzregionen.[101]

Obwohl die Alpen gute natürliche Voraussetzungen für die Etablierung von erneuerbaren **Energien** wie Wind- und Wasserkraft haben, ist die Umsetzung oft dennoch schwierig. Dies wird durch gesetzliche Regelungen, durch die Bevölkerung und nicht zuletzt durch Naturschutzvereine verhindert.[102]

Aufgrund des globalen **demografischen Wandels** verändern sich die potenziellen Kundenfelder. So wird die Zahl der älteren Menschen, die künftig verreisen werden wachsen. Dies ist eine attraktive Zielgruppe, da sie in der Regel ein überdurchschnittliches Urlaubsbudget hat und vielfach mit ihrer gesamten Familie in den Urlaub fährt. Deshalb ist eine entsprechende Anpassung des touristischen Angebots an die sich verändernden Kundenbedürfnisse zielführend.[103]

Die technische Entwicklung im Bereich der **Mobilität** wird als wichtigste Grundlage für die positive touristische Entwicklung im Alpenraum gesehen. Der Tourismus ist ein globales Phänomen. Einerseits ist der Tourismus auf die Globalisierung in Form von geringen Reisekosten angewiesen, andererseits produziert dieser Umstand weltweiten Warenverkehr. Diese geringen Kosten für Transporte führen zu einer hohen Mobilität. Das wiederum führt dazu, dass der Alpenraum zwar von der ganzen Welt aus verhältnismäßig gut erreichbar ist, allerdings auch, dass er mit internationalen Angeboten im Wettbewerb steht. Besagtes hohes internationales Transportaufkommen bewirkt weitere negative Auswirkungen. Der Verkehr führt zu Ressourcenverbrauch und Treibhausgasemissionen, welche die Umwelt belasten. Gleichzeitig stellt er eine Belastung für die Bevölkerung weit über die Tourismusdestinationen hinaus dar. In Zukunft ist die Attraktivität des Tourismus deshalb stark vom Verkehrswesen und den damit verbundenen Kosten und Nebenwirkungen abhängig.[104]

Obwohl die Tourismusbranche an sich kein Hightech-Sektor ist, werden dennoch entlang der gesamten Wertschöpfungskette Technologien verwendet. Die ständige technologische Entwicklung führt zu Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dieser

[101] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 114

[102] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 115 und Gardt, Broekel, Gareis & Litmeyer, 2018, S. 46ff

[103] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 119

[104] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 115ff

Fortschritt ist nicht autark, sondern eng mit anderen Wirtschaftsbereichen auf Basis des globalen **Wissenstransfers** verbunden.[105]

Im Kontext der Nachhaltigkeitsaspekte bezogen auf den Tourismus im Alpenraum werden im Alpenzustandsbericht eine Reihe von Herausforderungen beschrieben:

- Ökologie:[106]
    - Natur als touristische Grundlage erhalten: Dabei sollen nicht nur die für den Tourismus oberflächlich notwendigen Grundlagen erhalten werden. Die Einzigartigkeit des alpinen Tourismus ist zu einem großen Teil auf die Natur- und Kulturlandschaft zurückzuführen. Dennoch wird die Erhaltung der natürlichen Ressourcen und der Biodiversität als notwendig erachtet. Die Natur mit all ihrer Vielfalt bildet für die meisten alpinen Tourismusaktivitäten faszinierende Erlebnisse. Darüber hinaus hat der Tourismus eine Verantwortung, dass die von ihm genutzten Regionen nicht durch ihn zerstört werden.
    - Negative Auswirkungen tourismusbedingter Mobilität reduzieren: Als große Hürde für eine nachhaltigere Tourismusentwicklung werden die mit dem Verkehr in Zusammenhang stehenden Ressourcenverbräuche gesehen. Dabei ist unabhängig vom Tourismustyp festzustellen, dass die Folgen touristischer Aktivität zum überwiegenden Teil auf die An- und Abreise zurückzuführen sind. Verstärkt wird dies in den Alpen aufgrund ihrer Topografie mit den dezentral verstreuten Tourismusdestinationen.
    - Flächenverbrauch reduzieren: Nicht nur im Bereich der Mobilität, sondern ganz allgemein bei der touristischen Infrastruktur wird Fläche benötigt. Flächenverbrauch oder Flächenversiegelung gibt es im alpinen Tourismus auf unterschiedliche Arten. Zur flächigsten Art zählt je nach Ausführung der Pistenbau. Vor allem im alpinen Bereich mit seiner schon vorher genannten Vielfältigkeit, aber auch aufgrund der Funktionsnotwendigkeit birgt die Veränderung von Flächen eine große Gefahr. Vor allem für Erosionssicherheit

[105] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 117

[106] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 122

und den Wasserhaushalt hat eine Veränderung der Geländeoberfläche große Auswirkungen.

- Naturgefahren respektieren: Flächenverbrauch, veränderte Nutzung, Klimawandel und die starken Einschränkungen der Nutzbarkeit des alpinen Raums führen dazu, dass der Alpentourismus ständig in unausweichlichem Kontakt mit Naturgefahren ist. Permanentes Risikomanagement im Bereich der Naturgefahren ist für jede Alpenregion, egal wie ausgeprägt touristische Strukturen sind, von entscheidender Bedeutung. Abhängig vom Grad der Erschließung ist das Schadenspotenzial für Mensch, Natur und Kapital. Darüber hinaus besteht bei Naturgefahren das Risiko, dass unvorhersehbare Folgeschäden und Folgekosten für die jeweilige Region entstehen, einerseits durch einen Imageschaden, andererseits durch mit einem Ereignis verbundene Einschränkungen der Möglichkeiten für einen weiteren Ausbau.

- Soziales:[107]
  - Saisonabhängigkeit reduzieren: Die negativen Auswirkungen der Saisonabhängigkeit betreffen nicht nur die im Tourismus beschäftigen Personen, sondern die gesamte regionale Bevölkerung. Aufgrund der arbeitsintensiven Hauptsaisonen kommt es temporär zu einer Vielzahl an Arbeitsplätzen, welche von den Einheimischen allein schon wegen der Anzahl nicht besetzt werden könnten. Dies führt dazu, dass zwangsläufig Personen, deren Lebensmittelpunkte von der jeweiligen Destination entfernt sind, zu den Saisonzeiten benötigt werden. Darüber hinaus kommt es in den Hauptsaisonen zu einer erhöhten Arbeitsbelastung, wodurch die Arbeitsplätze zusätzlich an Attraktivität verlieren. Die Zeiten mit großem Tourismusaufkommen führen in der Regel zu steigenden Lebenshaltungskosten. Für die Kommunen können sich, je nach Organisation, steigende Kosten aufgrund zusätzlich notwendiger Infrastruktur ergeben. Diese stellen eventuell nicht nur eine finanzielle Belastung für die touristischen Profiteure dar, sondern für die gesamte örtliche Bevölkerung.
  - Gleichgewicht von Einkommen und Preisniveau: Aufgrund der vorgenannten Saisonspitzen kommt es in touristischen Regionen oft zu hohen

[107] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 122

Lebenshaltungskosten und Immobilienpreisen. Im Gegensatz dazu steht das durchschnittliche Einkommen vom überwiegenden Teil der lokalen Bevölkerung. Dadurch kommt es zu starken Einschränkungen für die persönliche und wirtschaftliche Entwicklung. Das durchschnittliche Einkommen in touristischen Berufen ist wesentlich niedriger als in anderen Wirtschaftsbereichen, da vorwiegend einfache Dienstleistungsarbeitsplätze ohne spezielle Qualifikation benötigt werden. Höher qualifizierte Arbeitsplätze mit überdurchschnittlicher Entlohnung sind im Tourismus selten.

  - Barrieren reduzieren: Die alpine Landschaft ist von Natur aus eine Herausforderung für Menschen mit Handicap. Dies betrifft Menschen mit Behinderungen, Eltern mit Kinderwagen und ältere Menschen. Die Reduktion von Barrieren soll dabei aber nicht auf die öffentlichen Bereiche beschränkt bleiben, sondern in allen Bereichen angewendet werden. Die entsprechende Umsetzung soll für alle Generationen positiven Nutzen haben.

- Ökonomie:[108]
  - Nachhaltige Verkehrssysteme: Touristische Aktivität ist zum größten Teil auf Mobilität zurückzuführen. Touristischer Erfolg, vor allem im Bereich des Massentourismus, ist entscheidend von der Erreichbarkeit einer Destination abhängig. Ausgezeichnete Transportverbindungen zwischen Heimatorten und Urlaubsdestinationen werden in der Zukunft wie schon in der Vergangenheit einen wesentlichen Faktor darstellen. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gilt es demzufolge den Gegensatz zwischen Verbesserung beziehungsweise Erweiterung der Verkehrsmöglichkeiten und den damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu managen. Hier eine gesamtheitlich positive Entwicklung herbeizuführen, stellt eine zentrale Herausforderung für künftig erfolgreichen Tourismus dar.
  - Nutzung des touristischen Arbeitspotenzials: Tourismus hat enormes Potenzial für lokal standortgebundene Arbeitsplätze. Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen ist ein Großteil der touristischen Beschäftigungs-möglichkeiten standortgebunden und kann nicht an billigere Standorte verlagert werden. Die touristischen Produkte und Dienstleistungen erfordern menschliche

[108] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 123

Arbeitskräfte. Durch demografischen Wandel, die Schwierigkeiten junge Einheimische für die Tourismusbranche zu begeistern und auswärtige Mitarbeiter zu integrieren, wird es immer herausfordernder, die gewohnte alpine Authentizität zu erhalten.

- Rentabilität und Energiepreise: Derzeit haben die Kosten für Energie einen wesentlichen Anteil an den touristischen Kosten. Bei Seilbahnunternehmen mit ihrer energieintensiven Infrastruktur wie Seilbahnen und Beschneiungsanlagen, aber auch in alpinen Beherbergungsbetrieben sind die Energieaufwände im Vergleich zu anderen, nicht alpinen Tourismusformen wesentlich höher. Deshalb sind Energieeffizienz und regionale Lösungen im Sinne einer Kreislaufwirtschaft entscheidende Themen für eine nachhaltige Entwicklung.

Aufgrund der beschriebenen Herausforderungen werden nachfolgend mögliche Maßnahmen für eine positivere Entwicklung angeführt.

Ökologie:[109]

- Förderung von lokalen Produkten und Dienstleistungen
- Verbesserung der Verkehrssysteme zur Erreichung einer Destination und vor Ort
- CO_2-Fußabdruckrechner zur Bewusstseinsbildung unterschiedlicher Maßnahmen
- Flächenverbrauch differenzierter betrachten und nicht nur quantitativ bewerten
- Qualitative Verbesserungen über quantitative Verbesserungen stellen
- Bewusstseinsbildung hinsichtlich Flächenverbrauch, Energieverbrauch, Emissionen und der Notwendigkeit sonstiger Maßnahmen
- Informationsaustausch mit anderen Branchen

Soziales:[110]

- Arbeitsbedingungen verbessern, Individualisierung als zentraler Ansatz
- Barrierearme Planung
- Diversifizierung touristischer Angebote
- Ganzjährigen Tourismus fördern

[109] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 127f

[110] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 127

- Maßnahmen zur Belebung der Nebensaison
- Raumplanung mit Vorhaltung von Flächen für die einheimische Bevölkerung und tourismusfremde Branchen
- Breite Beteiligung der lokalen Bevölkerung
- Rahmenbedingungen für Saisonarbeitskräfte attraktiver gestalten

Ökonomie:[111]

- Förderung von zukunftsfähigen Produkten und Dienstleistungen
- Attraktive Rahmenbedingungen für wirtschaftende Einheimische
- Qualitative Arbeitsplätze im Tourismus für qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
- Auszeichnungen für energieeffiziente touristische Produkte und Dienstleistungen

Mit der Strategie Europa 2020 der Europäischen Union wurden folgende Prioritäten, welche sich nicht mit den erklärten Zielen der meisten Nicht-Regierungsorganisationen decken, von der Politik definiert:[112]

- Intelligentes Wachstum: Wissen und Innovation als Grundlagen einer wirtschaftlichen Entwicklung
- Nachhaltiges Wachstum: Unterstützen einer umwelt-, ressourcenschonenden und konkurrenzfähigen Wirtschaft
- Integratives Wachstum: Unterstützen einer Wirtschaft mit ausgeprägtem sozialem und territorialem Zusammenhalt und hohem Beschäftigungsgrad

Es gibt mittlerweile eine Unmenge von Ansätzen für nachhaltiges Handeln in den unterschiedlichsten Bereichen der Wirtschaft, so auch für den Tourismus. Bei diesen Ansätzen werden vielfach rein ökologische Ansätze mit einer vollumfänglichen Betrachtung in allen Bereichen der Nachhaltigkeit durcheinandergebracht. Zugleich gibt es mehrere Erarbeitungen von kleinen Teilbereichen der touristischen Systeme. Außerdem fällt auf, dass die Nicht-Regierungsorganisationen und die politischen Rahmenbedingungen unterschiedliche Forderungen hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung haben. Von entscheidender Bedeutung ist darüber hinaus die öffentliche Meinung. Diese scheint hinsichtlich der

[111] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 127

[112] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 130

touristischen Entwicklung vielfach von Extremen geprägt. Auf der einen Seite gibt es die vehementen Tourismusgegner und auf der anderen Seite gibt es die Befürworter. Beide Seiten haben ihren Standpunkt, welcher auf von Ihnen selektierten Fakten beruht. Auch haben zur touristischen Entwicklung viele eine eingeschränkte Sichtweise und verkennen die regional teils sehr große Bedeutung. Andererseits gibt es jene, die der touristischen Entwicklung eine zu große Bedeutung geben. Im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung dürfen nicht nur die Auswirkungen im lokalen Umfeld betrachtet werden, sondern die globalen Auswirkungen. Die Schwierigkeit der touristischen Entwicklung liegt im Zusammenführen der gegensätzlichen Meinungen. Dabei gilt es gesamttouristisch vor allem die öffentliche Wahrnehmung zu berücksichtigen. Für einzelne Unternehmen wird dies im Regelfall nicht möglich sein. Dennoch muss sich jedes einzelne Unternehmen im touristischen Apparat dieser Sache bewusst sein.

4.3.6. Nachhaltigkeitspyramide im Tourismus



Abbildung 9: Nachhaltigkeitspyramide im Tourismus[113]

Die Österreich Werbung hat eine nachhaltige Tourismusentwicklung in Ihrem Dokument - Grundlagenpapier und Diskussionsgrundlage zum Thema Nachhaltigkeit und Tourismus – im Wesentlichen als dreistufigen Prozess beschrieben.

[113] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Österreich Werbung, 2012, S. 4

Die obige Darstellung (Abbildung 9) zeigt die sogenannte Nachhaltigkeitspyramide im Tourismus. Die Pyramide symbolisiert drei Anforderungsebenen, die vom Fundament zur Spitze immer individueller werden. Die Basisanforderungen als erster Schritt, legen dabei fest, dass grundsätzlich nachhaltige Prinzipien eingehalten werden, um die Grundlage für nachhaltiges touristisches Wirtschaften zu bilden. Aufbauend darauf werden für den Gast spürbare Maßnahmen auf immaterieller und materieller Ebene kreiert. Dabei geht es neben der Verwendung von nachhaltigen Materialien und der Anwendung nachhaltiger Geschäftspraktiken vor allem um Leistungen, die hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit für Gäste und für potenzielle Gäste als solche wahrgenommen werden. Nur so kann entsprechende Kommunikation und entsprechendes Marketing wirksam erfolgen.

Die Spitze der Pyramide bildet die Vision als Idealfall. Diese sieht die Umsetzung optimaler, nachhaltiger Prinzipien in mindestens einem der nachfolgenden Bereiche:[114]

- Technologie
- Regionalität und Identitätskultur
- Gast-Gastgeber-Beziehung

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung beschreibt ein System, das aufgrund seines regenerativen Charakters dessen Bestand auf natürliche Weise langfristig gesichert wird. Laut diesem Modell ist eine dauerhafte Entwicklung dann sichergestellt, wenn durch gegenwärtige Bedürfnisbefriedigung nicht die Interessen zukünftiger Generationen eingeschränkt werden. Die kontinuierliche Entwicklung ist darüber hinaus ein Prozess der Wandlung, bei dem die Ressourcennutzung, das Investitionsziel, die Richtung des technologischen Wandels und die institutionelle Veränderung miteinander harmonieren und das heutige und zukünftige Potenzial vergrößern, menschliche Wünsche und Bedürfnisse zu erfüllen. Die drei Nachhaltigkeitsaspekte - Ökologie, Ökonomie und Soziologie – sind deshalb verwoben und dürfen nicht einzeln betrachtet werden. So muss im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung diese dreiseitige Wechselbeziehung von den privaten und den öffentlichen Akteuren in ihrem Handeln berücksichtigt werden. Im Kontext der touristischen Pyramide veranschaulicht das 3 Säulen Modell die **Basisanforderungen** an nachhaltige Leistungen, Produkte und Projekte. Die

[114] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 4

wichtigsten Merkmale der drei Nachhaltigkeitssäulen im touristischen Zusammenhang werden nachfolgend angeführt:[115]

Ökologie

Die Nutzung der natürlichen Ressourcen muss abhängig von der natürlichen Erneuerung stattfinden. Die Natur darf im selben Ausmaß genutzt werden, wie sie sich erneuern kann. Dazu zählen der bewusste und sparsame Umgang von Energie und Ressourcen und die schonende Nutzung schützenswerter Naturräume.

Soziales

Hier spielen die Interessen der ortsansässigen Bevölkerung eine wesentliche Rolle. Dabei sind die regionalen Akteure bei der Ausgestaltung von Leistungen und Projekten möglichst einzubinden. Die Berücksichtigung der lokalen Identität ist ebenso wie die Bereitstellung von guten Arbeitsbedingungen und Qualifizierungsmöglichkeiten für Personal Teil der sozialen Nachhaltigkeit.

Ökonomie

Tourismus kann dann nachhaltig sein, wenn er morgen noch existiert. Infolgedessen muss die Nachfrage am Markt berücksichtigt werden. Die Anwendung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsaspekte bilden zwar wichtige Grundlagen für zukunftsfähiges Wirtschaften, sind jedoch kein Garant für wirtschaftlichen Erfolg.

Bei einem nachhaltigen touristischen Produkt gilt es zu beachten, dass eine nachhaltige touristische Entwicklung grundsätzlich Teil einer ganzheitlich nachhaltigen Entwicklung ist und der Blick dennoch auf das Ganze gerichtet sein muss. Wichtig dabei ist, dass eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus nicht durch Rückschritte oder Widersprüche in anderen Bereichen erreicht wird.

Ab der **zweiten Anforderungsebene** der touristischen Nachhaltigkeitspyramide sollen touristische Produkte, Projekte und Leistungen so gestaltet sein, dass sie für die Touristen wahrnehmbar und wenn möglich sogar erlebbar sind. In dieser zweiten Ebene mit direktem

[115] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 5

Gästekontakt sollen wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit vermittelt werden. Dadurch ist der Tourismus gefordert, Nachhaltigkeit bei seinem Kerngeschäft umzusetzen. Auf diese Art und Weise kann der Tourismus seine nachhaltige Entwicklung an die Kunden bringen. So zählt beispielsweise eine Reduktion des Verbrauchs von fossilen Energieträgern zwar zum Kerngeschäft lokaler Energieversorger, nicht jedoch zu jenem des Tourismus. Als Beispiel für geeignete Tourismusangebote mit garantiertem Nutzen und internationaler Werbewirksamkeit im touristischen Kerngeschäft nennt die Österreich Werbung nachhaltige Mobilitätslösungen für Gäste und einen nachhaltigen Umgang mit natürlichen oder kulturellen Ressourcen mit touristischer Bedeutung. Nicht nur das reine Schaffen eines entsprechenden Produkts oder einer Leistung entscheidet über deren wirtschaftlichen Erfolg. Ein entscheidender Faktor ist vor allem die professionelle Integration der kreierten Leistungen, Produkte und Projekte in die touristische Vermarktung. Eine positive Entscheidungsbeeinflussung für mögliche Buchungen der potenziellen Kunden kann durch konsequentes Involvement der entwickelten Leistung in der gesamten Kommunikation und dem Marketing der touristischen Anbieter erfolgen. Derartige Erlebnisleistungen können für Regionen, Unternehmen oder Kooperationen wichtige Impulse setzen, dem Standort einen Aufschwung verschaffen oder ein Alleinstellungsmerkmal bilden. Als beispielhafte Maßnahmen dieser tourismusspezifischen Ansprüche innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen sind in Anlehnung an die Österreich Werbung nachfolgende zu nennen:[116]

Ökologie

- Durch den Tourismus werden Gäste, Mitarbeiter und Einheimische hinsichtlich ökologischer Zusammenhänge sensibilisiert.
- Durch den nachhaltigeren Einsatz von Ressourcen und Energie im touristischen Kerngeschäft wird das jeweilige touristische Produkt oder die touristische Leistung hervorgehoben und Gästen sowie potenziellen Gästen nähergebracht.
- Beim touristischen Angebot werden vorzugsweise lokale Produkte und Materialien eingesetzt. Dies wird gekennzeichnet und vermarket.
- Touristen erhalten die Gelegenheit, regionale Artenvielfalt und geschützte Naturräume zu entdecken. Der Touristiker übernimmt dabei eine aktive Rolle in der

[116] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 6f

Vermittlung des nachhaltigen Angebots und trägt somit zur Sensibilisierung im Umgang mit empfindlichen natürlichen Ressourcen bei.

Soziales

- Bei der Entwicklung touristischer Angebote sind die Interessen der lokalen Bevölkerung durch deren Einbeziehung zu berücksichtigen.
- Die Stärkung der regionalen Identität und Wertschätzung werden als wesentliches Argument für Marketingaktivitäten der touristischen Angebote gesehen. Die regionale Kultur wird präzise ins touristische Angebot eingebettet und bewusst in der Kommunikation genutzt.[117]
- Die mittel- bis langfristige Qualität nachhaltiger Angebote wird begünstigt durch entsprechende Arbeitsatmosphäre und Qualifikation der Mitarbeiter. Dadurch wird die positive Wahrnehmung der nachhaltigen Angebote vor Ort gefördert.

Ökonomie

- Human- und Naturkapital für die nachhaltige Bereitstellung von touristischen Produkten, Projekten und Dienstleistungen ist gewährleistet.
- Ein nachhaltiges touristisches Angebot wird durch lokales Involvement gestärkt, vermehrt nachgefragt und vermarktet.

In dieser Ebene der touristischen Nachhaltigkeitspyramide gibt es laut Positionspapier der Österreich Werbung eine Reihe herausragender Beispiele. Die dort beispielhaft angeführten touristischen Leistungen werden nachfolgend kurz dargestellt.[118]

Nationalpark Hohe Tauern

Im Nationalpark Hohe Tauern wurden touristische Angebote entwickelt, bei denen die Gastgeber und andere lokale Gästebegleiter zu den wichtigsten Vermittlern regionaler Naturschutzgebiete und Artenvielfalt werden. Dazu wurden entsprechende touristische Leistungen wie Tourenangebote, Besucherzentren, Nationalpark-Ranger-Aktivitäten, Wander-Shuttlebusse, regionale saisonale Küche mit „Null Kilometer"-Bilanz und eine

[117] Vgl. Criscione-Naylor & Andrea, 2018, S. 69

[118] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 7

Nationalpark-Aktiv-Card für eine leichte Zugänglichkeit zu diesen Programmen geschaffen. Die Grundbesitzer werden als wichtige Partner des touristischen Angebots wahrgenommen.[119] [120]

Ramsauer Bioniere

In Ramsau am Dachstein haben sich Kaufleute, Gastronomen und Biobauern zu den „Ramsauer Bionieren" zusammengetan. Deren erklärtes Ziel ist es, den Touristen einen aktiven und erholsamen Urlaub, im Einklang mit der Natur zu bieten. Die Natur wird dabei bewusst als Kreislauf gesehen. Diese Sichtweise spiegelt sich in nachhaltigem Denken und Handeln wider. Dabei wird auf vollbiologische Landwirtschaft ohne Gentechnikeinsatz, künstliche Aromen und Farbstoffe gesetzt. Weiters werden bei der Beschaffung von Lebensmitteln die Fairtrade-Standards eingehalten. Weitere Aspekte nachhaltigen Handelns sind der Einsatz von natürlichen Baustoffen, soziale Verantwortung sowie umweltfreundliches Management bei Energie- und Abfallwirtschaft. Ebenso bekennen sich die „Ramsauer Bioniere" zur Generationengerechtigkeit und pflegen Partnerschaften im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung.[121]

Bio-Hotels

Dabei werden nachhaltige Urlaube vom Bio-Bauernhof bis zum Luxushotel angeboten. Nachhaltige Leistungen und Produkte sind nicht nur integraler Bestandteil der Marketingaktivitäten, sondern werden direkt vor allem vor Ort den Touristen nähergebracht. Die Bio-Hotels werden von externen Institutionen periodisch überprüft. Dadurch können einwandfreie ökologische Standards garantiert werden. Bis auf die externe Zertifizierung ähneln die sonstigen Nachhaltigkeitsaspekte jenen der Bio-Hotels.[122]

Bei der **dritten** und letzten **Stufe** der touristischen Nachhaltigkeitspyramide sollen nachhaltige touristische Projekte, Leistungen und Produkte eine der drei nachfolgend dargestellten Visionen näherbringen. Diese Visionen sind dabei in die Handlungsfelder Technologie, Regionalität und Identitätskultur sowie Gast-Gastgeber-Beziehungen eingeteilt. Dabei werden

[119] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 7

[120] Vgl. Nationalpark Region Hohe Tauern, 2018, o. S.

[121] Vgl. Ramsauer Bioniere, 2018, o. S.

[122] Vgl. Bio Hotels, 2018, S. 1ff

nicht leicht zu erreichende, aber erstrebenswerte Zustände beschrieben, deren Ziele mit hoher Priorität verfolgt werden sollen. Die vorher beschriebenen und der zweiten Pyramidenebene zugeordneten Angebote können einen Schritt in Richtung der drei Visionen leisten. Wie bereits angeführt müssen dabei Angebote Nachhaltigkeit im touristischen Kerngeschäft verankern. Nachfolgend werden die drei Visionen dargestellt.[123]

Vision Technologie

Bei der Vision Technologie wird eine Neutralität bei sämtlichen Emissionen (Wärme, Kälte, Mobilität, Abfälle, …) und generell optimale Kreisläufe für Energie und Ressourcen angestrebt. Eine Destination kann im Rahmen der Vision Technologie folgende kennzeichnende Merkmale haben:

- Nachhaltige Treibhausgasbilanz
- Hohe Energie- und Ressourceneffizienz durch Einsatz neuester Technologien
- Intelligente und systemorientierte Lösungen zur Optimierung der Energiesysteme
- Verteilung des Transportaufkommens auf unterschiedliche Verkehrsmittel unter Berücksichtigung der Emissionen. So ist öffentlicher Verkehr wie Bus und Bahn sowie sonstige sanfte Mobilitätsvarianten gegenüber motorisiertem Individualverkehr zu bevorzugen.
- Soziale und organisatorische Innovationen durch Einbindung der Nutzer
- Nutzung von Realisierungschancen durch frühzeitige Einbindung von Investoren

Wie nahezu alle Branchen in Industriestaaten startet der Tourismus nicht bei null und kann im Rahmen dieser Visionen eine Vorreiterrolle in den Alpen übernehmen. Für die Bereiche Bauten/Anlagen, Mobilität, Energieversorgung und Logistik werden im Positionspapier nachfolgende Maßnahmen als Teil des Weges für die Vision Technologie genannt. Dabei wird jeweils ein konkretes Beispiel angeführt.

Verbesserungsmaßnahmen für Bauten/Anlagen

- Positive Energiebilanz (Plusenergie-Gebäude, Fotovoltaik-Anlagen, …)
- Verringerter Ressourcenverbrauch
- Nutzung von lokalen, nachwachsenden Rohstoffen

[123] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. S. 8

- Regionale Wertschöpfung durch lokale Handwerker

Als Beispiel für die Vision Technologie im Bereich Verbesserungsmaßnahmen für Bauten/Anlagen wird im Positionspapier das Boutiquehotel Stadthotel in Wien angeführt. Dieses hat sich unter anderem den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen verpflichtet. Ein großes Hauptaugenmerk liegt aber auf der Null-Energie-Bilanz. Dazu wird eine große Fotovoltaik-Anlage zur Erzeugung sauberer und nachhaltiger Energie eingesetzt. Ergänzend dazu hat das Hotel eine Solaranlage zur nachhaltigen Wärmeerzeugung. In Kombination mit diesen Energieerzeugern werden energiesparende Komponenten wie LED-Leuchtmittel und wassersparende Duschköpfe eingesetzt.[124]

Verbesserungsmaßnahmen bei der Mobilität

- Betriebliche Mobilität mit Fokus auf öffentlichem Verkehr (vom Eigentümer bis zum Mitarbeiter)
- Mobilitätsangebot in der Region (Regio-Cards, Fahrrad- und Autoverleih, Elektrofahrzeuge, …)
- Mobilitätsangebot für An- und Abreise
- Nachhaltige Mobilität ganzheitlich betrachten

Die Elektromobilität in der Region Lech-Warth wurde im Positionspapier als positives Beispiel angeführt. Dort können Gäste Elektrofahrräder und Elektroautos mieten und erhalten alle möglichen Informationen in den Hotels und an öffentlichen Stellen.[125]

Verbesserungsmaßnahmen bei Energieversorgung und Logistik

- Umstellung der Energieversorgung auf erneuerbare Energien (Wasserkraft, Biomasse, Solarthermie, Fotovoltaik, Windkraft, …)
- Intelligente Energieverteilung durch Verknüpfung von Erzeuger, Speicher und Verbraucher
- Optimierung von Wareneinsatz und Logistik (Verwertung und Vermeidung von Abfällen)

[124] Vgl. Boutiquehotel Stadthalle, 2018, o. S.

[125] Vgl. Klima- und Energiefonds, 2018, o. S.

Bei der im Burgenland gelegenen Urlaubsanlage „Villa Vita Pannonia“ haben Gäste die Möglichkeit, sich über alternative Energiegewinnung zu informieren. Dabei kann das Biomasse-Heizwerk besichtigt werden und Informationen über Fotovoltaik und Sonnenkollektoren gesammelt werden.[126]

Vision Regionalität und Identitätskultur

Bei der Vision Regionalität und Identitätskultur sollen die nachfolgenden Aspekte beachtet werden. Die dabei entstehenden Impulse tragen wesentlich zur Stärkung des Identitätsgefühls bei. Dabei geht es um intelligent gemanagte Prozesse in den Bereichen Wirtschaftskreisläufe, Identitätskultur und Kulturgut Landschaft.[127]

- Wahrung des Materiellen (Kulturlandschaften, ursprüngliche Strukturen, Baustoffe, Kulturgut, …)
- Wahrung des immateriellen regionalen Erbes (Bräuche, Handwerk, Kultur, …)
- Wechselwirkungen des Materiellen und Immateriellen in Gegenwart und Zukunft

Regionale Wirtschaftskreisläufe

Architekten, Designer und Kulturschaffende kooperieren mit ortsansässigen Handwerkern, um prägende Werke zu schaffen, die weit über nationale Grenzen hinaus Bekanntheit erlangen. Um einen nachhaltigen Erlebniswert in den Urlaub zu bringen, wird das lokale immaterielle Erbe in zukunftsweisender Form wertschöpfend genutzt.

In Gamlitz findet sich ein Beispiel für die Baukultur der Südsteiermark. Weinbau prägt die Landschaft der Südsteiermark. Die Initiative „Bauen mit der Landschaft“ wurde von Naturpark, Gemeinden und dem Land Steiermark ins Leben gerufen. Diese Initiative umfasst die Beratung von Bauunternehmern mit dem Ziel, die Gesamtwirkung der Kulturlandschaft zu erhalten.[128]

Kooperationen können in der Landwirtschaft eine nachhaltige Entwicklung bewirken. Durch eine nachfrageorientierte Produktion entsteht eine zuverlässige Abnahmequelle und die Preissensibilität wird gesenkt. Den Gästen wird ein spürbarer Mehrwert geboten. Durch den

[126] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 9

[127] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 9

[128] Vgl. Tourismusverband Gamlitz, 2018, S. 1ff

Tourismus ergibt sich für die Landwirtschaft die Möglichkeit, ihr Portfolio zu erweitern und zusätzliche Leistungen wie Urlaub am Bauernhof anzubieten. Dabei wird den Gästen ein direkter Einblick ins bäuerliche Leben eröffnet.[129]

Identitätskultur

Bei der Identitätskultur sind kulturelle Selbstbestimmung und kulturelle Vielfalt die ausgeprägten Eigenschaften. Gäste stufen Regionen, die sich aktiv mit ihrer Heimat und ihrer kulturellen Identität auseinandersetzten, attraktiver ein als solche, die sich davon losgelöst betrachten. Die Gastgeber sind dabei gefordert, das Interesse der Gäste für die lokale Kunst und Kultur zu wecken und sie in diese zu integrieren. Ebenso wichtig ist die Vermittlung der Philosophie von Unternehmen der jeweiligen Regionen und der gelebten Partnerschaften. Mit diesen Maßnahmen wird durch Verstrickung mit der regionalen Identität eine höhere Wertschöpfung bewirkt. Attraktionen, welche keine Bindung mit der lokalen Identität eingehen und lediglich der Bespaßung von Gästen dienen, haben nichts mit einer Identitätskultur im Sinne einer nachhaltigen touristischen Entwicklung zu tun. In der kleinen mittelalterlichen Stadt Gmünd in Niederösterreich wird seit Langem auf Kunst und Kultur gesetzt. Dabei ist es gelungen, mehrere ehemals leerstehende Gebäude in der Altstadt zu revitalisieren. So wurden darin besondere Ausstellungsorte wie Skulpturengärten, Galerien, Kunstateliers, internationale Gastateliers und Kunsthandwerkstätten untergebracht. Dadurch erlebt die Stadt eine Renaissance, in der die Gebäude das heutige Stadtbild prägen.[130]

Kulturgut Landschaft

Alpine Tourismuslandschaften bieten große Anreize, damit Gäste immer wieder zu Besuch kommen. Viele dieser Landschaften bestehen aus Kulturlandschaften wie Streuobstwiesen mit ausladenden Bäumen, farbenprächtigen Mischwäldern im Herbst, Flusslandschaften, die urbar gemacht wurden und im alpinen Bereich unter anderem gepflegte Almwiesen. Solch gepflegte Landschaften haben im Kontext der Nachhaltigkeit eine doppelte Wirkung. Erstens erhöhen sie das Wohlbefinden der Touristen, zweitens gewährleisten sie den Erhalt dieser Kulturlandschaften, da sie von den Touristen in weiterer Folge gefordert werden.[131] Als

[129] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 9f

[130] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 10

[131] Vgl. S. Criscione-Naylor & Andrea, 2018, 67ff

Beispiel kann das österreichische Mostviertel genannt werden. Die heutige Renaissance des Mostes ist innovativen Köpfen wie den Mostbaronen zu verdanken. Diese lassen alte Traditionen wieder aufleben und kreieren unter Verwendung modernster Kellereitechnik außergewöhnliche, meist sortenreine Birnenmoste in verblüffender Geschmacksvielfalt. Dabei ist es den Mostproduzenten ein großes Anliegen, die für die Gegend kennzeichnende Kulturlandschaft an der Moststraße zu erhalten.[132]

Vision der wirksamen Gast-Gastgeber-Beziehungen

Damit Touristen in eine Region kommen und sich dort wohl fühlen, sind Touristiker gefordert, sich abhängig von der angebotenen Leistung mannigfaltige Kernkompetenzen anzueignen. Dieser Anspruch betrifft vor allem jene Anbieter mit direktem Gästekontakt. Laut Positionspapier geht es dabei einerseits um Lebenskompetenz, die sämtliche Mitarbeiter in ihrem beruflichen Engagement, ihrem Einfallsreichtum und ihrer Lebensfreude bereichert, was für die Gäste direkt erkennbar wird. Andererseits geht es darum, dass den Gästen ihre Eigenverantwortung dargelegt wird. Die Gastgeber müssen die Fähigkeit besitzen, den Gästen zu vermitteln, dass sie selbst für ihr Urlaubsglück und ihre Freuden im Allgemeinen verantwortlich sind und sie deshalb entsprechend handeln müssen. Touristische Nachhaltigkeit muss manifestiert werden, indem sie vermittelt und sichtbar gemacht wird. Abgesehen von der moralischen Ebene geht es vor allem darum, den Gästen einen Mehrwert in Form von Erfahrungs-, Erlebnis- und Genussgewinn bei ihren Urlaubsreisen zu bieten und in den Fokus zu stellen. Wichtig ist die Kommunikation des Zusatznutzens für die Gäste, idealerweise nicht erst während des Urlaubs, sondern schon vorher zu Hause. Der österreichische Tourismus kann eine lange Tradition bei der individuellen Vermittlung örtlicher Besonderheiten vorweisen. Dies betrifft das Vermitteln bereichernder Erfahrungen. Die Bandbreite beginnt bei der simplen Gästeinformation über persönliche Geschichten mit expliziter, aber vor allem impliziter Wissensvermittlung bis hin zu Themen der Nachhaltigkeit. Bei der Vermarktung von Aspekten der Nachhaltigkeit verhält es sich wie allgemein mit Projekten, Leistungen und Produkten. Das Erreichen der Gäste funktioniert am besten über Emotionalisierung des Angebots. Dies erfolgt durch geschicktes Verknüpfen mit regionalen Ritualen, Geschehnissen, Gesichtern und Geschichten. Unentbehrlich für die erfolgreiche Umsetzung der Vision wirksame Gast-Gastgeber-Beziehungen sind jene touristischen

[132] Vgl. Verein Mostbarone, 2018, o. S. und vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 10

Angebote, die Aspekte der Nachhaltigkeit direkt erkennbar machen, vom Gastgeber glaubwürdig gelebt werden, den Gast ansprechen und vor allem das Erleben von Urlaubsglück ermöglichen. Als Beispiel für die Vision der wirksamen Gast-Gastgeber-Beziehung wird das Bad Blumauer Manifest genannt. In den darin enthaltenen Geboten für nachhaltiges Wirtschaften wird vor allem der Weg vom Geldkapitalfokus auf eine gesamtheitlich nachhaltige Betrachtung von Human-/Sozial-, Natur- und Geldkapital beschrieben. Dabei wird vor allem auf das Humankapital der Mitarbeiter und speziell auf die Beziehung zwischen Gast und Gastgeber als wertorientierte Grundlage hingewiesen.[133]

Im Fazit des Positionspapiers wird die Wichtigkeit einer touristischen Entwicklung hin zur Nachhaltigkeit angeführt. Dies wird mit dem allgemeinen Wandel und dem Zugewinn von neuen gesellschaftlichen Werten, vor allem von den überdurchschnittlich reiseaffinen Leitmilieus begründet. Vollumfängliche Nachhaltigkeit als fundamentale Kompetenz wird für den Tourismus als zentrale Chance für zukunftsfähigen Erfolg gesehen. Eine realistische Chance für langfristigen Erfolg können nur nachhaltige Produkte und Leistungen garantieren, bei denen Nachhaltigkeit als Zusammenspiel von Ökonomie, Ökologie und Sozialem gelebt wird. Echte Nachhaltigkeit darf dabei aber keinesfalls nur als lukrativer Zusatznutzen für Marketingaktivitäten bei der Vermarktung des touristischen Angebots dienen, sondern muss im touristischen Kerngeschäft verankert sein.[134]

Durch die Schaffung entsprechender Leistungen und Produkte leistet der Tourismus einen bedeutenden Beitrag für eine gesellschaftliche Entwicklung im Bereich der Nachhaltigkeit. Regionen in denen es gelingt, solche Angebot am Markt zu etablieren, haben darüber hinaus einen effektiven Schritt zu begeisterten und loyalen Gästen vollbracht.

[133] Vgl Österreich Werbung, 2012, S. 10f und Rogner, Zotter & Gutmann, 2018, S. 1ff

[134] Vgl. Österreich Werbung, 2012, S. 10

4.3.7. Alpenkonventionen

Da im Zusammenhang mit der Entwicklung in den Alpen ganz allgemein und vor allem mit einer nachhaltigen Entwicklung immer wieder die Rede von den Alpenkonventionen ist, wird nachfolgend die Bearbeitung des Berichts vom Ständigen Sekretariat der Alpenkonventionen angeführt.

Die UN-Welttourismusorganisation definiert nachhaltigen Tourismus folgendermaßen: Tourismus wird als nachhaltig angesehen, wenn er die aktuellen und künftigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen, die Bedürfnisse der Gäste, der Industrie, der Umwelt und der Gastgebergemeinden voll berücksichtigt.[135]

Somit unterliegt nachhaltiger Tourismus folgenden Handlungsweisen:[136]

- Die Ressourcen der Umwelt, insbesondere jene mit einer touristischen Schlüsselfunktion, optimal nutzen und dabei die ökologischen Prozesse, die Biodiversität und das Naturerbe erhalten.
- Die soziale und kulturelle Entwicklung der Gastgeber respektieren und interkulturelles Verständnis fördern.
- Wirtschaftliches Handeln muss auf Langfristigkeit ausgelegt sein. Weiters sollen alle Beteiligten davon profitieren und nicht nur einige wenige auf Kosten von anderen. Dabei sind neben dem Einkommen selbst stabile Arbeitsplätze, soziale Dienstleistungen und ein Beitrag zur Armutsbekämpfung gemeint.

Von der Europäischen Kommission wird nachhaltiger Tourismus als jener Tourismus definiert, der ökonomisch und sozial vereinbar ist, ohne ökologische und kulturelle Aspekte zu beeinträchtigen. Demzufolge wäre ein nachhaltiger Tourismus mit einem ausgewogenen Verhältnis der drei Säulen der Nachhaltigkeit zu erreichen.[137]

Tourismus ist eine Form der Wirtschaft, bei dem vielfach in peripheren Regionen Arbeitsplätze geschaffen und neue Wege für die lokale Entwicklung ermöglicht werden. Die Grundlage für den Tourismus bildet dabei in erster Linie die Vermarktung und Inwertsetzung historischer, kultureller, sozialer und im alpinen Bereich vor allem natürlicher Ressourcen. Der alpine

[135] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 14

[136] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 14

[137] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 14

Tourismus ist dabei eine grundlegende wirtschaftliche Komponente und in manchen Regionen sogar die dominierende Kraft, die es den dort lebenden Menschen ermöglicht aus ihrem Lebensraum einen Arbeitsraum zu kreieren. Infolge dessen ist eine nachhaltige Entwicklung im alpinen Tourismus eine wichtige Problematik. Bei einer nachhaltigen Entwicklung gibt es viele Herausforderungen:[138]

- Mobilität, speziell hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Klimawandel
- Erhaltung der natürlichen Ressourcen
- Reduktion des Ressourcenverbrauchs
- Besucherströme entsprechend der Belastungsgrenzen räumlich und zeitlich verteilen
- Soziale und kulturelle Traditionen wahren

Diese Handlungsfelder fordern ein Mitwirken aller Beteiligten:[139]

- Reiseveranstalter
- Verkehrsunternehmen
- Tourismusentwickler
- Beherbergungsbetriebe
- Gaststättenbetreiber
- Ladenbesitzer
- Reiseleiter
- Planer
- Anbieter von Tourismusprodukten
- Regionale Akteure
- Gewählte Volksvertreter
- Touristen
- Einheimische

Die Touristen tragen durch ihre Macht im Käufermarkt eine große Verantwortung bei der Mitgestaltung für eine nachhaltige Entwicklung. In der Literatur werden Touristen als inhomogene Gruppe mit multiplen Verhaltensmustern beschrieben. Aufgrund dieser Vielfalt wird ein Angebot nur bei entsprechender Umsetzung erfolgreich sein. Von einer

[138] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 14

[139] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 14 und vgl. Harms, Neumann & Clemens, 2019, S. 429ff

wettbewerbsfähigen Destination wird erwartet, dass sie wiedererkennbar, flexibel und innovativ ist. Eine Destination muss sich ihrer Identität bewusst sein und die lokalen Besonderheiten weiterentwickeln, um sich als authentisch und wiedererkennbar zu etablieren. Flexibilität wird aufgrund der sich ständig verändernden Marktsituation verlangt. Diese Anpassungen sind durch äußere Umstände wie dem Klimawandel, aber auch durch die Kunden selbst notwendig. Innovationen beschränken sich idealerweise nicht auf die jeweilige Kernkompetenz eines Unternehmens, sondern sollten möglichst alle Produkte und Leistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette betreffen.[140]

Nicht nur im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung scheint immer wieder die Frage nach dem fortlaufenden Wachstum auf. Dieser wird vor allem im ökologischen Bereich zunehmend kritisch gesehen. Dabei fordern insbesondere Nicht-Regierungsorganisationen einen Stopp beim Flächen- und Ressourcenverbrauch. Forderung nach einer grünen Wirtschaft bedeutet eine Reduktion in den Bereichen CO_2-Ausstoß, Verschmutzung, Energie-, Flächen- und Ressourcenverbrauch sowie Erhaltung der biologischen Vielfalt.[141] Diesbezüglich gibt es unzählige gesetzliche Regelungen, aber auch freiwillige Ansätze. Dennoch wird der alpine Tourismus in der öffentlichen Sichtweise dieser Bereiche verglichen mit anderen Wirtschaftszweigen eher negativ wahrgenommen.

Die Verflechtungen im Tourismus sorgen nicht nur dafür, dass viele Branchen vom Tourismus induzierte Umsätze bekommen, sondern dadurch auch eine entsprechende Analyse wird erschwert. Aufgrund der über die gesamte Wertschöpfungskette und branchen-übergreifenden Auswirkungen touristischer Aktivitäten ist eine Darstellung über lokale Grenzen hinaus zwar möglich, jedoch aufwendig und nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. Während im lokalen Umfeld touristischer Aktivitäten die indirekt betroffenen Personen die Tragweite erkennen, beschränkt sich dies außerhalb der jeweiligen Region vielfach auf die negativen Auswirkungen. So wird zwar das höhere Verkehrsaufkommen wahrgenommen, nicht jedoch die durch den Tourismus induzierten Ausgaben und geschaffenen Arbeitsplätze im Baugewerbe, dem Handel und vielen anderen Bereichen.[142]

Eine mancherorts gelebte Praxis zur Belebung des alpinen Sommertourismus ist die Finanzierung des meist schwächeren Sommertourismus durch die Ortstaxe der

[140] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 113

[141] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 17

[142] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 27

Wintertouristen. Die Ortstaxe ist ein Beitrag in verhältnismäßig geringer Höhe, welche von Urlaubern mit dem Übernachtungspreis geleistet wird. Diese dadurch zustande kommende Fremdenverkehrsabgabe kommt grundsätzlich der Gemeinde zugute und wird in der Regel für die Instandhaltung und Errichtung touristischer Infrastruktur verwendet. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, einen Teil dieser Abgaben für einen bestimmten Zweck zu verwenden. So werden beispielsweise touristische Aktivitäten des Sommers mit Einnahmen aus dem Wintertourismus finanziert, wodurch der Sommer für die Touristen preiswertere Aktivitäten ermöglicht.[143]

Obwohl die Dokumente der Alpenkonventionen meist nur als Verhinderungsinstrument des alpinen Tourismus gesehen und genutzt werden, enthalten sie vielfach Aspekte, welche für einen florierenden Tourismus sprechen. So wurden dann allgemeine Ziele einer nachhaltigen Tourismusentwicklung definiert:[144]

- **Staaten** und deren **Gebietskörperschaften**: Zeitliche und räumliche Diversifizierung und Staffelung des touristischen Angebots und der Nachfrage. Berücksichtigung von nachhaltigen Tourismuszielen in Bereichen der Raum- und Verkehrsplanung, der Land- und Forstwirtschaft sowie der Umwelt. Darüber hinaus gibt es konkretere Ansatzpunkte. So wird von den Staaten eine Verantwortungsteilung und Unterstützung wirtschaftlich schwächerer Gebiete verlangt. Weiters spielen gemeinsame Maßnahmen und Zusammenarbeiten in den Bereichen Forschung, Aus- und Weiterbildung, Informationsgestaltung und die generelle Entwicklungsgestaltung eine wesentliche Rolle.
- **Ansässige Bevölkerung**: Möglichkeit zur Ausgestaltung ihrer eigenen Konzepte und Mitwirkung an deren Umsetzung. Als wesentlicher Punkt wird gesehen, dass der Tourismus zur Existenzsicherung der Einheimischen nicht nur beitragen, sondern diese gewährleisten soll.
- **Reiseveranstalter** und **Tourismusunternehmen**: Unterstützung bei der Erhaltung des Naturerbes und der Qualität der touristischen Produkte und Dienstleistungen als Fundament für eine nachhaltige Entwicklung touristischer Wirtschaftsangebote. Grundlagen zur Verbesserung des touristischen Angebots erreichen und Projekte hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Ökosysteme prüfen. Maßgeschneiderte

[143] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 33

[144] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 35

touristische Angebote in Harmonie mit den ökologischen und sozialen Besonderheiten einer Region unter Berücksichtigung der Marktsituation.

- **Touristen**: Sensibilisierung für die Natur und die heimische Bevölkerung.

Neben den allgemeinen Zielen werden in den Dokumenten der Alpenkonventionen besondere Empfehlungen für touristische Produkte und Dienstleistungen gegeben:[145]

- Unterstützung bei der Ausgestaltung nicht nur unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Auswirkungen, sondern unter Einbezug der ökologischen und sozialen Aspekte.
- Sicherstellung einer gleichmäßigen Verteilung der Besucherströme in den Regionen.
- Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen extensivem und intensivem Tourismus als Ziel für Regionen mit hoher touristischer Leistungsfähigkeit und entsprechender Abhängigkeit.
- Voraussetzungen zur Verbesserung der Qualität touristischer Angebote durch Entwicklung gemeinsamer Produkte und Leistungen sowie Informationsaustausch guter Praktiken.
- Definition und Bekanntgabe von Bereichen ohne touristische Nutzung.
- Verwendung und Modernisierung vorhandener Unterkünfte unter Berücksichtigung der begrenzten Raumverhältnisse.
- Touristische Destinationen besser in den öffentlichen Verkehr integrieren und Alternativen für den motorisierten Individualverkehr fördern.
- Gewährleistung, dass Skipisten, Schneeerzeugungsinfrastruktur und Begrünung unter hydrologischen, klimatischen und ökologischen Bedingungen möglichst landschaftsschonend gestaltet werden.
- Regulierung für Freiluftsportarten zur Reduzierung negativer Auswirkungen auf die Umwelt. Dabei sollen insbesondere motorisierte Sportarten weitestgehend begrenzt werden.

Für eine nachhaltige Entwicklung im Tourismus ebenfalls von entscheidender Bedeutung ist das Verkehrsprotokoll der Alpenkonventionen. Dabei wird eine nachhaltige Verkehrspolitik gefordert, welche die negativen Auswirkungen durch alpenquerenden und inneralpinen

[145] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 36

Verkehr auf ein für Mensch, Flora und Fauna vertretbares Maß reduziert. Dabei werden folgende Ansatzpunkte genannt:

- Reduktion des motorisierten Individualverkehrs
- Verlagerung des Güterverkehrs auf die Schiene
- Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln verbessern
- Schaffung von verkehrsberuhigten und verkehrsfreien Bereichen (autofreie Destinationen mit autofreier Anreise und autofreiem Aufenthalt)

Auch wären für Regionen mehr Entscheidungsfreiheiten von Vorteil. Bei einer nachhaltigen Entwicklung sollte jede Region für sich in einem nachhaltigen Gleichgewicht stehen. Dies ist in der Alpenkonvention so beschreiben. Dort heißt es, dass die ansässige Bevölkerung in der Lage sein muss, die gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung selbst zu bestimmen.[146]

4.3.8. Agenda 2030



Abbildung 10: Die 17 UN-SDGs mit ihren Logos[147]

Bei Betrachtung der Nachhaltigkeit im Verantwortungsbereich der Staaten ist die Agenda 2030 der Vereinten Nationen ein wiederkehrendes Thema. Mit der Agenda 2030 wurde ein

[146] Vgl. Alpenkonvention - Raumplanung und nachhaltige Entwicklung, 2022, S. 2f

[147] Quelle: Österreichisches Bundeskanzleramt, 2019a, o. S.

globaler Plan mit 17 Zielen und 169 Unterzielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) definiert, welcher als Weltzukunftsvertrag gilt.[148]

1. Armut in all ihren Formen und überall beenden
2. Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern
3. Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
4. Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern
5. Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
6. Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten
7. Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern
8. Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern
9. Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen
10. Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern
11. Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten.
12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.
13. Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen
14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
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

[148] Vgl. Vereinte Nationen, 2019, o. S.

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
17. Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Nachfolgend werden die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs) hinsichtlich ihrer Kontaktpunkte mit dem alpinen Tourismus näher beleuchtet. Einige dieser Ziele haben keine bis wenige direkte Berührungspunkte.

Ziel 1 – Keine Armut

Der Tourismus schafft direkt und indirekt Arbeitsplätze und somit Wohlstand für Menschen mit unterschiedlichsten Möglichkeiten, Fähigkeiten und Interessen. Es gibt von Teilzeitbeschäftigungen bis hin zu Vollzeitbeschäftigung viele verschiedene Jobangebote. Dabei wird den meisten Beschäftigten ermöglicht, im Tourismus ein überdurchschnittliches Einkommen zu generieren. Der alpine Tourismus ist dabei vor allem in entlegeneren Gebieten ein wichtiger Arbeitgeber. Vergleiche von alpinen Gebieten mit und ohne touristischem Angebot zeigen einen erheblichen Unterschied bei den Beschäftigungsmöglichkeiten. Andererseits sind die Lebenshaltungskosten in Gebieten mit touristischer Entwicklung vergleichsweise hoch. Dennoch kann der alpine Tourismus als Förderer der Armutsbekämpfung gesehen werden.

Abhängig von der genauen Beschäftigungsart beziehungsweise dem Beschäftigungsort wird das Einkommen unter Umständen nur saisonal erwirtschaftet. Durch florierenden Tourismus werden außerhalb der eigentlichen Saisonzeiten Arbeitsplätze in anderen Branchen geschaffen, wodurch sich dank des Tourismus in Kombination mit anderen Branchen prinzipiell die Möglichkeit von ganzjähriger Beschäftigung ergibt. Weiters stellt die Beschäftigungsdauer aufgrund des derzeitigen Sozialsystems wie etwa in Österreich im Normalfall kein finanzielles Problem für die im Tourismus Beschäftigten dar.

Dennoch könnte hier ein mögliches Ziel des alpinen Tourismus sein, weg von der Saisonbeschäftigung hin zur Ganzjahresbeschäftigung. Dies kann nur in Zusammenarbeit mit der Politik und anderen Partnern funktionieren.

Im lokalen Umfeld des Tourismus kann das Ziel 1 der SDGs als positiv entwickelt gesehen werden.

Ziel 2 – Kein Hunger

Im engeren Sinn hat der Alpintourismus mit dem 2. Ziel keine direkten Berührungspunkte. Im weiteren Sinn und bei der Betrachtung der Unterziele bietet der Tourismus hier insbesondere durch Kooperation mit der Landwirtschaft hohes Potenzial.

Einerseits kann der Tourismus nur mithilfe lokaler Anbieter hohe Transparenz durch Regionalität erreichen. Andererseits ergibt sich durch den Tourismus ein starker regionaler Abnehmer für eine Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen. Dabei werden regionale Produkte in guter Qualität zu einem fairen Preis durch die im Tourismus angesiedelten Unternehmen erworben. Dadurch wird es der ländlichen Landwirtschaft ermöglicht, über den Eigenbedarf hinaus produzierte Erzeugnisse in verhältnismäßig großer Menge abzusetzen. Darüber hinaus ist der Tourismus in der Position, das Angebot mitzugestalten. Dabei kann der alpine Tourismus eine nachhaltige Entwicklung bei der ländlichen Lebensmittelproduktion begünstigen und über die rein touristischen Grenzen hinaus die ländliche Entwicklung im Sinne der globalen Nachhaltigkeitsziele fördern. Vor allem in Zeiten von sinkenden staatlichen Unterstützungen im Agrarsektor hat der Tourismus einen positiven Einfluss auf eine nachhaltige Regionsentwicklung.[149]

Dadurch kommt es zu einer ganzheitlich wirtschaftlichen Stärkung der Region. In den alpinen Gebieten haben sich aus den landwirtschaftlichen Betrieben vielfach florierende Tourismusbetriebe entwickelt.

Durch die lokale Beschaffung bei der Ernährung wird eine wichtige Grundlage für eine bessere Ernährung gewährleistet. Laut einem Bericht der Vereinten Nationen ist Übergewicht eine Form der Fehlernährung.[150] Hier kann der Tourismus einen Beitrag leisten, einerseits durch Sensibilisierung und andererseits durch diverse sportliche Tourismusaktivitäten.

Ziel 3 – Gesundheit und Wohlergehen

Bei diesem Ziel handelt es sich um ein breit angesiedeltes. Durch die direkte und indirekte Wertschöpfung samt den damit verbundenen Steuereinnahmen im Tourismus werden Möglichkeiten für eine bessere Gesundheitsversorgung begünstigt. Vor allem in Zeiten mit steigendem Bewusstsein für Work-Life-Balance hat der Tourismus einen entscheidenden

[149] Vgl. Vereinte Nationen, 2016, S. 15 und vgl. Vereinte Nationen, 2019b, S. 25

[150] Vgl. Vereinte Nationen, 2019a, S. 25

Einfluss auf diese Balance. Dies betrifft nicht nur die Urlauber selbst, sondern birgt hohes Potenzial für alle Beschäftigten im Tourismus und die ansässige Bevölkerung.

Ziel 4 – Hochwertige Bildung

Wie schon beim Ziel 1 angeführt, schafft der Tourismus Arbeitsplätze für die unterschiedlichsten Bildungsniveaus. Er bringt dabei Perspektiven hinsichtlich Weiterbildungs- und Karrierechancen hervor. Bestens ausgebildete Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung für die meisten Wirtschaftszweige, so auch für den Tourismus. Im Tourismus gibt es unzählige Ausbildungsmöglichkeiten, welche vielfach von den Tourismus-unternehmen nicht nur gefordert, sondern gefördert werden. Darüber hinaus können Familien ihr Haushaltseinkommen erhöhen, wodurch sich weitere Ausbildungsmöglichkeiten ergeben.

Ziel 5 – Geschlechtergleichheit

Tourismus ist eine der Branchen mit dem höchsten Frauenanteil bei den Beschäftigten. Somit trägt der Tourismus schon jetzt entscheidend zur Geschlechtergleichheit bei.[151]

Ziel 6 – Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen

Der Alpintourismus hat eine große Verantwortung bei der Ressource Wasser. In Mitteleuropa dienen die Alpen beispielsweise als Wasserfänger, Wasserspeicher und Verteiler. Die Tourismusbranche ist gefordert, die Systeme dieser wichtigen Ressource durch entsprechende Maßnahmen zu schützen und mit größtmöglicher Sorgfalt zu nutzen. Speziell im Wintertourismus spielt die Wassernutzung durch die Beschneiung eine große Rolle. Die Sauberkeit hat dabei oberste Priorität, da für die Beschneiung keine chemischen Zusätze erlaubt sind. Diesbezüglich gibt es vom Gesetzgeber umfassende Regelwerke.

Durch die Nutzung des Wassers bei der Beschneiung werden Fassungen, Leitungen und Wasserspeicher benötigt. Diese Infrastruktur kann nicht nur für die Versorgung der Schneeanlage, sondern auch für die Versorgung der Gemeinden mit Trinkwasser genutzt werden. Dadurch können die anfallenden Kosten zur Erhaltung der für die Gemeinden notwendigen Infrastruktur reduziert werden.

[151] Vgl. Steinecke, 2010, S. 194

Aufgrund der überdurchschnittlichen Nutzungsintensität alpiner touristischer Gebiete, im Vergleich zu jenen ohne Tourismus, fehlt eventuell ein entsprechendes Verständnis hinsichtlich Wasserverbrauch, Abwasserwirtschaft, Verschmutzung und der damit verbundenen Auswirkungen. Aufgrund der gesetzlichen Regelungen ist zwar von entsprechenden Mindeststandards auszugehen, dennoch ist der sorgsame Umgang mit der Ressource Wasser ein zentrales Thema bei einer nachhaltigen Entwicklung.

Ziel 7 – Bezahlbare und saubere Energie

In der alpinen Tourismusbranche besteht vielfach die Möglichkeit saubere Energie zu nutzen, allerdings geschieht dies aus ökonomischen Gründen nicht. Auch wenn es sich viele Menschen leisten können, möchten sie dennoch nicht den Mehrpreis für einen nicht ersichtlichen, beziehungsweise indirekten Nutzen, zahlen. Hinsichtlich Energieeffizienz gibt es größeres Bestreben bei den Touristikern, da sich dies für sie finanziell direkt positiv auswirkt. Weil der alpine Tourismus ein großer Energienutzer ist, wurde und wird durch den Tourismus der Ausbau von entsprechender Energieinfrastruktur erheblich vorangetrieben. Dadurch ergeben sich in sonst nicht oder schlecht entwickelten Gebieten dieselben Möglichkeiten wie in urbanen Gebieten. Allerdings hat der Tourismus durch den großen Energiebedarf einen entscheidenden Beitrag für saubere Energielösungen zu leisten. Neben der steuerbaren Nachfrage kann er Innovationen vorantreiben. Im Alpintourismus gibt es viel ungenutztes Potenzial bei der Nutzung vorhandener Infrastruktur, wie beispielsweise der Beschneiungsanlage. Teile dieser Infrastruktur können zur Erzeugung und Speicherung von Energie genutzt werden. Durch die steigenden Anteile bei fossilfreier Stromerzeugung könnten diese stillen Reserven in naher Zukunft vermehrt genutzt werden, um die fossilen Energieträger zu substituieren.

Saubere Mobilität kann nur mit sauberer Energie erreicht werden. Da der Verkehr einen großen Anteil des Tourismus hat, ist es wichtig, hier einen entsprechenden Fokus zu setzen.

Ziel 8 – Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum

Beim Tourismus handelt es sich um eine Branche mit hoher Wertschöpfung. Im Alpintourismus werden lokale Arbeitsplätze geschaffen, regionale Produkte und die damit verbundene Wirtschaft in Gebieten gefördert, in denen es sonst vielfach keine echten Alternativen gibt.

Der Tourismus als Wirtschaftszweig für Beschäftigung und Wachstum ist für die gesamte Europäische Union relevant. Der europäische Tourismus sorgt beinahe für 10 Millionen Arbeitsplätze direkt. Diese sind auf circa 1,8 Millionen Organisationen, welche vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen sind, aufgeteilt. Eine große Bedeutung hat der Tourismus beim Abbau der Jugendarbeitslosigkeit, da er jungen Menschen an vielen Orten ermöglicht, erste berufliche Erfahrungen zu sammeln. Der direkte Anteil am Bruttoinlandsprodukt beträgt rund fünf Prozent. Die Bedeutung ist in einzelnen Regionen stark unterschiedlich. Die Tourismusbranche ist dabei die drittgrößte sozioökonomische Aktivität in der Europäischen Union. Davor sind lediglich der Handel mit Vertrieb und das Baugewerbe. Beide Branchen sind in vielen Regionen stark von touristischen Aktivitäten abhängig.[152]

Speziell von Nicht-Regierungsorganisationen wird immer wieder die Abkehr vom klassischen Wintertourismus hin zu alternativen Angeboten gefordert. Dabei werden nicht im Entferntesten Möglichkeiten oder Angebote aufgezeigt, die in der Lage sind, im selben Ausmaß wie das vorhandene Tourismusangebot Arbeitsplätze und wirtschaftlichen Erfolg sicher zu stellen.

Durch den Tourismus werden Arbeitsplätze in unterschiedlichen Bereichen mit vielfältigen Tätigkeitsbereichen, direkt und indirekt geschaffen und erhalten. Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen entstehen im Tourismus standortgebundene Arbeitsplätze. Dadurch werden Stellen in der jeweiligen Region geschaffen, bei denen keine Gefahr besteht, diese in ein Billiglohnland zu exportieren. Würde der alpine Tourismus wegbrechen, wären vor allem junge Menschen mangels Perspektive und allem voran mangels fehlender Arbeitsplätze gezwungen, vom Land in urbane Bereiche zu pendeln oder gar ihren Lebensmittelpunkt zu verschieben. In beiden Fällen würden die dezentralen Regionen darunter leiden. In Regionen mit lebendigem Tourismus floriert das Vereinsleben und ebenso werden tourismusfremde Wirtschaftszweige begünstigt. So wird der alpine Tourismus beispielsweise als Garant für den Fortbestand von Berglandwirtschaft gesehen. Beim natürlich gewachsenen Tourismus wird der Erfolg im Allgemeinen nicht rein auf die wirtschaftliche Dimension beschränkt. Der wirtschaftliche Erfolg touristischer Produkte und Angebote ist zwar von zentraler Bedeutung, um die Basis für ein langfristiges Überleben zu sichern. Neben dem Bewusstsein für die natürlichen Ressourcen war es vor allem die Rolle der Einheimischen, welche den Prozess der Entwicklung vor Ort bestimmt haben und noch immer definieren. Die einheimische

[152] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 18

Bevölkerung erwartet sich vom Tourismus im Gegenzug gute Verdienstmöglichkeiten. Dies entweder in direkter Form durch für Gäste angebotene Dienstleistungen oder in indirekter Form, beispielsweise durch zusätzliche Absatzmöglichkeiten für ihr Geschäft.

Der Tourismus ist gefordert, als Arbeitgeber attraktiver zu werden. Die Rahmenbedingungen sind vor allem aufgrund von variierenden Auslastungen oftmals nicht optimal. Mittlerweile gibt es spezielle Gütesiegel, welche sich diesem Thema angenommen haben. Dabei werden Unternehmen mit überdurchschnittlichem Engagement für die Mitarbeiter ausgezeichnet.[153]

Obwohl zu Hochsaisonzeiten vielen Menschen durch den Tourismus eine Arbeitsmöglichkeit geboten wird, gibt es oft starke saisonale Schwankungen. Die größten Schwankungen entstehen beim reinen Saisontourismus. Dabei sind die touristischen Aktivitäten auf eine bestimmte Jahreszeit beschränkt. In den Alpenregionen können aufgrund der stark unterschiedlichen klimatischen Verhältnisse im Jahresverlauf die meisten Aktivitäten nur in einem gewissen Zeitraum angeboten werden. Somit ist das Gästeaufkommen auf eine bestimmte Jahreszeit beschränkt. Außerhalb dieser Zeit ist deshalb der Mitarbeiterbedarf wesentlich geringer. Dies betrifft einerseits die Bereiche mit Kundenkontakt (Unterkünfte, Transport, Verpflegung, …) aber auch die Bereiche entlang der Wertschöpfungskette (Beschaffung, Verleih, …). Etwas abgefedert wird dies durch vom Tourismus induzierte Arbeiten (Baugewerbe, Handel, …). Je nach Art und Qualifikation der Beschäftigung wird so aufgrund des Tourismus eine ganzjährige Arbeit mithilfe zweier unterschiedlicher Tätigkeiten ermöglicht. Ein Beispiel dafür ist, wenn ein Mitarbeiter im Sommer am Bau und im Winter im Sportgeschäft arbeitet. Für Unternehmen bietet sich dabei die Möglichkeit, durch Kooperationen über saisonale Grenzen hinaus sichere Arbeitsplätze zu schaffen. Für die Unternehmen wiederum schafft dies treue Mitarbeiter. Bei spezialisierten oder qualifizierten Tätigkeiten ist dies nur schwer oder mit wesentlichen Abstrichen möglich. Beispielsweise wird ein Küchenchef eher keine Hilfstätigkeiten außerhalb der Hochsaison annehmen und ist somit gezwungen, in einer anderen Region eine entsprechende Arbeit zu finden. Der Arbeitsmarkt in Gebieten mit saisonalem Touristenaufkommen hat in der Regel somit keine konstante Beschäftigungsmöglichkeit. Da ein Betrieb mit hoher Fluktuation nur schwierig zu führen ist, haben Unternehmen begonnen, zumindest einen Teil der Zeit mit schwächeren Gästezahlen zu öffnen. Dadurch wird, zumeist führenden Mitarbeitern oder jenen mit Schlüsselpositionen, eine ganzjährige Beschäftigung am selben Ort angeboten. Dies hilft, die Mitarbeiterfluktuation

[153] Vgl. Tiroler Tageszeitung, 2019, o. S.

wesentlich zu reduzieren. Diese Option bietet sich in Gebieten mit einer starken und einer schwächeren Saison an. Bei Regionen mit ausschließlich Einsaisontourismus ist eine solche Form der Mitarbeiterbindung nicht möglich. In Gegenden mit gleichmäßigem Ganzjahrestourismus gibt es im Normalfall keine wesentlichen Schwankungen bei den Arbeitsplätzen im touristischen Sektor.

In der Region Paznaun und vor allem in Ischgl ist die Wintersaison für die Anbieter touristischer Dienstleistungen grundsätzlich erfolgreich. Aufgrund dessen und der Tatsache, dass im Sommer die mögliche Saisonzeit kürzer und generell mit geringeren Einnahmen verbunden ist, hat ein großer Teil der Betriebe außerhalb der Wintermonate geschlossen.

Die Motivation der Betriebe beschränkt sich teilweise darauf, dass sie hauptsächlich geöffnet haben, um Mitarbeitern in Schlüsselpositionen eine Ganzjahresbeschäftigung bieten zu können. Dadurch kann die Mitarbeiterfluktuation reduziert werden. Bei Mitarbeitern, die ausschließlich im Winter beschäftigt werden, ist die Gefahr groß, dass sie über die Sommermonate alternative Winterjobangebote erhalten.

Bei Wachstum im Tourismus werden medial meist die negativen Aspekte und Folgen in den Vordergrund gerückt, obwohl nachhaltiges Wirtschaftswachstum in den Zielen der SDGs verankert ist. Die meisten Wachstumsformen im Tourismus sind mit baulichen Maßnahmen und Flächennutzung verbunden. Demnach wäre der Weg hin zum Ganzjahrestourismus die nachhaltigste Form für Wirtschaftswachstum im Tourismus. Dabei müsste sich die ganzjährige Nutzung auf die bereits saisonal verwendeten Flächen beschränken. Somit gäbe es keinen zusätzlichen Raum, welcher durch touristische Maßnahmen beansprucht wird. Dabei ist zu beachten, dass die natürliche Tragfähigkeit einer Region saisonabhängig ist. Während in den Wintermonaten beispielsweise die Vegetation im alpinen Bereich meist durch eine schützende Schneeschicht überdeckt ist, ist die Vegetation im Sommer grundsätzlich ungeschützt.

Ein wichtiger Aspekt im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist die Regionalität der durchgeführten Investition und der damit verbundenen Arbeit. Die Investitionen in die touristische Infrastruktur können, bis auf wenige Ausnahmen, nur im lokalen Wirkungsbereich hergestellt werden. Dennoch muss es durch die Errichtung der Infrastruktur nicht zwangsläufig zu einer regionalen Wertschöpfung kommen. Nur wenn die Arbeiten von Unternehmen aus der Umgebung erfolgen, kann eine hohe regionale Wertschöpfung erreicht werden.

Dazu ein Beispiel der Silvrettaseilbahn AG beim Bau der Sechsersesselbahn Palinkopf aus dem Jahr 2017. Bei der Errichtung dieser Anlage waren insgesamt über 30 Firmen involviert. Den Firmensitz außerhalb Österreichs hatte dabei nur ein Betrieb. Den größten Anteil der Arbeiten (45 %) haben Unternehmen aus dem Bezirk Landeck, gefolgt von Unternehmen im restlichen Tirol und Vorarlberg mit einem Anteil von 42 Prozent. Weitere zehn Prozent der Arbeiten wurden von Unternehmen aus dem restlichen Österreich durchgeführt. Investitionen auf diese Art und Weise sorgen für eine regionale Stärkung der Unternehmen mit lokalem Wirtschaftswachstum und damit einhergehender Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen.

Trotz solcher Investitionen mit der gleichzeitigen Sicherung des regionalen Arbeitsmarktes ergeben sich Gründe für Kritik, insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeiten. Im Gegensatz zu Arbeitsplätzen in vielen anderen Branchen herrscht am touristischen Arbeitsmarkt wie erwähnt ein stark schwankendes Arbeitsaufkommen. So gibt es im alpinen Tourismus viele Betriebe oder ganze Destinationen, die lediglich einen Teil des Jahres geöffnet haben. Der Betrieb beschränkt sich dabei meist auf die Wintermonate. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter im Wesentlichen nur in den Wintermonaten dem Betrieb zugehörig sind und außerhalb dieser Zeit einen anderen Dienstgeber benötigen oder auf Sozialleistungen angewiesen sind. Selbst wenn Unternehmen und Destinationen einen ganzjährigen Tourismus verfolgen, bedeutet dies im Alpenraum meist, dass es Stillstandszeiten gibt, welche über die reguläre Urlaubszeit hinausgehen. Je nach Betrieb und Art der Beschäftigung gibt es zumindest dabei verschiedene Lösungen, um auf eine ganzjährig durchgehende Beschäftigungsform zu kommen. Für einen Teil der Arbeitskräfte gibt es die Möglichkeit, in Zeiten ohne Gästeaufkommen einen, der ursprünglichen Arbeit fremden, Verwendungszweck zu erfüllen. Dies ist jedoch nicht für jeden Betrieb und nicht für jeden Beschäftigten möglich. Ein weiterer möglicher Weg ist die Verwendung eines Zeitausgleichskontos. Dabei werden Arbeitszeiten, welche über den normalen Umfang hinausgehen, nicht in Form von Überstunden ausbezahlt, sondern auf einem Zeitausgleichskonto gesammelt. Mit dieser Methode wird somit das nutzbare Urlaubskontingent erweitert. Bei beiden Varianten bleibt das ungleichmäßige Arbeitsaufkommen mit schwankender Arbeitsbelastung innerhalb der jeweiligen Saisonzeit. Die variierenden Gästeaufkommen könnten theoretisch durch die Anzahl der Beschäftigten ausgeglichen werden. In der Praxis ist es nicht möglich, während solcher Spitzenzeiten zusätzliche Arbeitskräfte zu beschäftigen. Mit Bereitschaft zur Flexibilität in Form von Überstunden und Verzicht auf Urlaub zu bestimmten Zeiten können solche Spitzen etwas

abgefangen werden. Dennoch oder teilweise vor allem deswegen kommt es in solchen Zeiten zu einer Mehrbelastung der Mitarbeiter durch die geringeren Erholungszeiten sowie durch stressigere und längere Arbeitstage.

Einen weiteren Ansatz für eine bessere zeitliche Verteilung der Besucherströme und damit homogenere Auslastung der Tourismusdestinationen wäre das Versetzen von Ferienzeiten. Derzeit gibt es dennoch wenige Bestrebungen, obwohl dies großes Potenzial für eine Reduzierung der Saisonabhängigkeit darstellt.[154]

Die Saisonabhängigkeit von Arbeitsplätzen ist aber vor allem von den klimatischen Bedingungen abhängig. Im alpinen Raum gibt es unweigerlich Phasen, in denen aufgrund der Schneelage kein Sommertourismus in Form von Wandern oder Mountainbiken machbar ist und noch kein Wintersport möglich ist. An dieser Tatsache lässt sich mit großem Einsatz nur bedingt etwas ändern. So könnte in dieser Zeit zwar vermehrt auf Indooraktivitäten, wie Wellness oder geschäftliche Seminare, gesetzt werden, aber das eigentliche Highlight der Alpen, nämlich die Natur, kann dadurch trotzdem nicht genutzt werden. Somit fehlen ein wichtiges Element und Attraktivitätsmerkmal des alpinen Tourismus. Dennoch besteht die Chance, dass zumindest ein Teil der vorhandenen Infrastruktur für Aktivitäten außerhalb der Kernzeiten und außerhalb des derzeitigen Kernangebots sinnvoll genutzt werden kann.

Obwohl die Saisonalität auf den ersten Blick etwas Negatives ist, kann ihr im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung etwas Positives abgewonnen werden. Außerhalb der Gästesaisonzeiten können sich sowohl die Natur als auch der Mensch erholen. Würden sich über die Flächen der Skipisten im Sommer dieselbe Anzahl an Personen bewegen, wäre der Einfluss auf die Vegetation mit Sicherheit ein anderer. Während im Winter die Schneedecke einen Schutz der darunterliegenden Vegetation bietet, wäre die Vegetation im Sommer gänzlich ungeschützt. Auch die Tierwelt ist im Sommer in einer komplett anderen Situation. Bei den Menschen verhält es sich ähnlich. So wird die Zeit außerhalb des Gästeaufkommens von den Einheimischen zu einem gewissen Maß als Entschädigung in Form von Ruhe und Erholung angesehen. Darüber hinaus sind die negativen Auswirkungen, wie beispielsweise erhöhtes Verkehrsaufkommen, in der Empfindung als Störfaktor abhängig von der Dauer. So werden negative Begleiterscheinungen des Tourismus in einem begrenzten zeitlichen Ausmaß eher akzeptiert als bei dauerndem Auftreten.

[154] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 37

Aufgrund der oben dargestellten Aspekte muss eine nachhaltige Entwicklung somit nicht zwangsläufig zu einem ganzjährigen Tourismus führen. Die Sinnhaftigkeit im Kontext einer nachhaltigen Tourismusentwicklung kann dabei nicht allein auf ökonomische Motive reduziert werden. Neben den ökologischen Gesichtspunkten müssen bei den sozialen Aspekten neben dem Einfluss auf den Arbeitsmarkt vor allem die Auswirkungen auf die Einheimischen und sonstigen vom Tourismus betroffenen Personen berücksichtigt werden. In Abhängigkeit von sich ändernden klimatischen Verhältnissen oder Veränderungen des Urlaubsverhaltens müssen solche Überlegungen von Zeit zu Zeit erneut angestellt werden.

In manchen Regionen mit starken saisonalen Schwankungen gibt es vor allem wegen der sozialen Auswirkungen auf die Einheimischen, gepaart mit bereits vorhandenem großem wirtschaftlichem Erfolg, keine ernsten Bemühungen, die Saisonzeiten wesentlich zu verlängern. Die Einstellung der Einheimischen steht hierbei im Gegensatz zu einer homogeneren Arbeitsplatzbereitstellung.

Touristische Aktivitäten im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung sollten dem Grundsatz folgen, dass jede Jahreszeit andere Möglichkeiten bietet und kein Produkt ganzjährig unverändert optimal sein kann. Dies gilt neben den Touristen vor allem für die Ausrichtung des touristischen Angebots der Anbieter.

Ziel 9 – Industrie, Innovation und Infrastruktur

Der Tourismus, insbesondere in Form des Massentourismus, ist speziell in peripheren Gebieten eine treibende Kraft für Innovationen und Infrastrukturausbau. Ohne Tourismus gibt es in der Peripherie oftmals kein Potenzial für einen wirtschaftlichen Infrastrukturausbau. Durch den Tourismus kann sich dies ändern. Dies gilt allerdings nur dann, wenn der Tourismus eine gewisse Besucherfrequenz hervorruft. Der Tourismus unterstützt direkt und indirekt den Fortschritt bei Industrie, Innovationen und Infrastruktur. Frequenzsteigerungen einer Region erhöhen die wirtschaftliche Attraktivität für einen Infrastrukturausbau. Weiters sind Tourismusdestinationen kontinuierlich gefordert, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Somit wird dies von allen mit dem Tourismus verknüpften Branchen nicht nur innerhalb der Wertschöpfungskette erwartet.

Der alpine Tourismus versucht, Infrastruktur zu errichten und zu betreiben, die gegenüber Naturereignissen widerstandsfähig ist. Dabei werden vielfach Bereiche in höher gelegenen Regionen stabilisiert, was den darunterliegenden Siedlungsflächen zugutekommt.

Der alpine Tourismus hat großes Potenzial, um Wertschöpfung und Geldflüsse lokal zu halten. Während in den meisten Branchen die Standortbindung aufgrund der technischen Entwicklung heutzutage weniger stark ausgeprägt ist, müssen sich Tourismusdestinationen nach wie vor mit starker Standortgebundenheit behaupten. Aufgrund der langsam gewachsenen Tourismusstrukturen im Alpenraum ist der Devisenabfluss meist gering. Dies gilt vor allem im Vergleich zu anderen Tourismusformen. Nachfolgend werden Aspekte beschrieben, welche einen relevanten Einfluss auf die Lokalität von Wertschöpfung und Geldfluss haben. Obwohl die Leistungserbringung der touristischen Unternehmen zwangsläufig zum größten Teil vor Ort erfolgt, gibt es nicht nur im laufenden Betrieb Unterschiede bei der Regionalität. Dies betrifft im Wesentlichen die Beschaffung und Herstellung der touristischen Dienstleistungen und Produkte. Dabei geht es neben der Beschaffung um die Leistungserbringung. Bei permanent installierter Infrastruktur betrifft dies neben der Investition bei der Herstellung vor allem den laufenden Betrieb. So hat der Verzicht auf globales Outsourcing einen großen Einfluss auf die Geldflüsse. Bei der lokalen Wertschöpfung sind, wie generell bei der nachhaltigen Entwicklung, neben den Produkten die Dienstleistungen zu betrachten. Für beide Kategorien gilt es nachhaltige Wege zu finden. Die optimale Lösung muss dabei aber nicht zwangsläufig lokal oder gar intern sein. Für sämtliche Dienstleistungen und Produkte spielt der Ort der Erstellung nicht immer den ausschlaggebenden Punkt. Unter Umständen bedeutet die externe Erstellung eines Produkts die nachhaltigste Lösung. Um die Nachhaltigkeit einer Dienstleistung oder eines Produkts zu bewerten, ist eine gesamtheitliche Betrachtung erforderlich. Die Sichtweise darf dabei nicht auf einzelne positive Aspekte beschränkt sein. Neben den direkten Auswirkungen auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit sind die vor- und nachgelagerten Folgewirkungen zu betrachten. Zusätzlich soll die Bewertung nicht auf die momentanen Auswirkungen, sondern vor allem auf die langfristigen Auswirkungen Rücksicht nehmen.[155]

Ziel 10 – Weniger Ungleichheiten

Wie in den vorherigen Zielen bereits mehrfach angeführt stellt der Tourismus eine wichtige Wirtschaftskraft für periphere Gebiete dar. Aufgrund der Tatsache, dass die peripheren Gebiete verglichen mit den urbanen dünn besiedelt sind, bleibt das politische Ungleichgewicht dennoch aufrecht.

[155] Vgl. Bätzing, 2019, S. 40f

Damit der alpine Tourismus Ungleichheiten über die Grenzen hinaus positiv beeinflussen kann, muss die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet werden. Auf den ersten Blick bietet sich hier insbesondere der faire Handel (Fairtrade) an. Durch fairen Einkauf über Landesgrenzen hinaus, wird Ungleichheiten entgegengewirkt. Darüber hinaus kann Tourismus dazu beitragen, dass ein weitreichendes Verständnis für die Bedürfnisse touristischer Regionen entwickelt wird.
Dadurch kann ein Umdenken bei den politischen Maßnahmen begünstigt werden. Die damit verbundene lokale Wertschöpfung ist ein wichtiger Schritt aus der Armut in eine unabhängige Volkswirtschaft.

Ziel 11 – Nachhaltige Städte und Gemeinden

Solange alpine Tourismusdestinationen nicht nur Arbeitsplatz, sondern gleichzeitig Lebensmittelpunkt sind, geht die touristische Entwicklung in der Regel in dieselbe Richtung wie die allgemeine Entwicklung. Im Sinne einer nachhaltigen touristischen Entwicklung kann der Fokus einer Regionsentwicklung nicht allein bei den Touristen liegen. Die ansässige Bevölkerung muss die Beweggründe der Entwicklung verstehen. Das Gefühl von Fremdbestimmung, beispielsweise durch einzelne größere Investoren stellt eine große Gefahr für die nachhaltige Entwicklung dar. Dabei besteht eine große Gefahr für die Entstehung einer ablehnenden Haltung. Obwohl das Ergebnis der Entwicklung eine Verbesserung für die jeweilige Lebensqualität bedeuten würde, kann sich eine Abwehrhaltung der Einheimischen ergeben. Vor allem die Einheimischen müssen für eine zukunftsfähige Entwicklung deshalb stark in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Dabei müssen die Einheimischen unter anderem informiert werden und ihre Sorgen und Bedenken ernst genommen werden. Die Selbstbestimmung der Einheimischen ist ein wichtiges Kriterium für die Akzeptanz des Tourismus in der jeweiligen Region und damit verbunden ein wesentlicher Punkt zur Attraktivität des Lebensraums. Wenn ein Ort für Einheimische unattraktiv ist, wird er es in der Regel auch für Touristen sein. Dasselbe gilt für nicht einheimische Arbeitskräfte. Bei den Arbeitskräften spielt die Attraktivität eine wesentliche Rolle für deren Lukrieren und damit verbunden die Mitarbeiterbindung. Tourismusdestinationen müssen sich deshalb nicht nur als attraktive Lebensräume für die Einheimischen verstehen, sondern auch als attraktiver Raum für Gäste und Mitarbeiter. Dabei soll die Lebensqualität der Einheimischen und der sonstigen Mitarbeiter mit Hilfe von authentischen Tourismusprodukten erhöht werden. Durch dieses Ziel wird in der Regel zugleich eine nachhaltige Nutzung der vorhandenen Ressourcen

sichergestellt. Dies begründet sich damit, dass die Einheimischen die lokal vorhandenen Ressourcen als Lebensgrundlage für künftig lebende Generationen erhalten möchten. Dazu müssen sämtliche touristische Stakeholder ein gemeinsames Ziel verfolgen. Die Einheimischen haben in der alpinen Tourismuslandschaft seit Langem eine entscheidende Rolle. Einheimische sind zumeist die vorherrschenden Stakeholder. Entlang der touristischen Wertschöpfungskette sind sie oft mehrfach vertreten. Sie gehören beispielsweise zu den Anbietern touristischer Angebote, sind Unternehmer und Mitarbeiter. Als Extrembeispiel kann der zimmervermietende Skilehrer, der aufgrund seiner Wurzeln in der Landwirtschaft als früher Geldgeber des Seilbahnunternehmens fungiert hat und gleichzeitig Grundbesitzer der Skiabfahrt ist, genannt werden. Wie dieses extreme Beispiel zeigt, waren und sind die Einheimischen im besonderen Maße prägend für die touristische Entwicklung. Sie sind ein, wenn nicht sogar der wesentliche Teil des touristischen Systems und stellen diesem wichtige Ressourcen zur Verfügung. Im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung muss es deshalb die Verantwortung des Tourismus sein, dass diese wichtige Interessensgruppe etwas zurückbekommt. Obwohl der überwiegende Teil direkt im Tourismus tätig ist, gilt dies für jene, die nicht aktiv am touristischen Geschehen teilnehmen.[156]

Die unter dem Ziel 9 angeführten, vom Tourismus initiierten Infrastrukturforcierungen führen zu nachhaltigeren Lebensräumen. Durch diese positive Entwicklung wächst die Perspektive in den Gemeinden und die Verstädterung wird reduziert. Dabei beschränkt sich die Betrachtung nicht nur auf die Arbeit, sondern betrifft vor allem die Freizeitqualität beziehungsweise den Lebensraum ganz allgemein.

Allerdings wird durch den Tourismus die Nachfrage in einer Region oftmals deutlich erhöht, wodurch es zu steigenden Preisen für Wohnraum kommt. Andererseits fördert der Tourismus, wie bereits unter Ziel 9 beschrieben, den Ausbau der öffentlichen Nahverkehrsinfrastruktur.

Durch die unter Ziel 11.7 geforderte Gewährleistung für Zugang zu sicheren, inklusiven und zugänglichen Grünflächen und öffentlichen Räumen ergeben sich Chancen und Risiken im Zusammenhang mit dem Tourismus.[157] Einerseits werden diese Werte von den Touristen gefordert, andererseits besteht dadurch die Gefahr, dass Bereiche monetarisiert und damit vom allgemeinen Zugang ausgeschlossen werden.

[156] Vgl. Peters & Siller, 2014, S. 175f

[157] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2020a, S. 1

Ziel 12 – Nachhaltige/r Konsum und Produktion

Beim Massentourismus treten viele Menschen in Kontakt. Dadurch wird nachhaltiger Konsum für eine breite Öffentlichkeit ermöglicht. Der nachhaltige Konsum wirkt dabei nicht nur direkt, sondern weit darüber hinaus. So kann der Tourismus schon bei der Beschaffung auf Aspekte der Nachhaltigkeit in den vorgelagerten Gewerken achten. Weiters kann der Tourismus dazu führen, dass Touristen sensibilisiert werden und ihr Konsumverhalten nachhaltiger gestalten. Dieser potenziell weitreichende Einfluss ist ein wichtiger Schritt für tiefgreifende Veränderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen, um global eine nachhaltige Entwicklung und vor allem um die gravierendsten Folgen des Klimawandels zu verhindern.[158]

Um nachhaltigeren Konsum zu begünstigen, hat der Tourismus die Möglichkeit, entsprechende Güter und Dienstleistungen anzubieten. Der derzeitige Markt erlaubt es dem Massentourismus nicht, exklusiv darauf zu setzen, solange dies eine Änderung des Angebots bedeutet. Hier entsteht für den Tourismus dennoch die Aussicht, dass durch entsprechende Angebotserweiterung eine höhere Wirtschaftlichkeit erreicht wird. Viel Konsum bedeutet in der Regel viel Abfall, aber eben entsprechende Umsätze für die vom Tourismus abhängigen Unternehmen. Deshalb gibt es beim Abfallaufkommen großes Potenzial zur Einsparung. Nicht zuletzt zur Reduzierung des Abfallaufkommens muss schon bei der Beschaffung auf nachhaltige Produkte gesetzt werden. Hierbei gilt es vor allem Einwegprodukte weitestgehend zu vermeiden, andernfalls auf hohe Recyclingfähigkeit zu achten. Dies ist eine Maßnahme, mit welcher der Gast in direkten Kontakt kommt. Es sind diese Maßnahmen, welche von den Touristen gefordert werden und eine große Wirkung auf das Image eines Tourismusunternehmens haben. Nichtsdestotrotz muss sich nachhaltiges Handeln darüber hinaus manifestieren. So kann der Tourismus bei der Beschaffung einen wesentlichen Einfluss auf einen Teil der vorangehenden Wertschöpfungskette bilden.

Im Kontext der Nachhaltigkeit ist immer wieder die Rede davon, dass wir die Art und Weise unseres Konsums verändern müssen. Obwohl das für die meisten Menschen klar ist, ist unklar, wie dies konkret aussehen soll. Hier kann die nachfolgende Darstellung (Abbildung 11) abgebildete Pyramide für nachhaltigen Konsum eine Orientierungshilfe geben.

[158] Vgl. Vereinte Nationen, 2019a, S. 48

Wie die Schöpferin angibt, ist die Pyramide an die Maslowsche Bedürfnishierarchie angelehnt. Im englischen Original der Schöpferin Sarah Lazarovic wird sie „the buyerarchy of needs“ genannt. Wie bei Maslow ist die Pyramide für nachhaltigen Konsum in Prioritätenebenen aufgeteilt.



Abbildung 11: Pyramide für nachhaltigen Konsum[159]

So ist die nachhaltigste Konsumvariante auf der untersten Ebene situiert. Diese beschreibt den Verzicht des Konsums mit der Bezeichnung „nutzen, was du hast“. Als Begründung wird der Ressourcen- und Energiebedarf für die Produktion von neuen Konsumgütern genannt. Als Beispiel wird unter anderem der Wasserbedarf von 8.000 Litern für die Produktion einer Jeans angeführt. Zur Schonung der Ressourcen und der Reduktion von CO_2-Emissionen sollen vorhandene Produkte benützt werden. Dazu ist es notwendig, Defektes zu reparieren. Nicht alles, was im Laufe der Zeit benötigt wird, besitzt man. Deshalb lautet die nächste Ebene „leihen“. Anstelle von einem Kauf sollen Produkte geliehen werden. Dies bietet sich vor allem für selten oder temporär genutzte Produkte an. Dabei wird prioritär das private Umfeld als Verleihbörse angeführt, aber auch spezielle Verleihdienste und Plattformen. Als Beispiel werden unter anderem Bücher, Werkzeug, Spielzeug und vor allem Kleidung angeführt. Eine Rückgabe ist je nach Nutzungsverhalten nicht immer gewollt oder möglich. Deshalb ist „tauschen“ die nächste Ebene in der „Beschaffungshierarchie der Bedürfnisse“. Eine weitere Alternative wird mit „gebraucht kaufen“ gesehen. Bei Nutzung von bereits gebrauchten

[159] Quelle: übersetzte Darstellung von Lazarovic, 2020, o. S.

Produkten werden keine Ressourcen für erneute Herstellung benötigt. Weiters wird Müll vermieden, da andernfalls solche Güter entsorgt werden würden. In der vorletzten Ebene der Pyramide wird „selbst machen“ genannt. Dabei wird neben Upcycling, Individualität und den positiven Emotionen vor allem der Bereich Lebensmittel angeführt. Es wird vor allem auf die bewusste Zutatenwahl mit regionaler Herkunft hingewiesen.

Sollten all diese Ebenen nicht dazu führen, ein benötigtes Produkt zu erwerben, gibt es zu guter Letzt noch die Möglichkeit „kaufen“. Dabei sind im Kontext der Nachhaltigkeit Aspekte, wie ökologische und faire Herstellung, aber auch hohe Qualität für eine lange Nutzung zu beachten.[160]

Das Österreichische Umweltzeichen als Label für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, welches an Tourismus- und Gastronomiebetriebe vergeben werden kann, lässt sich unter dem Ziel nachhaltiger Konsum und Produktion einordnen. Dieser Zertifizierung liegt der Lebenszyklus-Ansatz zugrunde. Somit werden dabei die Auswirkungen bei der Herstellung, dem Gebrauch und der Entsorgung betrachtet. Voraussetzung für die Auszeichnung mit dem Österreichischen Umweltzeichen ist die Einhaltung aller einschlägigen gesetzlichen Vorgaben des Bundes und des jeweiligen Bundeslandes und der Gemeinde. Darüber hinaus bilden Richtlinien mit verbindlichen Kriterien die Grundlage für die Auszeichnung einer Dienstleistung oder eines Produktes.[161]

Ein weiteres viel diskutiertes Thema ist der Einsatz von Wasser zur Beschneiung. Die Gegner sprechen von Wasserverbrauch, die Befürworter sprechen davon, dass das eingesetzte Wasser lediglich geliehen und dem Kreislauf wieder zugeführt wird.[162]

Der touristische Wasserverbrauch hat beispielsweise in der Hotellerie großes Potenzial. Laut Erhebungen beträgt der durchschnittliche pro Kopf Wasserverbrauch täglich rund 290 Liter in Hotels. Verglichen mit dem durchschnittlichen Haushaltsverbrauch (ebenfalls pro Kopf) ist der Verbrauch in Hotels mehr als doppelt so hoch.[163]

---

[160] Vgl. Rivetto, 2015a, o. S.;vgl. Rivetto, 2015, o. S. und vgl. Ayoub, 2021, o. S.

[161] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2019a, o. S. und vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, 2019, S. 8

[162] Vgl. Hahn, 2016, S. 4ff und Wirtschaftskammer Österreich, 2019, o. S.

[163] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2019, S. 48f

Ziel 13 – Maßnahmen zum Klimaschutz

Der alpine Tourismus ist stark abhängig vom Klima. Es sollte daher von großem Interesse für die gesamte Branche sein, hier eine entsprechende Vorreiterstellung einzunehmen.

Das Ziel 13 fordert nicht nur Maßnahmen zum Klimaschutz, sondern Klimaanpassung und Reduzierung der klimabedingten Auswirkungen. Speziell die Reduktion der Klimaabhängigkeit ist für Wintersportgebiete schon seit längerer Zeit ein großes Thema. Skigebieten wird dabei vor allem die technische Beschneiung vorgeworfen. Andererseits ist im Ziel 13 definiert, dass Maßnahmen zur Bekämpfung der Auswirkungen des Klimawandels zu ergreifen sind.[164]

Laut aktuellen Erkenntnissen sind die Folgen des Klimawandels erst in fernerer Zukunft spürbar als die Amortisationszeit von Investitionen in Wintersportgebieten. Zusätzlich sind die Auswirkungen in einzelnen Regionen vor allem abhängig von ihrer Höhenlage. Dadurch sehen sich die Entscheidungsträger in den Destinationen derzeit nicht gezwungen eine gänzliche Abkehr von schneeabhängigen Leistungen und Produkten zu vollziehen. Vielmehr wird deswegen die technische Beschneiung als das lukrativste Mittel zur Reduktion der Abhängigkeit von Klimaschwankungen angesehen.[165] Die Auswirkungen der Beschneiung von Skipisten wurden mehrfach untersucht und diskutiert. Dabei gibt es unterschiedliche Studien mit unterschiedlichen Ergebnissen. Die Resultate reichen von positiv über nicht relevant bis negativ.[166]

Für Unternehmen im Apparat des alpinen Massentourismus wird Schnee und die damit verbundenen Wintersportarten, allem voran das Skifahren, als alternativlos gesehen. Deshalb wird das Ansprechen neuer Gäste zur Sicherung der touristischen Nachfrage als wichtige Aufgabe für die Zukunft betrachtet. Laut Erhebungen des Fachverbandes der Seilbahnen Österreichs gibt es diesbezüglich großes Potenzial.[167]

Wie bei beinahe jeder aktiven Wirtschaftsform gibt es beim alpinen Tourismus viele klimarelevanten Themen.

Im Zusammenhang mit dem Klimaschutz ist direkt, aber auch indirekt immer wieder von Emissionen die Rede. Dabei ist im Artikel sechs vom Pariser Abkommen aus dem Jahr 2015 ein weltweiter Emissionshandel vorgesehen.[168] Demzufolge können Länder durch

[164] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2020, o. S.

[165] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 78

[166] Vgl. Verband Deutscher Seilbahnen, 2015, o. S.

[167] Vgl. Manova GmbH, 2016, o. S.

[168] Vgl. United Nations, 2015, S. 7f

kohlenstoffbindende Maßnahmen, wie beispielsweise Aufforstungen, Kohlenstoffzertifikate an Unternehmen ausstellen. Diese Zertifikate können von Akteuren in anderen Ländern erworben werden, die ihnen eine höhere Kohlenstoffemission erlauben. Einerseits sind die zu erreichenden Einsparungen in Industriestaaten vielerorts ohne negative Auswirkungen in anderen Bereichen nicht möglich. Andererseits wird mittels solcher Zertifikate eine lukrative Einnahmequelle für Schwellenländer ermöglicht. Kritisch kann dabei die mögliche Abschwächung oder sogar Aufhebung der Emissionsreduzierung gesehen werden. Die Auswirkungen dieser Maßnahmen sind abhängig von der Vorgehensweise. So forderte Brasilien, dass vermiedene Emissionen nicht nur für die Zertifikatnehmer, sondern auch für Zertifikatgeber geltend gemacht werden dürfen.[169]

Der im Dezember 2019 gemachte Vorschlag von Ursula von der Leyen als Präsidentin der Europäischen Kommission in Form eines Klimazolls soll international angeglichene Produktionsstandards zumindest bezüglich der CO_2-Emission gewährleisten. Um bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu sein, sollen die Zahlungen für Kohlendioxid-Emittenten auf das Fünffache erhöht werden. Ohne den vorgeschlagenen CO_2-Grenzausgleich besteht die Gefahr, dass die Produktion ins Ausland verlagert wird, um diesen Zahlungen zu entgehen. Damit diesem Ökodumping vorgebeugt werden kann, sollen Waren, die in die EU geliefert werden, mit Gebühren beaufschlagt werden, die sich nach dem Kohlendioxidgehalt des Importprodukts richten. Neben dem Entgegenwirken bei der Produktionsabwanderung, mit allen damit verbundenen Folgewirkungen wird dadurch begünstigt, dass die in der EU eingeführten CO_2-Standards im Ausland umgesetzt werden.[170]

Um eine nachhaltige Entwicklung über die Grenzen hinaus zu erreichen, dürfen Zollmaßnahmen nicht auf CO_2-Emissionen beschränkt sein. Neben Nachhaltigkeitsmaßnahmen im sozialen Bereich gibt es auch bei der ökologischen Nachhaltigkeit weitere Aspekte neben dem Kohlendioxidausstoß. Nur wenn alle Aspekte Berücksichtigung finden, kann von einer nachhaltigen Entwicklung ausgegangen werden.

Ein großes Thema ist der Flächenverbrauch in Form von Rodungen. Um dies in einen klimaneutralen Kontext zu bringen, genügt eine Betrachtung einer Holzheizung. Eine Holzheizung wird in der Öffentlichkeit vielfach als klimaneutral kommuniziert. Dies ist allerdings nur dann richtig, wenn dadurch nicht mehr Holz verwendet wird, als durch

[169] Vgl. Endres, 2019, o. S.

[170] Vgl. Pinzler & Schieritz, 2019, o. S.

Wiederaufforstung nachwächst, denn während ein Baum wächst, nimmt er CO_2 auf. Beim Verbrennen wird dieses CO_2 wieder freigesetzt. Dies wäre auch beim natürlichen Verrottungsvorgang der Fall.[171] In diesem Zusammenhang muss generell angemerkt werden, dass CO_2-neutral nicht mit CO_2-frei gleichgesetzt werden darf. Ein Prozess ist CO_2-neutral, wenn die dabei entstehenden CO_2-Emissionen vollständig kompensiert werden. Wenn ein Prozess CO_2-frei ist, entstehen von vornherein keine CO_2-Emissionen. Bei genauer Betrachtung muss gesagt werden, dass dies nicht zwangsläufig klimaneutral ist. Einerseits gibt es neben CO_2 weitere Treibhausgase, welche kompensiert werden müssten, und andererseits wäre auch eine vollständige Kompensation der Treibhausgase keine hundertprozentige Klimaneutralität. Streng genommen ist ein Prozess nur dann klimaneutral, wenn er keinen Einfluss auf das Klima hat. Darüber hinaus soll die Kompensation von Maßnahmen nicht als alleinige Lösung für die Reduktion von Klimamaßnahmen herangezogen werden. In erster Linie sollen Maßnahmen und Prozesse so gestaltet sein, dass Emissionen und generell Klimaeinwirkungen verhindert werden. Ist dies nicht möglich, sollen sie zumindest reduziert werden und erst als letzte Maßnahme soll die Kompensation herangezogen werden.

Werden die für den Tourismus notwendigen Rodungen mit denselben Maßstäben betrachtet, sind diese mindestens so CO_2-neutral wie eine Holzheizung, insofern auf entsprechenden Ersatzflächen Wiederaufforstungen durchgeführt werden.

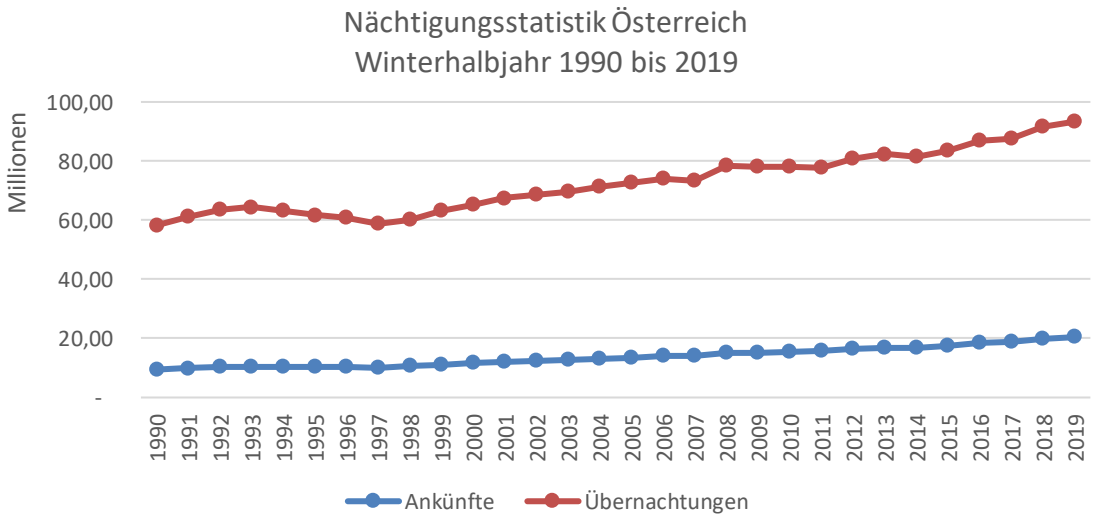


Abbildung 12: Ankünfte und Übernachtungen Österreich Winterhalbjahre 1990 bis 2019[172]

[171] Vgl. Ganteför, 2010, S. 155

[172] Quelle: Statistik Austria, 2020a, eigene Darstellung

Der hohe Energieverbrauch wird beinahe jedes Jahr aufs Neue pünktlich kurz vor Beginn der Wintersaison den Skigebieten vorgeworfen. Die Schneeerzeugung benötigt zu viel Energie und ist schuld an den Skipasspreisen, die sich niemand mehr leisten will oder kann, so der Vorwurf in den Medien.[173] Wie unter Ziel 12 beschrieben gibt es verschiedenste Maßnahmen, um den Energieeinsatz und damit die Kosten möglichst zu reduzieren. Dennoch ist und bleibt ein Skiurlaub teuer. Trotzdem ist zu beobachten, dass vielfach die teuersten Skigebiete zu den erfolgreichsten gehören. Österreichweit gesehen sind die Umsätze über die letzten 30 Jahre (1990 bis 2019) auch im Winterhalbjahr gestiegen. Dies veranschaulicht das vorne dargestellte Diagramm (Abbildung 12).

Die von Gegnern prognostizierten Klimaveränderungen und der damit einhergehende Untergang des Wintertourismus sind vor allem in höheren Regionen derzeit nicht absehbar. Die damit verbundenen Konsequenzen sind zurzeit nicht größer als die ohnehin vorhandene Schwankung des allgemeinen Wetters. Somit wird seitens der Entscheidungsträger in den Tourismusregionen im Wesentlichen kein Handlungsbedarf gesehen.

Nichtsdestotrotz wird eine Verringerung der Abhängigkeit vom Winter grundsätzlich als positiv gesehen. Die Einschätzung der Zukunftsaussichten einer Wintersportdestination ist neben dem Grad der Winterabhängigkeit merklich von der Größe des Seilbahnunternehmens abhängig. Je größer ein Bergbahnunternehmen ist, umso positiver schätzt es seine Zukunft ein.[174]

Bei der Anpassung gegenüber klimabedingten Naturkatastrophen und sonstigen Gefahren leistet der Tourismus einen wertvollen Beitrag. Die im direkten Einflussbereich des Alpintourismus vorhandenen Naturereignisse sind im Wesentlichen Starkniederschläge mit Folgewirkungen, Lawinen und sonstige Massenbewegungen. Bei Starkniederschlägen sind die Folgen abhängig von der Dauer und dem Wetter. Bei niedrigen Temperaturen kann es zu Eisregen, Glatteis und Schneechaos kommen. Schneechaos kann zu übermäßigen Schneelasten und Lawinen führen. Mit steigenden Temperaturen kann es zu Hagelschlag, Dauerregen oder plötzlichem Starkregen kommen. Dies kann zu Steinschlägen, Erdrutschen, Bergschlägen und Muren führen. Massenbewegungen können ohne Niederschlagsanomalien auftreten. Bei der klimatischen Erwärmung werden Permafrostböden aufgetaut. Dadurch kommt es zu Destabilisierungen von Hängen und teilweise ganzen Bergteilen. Dies beschreibt

[173] Vgl. Die Presse, 2019, o. S.

[174] Vgl. PWC, 2018, S. 12

unmittelbare Ereignisse, mit denen sich der Tourismus arrangieren muss. Dabei ist der Tourismus interessiert, dass Auswirkungen von Naturkatastrophen und die damit verbundenen Gefahren vermieden oder zumindest im Ausmaß erheblich reduziert werden. Weiters ist der Tourismus bemüht, dass nach Naturkatastrophen rasch wieder der Ursprungszustand hergestellt wird. Die Touristen sollen sich in ihrem Urlaub sicher fühlen und möglichst nicht mit Naturkatastrophen in Berührung kommen.

Wenn mit der Veränderung des Klimas eine Veränderung der Grundlagen für den alpinen Tourismus verbunden ist, muss dies keinesfalls ein Ende des Wintertourismus oder gar des alpinen Tourismus bedeuten. Wenn sich die Grundlagen des Tourismus verändern, muss sich zwangsläufig der Tourismus selbst wandeln. Die optimale Anpassungsstrategie wird nicht für jede Region dieselbe sein. Weder die Abkehr vom Massentourismus noch der stetige Ausbau der Beschneiung wird für jeden Wintersportort die beste Lösung darstellen. Neben der technischen Machbarkeit geht es vor allem um die Wirtschaftlichkeit und die ökologischen Folgen von Investitionen zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung. Für kleine, niedrig gelegene Gebiete ist die Zukunft als klassisches Wintersportgebiet nach heutiger Sicht tendenziell schwierig. Dort könnten sich Anpassungsstrategien weg vom klassischen Wintersport lohnen. Dabei wird vielfach die Entwicklung von Alternativangeboten angesprochen. Zu beachten ist dabei, dass sie dadurch je nach Angebot mit vielen Unternehmen konkurrieren. Dabei spielt vor allem die Erreichbarkeit eine große Rolle. Vergleichbare Angebote mit schlechterer Erreichbarkeit verlieren dadurch an Attraktivität und somit meist an Wirtschaftlichkeit. Vor allem bei größeren höher gelegenen Wintersportgebieten mit entsprechender Schneesicherheit, die derzeit erfolgreich sind, wird der Klimawandel tendenziell nicht als zwingender Grund für einen Wandel des Angebots gesehen. Laut den aktuellen Studien könnten höher gelegene Wintersportgebiete von einer Klimaerwärmung sogar profitieren.[175]

Ziel 14 – Leben unter Wasser

Die unter dem Ziel 14 angeführten Themen berühren den Alpintourismus in der vorliegenden Arbeit im Wesentlichen nur indirekt. Um einen Einfluss auf Ozeane, Meere und Meeresressourcen zu berücksichtigen, muss die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet

[175] Vgl. Steiger, 2016, S. 8ff

werden. Die Berührungspunkte mit dem alpinen Tourismus in dieser Hinsicht sind mit nachhaltigem Konsum und Produktion schon hinreichend abgedeckt.
Die Abfallentsorgung in den alpinen Tourismusregionen führt in aller Regel nicht zu einer Meeresverschmutzung.
Um eine nachhaltige Bewirtschaftung der Küsten- und Meeresökosysteme zu begünstigen, muss der Alpintourismus, wie schon unter Ziel 12 ausgeführt, auf nachhaltigen Konsum und nachhaltige Produktion Wert legen. Auch gilt es zu überdenken, welche Alternativen es für die internationale Angebotsvielfalt beim Vorortkonsum gibt.
Ein weiterer Ansatzpunkt wäre, inwieweit alpine Tourismusregionen ein Alternativangebot für klassischen Küsten- und Meerestourismus bereitstellen können. Dadurch könnte einerseits der lokale Standort ausgebaut und andererseits der Meerestourismus entlastet werden. Abhängig vom Heimatort der Urlauber würde dies eventuell zu einer Reduktion des Verkehrsaufkommens führen.

Ziel 15 – Leben an Land

Der alpine Tourismus spielt sich zum überwiegenden Teil an Land ab. Dabei stellt die Natur mit ihrer imposanten Landschaft sowohl im Sommer als auch im Winter einen zentralen Motivationsgrund für Touristen dar. Naturbelassenheit und Artenvielfalt spielen dagegen vorwiegend für den Sommertourismus eine große Rolle. Insbesondere bei der Frage, ob, wie viel und was verändert oder ergänzt werden soll, gibt es große Unterschiede bei der Auffassung. In den Augen der Umweltschützer ist der Zenit schon erreicht. Bei Gästen, Einheimischen und Touristikern ist die Sichtweise hingegen differenzierter.
Bei der Verpflichtung aus internationalen Übereinkünften über die Erhaltung, Wiederherstellung nachhaltige Nutzung der Ökosysteme an Land und im Binnensüßwasser und ihrer Dienstleistungen gibt es sowohl positive Schnittmengen als auch Konflikte. Der Tourismus braucht funktionierende Ökosysteme allerdings nicht dort, wo sie durch andere Pläne substituiert werden müssen. So die Sichtweise vieler im Tourismus angesiedelter Wirtschaftstreibenden.
Bei der Landnutzung durch den Tourismus sind die negativen Auswirkungen nicht immer sofort und direkt sichtbar und lokal oftmals nicht existent. Wie soll also einem Grundeigentümer erklärt werden, dass er auf eine Verbesserung oder vielleicht sogar seine Lebensgrundlage verzichten muss und Umweltaspekte überwiegen. Dazu mit dem

Hintergrundwissen, dass der Status quo menschgemacht ist und Maßnahmen vor einigen Jahrzehnten ohne großes Aufheben einfach umgesetzt werden hätte können.

Im Kontext der Ökosysteme müssen, die durch Beschneiung beeinflussten Süßwasserökosysteme betrachtet werden. Obwohl die Auswirkungen der Beschneiung im Zuge der entsprechenden Genehmigungsverfahren umfänglich beleuchtet und abgewogen werden, gibt es teilweise sehr unterschiedliche Betrachtungsweisen.

Als für die Beschneiung positives Beispiel kann dabei der Albedo-Effekt angeführt werden. Der Begriff Albedo beschreibt das Maß der Reflexion von Sonnenlicht. Umso heller eine Oberfläche ist, desto geringer sind Strahlungsaufnahme und die damit verbundene Oberflächenerwärmung. Demnach hat die technische Beschneiung einen positiven Effekt auf die Klimaerwärmung. Die dadurch entstehenden weißen Flächen kühlen die Erdoberfläche im Gegensatz zu braunen oder grünen Flächen. Dieser Effekt hat allerdings nur eine positive Klimabilanz, wenn ausschließlich erneuerbare Energien zur Schneeerzeugung verwendet werden.[176] Andere Studien stellen den positiven Effekt der beschneiten Flächen teilweise stark infrage. Laut ihnen überwiegen die negativen Effekte der Beschneiung und der Albedo-Effekt stellt einen vernachlässigbaren Aspekt dar.[177] Unabhängig davon, ob die Beschneiung aufgrund des Albedo-Effekts einen positiven Effekt auf das Klima hat oder nicht, müssen die negativen Auswirkungen reduziert werden. Die betrifft vor allem den Umgang mit Energie.

Wald und Tourismus haben eine vielschichtige Beziehung. Es gibt Fälle, in denen Wald für touristische Infrastruktur weichen muss, beispielsweise für den Bau von Bahnen oder Pisten. Je nach Projekt müssen dabei einige wenige Bäume, bis mehrere Hektar Wald gerodet werden. Meist werden schon im Genehmigungsverfahren Aufforstungs- oder Wiederaufforstungsflächen definiert. Manchmal werden Waldbewirtschaftungswege als touristische Infrastruktur genutzt. Dadurch reduzieren sich im Normalfall die Wegerhaltungskosten, da diese dadurch aufgeteilt werden können. Auch gibt es Gebiete, in denen aufgrund des Tourismus Erschließungen gemacht werden. Dadurch werden nachhaltige Bewirtschaftungen verschiedener Waldarten oft erst ermöglicht.

Wie unter Ziel 13 bereits angeführt, können Niederschlagsanomalien zu Muren und oberflächlicher Bodenerosion führen. Diese haben einen Einfluss auf Ökosysteme und die biologische Vielfalt. Solche Ereignisse finden sowohl in touristisch genutzten als auch in

[176] Vgl. Prettenthaler, 2016, S. 61

[177] Vgl. Laimighofer & Weihs, 2019, S. 17ff

unberührten Bereichen statt. Da solche Massenbewegungen in Konflikt zu touristischer Nutzung stehen, sind die Touristiker bemüht, vorbeugende Maßnahmen zu setzen. Eingriffe in die Natur haben nicht nur positive Auswirkungen auf diese. Ob die jeweiligen Natureingriffe vertretbar sind, wird in den Genehmigungsverfahren geklärt. Dabei wird abgewogen, ob es aufgrund der geplanten Eingriffe zu vertretbaren Veränderungen der Natur kommt oder ob die Umweltinteressen überwiegen.

Der alpine Tourismus kann durch seine große Kontaktfläche mit den Touristen ein Vorbild für Leben und Wirtschaften an Land sein. Schon in der Vergangenheit wurde gezeigt, dass sich durch den Tourismus in einer sonst unattraktiven Region Perspektiven ergeben, ohne die Landschaft zur reinen Ressource zu degradieren. Die alpine Landschaft wurde von denselben Menschen attraktiviert und gestaltet, die auch ihren Lebensmittelpunkt dort haben. Ein respektvoller Umgang mit der Natur war dabei schon früh ein wichtiges Standbein.

Obwohl derzeit vor allem der CO_2-Ausstoß im medialen Zentrum der Umweltpolitik steht, zählen der Bodenverbrauch und die Bodenversiegelung zu den wichtigsten Themen.[178]

Ziel 16 – Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen

Da im Tourismus unzählige Begegnungen zwischen Menschen mit den verschiedensten kulturellen Hintergründen stattfinden, kann dadurch das Verständnis zwischen verschiedenen Glaubensgemeinschaften und die multikulturelle Toleranz gefördert werden.[179]

Ansonsten verhält sich Ziel 16 im Kontext des alpinen Tourismus ähnlich wie das Ziel 14 und es gibt vorwiegend indirekte Berührungspunkte vor allem entlang der touristischen Wertschöpfungskette.

Ziel 17 – Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

In Anbetracht seiner Vielschichtigkeit kann der Tourismus sowohl rein private als auch öffentlich-private Partnerschaften schaffen und dadurch die Zusammenarbeit verschiedener Sparten und Ebenen über Grenzen hinweg zur Zusammenarbeit bewegen. Lokale, regionale, nationale und internationale Partnerschaften über die verschiedenen Sektoren hinaus sind erfolgsfördernd für die Tourismusregionen selbst und stärken eine gesamtheitlich nachhaltige

[178] Vgl. Umweltbundesamt, 2020a, o. S.

[179] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2020, o. S.

Entwicklung.[180] Wie schon beim Ziel 6 angeführt können beispielsweise Gemeinden von durch Tourismusbetriebe geschaffener Infrastruktur profitieren. Weiters können durch Kooperationen Synergien genutzt werden, von denen beide Seiten profitieren. Bei ähnlichem Investitionsaufwand können durch geteilte Nutzung Kosten für die Einzelnen reduziert werden. So zum Beispiel bei der unter Ziel 15 angeführten Weginfrastruktur. Diese wurde in der Vergangenheit oft von Waldbesitzern errichtet. Da bei der Waldbewirtschaftung eine dauernde Nutzung nicht erforderlich ist, können dieselben Wege für touristische Zwecke genutzt werden. Im Winter beispielsweise als Skiwege und im Sommer als Mountainbike- oder Wanderwege. Durch die touristische Nutzung muss der Waldbesitzer nicht mehr allein für die Erhaltung aufkommen. Der Tourismus leistet einen Beitrag, wodurch sich nicht nur die Kosten für den Einzelnen reduzieren, sondern auch die ökologischen Auswirkungen.

Dabei gibt es hier wieder Überschneidungen mit dem Ziel 12. Zur Erreichung nachhaltiger Produktion und Konsumation können Partnerschaften wesentliche Verbesserungen erreichen. Durch Partnerschaften soll der Fokus nicht auf den einzelnen Akteuren, sondern auf dem Kollektiv liegen.

Ein seit jeher wichtiger Partner für den Tourismus im Alpenraum ist die Landwirtschaft. Der Tourismus ist auf die landwirtschaftlich genutzten Flächen angewiesen, aber auch die Landwirtschaft profitiert vom Tourismus. Gegenseitiges Geben und Nehmen durch den Austausch von Gütern und Leistungen bilden wichtige Grundlagen für die Kooperationspartner. Die Landwirtschaft ist in Gebieten mit touristischem Angebot standhafter, da sich im Zusammenhang mit dem Tourismus zusätzliche Arbeitsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Mitarbeiter ergeben.[181] Der Tourismus zieht Nutzen aus den landwirtschaftlichen Vorleistungen. Landwirtschaftliche Erzeugnisse finden durch den Tourismus zusätzliche Absatzmärkte. Die Erhaltung und Pflege der Natur- und Kulturlandschaft sorgen dafür, dass die Flächen weiterhin für touristische Zwecke genutzt werden können. Obwohl die touristische Nutzung von nicht im Besitz der Seilbahnunternehmen befindlichen Flächen bei sorgsamem Umgang zu keiner Benachteiligung für die Landwirtschaft führt, werden Entschädigungszahlungen geleistet. Darüber hinaus führt der Tourismus zur Schaffung von Arbeitsplätzen, die für Landwirte wichtige Erwerbsmöglichkeiten bieten. Beide sind auf ein verantwortungsvolles Wirtschaften

[180] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2020, o. S.

[181] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 88

mit Respekt vor der Natur angewiesen. Sämtliches Handeln muss im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung mit dem Grundsatz, dass der Wirtschaftsraum vor allem Lebensraum für die ansässige Bevölkerung ist, erfolgen.

Nachfolgend ein konkretes Beispiel für eine gelebte Kooperation der Silvrettaseilbahn AG. Im Jahr 1997 wurde durch die Sennereigenossenschaft ein Schlachthof im Gemeindegebiet von Ischgl erreichtet. Die laufenden Kosten für Wasser, Abwasser und die Entsorgung der Schlachtabfälle werden von der Gemeinde übernommen. Die Seilbahngesellschaft nimmt seit damals Schlachterzeugnisse zu einem fairen Preis ab und verarbeitet diese, um den Touristen im Skigebiet regionale Produkte anbieten zu können.

Ein weiterer wesentlicher Punkt für Partnerschaften im Tourismus liegt in der Tatsache, dass Touristen in der Regel nicht nur einzelne Leistungen, sondern einen Urlaub als Gesamtpaket konsumieren wollen. Dies bedeutet nicht, dass eine Pauschalreise mit allen Leistungen inkludiert, forciert wird. Es bedeutet aber, dass er grundsätzlich eine gewisse Produkt- und Angebotsvielfalt erwartet. So wird ein Gast in der Regel mehr erwarten als nur auf einen Berg befördert zu werden, um anschließend mit seinem Wintersportgerät herunterfahren zu können. Rund um diesen Kernprozess möchte er ein erfüllendes Urlaubserlebnis. So fordert der Gast zusätzliche Transportmöglichkeiten zu den Aufstiegshilfen, Ski- und Snowboardverleih, Depot, Verpflegung, Beherbergung und vieles mehr. Klassische Seilbahnunternehmen können meist nur einen Teil dieser Leistungen und Produkte selbst erbringen. Erst durch Partnerschaften mit anderen Dienstleistern und Produzenten kann ein umfangreiches Gesamtpaket für den Gast geboten werden. Konkurrenzfähig sind Tourismusdestinationen und vor allem Seilbahnorganisationen nur dann, wenn sie durch Kooperationen zwischen den einzelnen Leistungserbringern international vergleichbaren Service bieten können. Differenzierungs- oder gar Alleinstellungsmerkmale stellen solch umfangreiche Angebote nicht dar, vielmehr zählen sie heutzutage zum geforderten Standard. Speziell bei kleinen Unternehmen mit straffen Strukturen stellt diese Erwartungshaltung der Gäste eine enorme Herausforderung dar. Nicht zuletzt deshalb sind solche Kooperationen wichtiger Bestandteil einer nachhaltigen Entwicklung und werden nachfolgend näher betrachtet.[182]

Partnerschaften und Kooperationen gibt es seitens Seilbahngesellschaften vor allem für jene Leistungen und Produkte, die aus Sicht der Kunden nahe am eigentlichen Angebot sind. In

[182] Vgl. PWC, 2018, S. 34

Bereichen, welche nicht direkt im Zusammenhang mit den Kernaufgaben der Seilbahnorganisationen gesehen werden, gibt es grundsätzlich eher weniger Kooperationen. Darüber hinaus sind Partnerschaften von den jeweiligen finanziellen Möglichkeiten abhängig. So sind zum Beispiel Kartenverbünde häufiger vorhanden als seilbahntechnische Verbindungen.[183]

Vor allem im Zusammenhang mit Partnerschaften für Leistungen welche nahe am eigentlichen Kerngeschäft liegen, drängt sich die Frage auf, warum die Seilbahnorganisationen die entsprechenden Produkte und Leistungen nicht selbst anbieten. Obwohl durch die Vereinnahmung solcher Leistungen zusätzliche Umsätze und Gewinne erreichbar wären, sprechen andere Aspekte gegen eine solche Entwicklung. Die feingliedrig gewachsenen Strukturen im Bergtourismus spielen dabei eine zentrale Rolle. Ein wesentlicher Unterschied zu den meisten anderen Branchen ist, dass die Bergbahngesellschaften im Allgemeinen für die Bereitstellung ihrer Leistungen auf fremde Gründe angewiesen sind. Ohne diese Inanspruchnahme von Fremdgrund auf Basis von Dienstbarkeiten wäre die Erbringung der Basisleistungen durch die Bergbahnunternehmen nicht möglich. So sind die Pistenflächen in aller Regel nicht im Eigentum der Unternehmen. Ein zu aggressives Erweitern der Angebotspalette und somit Erweiterung des Geschäftsmodells birgt deshalb großes Potenzial für Konflikte. Durch einen Ausbau auf andere Bereiche würden andere Akteure, von denen die Leistung traditionell erbracht wird, verdrängt. Dadurch würde die Seilbahnorganisation als noch größerer, überwiegender Profiteur einer Tourismusdestination wahrgenommen.[184]

Im Gegensatz zu der im Alpenraum weitverbreiteten kleinstrukturierten Tourismuslandschaft stehen integrierte Resorts, wie sie in Ländern Skandinaviens, der Vereinigten Staaten oder Kanadas verbreitet sind. Diese werden vorwiegend zentralistisch organisiert und geregelt. Dies hat den großen Vorteil, dass die einzelnen Teile der Angebote von derselben Stelle entwickelt werden und aufeinander abgestimmt sind. Die breite Masse der touristischen Strukturen im Alpenraum zeigt ein gänzlich anderes Bild. Aufgrund der im Alpenraum kleinstrukturiert gewachsenen Anbieter und der vergleichsweise langsam entwickelten Angebotspalette haben sich vielfach spezifischere und kleinere Anbieter etabliert. Dadurch hat sich im Gegensatz zu den zentral geleiteten Großresorts eine florierende Mannigfaltigkeit entwickelt und erhalten. Dennoch wird der Grundgedanke zentralistisch organisierter

[183] Vgl. PWC, 2018, S. 34

[184] Vgl. PWC, 2018, S. 34

Ferienanlagen von vielen dieser Spartenanbieter aufgenommen. So sind aufgrund der im Alpenraum vorhandenen Strukturen solche vollintegrierten Resorts zwar nicht direkt umsetzbar, aber zumindest können die einzelnen Anbieter dafür sorgen, dass zumindest das äußere Erscheinungsbild für den Gast einheitlich ist.[185] So wird vielfach darauf verzichtet, dass sich einzelne Leistungserbringer vermarkten und stattdessen Tourismusregionen als Ganzes in Erscheinung treten.

Die größtenteils kleinräumigen Strukturen im Alpenraum bieten neben der Spezialisierung den Vorteil, dass sie wesentlich stärker in eine Destination integriert sind und deshalb meist über eine sehr große Akzeptanz verfügen.[186]

Die naheliegendsten Kooperationen für Seilbahngesellschaften sind Ski- und Snowboardschulen, aber auch andere Gesellschaften derselben Branche. Darüber hinaus zählen vor allem die Gemeinden als wichtige Partner. Dies vor allem, weil Gemeinden wichtige Elemente der Infrastruktur wie beispielsweise Straßen, Wege und Parkplätze für den Tourismus zur Verfügung stellen. Vor allem die Partnerschaften zwischen Bergbahnunternehmen und Gastronomiebetrieben sind hingegen wenig intensiv. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass viele Seilbahnorganisationen eigene Verpflegungsangebote haben. Durch Kooperationen würden sich Seilbahnorganisationen somit in hohem Maße selbst schaden, indem sie konkurrierende Anbieter stärken.[187]

In der alpinen Tourismuslandschaft haben Seilbahngesellschaften eine Sonderrolle. Sie bilden nicht nur einen zentralen Bestandteil mit den von ihnen erbrachten Leistungen. Sie werden teilweise fälschlicherweise als öffentlicher Dienst, den niemand unterstützen will, wahrgenommen. Um erfolgreich zu sein, müssen Bergbahnunternehmen zwingend betriebswirtschaftlich eigenständig sein. Betriebswirtschaftlicher Gewinn ist Voraussetzung für Investitionen, welche den Fortbestand sichern. Dementsprechend sind die Auswirkungen auf andere Leistungserbringer. Die Erbringung der Basisleistungen von Seilbahngesellschaften können demnach von den übrigen Leistungserbringern nicht unbeschränkt und beliebig genutzt werden. Da sie dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit unterliegen, müssen sie ihr Angebot der Nachfrage anpassen. Dementsprechend erfolgt die Preisgestaltung, aber auch der Umfang der angebotenen Leistungen, wie etwa die Anzahl an Bahnanlagen, welche für den

[185] Vgl. PWC, 2018, S. 34

[186] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 105

[187] Vgl. PWC, 2018, S. 34f

Sommertourismus zur Verfügung gestellt werden. Solche Entscheidungen sorgen für Konfliktpotenzial. Dabei wird der Betrieb mancherorts querfinanziert. So erfolgt der Betrieb der Seilbahnen entsprechend den Erfordernissen der Gäste und den finanziellen Möglichkeiten der Leistungsträger. Erklärtes Ziel dabei ist, dass Seilbahngesellschaften in schwach frequentierten Zeiten keinen negativen Betriebsgewinn erwirtschaften. Dadurch kommt es in den jeweiligen Regionen zu einem Perspektivenwechsel. Die Bergbahngesellschaften werden nicht mehr als selbstverständlicher Leistungserbringer gesehen. Vielmehr entwickeln sie sich als ebenbürtiger Partner zur Bereitstellung eines touristischen Pakets, das möglichst viele Kunden anspricht. Diese Ausführungen zeigen den Stellenwert und die damit verbundene Komplexität von Kooperationen innerhalb einer Tourismusdestination. Seilbahnunternehmen gelten als Leitbetriebe und haben eine entsprechend große Verantwortung. Die übrigen Akteure im Tourismus erwarten ein verlässliches Funktionieren der Bergbahnorganisationen, denn diese stellen meist die Hauptmotivation der Reisenden dar. Diese hohe Systemrelevanz erhöht die Verantwortung für die Gesellschaft und damit den Druck für die Seilbahnbetreiber. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung müssen sich alle Akteure einer Tourismusdestination vor Augen führen, dass touristische Unternehmen, wie es Seilbahnen sind, langfristig nur überleben können, wenn sie den Spagat zwischen öffentlicher Dienstleistung und Wirtschaftlichkeit schaffen.[188]

Genau dieser Spagat führt in Kombination mit der Verantwortung für die gesamttouristische Positionierung dazu, dass sich eine Neuausrichtung hin zu einer maximal nachhaltigen Entwicklung nicht im schnellen Alleingang bewerkstelligen lässt. Wenn sich eine Seilbahnorganisation verändert, hat dies Auswirkungen auf die meisten anderen touristischen Anbieter. Wenn sich beispielsweise ein Seilbahnunternehmen anstelle von Ausbau und Festigung des vorhandenen Wintergeschäfts auf Ressourcenschonung und dadurch Verzicht auf Beschneiung fokussiert, hat dies nicht nur auf das Unternehmen selbst Auswirkungen. Durch den Verzicht auf Beschneiung kommt es zwangsläufig zu stärkeren Schwankungen bei den Saisonzeiten. Die schwankenden Zeiten haben einen negativen Einfluss auf die Planbarkeit all jener, die mit der Tourismusdestination verbunden sind. Dies betrifft neben sämtlichen Anbietern die Seite der Gäste. Durch diese Unsicherheiten kommt es zu einer Konzentrierung der Gästeanfragen auf die Kernzeiten und somit zu einem Rückgang im

[188] Vgl. PWC, 2018, S. 36f

Bereich der Randzeiten. Dadurch sinkt die Attraktivität der Region für Anbieter, was wiederum zu einer Reduktion des Angebots führt. Ohne ein entsprechendes Gegenwirken würde dies zu einer Abwärtsspirale führen. Wenn die Gästefrequenz oder die direkten ökonomischen Auswirkungen damit abgefedert oder gar kompensiert werden können, bedarf es dazu entsprechender Veränderungen bei den einzelnen Anbietern. Werden beispielsweise zu den Randzeiten vermehrt Gäste mit veränderten Interessen angesprochen, so müssen diese Interessen entsprechend bedient werden. Das bedingt zwangsläufig eine Anpassung bei den spezifischen Anbietern, welche dies nicht unbedingt aus eigenem Interesse, sondern mehr als Reaktion auf die geänderte Situation tun müssen. Im Zuge von Partnerschaften müssen Änderungen einzelner Leistungserbringer auf ihre Wechselwirkungen hin untersucht werden. Die Motive für eine Partnerschaft können vielzählig sein. Nachfolgend wird ein Überblick in Anlehnung an eine in der Schweiz und in Österreich durchgeführte Studie gegeben. Als Hauptgründe werden dabei die Attraktivierung und Vervollständigung der touristischen Leistungen und Angebote angesehen. Der zentrale Punkt von Kooperationen ist somit das Anbieten von möglichst integrierten Leistungsangeboten, die für den Gast eine Attraktivierung darstellen. Dabei stellen Steigerung der Erträge und höheres Kundeninteresse die Hauptmotivation auf Seite der Organisationen dar. Damit dieses Modell aufgeht, muss langfristig die Nachfrage gesteigert werden. Je nach Region zeigen sich in den letzten Jahren vielfach stagnierende oder gar rückläufige Zahlen. Obwohl diesbezüglich überwiegend Unklarheit bezüglich konkreter Maßnahmen zur Gegensteuerung vorhanden ist, gibt es allgemein gesehen eine ernüchterndere Sichtweise. Entweder es erfolgt eine Marktbereinigung oder die öffentliche Hand springt ein. Dies wird wahrscheinlich sehr stark von der direkten und indirekten Wirkung auf die regionale Wirtschaft abhängig sein. Alternativ zur Stützung durch die öffentliche Hand wäre es denkbar, dass kleinere Gesellschaften von größeren, erfolgreichen Gesellschaften subventioniert werden. Mehrere größere Gesellschaften haben sich diesem Modell bereits freiwillig verpflichtet und sehen sich dabei als Verantwortliche für die Erhaltung der vorhandenen Elemente des touristischen Systems. Kleinere Gebiete werden in diesem Zusammenhang vielfach als notwendige Institution für zukünftige Kunden gesehen. Die Wirkung auf die von den großen Seilbahnbetrieben nicht direkt betroffenen Gesellschaftsteile spielt eine Rolle bei den Partnerschaften. Ein Vorteil aufseiten der kleineren Gesellschaften ergibt sich bei der Beschaffung. Durch die Kooperationen mit den großen Unternehmen haben sie Zugriff auf einen wesentlich

günstigeren Beschaffungsmarkt infolge des Skaleneffekts. In Summe sollen Kooperationen dazu beitragen, dass Regionen und Branchen gemeinsame Ziele erfolgreich verfolgen.[189]

Abhängig von der Größe einer Bergbahnorganisation gibt es gemischte Konzepte für Partnerschaften. Aktuell haben große Unternehmen eine höhere Kooperationsbereitschaft und eine größere Motivation, was künftige Partnerschaften betrifft. Speziell in großen Tourismusdestinationen existieren schon seit Längerem umfangreiche Leistungsangebote dank der vorhandenen Kooperationen. Bei kleineren Seilbahnunternehmen spielt Zusammenarbeit hingegen eine eher geringere Rolle. In diesem Zusammenhang erfolgt dort eine Reduktion des Angebots und damit einhergehend eine Fokussierung auf die eigene Kernleistung. Die Erwartungshaltung der Gäste ist abhängig von der Unternehmens- und Destinationsgröße. Dabei wird von kleineren Organisationen im Allgemeinen kein vollintegriertes Leistungsangebot erwartet. Dort steht für den Gast die Erbringung einer einwandfreien Leistung im Bereich der Kernkompetenz des jeweiligen Unternehmens im Vordergrund. Im Falle einer kleinen Bergbahn ist dies im Winter beispielsweise die Beförderung auf den Berg und die Bereitstellung von Abfahrtsmöglichkeiten, vorzugsweise zu einem für den Kunden attraktiven Preis. Je nach Region finden kleine Unternehmen damit ausreichend Anklang und damit eine ausreichende Nachfrage in ihrem regionalen Markt. Dennoch gilt auch bei den kleineren Unternehmen der Grundsatz nach einer entsprechenden Differenzierung, um sich auf dem Markt erfolgreich zu positionieren. Die Studie hat gezeigt, dass auch kleinere Unternehmen Kooperationen aufbauen, um integrierte Leistungen und Angebote generieren zu können. Dadurch treten sie in gewisser Art und Weise in Konkurrenz mit den großen Organisationen. Eine differenzierte und vor allem erfolgreiche Positionierung wird dadurch anspruchsvoller. Oberste Priorität bei den Kooperationen der Seilbahngesellschaften haben Komfort und möglichst integrierte Leistungen und Produkte für den Gast. Von der Masse der Touristen werden solch abgestimmte Produkte in der Regel erwartet. Speziell aufgrund der im Alpenraum vorherrschenden spezifischen Leistungserbringer bedeutet die Umsetzung eines integrierten Leistungsangebots einen erhöhten Aufwand. Die hohe Anzahl an individuellen potenziellen Kooperationsteilnehmern mit ihren unterschiedlichen Interessen bremst die Entwicklung erfolgreicher Partnerschaften

[189] Vgl. PWC, 2018, S. 38f

im größten Ausmaß. Für viele steht dabei der Eigennutzen an höherer Stelle als gemeinsamer Erfolg.[190]

4.4. Untersuchungsgegenstand und Forschungslücke

Beim wissenschaftlichen Projekt „Modellentwicklung für Nachhaltigkeitsmanagement in alpinen Tourismusregionen“ werden alpine Tourismusregionen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit beleuchtet. Dabei werden verschiedene Modelle bearbeitet, welche eine nachhaltigere Entwicklung erleichtern. Einige Untersuchungen wurden in diesem Bereich bereits unternommen. Interessant dabei ist, dass sich Nachhaltigkeit immer weiter in Richtung des öffentlichen Brennpunktes entwickelt. Sie ist mittlerweile fast allgegenwärtig und regelmäßiges Thema in vielen Bereichen. Deshalb macht es für die Akteure im Tourismus Sinn, dieses Thema näher zu betrachten. In der Vergangenheit wurde meist allgemein und wenig konkret geforscht. Praktische Ansätze zur Verbesserung gibt es bislang wenige, beziehungsweise nicht für den Massentourismus. Es lässt sich jedoch eine Auffälligkeit erkennen. Derzeit sind speziell Naturschützer in diesem Feld aktiv. Dabei wird Nachhaltigkeit als Teil des Naturschutzes gesehen. Dies hat zur Folge, dass die dort angesiedelten Nachhaltigkeitsuntersuchungen meist unter besonderer Berücksichtigung von Flora und Fauna durchgeführt werden. Tatsächlich ist die Umwelt als ein Teil der Nachhaltigkeit zu betrachten. Umfangreichere Erforschungen aus dem Blickwinkel der Betroffenen beziehungsweise der Wirtschaftstreibendenden in den alpinen Regionen sind selten. Beim Verfolgen der Diskussionen zwischen Naturschutz und Tourismus entsteht vielfach das Gefühl der Fremdbestimmung. Die Allgemeinheit bestimmt darüber, was für ein bestimmtes Gebiet richtig oder falsch ist. Es gibt unzählige Regeln und Gesetze, auch zum Thema Nachhaltigkeit beziehungsweise für Teilbereiche.[191] Dabei gibt es immer unterschiedliche Interpretationen beziehungsweise Intentionen. Bei der früheren Nutzung der Alpen war eine gewisse Freiheit auf Basis von Grundbesitz vorhanden. Diese, durch den Grundbesitz definierte Freiheit wird kontinuierlich beschnitten. Weil die europäischen Alpen seit der Römerzeit inmitten von bedeutenden europäischen Kultur- und Wirtschaftszentren liegen, werden die Alpen in der Vorstellung der urbanen Bevölkerung als besonders intensiv wahrgenommen und als radikale

[190] Vgl. PWC, 2018, S. 40f

[191] Vgl. Republik Österreich, 2014, o. S.

Gegenwelt zum städtischen Bereich gesehen. Diese Sichtweise gilt vor allem für die alpine Stadtbevölkerung. In der europäischen Öffentlichkeit spielen selbst alltägliche Situationen der Alpen eine wesentlich größere Rolle als in anderen Regionen. Aufgrund der Wahrnehmung auf eine sensible Art und Weise gibt es eine Vielzahl von dezentralen Initiativen, die sich für eine nachhaltige Entwicklung stark machen.[192] Ziele einer nachhaltigen Entwicklung werden dabei meist auf andere Art und Weise gesehen als von den unmittelbar Betroffenen.

Die Nutzung der Alpen war früher vorwiegend von Agrarkulturen geprägt. Diese Form der Nutzung hat sich über Jahrzehnte und Jahrhunderte entwickelt. Heutzutage wird sie als umweltfreundlich und nachhaltig angesehen. Dies war jedoch nicht immer so. Vor allem zu Beginn der Nutzung, aber auch bei Veränderung der Nutzungsform und Nutzungsintensität durch den Fortschritt, wurden dem Menschen immer wieder die Grenzen der Nutzung durch die Natur aufgezeigt. Abgesehen davon wurden die Nutzungsart und die Nutzungsintensität des eigenen Besitzes lange Zeit nur durch die eigenen Möglichkeiten begrenzt. Diese Art der Nutzung wurde mancherorts um den Tourismus ergänzt. Nennenswerte Bedeutung erlangte der Tourismus in den Alpen ab Ende des 18. Jahrhunderts. Durch die Eisenbahn wurde die Erreichbarkeit der Alpen wesentlich verbessert, wodurch die materielle Voraussetzung für große Besucherzahlen mit daraus resultierender wirtschaftlicher Relevanz geschaffen wurde. Die Grundlage für diesen beginnenden Tourismus war die ästhetische Alpenbegeisterung. [193] Teilweise wurde der Tourismus erst Mitte des 19. Jahrhunderts zu einer wichtigen Einnahmequelle. Dies war im Paznaun der Fall. Wo früher Landstriche ausschließlich landwirtschaftlich genutzt werden konnten, ist seit einigen Jahrzehnten eine touristische Nutzung möglich. Diese hat dabei die bäuerliche Nutzung nicht verdrängt, sondern ergänzt. Vielerorts wird sie heutzutage durch den Tourismus erhalten und gestützt.[194] Der Tourismus verspricht darüber hinaus lukrativer zu sein.[195]

Eventuell sollte daher der Tourismus heutzutage als erforderlicher Zusatz oder Weiterentwicklung der Agrarkultur angesehen werden. Jedenfalls gibt es einige Analogien. Beispielsweise kann Tourismus langfristig nur funktionieren, wenn kein Raubbau betrieben wird.

---

[192] Vgl. Bätzing, 2005, S. 9

[193] Vgl. Bätzing, 2005, S. 122ff

[194] Vgl. Bätzing, 2005, S. 14ff

[195] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 116

Welche spezifischen Aspekte im Untersuchungsgegenstand im Einzelnen relevant sind, hat sich erst während des Forschungsprozesses herausgestellt.[196] Eine klare Abgrenzung des Modells wurde erst im Zuge der Ausarbeitung erstellt. Ein wichtiger Aspekt ist jedenfalls die Modellgültigkeit genau zu spezifizieren. Während der Bearbeitung hat sich vielfach die Frage nach weiteren sinnvollen Abgrenzungspunkten gestellt. Aufgrund der ohnehin schon starken geografischen Einschränkung wurde eine weitere örtliche Unterteilung für nicht zielführend erachtet. Eine thematische Unterteilung (Gastronomie/Beherbergung, Seilbahnunternehmen) wurde bewusst unterlassen. Dies vor allem deswegen, weil für einen Touristen bei der Planung der Urlaub im Vordergrund steht und nicht ein einzelnes Unternehmen.

Die Industriegesellschaft hat vielfach ein Zerrbild der Alpen kreiert. Während der Geschäftszeiten wird die Natur als Ressource gesehen und entsprechend konsumiert, in der Freizeit dagegen als schöne Landschaft mit Erholungswert bestaunt. Dieser Zwiespalt im Umgang mit der Natur lässt ein Bedürfnis nach Ausgleich der täglichen Zerstörung vermuten. Am Wochenende wird das Gewissen beruhigt.[197] Die Alpen sind aber nicht nur Erholungsraum und schöne Naturlandschaft, sondern vor allem Lebens- und Wirtschaftsraum für die ansässige Bevölkerung.

Bei der Betrachtung von Nachhaltigkeit beziehungsweise einer nachhaltigen Entwicklung des alpinen Tourismus wird nachfolgend auf die Ergebnisse der Recherchen und die nach Ansicht des Autors kritisch zu bewertenden Untersuchungslücken eingegangen. Zunächst fällt auf, dass die Frage der Verantwortlichkeiten zwar unterschiedlich gesehen wird, jedoch meist recht einseitig beantwortet wird. So sehen sich Wirtschaftstreibende häufig in der passiven Rolle, als jene, die lediglich die vorhandenen Bedürfnisse der Touristen bedienen. Dennoch, oder vielleicht vor allem weil die Anbieter im Massentourismus vorwiegend Leistungen und Produkte anbieten, die am Markt und somit von den Touristen nachgefragt werden, wird in der Literatur die Verantwortlichkeit vor allem bei den Anbietern gesehen. Dies darf nicht dazu führen, dass sich das touristische Angebot um jeden Preis und ausschließlich an den Vorstellungen der Touristen orientiert. Wenn die Kunden klare Vorstellungen vom gewünschten Angebot haben, so sind die damit verbundenen Konsequenzen nicht unbedingt im selben Ausmaß bekannt. Als Beispiel kann die Schneehöhe, welche von Gästen im Winter oft gefragt und mit der Qualität der Pisten gleichgesetzt wird, genannt werden. Vielfach nicht

[196] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 8

[197] Vgl. Bätzing, 2005, S. 17

bekannt ist die Tatsache, dass die für gute Pistenqualität abhängige Schneemenge zum einen vor allem vom unter dem Schnee befindlichen Untergrund abhängig ist und zum anderen die Schneehöhe ab einem gewissen Maß keinen Einfluss mehr auf die Qualität hat. Auch wird in der Literatur vielfach verallgemeinert. Tourismus wird dabei als Industrie dargestellt, welche die Natur ausbeutet und zerstört und von der nur einige wenige Unternehmen profitieren. Als einzige Möglichkeit für eine nachhaltige Entwicklung wird vorwiegend eine Reduktion oder gänzliche Abkehr von den aufgebauten Strukturen gesehen. Die Tatsache, dass Tourismusregionen im Alpenraum meist nicht nur Wirtschafts- und Arbeitsraum, sondern vor allem Lebensraum für die ansässige Bevölkerung sind, wird ebenso ausgeblendet wie die weitreichende Wertschöpfung. Auch Bemühungen und konkrete Verbesserungsmaßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung der einzelnen Anbieter werden nicht ernsthaft betrachtet. Im Fokus der Betrachtungen stehen vor allem die negativen Aspekte, ohne dabei nur ansatzweise konkrete Verbesserungsmöglichkeiten zu unterbreiten.

Da solch einseitige Betrachtungen keine bis wenige konkrete Handlungsansätze für Verbesserungen in Richtung einer nachhaltigen Tourismusentwicklung bieten, wird darauf nicht näher eingegangen und stattdessen werden Ansätze, welche konkrete Handlungsfelder der Wirtschaftstreibenden ermöglichen, näher beschrieben.

5. Forschungsfragen

Die Forschungsfragen und Hypothesen, die in dieser Arbeit untersucht werden, wurden während der anfänglichen Literaturforschung entwickelt. Diese Literaturforschung war auf die Identifizierung von bestehenden Studien und Arbeiten zum Thema ausgerichtet, um ein tieferes Verständnis der vorhandenen Kenntnisse und Erkenntnisse zu erlangen. Während dieses Prozesses wurden die ursprünglichen Forschungsfragen und Hypothesen kontinuierlich weiter ausgearbeitet und angepasst, um sicherzustellen, dass sie relevant und sinnvoll für die geplante Studie sind.

Die entwickelten Forschungsfragen und Hypothesen wurden anschließend mittels der durchgeführten Befragungen verifiziert und adaptiert. Dies erfolgte, indem die Ergebnisse der Befragungen mit den vorhandenen Kenntnissen und neuen Erkenntnissen in Bezug auf das Thema verglichen und analysiert wurden. Auf diese Weise konnten die Forschungsfragen und Hypothesen angepasst und verfeinert werden, um sicherzustellen, dass sie die tatsächlichen Bedürfnisse und Anforderungen der Studie erfüllen.

Der Stand der Forschung wurde dabei als Basis verwendet, um sicherzustellen, dass die Studie auf soliden wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden aufbaute. Dies ermöglichte es, die Ergebnisse der Studie in den Kontext der bestehenden Kenntnisse und Erkenntnisse zu stellen und sicherzustellen, dass die Ergebnisse sowohl relevant als auch valide sind.

Im Einzelnen sollen am Ende dieser wissenschaftlichen Arbeit fundierte Antworten, entweder direkt oder durch Anwendung des entwickelten Modells, auf die nachfolgenden Forschungsfragen geben können:

- Wie gehen Wirtschaftstreibende im alpinen Tourismus derzeit mit dem Thema Nachhaltigkeit um?
- Was müssen alpine Tourismusregionen tun, um nachhaltig erfolgreich zu sein?
- Wie sehen die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung derzeit aus?
- Welche Veränderungen sind notwendig, damit alpine Tourismusregionen künftig nachhaltiger handeln können?
- Werden Zertifizierungssysteme für Nachhaltigkeit im Alpintourismus vom Kunden gefordert?
- Was muss getan werden, um Nachhaltigkeitsgütesiegel mehr in den Fokus der Alpintouristen zu rücken?

Zur Bearbeitung der vorgenannten Forschungsfragen wurden im Zuge der Themenbearbeitung einige Theorien beziehungsweise Thesen aufgestellt. Diese werden in weiterer Folge dargelegt.

5.1. These 1: Nachhaltigkeit in den Alpen ist auf den Tourismus angewiesen.

Unter Nachhaltigkeit in alpinen Gebieten wird heutzutage vielfach der Status quo angesehen. Um diesen Status zu erhalten, ist eine touristische Nutzung der Alpen vorteilhaft. Einerseits gehört der Tourismus zum Status quo, andererseits wird die derzeitige Nutzung und Bewirtschaftung durch den Tourismus erhalten und vorangetrieben.



Abbildung 13: Blühende Bergwiesen[198]

Der Tourismus leistet einen wesentlichen Beitrag zum Erhalt und zur Entwicklung von dezentralen Arbeitsplätzen. Er stellt dabei einen der wichtigsten Impulse gegen die Landflucht dar.[199]

[198] Quelle: Tourismusverband Silberregion Karwendel, 2017, o. S.

[199] Vgl. Widmann, 2008, S. 52 und vgl. Bätzing, 2002, S. 175

In den Alpen gibt es keine echte Alternative zum Tourismus. Kein anderer Wirtschaftszweig ist in der Peripherie wertschöpfungsstärker.[200] Neben den bei der direkten Wertschöpfung generierten Arbeitsplätzen müssen die durch indirekte Wertschöpfung generierten Arbeitsplätze betrachtet werden.

Um den Alpenraum weitläufiger nutzbar zu machen, gab es schon in der Vergangenheit im Zuge der landwirtschaftlichen Nutzung vier Prinzipien der Stabilisierung:[201]

1. Sorgfältige Flächenauswahl: Flächen werden entsprechend ihrer Möglichkeiten genutzt. Je nach Charakteristik einer Fläche wird keine oder eine angepasste Nutzung angewandt.
2. Ausgeprägte Kleinräumigkeit: Der Alpenraum ist durch sehr viele lokale Unterschiede gekennzeichnet. Eine großflächige homogene Nutzung ist durch unterschiedliche Standorteigenschaften nicht möglich und birgt unkalkulierbare ökonomische und ökologische Risiken.
3. Lokale Verhältnisse: Die Bewirtschaftungsform muss den lokalen Verhältnissen angepasst sein. Dies betrifft auch die Nutzungsintensität.
4. Reparatur- und Pflegearbeit: Wenn die drei erstgenannten Prinzipien eingehalten werden, ist es für ein anhaltend funktionierendes Wirtschaften notwendig, Schutz- und Ausgleichsmaßnahmen zu leisten.

Mittels der vier oben genannten Prinzipien ist der Mensch seit der landwirtschaftlichen Nutzung in der Lage, die Alpen als Lebens- und Wirtschaftsraum zu nutzen. Wie die Prinzipien zeigen, ist es unumgänglich, dass die fehlende ökologische Stabilität durch entsprechende Bewirtschaftung wiederhergestellt oder teilweise sogar merklich verbessert wird. Dabei ist allerdings ein permanentes Verantwortungsbewusstsein für die Natur und hoher Arbeitseinsatz notwendig.[202] Diese seit Langem im landwirtschaftlichen Gebrauch gelebten Prinzipien werden auch bei der touristischen Nutzung angewendet. Bei Touristikern, die aus landwirtschaftlichen Betrieben kommen, ist ein entsprechender Einsatz selbstverständlich. Bei Touristikern ohne landwirtschaftlichen Bezug waren die vier Prinzipien nicht im selben

[200] Vgl. Keller, 1999, S. 53

[201] Vgl. Bätzing, 2005, S. 98

[202] Vgl. Bätzing, 2005, S. 98f

Ausmaß bewusst. Seit geraumer Zeit gewinnt der bewusste und sorgfältige Umgang mit der Natur generell mehr an Bedeutung.

So gesehen stellt die touristische Verwendung eine Ergänzung oder Nachfolge der landwirtschaftlichen Nutzung der Alpen als Kulturlandschaft dar. Denn seit der Erfindung von Viehwirtschaft und Ackerbau ist die natürliche Grundlage für die Alpen als Wirtschafts- und Lebensraum nicht von Natur aus vorhanden. Dieses künstlich geschaffene Kulturprodukt ist nur bei permanenter Bearbeitung durch den Menschen und seiner Nutztiere brauchbare Basis für ein Wirtschaften und Leben in den Alpen.[203]

Die grundsätzlich von der Natur bestimmten Grenzen hinsichtlich menschlicher Naturnutzung und ökologischer Tragfähigkeit werden somit immer variabler. Abhängig von der Nutzungsform und der investierten Pflege- und Reparaturarbeit können diese Grenzen bis zu einem gewissen Maß erweitert werden. Der Einfluss auf die Natur hängt dabei nicht von der grundsätzlichen Wirtschaftsform wie etwa Landwirtschaft oder Tourismus ab, sondern von der jeweiligen speziellen Nutzung. Eine intensivere Wirtschaftsform muss dabei nicht zwangsläufig die destruktivere sein. Voraussetzung dafür ist die gesicherte Reproduktion (beispielsweise Pflege- und Reparaturarbeit). In der Regel müssen die Pflege- und Reparaturarbeiten ab einem gewissen Maß überproportional zur Nutzung gesteigert werden. Ab einem gewissen Maß ist die Intensivierung somit nicht mehr sinnvoll, da sie weder nachhaltig noch wirtschaftlich interessant ist. Deshalb muss der Übergang von einer Selbstversorgerwirtschaft zu einer marktorientierten Wirtschaft nicht automatisch den Übergang von einem naturfreundlichen zu einem naturzerstörerischen Wirtschaftssystem bedeuten. So muss nachhaltige Naturnutzung als Teil der nachhaltigen Tourismusentwicklung so praktiziert werden, dass die ökologische Stabilität und die Reproduktion gewährleistet sind. Dies ist aber nur dann möglich, wenn die Beteiligten neben den sozialen Traditionen und Werten die politischen Freiheiten besitzen, um ihr gesellschaftliches Leben eigenverantwortlich zu gestalten und organisieren. Die Freiheit zur Ausgestaltung nachhaltigen Wirtschaftens der Alpenbevölkerung ist deshalb schon seit langem Teil der politischen Geschichte.[204]

Beim Tourismus ist diese Freiheit seit einigen Jahren aufgrund von politischem Druck aus ökologischen Gründen durch die breite, aber vor allem urbane Öffentlichkeit,

[203] Vgl. Bätzing, 2005, S. 100

[204] Vgl. Bätzing, 2005, S. 104ff

Umweltorganisationen und letztlich politischen Gremien stark eingeschränkt. So sind touristische Neuerschließungen und Erweiterungen trotz wirtschaftlicher und ökologischer Möglichkeiten nicht durchführbar.[205]

Neben den direkten und indirekten positiven Auswirkungen auf die lokale Region ist durch den Bergtourismus eine überregional positive Entwicklung vorhanden. Ergibt sich in den Bergregionen keine Zukunftsperspektive für den Nachwuchs, so sieht sich dieser gezwungen, in außeralpine, städtische Regionen zu flüchten. Mit dieser Landflucht wäre zwangsläufig ein weiterer Anstieg der städtischen Arbeitslosigkeit verbunden. Gegenüber den nicht städtischen Regionen herrscht in den urbanen Zonen ohnehin schon eine höhere Arbeitslosigkeit.

Der Alpenraum wird zunehmend von ländlicher Verwahrlosung und damit einhergehender Urbanisierung gekennzeichnet. Der Tourismus bildet dabei den nahezu einzigen Gegenpol.[206]

Auch im Bereich der Energie wird eine positive und nachhaltige Entwicklung durch den Tourismus begünstigt. So wird unter anderem durch touristische Entwicklung, sowohl die Nutzung der Holz- und Wasserressourcen als auch die Optimierung des Infrastruktursystems durch den Tourismus begünstigt.[207]

Ebenfalls interessant in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass insbesondere in Berggebieten die Landschaft und die kulturelle Vielfalt, durch Jahrhunderte lange landwirtschaftliche Nutzung geformt wurde.[208] Das heute als schützenswerte Landschaft definierte Bild ist nicht nur von der Natur geformt und war nicht immer so. Sie wurde zu einem Großteil von Menschen beeinflusst. So zum Beispiel Almgebiete, die für uns heute als Idealbild für unberührten Naturraum gesehen werden.[209] Dies sollte bei der Forderung einer nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt werden.

Die heutigen kontrollierten Eingriffe in die Natur führen nicht automatisch zur Zerstörung der ökologischen Systeme. Sofern solche Maßnahmen fachgerecht durchgeführt werden, ein gewisses Maß nicht überschreiten und regelmäßig gepflegt werden, stellen sie kein besonderes Potenzial, beziehungsweise teilweise sogar eine Verbesserung hinsichtlich der negativen Auswirkungen auf die Natur dar. Dies ist allerdings meist mit hohem zeitlichem und monetärem Aufwand verbunden. Aufgrund der kleinen Eingriffsflächen stellt der Verlust von

[205] Vgl. Bätzing, 2005, S. 147

[206] Vgl. Bätzing, 2002, S. 177ff und vgl. Bätzing, 2019, S. 40f

[207] Vgl. Alpenkonvention - Energie, 2022, S. 4f

[208] Vgl. Alpenkonvention - Berglandwirtschaft, 2022, S. 5

[209] Vgl. Bätzing, 2005, S. 84

Biodiversität normalerweise kein weitreichendes Problem dar. Bei fehlender Pflege der bearbeiteten Flächen gilt diese grundsätzlich positive Bewertung allerdings nicht. In solche einem Fall können die negativen Auswirkungen große Ausmaße annehmen.[210]

Kritiker sprechen von Erschließung und Schädigung von Naturräumen für Erholungszwecke und bezeichnen dies als „Massentourismus-Syndrom". Dabei beschreibt dieses Syndrom das Ursache-Wirkungsgeflecht, bei dem der wachsende Tourismus zum überwiegenden Teil für die Umweltdegradation verantwortlich ist. Als Kerngebiete werden neben den Küstengebieten vor allem die Bergregionen gesehen. Dabei wird die direkte Zerstörung und Beeinträchtigung der Vegetation durch Skifahrer ebenso angeführt wie die starke mechanische Belastung durch Pistenpräparierung, Geländekorrekturen und Schneeerzeuger. Verlust von Biodiversität, Bodenerosion und Lawinenabgänge seien die Folge. Massentourismus würde demnach zu touristischer Infrastruktur auf Kosten naturnaher Flächen führen. Also zerstört der Mensch das, was er sucht, nämlich eine intakte Natur.[211]

Der Tourist flüchtet zu Hause vor Umständen, die er im Urlaub erwartet. Beispielsweise flüchtet er vor der alltäglichen Hektik aufgrund der verschiedensten Medien (Fernseher, Internet, Smartphone, …). Dennoch möchte er darauf im Urlaub nicht verzichten.

5.2. These 2: Erfolgreicher Tourismus in den Alpen setzt eine nachhaltige Entwicklung voraus.

Damit der Tourismus in seiner jetzigen Form langfristig funktioniert, müssen seine Grundlagen erhalten bleiben. Da es sich beim Tourismus um einen standortgebundenen Wirtschaftszweig handelt, liegt es in dessen eigenem Interesse, dass die Ressource Umwelt erhalten bleibt. Eine intakte Umwelt ist Voraussetzung für funktionierenden Tourismus.[212] Die touristische Entwicklung des alpinen Tourismus muss besonders im sensiblen Alpenraum auf eine nicht ausbeutende Nutzung ausgelegt sein. Sie darf weder auf Kosten der Landschaft, noch auf den Abbau der langfristigen ökologischen Stabilität ausgelegt sein. Wie schon mehrfach erwähnt, ist Alpentourismus standortgebunden. Somit sollte verständlich sein, dass die Nutzung der natürlichen Ressourcen auf eine längerfristige Stabilität ausgelegt sein muss. Eine wichtige

[210] Vgl. Bätzing, 2005, S. 164f

[211] Vgl. Muster & Schrader, 2021, S. 126

[212] Vgl. Widmann, 2008, S. 22

Rolle spielen dabei Bergwälder sowie Grund und Boden. Bergwälder bieten eine wichtige Schutzfunktion, falsch genutzte Böden forcieren Erosionen. Existenziell ist, dass die Verwendung in einem Ausmaß und auf eine Art und Weise erfolgt, damit die Risiken negativer Folgen nicht über ein unkontrollierbares Maß ansteigen.[213] Ein risikominimiertes Vorgehen ist für eine längerfristige Nutzung und die ansässige Bevölkerung zwingend erforderlich. Für anhaltend sichere Arbeitsplätze ist eine langfristig wirtschaftlich erfolgreiche Orientierung Voraussetzung. So ist es beispielsweise in zweierlei Hinsicht von touristischem Interesse, dass genutzte und nicht mehr genutzte Flächen renaturiert oder rekultiviert werden. Zum einen wird dadurch die natürliche Funktion des Bodens wiederhergestellt oder begünstigt, zum anderen ist es erforderlich, um das Landschaftsbild zu wahren.

Die Berggebiete haben nicht nur für die ansässige und die umliegende Bevölkerung eine besondere Bedeutung.[214] Neben den etwa zehn Prozent der Weltbevölkerung, welche direkt und unmittelbar von den Gebirgsressourcen abhängig sind, nimmt darüber hinaus ein weitaus größerer Prozentsatz ebenfalls die alpinen Ressourcen in Anspruch.[215]

Tourismus kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn er in der jeweiligen Region integriert ist, was bedeutet, dass vor allem die ansässige Bevölkerung davon partizipieren muss. Dies soll durch Verwendung von heimischen Ressourcen wie beispielsweise Energiequellen, Fleisch, Milch und dessen Erzeugnisse sowie entsprechenden Baumaterialien erreicht werden. Nahrung ist weltweit für 25 Prozent der weltweiten CO_2-Emissionen verantwortlich. Dennoch muss bei Nahrungsmitteln beachtet werden, dass bei einer ausschließlichen Verwendung von heimischen Produkten zum einen die Auswahl wesentlich reduziert werden müsste und zum anderen die zur Verfügung stehende Menge speziell im Winter nicht ausreichen würde. Gegenüber Stahlbeton wird Holz im Allgemeinen als nachhaltiger Baustoff betrachtet. Bei näherer Betrachtung kommen jedoch Zweifel auf. Holz zum Bauen muss für eine akzeptable Haltbarkeit meist mit nicht nachhaltigen Holzschutzmitteln behandelt werden. In der Nähe von Tourismusregionen wachsendes Holz hat vielfach Schutzfunktion oder ist vergleichsweiseminderwertig. Die beim Bauwerk und dessen Innenausbau direkt eingesetzten Hölzer verursachen nicht selten hohe Transportaufwände. Daher stellt sich nach Ansicht des Autors die Frage, wie nachhaltig die Verwendung von behandeltem Holz aus Osteuropa ist,

[213] Vgl. Nationalrat, 2022, S. 3

[214] Vgl. United Nations, 2011, S. 3ff

[215] Vgl. UNCED, 1992, S. 124ff

welches nach der Verwendung aufwendig entsorgt werden muss. Beton hat hingegen vergleichsweise kurze Transportwege und eine lange Haltbarkeit.

5.3. These 3: Eine nachhaltige Entwicklung der Alpen setzt Massentourismus voraus.

Damit die Entwicklung der Alpen zukunftsfähig ist, muss sich diese auf den Massentourismus einstellen. Eine ausschließliche Orientierung an Individualtouristen beziehungsweise eine generelle Entwicklung Richtung Nischentourismus steht im krassen Gegensatz zur in den letzten Jahren weltweit stattfindenden Entwicklung.

Die Welttourismusorganisation prognostiziert einen Anstieg der touristischen Nachfrage.[216] Auch die wachsende Weltbevölkerung, welche laut aktuellen Schätzungen hauptsächlich in urbanen Gebieten stattfinden wird, lässt einen weiteren Anstieg des Alpentourismus vermuten.[217]

Derzeit wohnt rund die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten. In weniger als einer Generation werden es 70 Prozent sein.[218] Deswegen muss in alpinen Regionen eine nachhaltige Entwicklung stattfinden. Andernfalls setzt sich die Abwanderungstendenz in nicht urbanen Gebieten weiter fort und die steigende Nachfrage für touristische Angebote kann nicht ausreichend befriedigt werden.

Vor allem in diversifizierten Gebieten wie Österreich hat die Tendenz der Urbanisierung eine maßgebliche Bedeutung. Ländliche oder städtische Lebens- und Wirtschaftsformen haben eine Flut an unterschiedlichen Effekten und Handlungsnotwendigkeiten. Dabei beschränken sich die Konsequenzen nicht auf Lebensqualität und wirtschaftliche Folgen, sondern betreffen alle Aspekte der Nachhaltigkeit. Von zentraler Bedeutung ist die Frage, was passiert, wenn wirtschaftliche oder touristische Aktivitäten auf städtische Bereiche beschränkt werden? Wie attraktiv sind entlegene Täler ohne Tourismuswirtschaft als Lebensraum? Welche Möglichkeiten und Perspektiven hat die dort lebende Bevölkerung? Was geschieht nach einem Rückbau der touristischen Infrastruktur mit der dortigen alpinen Kulturlandschaft?

[216] Vgl. World Tourism Organization, 2014, S. 11

[217] Vgl United Nations, 2022, S. 3ff

[218] Vgl. Vereinte Nationen, 2016, S. 32

Im Zusammenhang mit der erwarteten Entwicklung muss die Nachfrageseite betrachtet werden. Für den Wintertourismus gibt es derzeit keine Alternative zum Skifahren, welche vom Kunden in einem ähnlichen Maß gefordert wird.[219]

Daher besteht in Zukunft, noch mehr als heute, die Forderung an den Alpentourismus, den wachsenden Markt zu befriedigen.

Bei einer nachhaltigen Entwicklung müsste sich der intensive Tourismus zu einem extensiven entwickeln. Dabei soll die Landnutzung mit geringen Eingriffen erfolgen und so die vorhandenen Kulturlandschaften unverändert bleiben.

Mittlerweile wollen Tourismusunternehmen vermehrt im Massenmarkt in ein nachhaltigeres Angebot investieren. Nur so kann ein breiteres Publikum bedient werden.[220]

Auch zahlreiche Studien und Umfragen belegen, dass selbst in Zeiten von Wirtschaftskrisen der Urlaub hoch im Kurs steht. In der heutigen Zeit wollen die wenigsten Menschen auf ihren jährlichen Urlaub verzichten. Dadurch sind die mit dem Tourismus verbundenen Wirtschaftszweige weniger anfällig für Krisen der Wirtschaft. So kam es von 2007 auf 2008 in allen Tiroler Bezirken beispielsweise im Seilbahnsektor zu deutlichen Steigerungen bei der Bruttowertschöpfung. Das Beherbergungs- und Gaststättenwesen erreichte in diesem Vergleichszeitraum zu einem überwiegenden Teil Steigerungen bei der Wertschöpfung. Im Tiroler Bezirk Landeck, wo 70 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung in den Bereichen Seilbahnwirtschaft, Beherbergungs- und Gaststättenwesen und im Bauwesen stattfinden, konnte diese von 2007 auf 2008 um beinahe acht Prozent gesteigert werden.[221] Eine Sonderstellung bei den Krisen nehmen Epidemien und Pandemien, wie beispielsweise das Coronavirus ein. Die Auswirkungen auf den Tourismus sind, wie die allgemeinen Auswirkungen auf die Wirtschaft, von vielen Faktoren abhängig. So hatte beispielsweise das in den Jahren 2002/03 auftretende SARS-assoziierte Coronavirus keine wesentlichen Auswirkungen auf den alpinen Tourismus. Die nennenswerteste Maßnahme war der teilweise erhöhte Einsatz von Desinfektionsmitteln in Bereichen mit vermehrtem Kundenkontakt. Ein Beispiel mit wesentlich weitreichenderen Auswirkungen für den Alpintourismus stellt die seit 2019 bekannte und im März 2020 von der Weltgesundheitsorganisation für eine Pandemie erklärte COVID-19 dar. Obwohl am Anfang nur mit erhöhten Hygienehinweisen gestartet

[219] Vgl. Ennemoser, 2016, S. 21

[220] Vgl. Wehrli, Priskin, Stettler & Amstad, 2014, S. 1

[221] Vgl. Freyer, 2006, S. 72f und vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, 2010, S. 3

wurde, kam es infolge der Pandemie zu beinahe stündlichen Veränderungen der notwendigen Maßnahmen und den damit verbundenen Auswirkungen für den Tourismus. Nach erstem Bekanntwerden einer örtlichen Ausbreitung in Tourismuszentren wurden zunächst einzelne Betriebe geschlossen, beziehungsweise unter Quarantäne gestellt. Kurze Zeit später wurde innerhalb kürzester Zeit die Wintersaison in ganzen Ländern mitten in der Hauptsaison für beendet erklärt. Dabei wurde nicht nur der Betrieb von Seilbahnanlagen per Verordnung untersagt, sondern alle touristischen Betriebe zur Unterhaltung und zur Unterbringung ebenfalls vom Gesetzgeber geschlossen. Aufgrund der weit über den Tourismus hinausreichenden Folgen wird dieser Sonderfall nicht weiter betrachtet.

Nachhaltiges Handeln stellt nicht nur in normalen Zeiten die wichtigste Grundlage für zukunftsfähigen Erfolg dar. Vor allem in Krisenzeiten und darüber hinaus ist nachhaltiges Handeln von übermäßiger Bedeutung. Nur bei entsprechendem Verhalten in allen Aspekten der Nachhaltigkeit kann eine Organisation auf Dauer in Krisenzeiten überleben. Werden beispielsweise Mitarbeiter in Zeiten einer Krise für die Erreichung von kurzfristigen finanziellen Einsparungen entlassen, stehen sie für die Zeit nach der Krise nicht bereit, um die Geschäfte am Laufen zu halten. Die Folgewirkungen sind darüber hinaus spürbar.

In den Alpen leben heute rund 14 Millionen Menschen. Würden die Alpen ihre derzeitige Wirtschaftsform zugunsten einer Subsistenzwirtschaft aufgeben, könnten lediglich rund vier Millionen Menschen davon leben. Die Lösung kann also nicht die Reduktion des Alpentourismus sein.[222]

Eine nachhaltige Entwicklung im Bergtourismus muss mit dem Massentourismus vereinbar sein. Zur Erreichung dieses Ziels gibt es laut Literatur mehrere Ansätze. Eine Ansatzgruppe wird nachfolgend kurz dargestellt.

Beim **Effizienzstrategieansatz** steht die Minimierung des Material- und Energieeinsatzes je Produktionseinheit im Vordergrund. Neben diesem vorwiegend wirtschaftlichen Prinzip gibt es die **Konsistenzstrategie**. Bei diesem Ansatz geht es nicht um quantitative, sondern um qualitative Aspekte der Umweltbeanspruchung. Zur Veranschaulichung ein einfaches Beispiel anhand des Energieverbrauchs. Im Zuge der Effizienzstrategie wird der Energieverbrauch durch Verbesserung des Wirkungsgrades beeinflusst. Beim Konsistenzansatz wird der Verbrauch von fossilen Energieträgern durch erneuerbare Energieträger ersetzt. Ein weiterer Ansatz ist die **Suffizienzstrategie**. Dabei wird davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeit allein

[222] Vgl. Bätzing, 2012, o. S.

durch Effizienz- und Konsistenzansätze nicht möglich ist. Die Suffizienzstrategie nimmt Abstand vom Wachstumsparadigma und orientiert sich stark am Prinzip der Genügsamkeit.[223] Dabei würde eine Ressourceneinsparung (beispielsweise Energie oder Flächenverbrauch) durch Reduktion des Konsums herbeigeführt.

Auch aufgrund von Mengenvorteilen sowohl bei der wirtschaftlichen als auch bei der ökologischen Dimension, besitzt der Massentourismus einen Vorteil gegenüber anderen Tourismusformen. Nicht zuletzt deswegen steckt im Massentourismus gewaltiges Potenzial für eine nachhaltige Entwicklung.

5.4. These 4: Im Alpentourismus gibt es kein Patentrezept für eine nachhaltigere Entwicklung.

Aufgrund der heterogenen Rahmenbedingungen der einzelnen Alpentourismusbereiche ist eine allgemeingültige Lösung schwer vorstellbar.[224] Eine nachhaltige Entwicklung muss daher zwingend mit einer regionalen Vielfalt einhergehen.[225]

Für jedes Gebiet gilt es, eine maßgeschneiderte Lösung zu finden.[226] Beispielsweise gibt es ehemalige Wintersportgebiete, die durch Rückbau zu einem nachhaltigen und mehr oder weniger erfolgreichen Tourismus gefunden haben. Dabei können sich Destinationen mit Angeboten wie Schneeschuhwandern, Tourengehen oder Wildbeobachtungen eventuell über Wasser halten. Die Ausgangslage dafür ist denkbar schwierig. Die Voraussetzungen für eine Vielzahl von Aktivitäten wären zwar grundsätzlich vorhanden, derartige Gebiete stehen aber in einer Konkurrenz zu vielen anderen Gebieten. Solche Aktivitäten stellen in der Regel keine Kernkompetenz dar und könnten von den meisten anderen Regionen als Zusatzangebot geschaffen werden. Auch deshalb handelt es sich um eine Strategie, die sicherlich nicht überall sinnvoll wäre und nicht überall funktionieren würde. Obwohl dies von Nicht-Regierungsorganisation vielfach vermittelt wird, haben es Regionen mit alternativen Angeboten nicht wirklich geschafft, einen florierenden Tourismus zu etablieren.

[223] Vgl. Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 92ff

[224] Vgl. Unterberger, 2010, S. 1

[225] Vgl. Bätzing, 2012, o. S.

[226] Vgl. Alpenkonvention - Raumplanung und nachhaltige Entwicklung, 2022, S. 4f

Bei Wintersportgebieten mit ausreichender Schneesicherheit und ausgebauter Infrastruktur wäre dieser Weg eher nicht zu empfehlen. Als schneesicher wird ein Gebiet gesehen, bei welchem an zumindest 100 Tagen pro Winter eine für Wintersportaktivitäten ausreichende Schneedecke vorhanden ist.[227] Bei schneesicheren Gebieten ist davon auszugehen, dass diese sogar von der Klimaveränderung profitieren.[228] Für größere Destinationen wäre dieser Weg schwer vorstellbar und nicht mit dem Massentourismus in Einklang zu bringen. Der optimale Ansatz ist neben der jeweiligen Istsituation von den jeweiligen Zielen einer Region abhängig. Die bisherigen Nachhaltigkeitschampions im alpinen Tourismus haben eine geringe wirtschaftliche und soziale Bedeutung verglichen mit den großen Tourismuszentren, in denen sich der Hauptteil des touristischen Geschäfts abspielt.

Eine mögliche Strategie wäre die vertikale Wertschöpfungskette auf die jeweilige Region aufzuteilen. So wäre es möglich, benachbarte Subregionen am wirtschaftlichen Erfolg teilhaben zu lassen. Dadurch könnte eine nachhaltige Entwicklung der Ursprungsdestination vorangetrieben werden und die benachbarten Regionsteile könnten davon partizipieren. Dabei werden die regionsspezifischen Potenziale optimal genutzt. Abbildung 14 zeigt die touristische Dienstleistungskette. Alle darin enthaltenen Glieder sollten bei einer nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt werden.

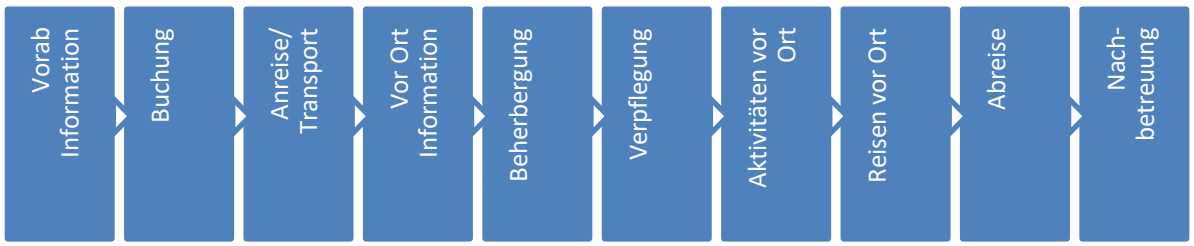


Abbildung 14: Touristische Dienstleistungskette[229]

Somit kann eine nachhaltige Tourismusentwicklung unter anderem in folgende Hauptbereiche unterteilt werden:

- Nachhaltiger Verkehr/Transport

[227] Vgl. Menn & Putzing, 2019, S. 535

[228] Vgl. Menn & Putzing, 2019, S. 535

[229] Vgl. Bieger, 1997, S. 47

- Nachhaltige Verpflegung
- Nachhaltige Beherbergung
- Nachhaltige Freizeitaktivitäten

Die einzelnen Bereiche überschneiden, beziehungsweise beinhalten sich teilweise gegenseitig. Verkehr oder Transport allgemein ist nahezu immer enthalten. Sobald mit dem Begriff nachhaltig gearbeitet wird, müssen die jeweiligen Wechselwirkungen beachtet werden. Zur Veranschaulichung nachfolgend ein Beispiel zu nachhaltiger Verpflegung. Da im Nahbereich von alpinen Tourismusregionen meist der Platz für die eigenständige Erwirtschaftung von nachhaltigen Zutaten fehlt, werden diese größtenteils zugekauft. Ohne Betrachtung der Wechselwirkung würden die Zutaten nicht näher bewertet. Bei einer nachhaltigen Entwicklung muss immer der gesamte Prozess beobachtet werden. So wird verhindert, dass bloße Verschiebungen im Erzeugungsprozess als Entwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit gezählt werden.[230] Eine solche Verschiebung ist eventuell im Zusammenspiel zwischen alpiner und urbaner Entwicklung zu erkennen. Da die urbane Entwicklung vor allem hinsichtlich Bodenversiegelung schon zu weit vorangeschritten ist, um einen nachhaltigen Charakter zu haben, wird dies im alpinen Bereich entsprechend überkompensiert, dass in Summe von einer durchschnittlich nachhaltigen Entwicklung gesprochen werden kann.

Auch können bei einer Verknüpfung der horizontalen Wertschöpfungskette Nachhaltigkeitssynergien entstehen. Dabei profitieren vor allem kleinere, wirtschaftlich mäßig erfolgreiche Destinationen von Zusammenschlüssen mit größeren erfolgreichen Gebieten.

Weitere Möglichkeiten für nachhaltige Entwicklung von Tourismusdestinationen können Diversifikation im Wintertourismus oder Ganzjahrestourismus sein. Durch Diversifikation sollen Angebote abseits vom Skitourismus kreiert werden. Im Wesentlichen lassen sich diese Alternativen in schneeabhängige (Rodeln, Eislaufen, Schneeschuhwandern, ...) und schneeunabhängige (Wandern, Wellness, Ausstellungen, ...) Angebote einteilen. Diese beiden Angebotsgruppen haben gemeinsam, dass sie lediglich eine Ergänzung zum eigentlichen Wintertourismus darstellen. Beim Weg zum Ganzjahrestourismus wird versucht, die saisonal einseitige Winterabhängigkeit einer Tourismusdestination zu reduzieren. Dabei soll der Wintertourismus reduziert oder zumindest nicht weiter ausgebaut werden. Die vorhandene Infrastruktur soll ganzjährig genutzt werden. Dadurch wird sowohl die ökonomische als auch

[230] Vgl. Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 76f

die ökologische Komponente geschont oder anders gesagt, nachhaltiger. Beim Ganzjahrestourismus wäre aus sozialer Sicht vor allem der Abbau der saisonal stark schwankenden Arbeitsplatzsituation zu erwähnen.[231]

Es gibt unterschiedliche Gäste mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen. Es ist für Massentourismusdestinationen nicht ohne Abstriche möglich, die Tourismusform zu ändern. Bezogen auf die Fläche können beim Massentourismus wesentlich mehr Menschen profitieren als bei anderen Tourismusformen. Infolgedessen würde bei einer nachhaltig entwickelten Tourismusregion einem großen Teil der jeweiligen Bevölkerung die Lebensgrundlage entzogen.

Aufgrund der unterschiedlichen Kundeninteressen sind schneeunabhängige Angebote notwendig. So wie Öko- und Individualtourismus keine Alternative für den Massentourismus sind, so sind schneeunabhängige Angebote keine Alternative zu den klassischen Wintersportbeschäftigungen (Skifahren, Langlaufen, Snowboarden, Rodeln, ...) da diese von den Kunden nicht im selben Ausmaß gefordert werden wie die klassischen Wintersportbeschäftigungen. Durch eine veränderte Nachfrage in Richtung der schneeunabhängigen Angebote würde sich großes Potenzial für den Ganzjahrestourismus ergeben. Dabei entstehen Ganzjahresarbeitsplätze.

Möglicherweise entwickeln sich beim Ganzjahrestourismus soziale Probleme. Beim teilweise intensiven Wintertourismus werden die dort Arbeitenden stark gefordert (wenig Freizeit, mehrere Jobs parallel, …). Vielfach nutzen die Menschen daher den Sommer oder zumindest die Zwischensaison zur Regeneration. Die höhere Arbeitsbelastung wird zu einem Teil von den Mitarbeitern selbst in Kauf genommen. Die Motivation dahinter begründet sich damit, dass die erhöhte Arbeitsbelastung über einen gewissen Zeitraum in Kauf genommen wird und dafür zu anderen Zeiten mehr Freizeit genossen werden kann. Andererseits kommt es in gewissen Zeiten zu einem erhöhten Gästeaufkommen, was zu einem erhöhten Personalbedarf führt.

Ein Grund, warum der Ganzjahrestourismus Chancen hat, könnte der Klimawandel sein. Bei einigen Klimamodellen werden steigende Temperaturen prognostiziert. Aufgrund dieser Modelle wird davon ausgegangen, dass der Wintertourismus vor allem in niedrigen Regionen eher zu den Verlierern zählen wird. Der Sommertourismus in alpinen Zonen würde von der Veränderung profitieren. Aufgrund steigender Temperaturen ist davon auszugehen, dass

[231] Vgl. CIPRA, 2016, S. 11ff

Menschen von hitzegeplagten Regionen die Nachfrage in höher gelegenen Gebieten steigern. Vor allem urbane, stark besiedelte Bereiche zählen zu den von steigenden Temperaturen am stärksten betroffenen Gebieten. Infolgedessen würde der Bergtourismus von dieser Entwicklung profitieren.[232]

Aufgrund der unterschiedlichen Lage und Topografie ergeben sich mannigfache Potenziale. Nicht zuletzt deshalb ist ein pauschaler Nachhaltigkeitsmanagementansatz schwer vorstellbar.

5.5. These 5: Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus verhindern die Anderen.

Eine nachhaltige Entwicklung wird nicht von den Touristikern selbst gehemmt. Maßgebenden Einfluss an einer freien und nachhaltigen Entwicklung des Bergtourismus haben sowohl der Gesetzgeber als auch diverse Nicht-Regierungsorganisationen.

Der Gesetzgeber ist sich im Klaren darüber, dass die Alpen Wirtschafts- und Lebensraum der ansässigen Bevölkerung sind. Infolgedessen ist im Protokoll der Alpenkonvention als erklärtes Ziel die Achtung, Erhaltung und Förderung der gesellschaftlichen und kulturellen Eigenständigkeit der einheimischen Bevölkerung und der Sicherstellung ihrer Lebensgrundlagen gefordert. Gemeint sind damit eine umweltverträgliche Besiedelung, eine wirtschaftliche Entwicklung und die Förderung des gegenseitigen Verständnisses zwischen alpiner und außeralpiner Bevölkerung. Mit der umweltverträglichen Besiedelung geht unter anderem die Vermeidung von Unter- und Übernutzung der natürlichen Lebensräume, also beispielsweise dem sinnvollen Umgang mit Grund und Boden, einher. Bei der wirtschaftlichen Entwicklung sollen die erschwerten Wirtschaftsbedingungen berücksichtigt werden.[233]

Die Realität sieht etwas anders aus. Der Gesetzgeber kann zwar Rahmenbedingungen schaffen, ob diese zum Erfolg führen, kann er jedoch nur bedingt beeinflussen. Er könnte nachhaltiges Handeln fördern und dem Fortschritt nicht generell erschwerend gegenüberstehen. Ein begünstigendes Element könnten Förderungen für bestimmte Betriebe oder bestimmte Maßnahmen sein.

Grundsätzlich besteht der Sinn einer Subvention, egal ob direkt oder indirekt, darin, Kostennachteile bestimmter Regionen, Organisationen oder Unternehmen auszugleichen.

[232] Vgl. CIPRA, 2016, S. 19

[233] Vgl. (Nationalrat, 2022), S. 2f

Dies geschieht in der Regel nur bei wirtschaftlich schwachen, aber wichtigen Wirtschaftszweigen. Förderungen dürfen nicht mit dem Gießkannenprinzip verteilt werden, sondern müssen gezielt eingesetzt werden. Andernfalls wird das unvermeidbare Ende von wirtschaftlich nicht überlebensfähigen Unternehmen lediglich etwas hinausgeschoben.[234]

Ein mögliches Schlüsselelement für sinnvolle Förderungen der Legislative ist Lokalbezug. Nachhaltiger Alpintourismus muss langfristig ohne Förderungen funktionieren. Diese stellen eine Tatsachenverzerrung dar und verfälschen die wirtschaftliche Dimension. Einen weiteren Widerspruch verkörpern Naturschutzgebiete. Es gibt vom Gesetzgeber definierte Zonen, in denen nichts gemacht werden darf. Gebiete, in denen dagegen alles gemacht werden darf, gibt es nicht. Dies könnte als Disparität gewertet werden und eine freie, ungezwungene nachhaltige Entwicklung verhindern.

Auch Nicht-Regierungsorganisationen haben eine maßgebende Rolle in der Umweltpolitik.[235] Diese setzen vielfach fälschlicherweise die Umweltpolitik dem Nachhaltigkeitsgedanken gleich. Festzustellen ist, dass viele solcher Organisationen im Zuge der Nachhaltigkeit keine konstruktive Hilfestellung bieten. Gesetze, Verordnungen und ähnliche Rahmenbedingungen werden lediglich für ihre Zwecke beziehungsweise als reine Verhinderungsinstrumente missbraucht.[236] Durch die vielen Organisationen aufseiten der Naturschützer werden die Touristiker in ihren Möglichkeiten beschränkt. Im Vergleich zu anderen Branchen hat der Tourismus Defizite bei den Interessensvertretungen. Daher besteht die Gefahr, dass das zu entwickelnde Nachhaltigkeitsmanagementmodell schnell an Machbarkeitsgrenzen stößt. Weitreichende Einzellösungen sind eventuell nicht umsetzbar. Ein möglicher Lösungsansatz hierbei wäre die Nicht-Regierungsorganisationen schon früher in die Entscheidungsprozesse miteinzubinden und einen gemeinsamen Konsens zu finden. Dadurch kann mit vergleichsweise geringen Maßnahmen späteren Auswirkungen vorgebeugt werden.

Die Eigentümerstruktur einer Tourismusregion hat auch einen wesentlichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit ihres Handelns. Die Tourismusbranche im Alpenraum ist von kleinen und mittleren Unternehmen, vorwiegend in Besitz von Einheimischen, geprägt.[237] Daher ist die Nachhaltigkeitsbereitschaft grundsätzlich hoch einzuschätzen. Kann eine Destination (ihre

[234] Vgl. T.A.I. Fachzeitungsverlag GmbH, 2015, o. S.

[235] Vgl. Stallinger, 2014, S. 62

[236] Vgl. OITAF - Studienausschuss VII, S. 5

[237] Vgl. Bieger, Beritelli & Laesser, 2014, S. VII

lokale und direkt damit verbundene Bevölkerung) über ihre Entwicklung selbst bestimmen, so stehen die Chancen für aktive Nachhaltigkeit wesentlich besser. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Unternehmer und Mitarbeiter, für welche der Arbeitsplatz im Wesentlichen identisch mit dem Lebensmittelpunkt ist, eine gänzlich andere Perspektive und Motivation haben als jene, welche lediglich aus wirtschaftlichen Gründen in einem Gebiet aktiv sind. Ist eine Region mehr als eine Arbeitsstelle, so sind die Interessen an einer nachhaltigen Entwicklung der Region wesentlich größer. Von einem Arbeitsplatz wird im Wesentlichen eine der Beschäftigung entsprechende Entlohnung erwartet. Dasselbe gilt für einen Unternehmer. Sind Arbeits- und Lebensraum identisch, sind die Anforderungen wesentlich breiter gefächert. So werden Mitarbeiter und Unternehmer meist einen längeren Zeithorizont für Ihr Handeln ansetzen, um für Ihre Nachkommen attraktive Möglichkeiten zu erhalten und zu schaffen. Vor allem sind sie gewillt, Veränderungen herbeizuführen, welche die eigenen Rahmenbedingungen verbessern oder zumindest keinesfalls verschlechtern.

5.6. These 6: Die Nachfrageseite entscheidet über den Erfolg einer nachhaltigen Entwicklung im Alpentourismus.

Beim Tourismus handelt es sich um einen Käufermarkt.[238] Dies bedeutet, dass der Konsument die dominierende Macht besitzt. Der Kunde hat die freie Auswahl an Anbietern und konsumiert bei jenen, die seine Bedürfnisse am besten und effizientesten befriedigen. Insofern ist klar, dass ein nachhaltiges Tourismusangebot mit der Nachfrageseite übereinstimmen muss, um erfolgreich zu sein.[239]

Bei den Auswahlkriterien für Wintersportgebiete spielen Aspekte der Nachhaltigkeit bisher allgemein eine relativ untergeordnete Rolle. Laut diversen Untersuchungen werden die Größe einer Destination, die Schneesicherheit und das Verhältnis von Preis und Leistung von den Kunden als besonders relevant betrachtet. Aspekte der Nachhaltigkeit wie das Einsetzen von Energiemanagement zur Einsparung von Ressourcen, Nutzung erneuerbarer Energien oder anderen Umweltaspekten spielen ebenso eine untergeordnete Rolle wie soziale Aspekte.[240]

[238] Vgl. Bätzing, 2005, S. 147

[239] Vgl. Freyer, 2011, S. 141

[240] Vgl. Jiricka & Pröbstl, 2019, o. S. und vgl. Roth, Krämer & Görtz, 2012, S. 17

Die größte Motivation für eine nachhaltige Entwicklung für Anbieter ist eine entsprechende Nachfrage auf Kundenseite.[241] Um die Performance nachhaltigen Handelns als sinnvoll für ein Unternehmen zu identifizieren, müssen entsprechende Werte gemessen werden. Ein geändertes, wenn auch nachhaltiges Angebot, wird den selben Konsumenten eher nicht ansprechen.

Touristen verwenden viel Zeit damit, sich vor Reiseantritt über ihr Reiseziel zu informieren. Dies geschieht vor allem, um mögliche Risiken auf ein Minimum zu reduzieren. Es ist davon auszugehen, dass über die Nachhaltigkeit eines Angebotes viel recherchiert wird.[242] Allerdings trifft dies zumindest derzeit nicht auf alle Touristen zu. Wie die später angeführten Untersuchungen zeigen, steigt das Interesse an Nachhaltigkeit jedoch.

Touristen geben die Verantwortung für einen positiven Verlauf ihres Urlaubs zumindest beim Massentourismus zum größten Teil ab. Eventuell sollte ihm die Verantwortung hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung abgenommen werden.

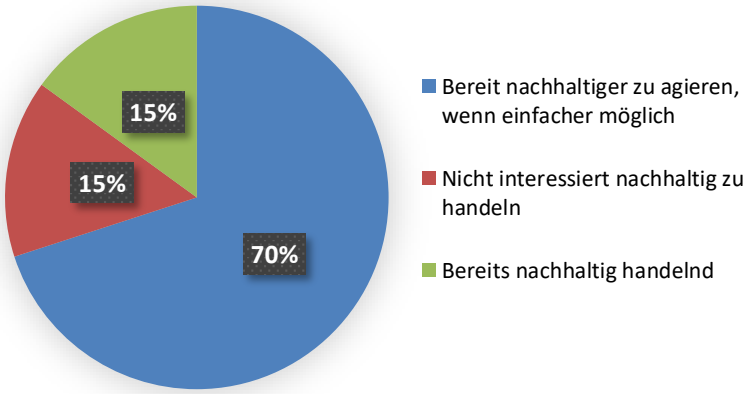


Abbildung 15: Nachhaltigkeitsbereitschaft[243]

Laut Studien wären rund 70 Prozent aller Konsumenten bereit, nachhaltiger zu agieren, wenn dies einfach möglich ist. Die restlichen 30 Prozent teilen sich in etwa gleichermaßen, in nicht in nachhaltiges Handeln Interessierte und bereits nachhaltig Handelnde, auf.[244] Mittelfristiges Ziel muss daher sein, die rund 70 Prozent der Konsumenten zur Nachhaltigkeit zu animieren.

---

[241] Vgl. Miller & Twining-Ward, 2012, S. 60

[242] Vgl. Wehrli, Priskin, Stettler & Amstad, 2014, S. 2

[243] Vgl. Business in the Community, 2011, S. 8

[244] Vgl. Business in the Community, 2011, S. 8

In diesem Zusammenhang tritt jedoch ein Problem auf. Für die Kunden gibt es derzeit keine zuverlässige Quelle, um die Nachhaltigkeit eines Angebots zu beurteilen. Es gibt einige Auszeichnungen und Bewertungskriterien für unterschiedliche Bereiche. Diese werden von unterschiedlichen Stellen vergeben. So gibt es Gütesiegel vom Gesetzgeber, von unabhängigen Organisationen und von den Wirtschaftstreibenden selbst. Dabei sind die Themenschwerpunkte teils sehr unterschiedlich.[245] Die Kriterien zur Erlangung des jeweiligen Siegels sind dabei nicht immer öffentlich. Auch für den Bereich Tourismus gibt es mehrere Gütesiegel und Leitgedanken im Kontext der Nachhaltigkeit für unterschiedliche Adressaten (Kunden, Mitarbeiter, ansässige Bevölkerung, Medien, Geldgeber, Allgemeinheit, Non-governmental organization (NGO), Politik, ...).[246]

Weiters steht die in der Literatur vielfach geforderte Ausrichtung an Langzeiturlaubern im Konflikt mit der vorherrschenden Marktform. Als Grund für diese Orientierung wird der bei An- und Abreise anfallende CO_2-Ausstoß gesehen. Wie größtenteils angenommen wird, trägt der CO_2-Ausstoß zu einem Teil des Klimawandels bei. Auch wenn die globale Klimaerwärmung nicht auf den CO_2-Ausstoß zurückzuführen ist, steht eine Reduktion vor allem fossiler Energieträger im Einklang mit einer nachhaltigeren Entwicklung.[247] Drei Viertel des touristischen CO_2-Ausstoßes ist dabei dem Verkehr zuzuordnen.[248] Da der touristische Verkehr zum größten Teil aus An- und Abreise besteht, könnte durch die Verlängerung der Aufenthaltsdauer auch der CO_2-Ausstoß reduziert werden. Grundsätzlich stellt die Erhöhung der Aufenthaltsdauer einen Widerspruch zum derzeitigen Trend Richtung Kurzurlaub dar.[249]

Der Verkehr im Tourismus stellt generell ein großes Thema im Kontext der Ökologie und somit auch bei einer nachhaltigen Entwicklung dar. Auch von den Touristikern selbst wird der Verkehr als größtes Umweltproblem gesehen.[250] Verkehr wird dabei von drei Gruppen ausgeübt, zum einen durch die Touristen selbst. Wie schon erwähnt durch An- und Abreise, aber auch durch Ausflugsfahrten und sonstige Fahrten während des Urlaubsaufenthaltes. Die zweite Gruppe sind Einheimische und Angestellte. Dazu zählen Fahrten zum und vom

[245] Vgl. Die Aachener Stiftung Kathy Beys, 2017, o. S.

[246] Vgl. Nomad Earth, 2017, o. S.; vgl. Global Sustainable Tourism Council, 2016, o. S. und vgl. Miller & Twining-Ward, 2012, S. 51ff

[247] Vgl. Paschotta, 2019

[248] Vgl. CIPRA, 2016, S. 8

[249] Vgl. Statistik Austria, 2020b, o. S.

[250] Vgl. Bätzing, 2005, S. 167

Arbeitsplatz (Pendler), Freizeitfahrten (nicht Urlaub) und Versorgungsfahrten. Die letzte Gruppe sind die Lieferanten. Diese verursachen Verkehr zur Versorgung der Urlaubszentren mit Konsumgütern wie Nahrung, Verbrauchsmaterial, Bekleidung und auch zur Abfallentsorgung.

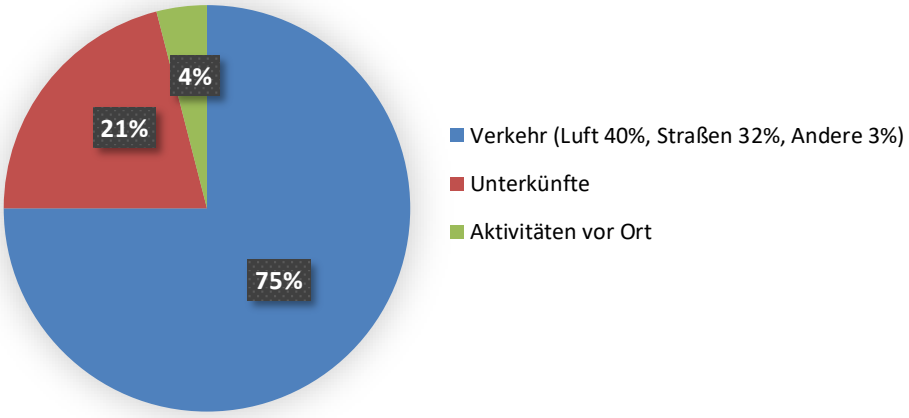


Abbildung 16: Touristischer CO_2-Ausstoß[251]

Lösungen zur Reduktion des Verkehrs gibt es bislang nur nicht zufriedenstellende. Bei der An- und Abreise wäre die Verwendung von Verkehrsmitteln mit geringem CO_2-Ausstoß pro Kopf, also vorwiegend öffentliche Verkehrsmittel, als Lösung denkbar. Das Problem dabei ist, dass eine große Anzahl der alpinen Tourismusregionen lediglich mit großen Einschränkungen per öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sind. Die Ansätze zur Reduzierung des Verkehrs vor Ort kommen meist aus dem urbanen Umfeld. Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) stellt im städtischen Bereich eine funktionierende Alternative zur Reduktion des Individualverkehrs dar, in Bergregionen ist er nur teilweise eine attraktive Alternative. In Wintersportorten ist die Frequenz zumindest untertags ähnlich hoch wie in Städten. Außerhalb dieser Zeiten (Abends, Sommer) wird der ÖPNV stark eingeschränkt. Auch im Winter ist die Nutzung des ÖPNV oft problematisch. Die Nutzung der vielfach stark frequentierten Busse ist für Besorgungsfahrten mühsam. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Umstieg vom Individualverkehr auf ÖPNV für Bewohner von Bergregionen eine wesentliche Einschränkung bedeuten würde. Weiters ist es so, dass der ÖPNV in urbanen Regionen vorwiegend aus öffentlichen Geldern finanziert wird. In Tourismusregionen werden

[251] Vgl. World Tourism Organization, 2008, S. 34

die Gelder hauptsächlich von den Seilbahnunternehmen und Tourismusverbänden aufgebracht.

Ein ebenfalls viel diskutierter Lösungsansatz der Verkehrsproblematik sieht die Verteuerung (Steuern, Treibstoffpreis, Roadpricing, ...) des Individualverkehrs vor. Dies würde zu einer weiteren Benachteiligung von dezentralen Alpinregionen führen, solange keine echten Alternativen vorhanden sind. Abschließend muss gesagt werden, dass es sich beim Verkehr um kein spezielles Umweltthema des Alpintourismus handelt, sondern um typische Umweltprobleme der europäischen Dienstleistungsgesellschaften.[252]

Generell kann gesagt werden, dass einzelne Tourismusdestinationen gewillt sind, grundsätzlich von allen Touristen besucht zu werden. Eine größere Anzahl von potenziellen Touristen erhöht das Potenzial für eine höhere Auslastung durch unterschiedliche Interessen und unterschiedliche Urlaubszeiten. Infolgedessen werden Touristen mit größerer Entfernung zur Tourismusregion angesprochen, woraus sich vor allem im Kontext des ökologischen Nachhaltigkeitsaspekts Handlungsbedarf ergibt.

Auch ist festzustellen, dass sich der Tourismus zunehmend auf die hohen Qualitätsansprüche der Kunden einstellen muss.[253] Darüber hinaus lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Qualität und der Nachhaltigkeit des Tourismus vermuten. Beide Kriterien scheinen sich zu ergänzen. Daher ist es sinnvoll, die daraus resultierenden Synergieeffekte zu nutzen.

Um für die sich permanent verändernde Nachfrage der potenziellen Kunden optimal entwickelte Produkte anbieten zu können, kann verstärkte Marktforschung ein hilfreiches Instrument für die Anbieterseite sein.[254]

Generell kann nachhaltiger Tourismus nur funktionieren, wenn das Angebot attraktiv und ohne Abstriche für den Konsumenten ist.

[252] Vgl. Bätzing, 2005, S. 167

[253] Vgl. Stallinger, 2014, S. 19

[254] Vgl. Ennemoser, 2016, S. 20

5.7. These 7: Je größer eine Tourismusdestination ist, desto größer ist deren Nachhaltigkeitspotenzial.

Bei einer großen Tourismusdestination lässt sich eine nachhaltigere Entwicklung vollziehen als bei kleineren. Beispielsweise hinterlässt ein durchschnittlicher Europäer im Zuge des Massentourismus einen weitaus kleineren ökologischen Fußabdruck als ein weit reisender Individualtourist oder eine einzige Fernreise.[255]

Die Größe einer Tourismusdestination kann sich aus verschiedener Hinsicht ergeben. So gibt es die flächenmäßige Größe, die infrastrukturelle Größe, die Einwohneranzahl, die Anzahl der Beschäftigten oder die Anzahl der potenziellen Touristen. Diese Größen stehen teilweise in direktem Zusammenhang. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass bei einer Tourismusregion mit vielen Betten auch das übrige Umfeld in entsprechender Quantität vorhanden sein wird. Auch kann sicherlich davon ausgegangen werden, dass die Anzahl der Beschäftigten und das Vorhandensein von entsprechender Infrastruktur und Fläche in Relation zueinanderstehen.

Diese Größenabhängigkeit des Nachhaltigkeitspotenzials ist ebenso bei Skigebieten wahrscheinlich. Je größer ein Skigebiet, desto größer dessen Nachhaltigkeitspotenzial. Somit müsste impliziert werden, dass Skigebietserweiterungen nachhaltig sind.

Mit einer Abhängigkeit des Nachhaltigkeitspotenzials von der Tourismusdestinationsgröße wäre verbunden, dass Stillstand in Wachstumshinsicht ein Gegenstück zu nachhaltiger Entwicklung darstellt.

Auch im Kontext der globalen Erwärmung stellt die Destinationsgröße laut Literatur einen entscheidenden Faktor dar.[256] Um die für den Wintertourismus verheerenden Folgen der steigenden Temperaturen zu minimieren, wird jedenfalls mittelfristig die technische Beschneiung als Lösung angesehen. Bei dieser technisierten Vorgehensweise fallen Kosten an. Diese Kosten können sich hauptsächlich größere Skigebiete leisten. Für einen funktionierenden Wintertourismus sind technische Lösungsansätze unumgänglich geworden. Die technische Beschneiung ist dabei nicht nur als Reaktion auf die steigenden Temperaturen zu sehen. Vor allem aufgrund der seit Beginn des Wintersports steigenden Pistennutzer und des aggressiveren Equipments ist die Beschneiung nicht mehr wegzudenken. Denn durch den

[255] Vgl. Utopia-Team, 2016, o. S. und vgl. Umweltbundesamt, 2018, S. 1f

[256] Vgl. Balli, 2021, 156f

Einsatz von technisch erzeugtem Schnee können die Saisondauer und die geforderte Qualität gewährleistet werden.

Das führt vor allem im Kontext der Umweltaspekte häufig zu Kritik. Im Fokus der Tourismusskeptiker stehen vorwiegend Destinationen, welche eine gewisse Größe und Bekanntheit haben. Dort werden fehlende Notwendigkeit und eine schon ausreichende Größe als Hauptargumente gesehen. Ab einer gewissen Größe werden von den Skeptikern die wirtschaftlichen Interessen zunehmend geringer bewertet als ökologische Aspekte.

6. Methodisches Vorgehen

Bevor eigene Erhebungen in Form von Interviews durchgeführt wurden, erfolgte eine breite Datenerfassung mittels Literaturrecherche. Dabei wurde das Untersuchungsgebiet vor allem hinsichtlich alpiner Tourismusregionen und der Nachhaltigkeit untersucht. Eine Frage, die sich schnell stellte, war der zu untersuchende Umfang. Die Tiefe beziehungsweise die Genauigkeit der Untersuchung musste definiert werden. Aufgrund der angestrebten Praxistauglichkeit und der Vielschichtigkeit der alpinen Tourismuslandschaft kristallisierte sich heraus, die konkreten Ansätze vor allem am Beispiel der Tourismusregion Paznaun mit besonderem Fokus auf Ischgl, zu betrachten. Dabei wurden vor dem Beginn der eigenen Datenerhebung präzise Fragestellungen und konkrete Hypothesen formuliert. Erst im Anschluss wurden die Erhebungsfragen entwickelt.

Von zentraler Bedeutung war dabei stets die Frage, wovon die Möglichkeiten der Anbieterseite abhängig sind. Das fokussierte Forschungsinteresse zeigt dabei Unterschiede, die auf die Lage zurückzuführen sind. Je nach Lage der Unternehmen oder einer gesamten Destination vor allem in Bezug zu anderen Regionen und Wirtschaftsstandorten variieren die Handlungsmöglichkeiten der Touristiker. Die gewählte Eingrenzung ermöglicht es mit vorwiegend touristisch verknüpften Mitteln und Wegen zu arbeiten. Im Gegensatz dazu wäre eine ausschließliche Eingrenzung auf bestimmte Wirtschaftsbereiche von wesentlich größerer Diversität im Handlungsspielraum geprägt.

6.1. Mögliche Methodik

Für eine wissenschaftlich fundierte Beantwortung der aufgestellten Thesen stehen mehrere Forschungsmethoden und Informationsquellen zur Verfügung. Die Wahl der Methodik hängt stark von der Disziplin der Forschungsarbeit ab. Als mögliche Herangehensweise kann die **theoretische Studie** oder die Literaturstudie verwendet werden. Bei theoretischen Disziplinen (Mathematik, theoretische Abteilungen von Naturwissenschaften) sind grundsätzlich theoretische Konzepte gefordert. Bei Literaturwissenschaftlern und Philosophen wird eher die Literaturstudie Verwendung finden. Dem gegenüber gibt es die **empirische Studie**. Da sich nur über empirische Studien herausfinden lässt, wie sich die Theorie in der Realität verhält, wird diese Methodik bei praxisorientierten Disziplinen oft herangezogen. Empirie ist eine Methode, die sich auf Wissen stützt, das durch wissenschaftliche Erfahrungen gewonnen wird. Dieses

Erfahrungswissen wird durch Beobachtungen und Experimente erlangt. Bei empirischen Studien wird zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden.[257]

Bei **quantitativen Studien** werden zumeist Untersuchungen mit großen Datenmengen durchgeführt. Dazu zählen Fragebogenerhebungen, Meinungsumfragen und standardisierte Interviews. All diese Arbeitsweisen haben gemeinsam, dass sie zwar eine größere Reichweite, aber eine geringere Tiefe als qualitative Methoden haben. So haben Interviews im Zuge einer quantitativen Studie meist einen hohen Standardisierungsgrad. Dadurch können in einer bestimmten Zeit zwar möglichst viele Interviews durchgeführt werden, die Tiefenschärfe ist jedoch begrenzt. Beim Fragebogen ist der benötigte Zeitaufwand gegenüber dem Interview nochmals geringer. Die Fragestellung kann offen oder geschlossen erfolgen. Offene Fragen schaffen die Möglichkeit für tiefgründigere Antworten, lassen sich jedoch schwieriger vergleichen und statistisch auswerten als vorgefertigte Antworten. Es ist nicht vorgesehen unerwartete Themen aufzugreifen, was den Fragebogen noch oberflächlicher macht. Ähnlich verhält es sich mit Meinungsumfragen.[258]

Zu den **qualitativen Methoden** zählen teilnehmende Beobachtungen, nicht standardisierte Interviews und Experimente. Diese Methoden haben verglichen mit den quantitativen Studien einen tieferen Erkenntnisgewinn, sind jedoch zeitintensiver. Die Anzahl der Befragten ist verglichen mit den quantitativen Methoden gering. Die Forschung mittels Beobachtung lässt sich in vier Dimensionen einteilen: nicht teilnehmend – teilnehmend (auf Beobachter bezogen), verdeckt – offen (Beobachtung bekannt?), systematisch – unsystematisch (Beobachtung standardisiert?), natürlich – künstlich (echte oder spezielle Bedingungen?). Im Zuge der qualitativen Forschung wird bei Interviews zwischen Leitfaden- und Tiefeninterviews unterschieden. Beim narrativen Interview wird eine Alltagsunterhaltung initiiert. Dazu ist es in der Regel notwendig, diese von Angesicht zu Angesicht durchzuführen. Das Heranziehen von bekannten Interviewpartnern ist eher ungeeignet, da zwischen Interviewer und Interviewtem bereits in der Vergangenheit ein Wissensaustausch stattgefunden hat. Dadurch besteht die Gefahr, dass der Interviewte relevante Teile weglässt.

Das narrative Interview wird nicht gelenkt. Deshalb ist es besonders authentisch und umfassend. Beim narrativen Interview stehen die subjektiven Perspektiven und Erfahrungen

[257] Vgl. Duden, 2006, S. 61ff

[258] Vgl. Duden, 2006, S. 65ff

der Interviewten im Fokus. Aufgrund dessen ist es für die vorliegenden Forschungsfragen nicht geeignet.

Beim Leitfadeninterview wird meist auf normierte Fragen, vor allem aber auf festgesetzte Antworten verzichtet. Diese Offenheit soll das Erfassen der Perspektive der interviewten Person ermöglichen. Eine Sonderform des strukturierten Leitfadeninterviews ist das Experteninterview. Dabei werden Experten des jeweiligen Forschungsgebietes befragt. Experten sind beispielsweise Personen aus der Praxis mit entsprechender beruflicher Position oder Experten von Hochschulen. Experten fungieren im Zuge solcher Interviews nicht als Einzelpersonen, sondern als Repräsentanten einer bestimmten Gruppe. Die Befragten haben jedenfalls einen Wissensvorsprung gegenüber dem Interviewer. Dem strukturierten Leitfadeninterview gegenüber steht das Tiefeninterview, dessen Absicht es ist, Standpunkte der Befragten detailliert zu erheben.[259]

Die verwendete Forschungsmethode soll sich jedenfalls nach dem Forschungsgegenstand richten. Dabei gilt, auch für empirische Studien ist ein gewisses Maß an theoretischer Arbeit notwendig, denn zur Ausarbeitung beziehungsweise Vorbereitung auf die Datenerhebungsmethoden ist Basiswissen unumgänglich.[260]

6.2. Verwendete Methodik

Aufgrund des speziellen Forschungsgebiets und der angestrebten zukunftsfähigen Praxisorientierung ist ein ausschließliches Heranziehen von theoretischen Informationsquellen nicht im Sinne der geplanten Untersuchung. Quantitative Studien sind dabei aus mehrerlei Hinsicht nicht zielführend. Solche Erhebungen werden oft durch nicht qualifizierte Personen (Praktikant, Sekretär, ...) beantwortet. Aktualität, Zukunftsorientierung und Praxisbezug lassen sich mit quantitativen Studien nur schwer erreichen. Aufgrund der ökologischen und sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit im Tourismus lassen sich schwer quantifizierte Daten erheben, dadurch muss zwangsläufig auf qualitative Daten ausgewichen werden.[261]

[259] Vgl. Duden, 2006, S. 66ff

[260] Vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 236ff

[261] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 28

Folglich werden bei dieser Arbeit qualitative Methoden unter Einbezug von in der alpinen Tourismusbranche tätigen Experten, Praktikern und Betroffenen herangezogen. Die Interviewpartner wurden so ausgewählt, dass sie jeweils stellvertretend für eine Gruppe sprechen, um das Thema möglichst differenziert zu betrachten. Im konkreten Fall wurden deshalb Personen, welche im Tourismus unterschiedliche Rollen einnehmen, befragt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte dabei grundsätzlich anhand der Zielsetzung. Da vor allem Handlungsmöglichkeiten der Touristiker ermittelt werden sollten, wurden speziell diese als Experten und Praktiker herangezogen. Da es sich beim Tourismus um einen Käufermarkt handelt, wurden darüber hinaus Gäste befragt. Um eine möglichst breite und objektive Perspektive des Forschungsgegenstands zu erhalten, wurden außerdem indirekt betroffene, beziehungsweise Personen, welche vorwiegend die negativen Auswirkungen, wie beispielsweise erhöhtes Verkehrsaufkommen, spüren, befragt. Aufgrund der definierten Zielgruppe und der definierten Grenzen des zu entwickelnden Modells wurden bei den Erhebungen vor allem Personen und Daten mit Bezug zur Region Paznaun herangezogen, da dort der Autor bereits über tief reichende Einblicke verfügt und durch das berufliche und private Umfeld ein erleichterter Zugang zu Interviewpartnern und Datenquellen möglich war.

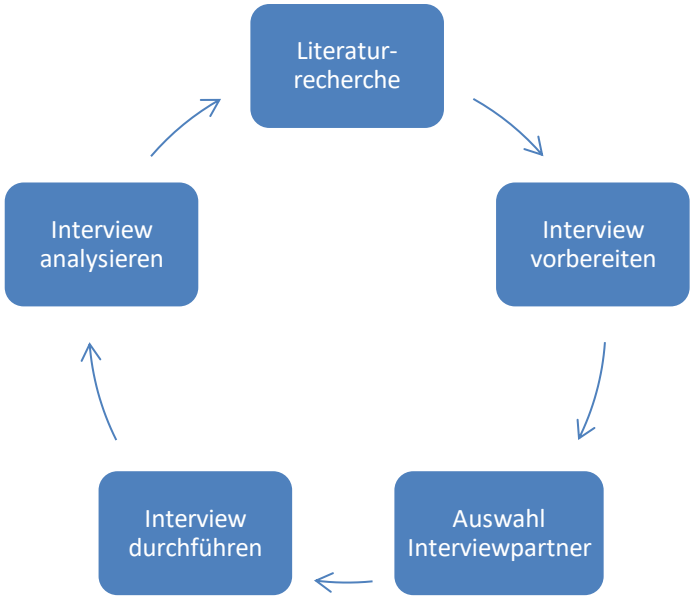


Abbildung 17: Schematische Darstellung der Erhebungen[262]

[262] Eigene Darstellung

Die Literaturrecherche begann im Jahr 2014 und erfolgte im ständigen Wechsel mit der Auswertung der durchgeführten Befragungen und sonstigen Datenerhebungen bis zum Abschluss der Arbeit im Jahr 2023. Bei den Interviews wurde mit Personen, welche eine leitende Funktion in der touristischen Entwicklung haben, begonnen. Aufgrund der im vorherigen Kapitel genannten Gründe wurden die Interviewpartner so gewählt, dass sie keine gemeinsame Vergangenheit mit dem Interviewer haben. Es wurden jene Personen ausgewählt, die nicht nur ein Unternehmen oder einen touristischen Bereich verwalten, sondern die Ausrichtung für die Region oder zumindest maßgebende Teile davon vorgeben. Vereinzelt wurden bewusst Personen ausgewählt, welche sich augenscheinlich mit Themen der Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Vorwiegend wurden jedoch Personen befragt, welche sich nicht vorwiegend mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Dies geschah aus dem einfachen Grund, dass sich der überwiegende Teil der im Tourismus tätigen Akteure nicht primär mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Höchste Priorität für Touristiker hat in aller Regel Erfolg. Nachhaltigkeit stellt im Massentourismus zumindest derzeit noch eine eher untergeordnete Rolle. Um ein möglichst wahrheitsgetreues Bild der aktuellen Tourismuslandschaft zu erhalten, wurden deshalb die Interviewpartner so gewählt, dass die daraus resultierenden Daten ein möglichst authentisches Bild repräsentieren. Außerdem wurde darauf geachtet, möglichst verschiedene berufliche Hintergründe, Ausbildungen und ein großes Altersspektrum bei den Befragten abzudecken. Während der Befragungen und vor allem bei deren Auswertung, ergaben sich neue Gesprächspartner. Anfangs wurden dadurch stets neue Erkenntnisse und Ansichten gewonnen. Im ständigen Wechsel mit spezifischen Literaturrecherchen, welche sich durch die Interviews ergaben, wurden weitere Befragungen durchgeführt. Dabei wurden die Interviews im Anschluss an die Durchführung jeweils transkribiert und ausgewertet. Die daraus resultierenden Erkenntnisse führten entweder direkt zu weiteren Interviewpartnern oder zu spezifischer Literatur. Gemäß der Grounded Theory wurden die erhobenen Daten analysiert und die dabei entdeckten Lücken schrittweise geschlossen. Am Ende der durchgeführten Umfragen wurde keine weitere Notwendigkeit gesehen, weitere Personen oder Personengruppen zu interviewen. Weder die Interviewpartner selbst noch die Ergebnisse der Auswertungen deuteten darauf hin, dass weitere Erhebungen relevante zusätzliche Erkenntnisse liefern würden. In Summe wurden 26 Interviews geführt. Während der kontinuierlichen Datenerhebung und vor allem im Zuge der Interviewdurchführung wurde die Notwendigkeit für zusätzliche Informationsquellen gesehen. Deshalb wurden so lange weitere Interviews durchgeführt bis auch die vorhandenen

Lücken in den Daten nicht weiter gefüllt werden konnten. Obwohl versucht wurde, gezielt die Lücken in den Daten zu schließen, konnten aus zusätzlichen Interviews und daraus resultierender Literaturrecherche keine weiteren fehlenden Stellen gefüllt werden. Bei der detaillierten Datenauswertung hat sich gezeigt, dass nicht alle durchgeführten Interviews einen tatsächlichen Mehrwert bieten. Vielfach ergaben sich ähnliche oder gar identische Ansichten, Meinungen und Handlungsweisen. Mit weiteren Befragungen wurde versucht, Informationen zu vervollständigen. Trotz gezielter Suche neue Daten zu entdecken, wurden mit neuen Interviews nur erneut die schon vorhandenen Informationen gewonnen. Deshalb wurden jene Interviews transkribiert und dieser Arbeit angehängt, welche für die Ausarbeitung tatsächlich verwendet wurden.

Im Zuge der Themenbearbeitung wurden verschiedene Forschungsmethoden betrachtet. Dabei wurde konstatiert, dass für die gewünschte Zielsetzung, wie schon angeführt, qualitative Methoden aufgrund der offenen Herangehensweise besser geeignet sind als quantitative Methoden. Bei weiteren Analysen qualitativer Forschungsmöglichkeiten kristallisierte sich die Grounded Theory als die am besten geeignete Methode heraus. Dabei konnte ein Modell abgeleitet werden, welches nicht nur in der Theorie, sondern vor allem in der Praxis Verwendung findet.

Die Grounded Theory wird für das vorliegende Forschungsvorhaben als optimale Forschungsmethode angesehen, da dabei die vorhandenen Informations- und Datenquellen wie Statistiken und vor allem diverse Befragungen zur Bildung einer praxisrelevanten Theorie verwendet werden können. Ähnlich dem zyklischen Prozess beim Management erfolgt die Themenbearbeitung bei der Grounded Theory ebenfalls in einem Kreislauf. Somit läuft die Modellentwicklung von Beginn an auf dieselbe Art und Weise ab, wie das daraus resultierende Modell in der Praxis später angewandt werden soll.

Der Begriff „Grounded Theory“ lässt sich am ehesten mit den Begriffen „empirisch basierte Theorie“ oder „gegenstandsbezogene Theorie“ ins Deutsche übersetzen. Zu beachten ist dabei, dass es sich nicht um eine Gesellschaftstheorie („Grand Theory“) handelt, sondern um eine Theorie mittlerer Reichweite. Da es sich beim alpinen Tourismus um ein eher spezielles Phänomen mit individuellen Herausforderungen handelt, scheint es ohnehin keine Theorien mit weitreichend gültigen konkreten Handlungsansätzen zu geben.[263]

[263] Vgl. Strübing, 2014, S. 13ff

Für das Entwickeln eines Modells beziehungsweise einer Theorie stellt die **Grounded Theory** eine geeignete wissenschaftliche Methodik dar. Die Grounded Theory ist weltweit eine der am meisten eingesetzten Techniken in der qualitativen Sozialforschung. Sie hat sich darüber hinaus in praxisrelevanten Forschungen, nicht soziologischer Disziplinen, bewährt. Sie lässt sich überall dort einsetzen, wo eine komplexe Wirklichkeit nicht allein durch Zahlen erfasst werden kann.[264] Dies trifft in vielen Bereichen einer nachhaltigen Entwicklung, speziell im Zusammenhang mit dem Verhalten der Touristen zu.

Die Grounded Theory ist eine Methodik der qualitativen Forschung und wurde ursprünglich von Barney Galland Glaser und Anslem Leonard Strauss in den 1960er-Jahren vorgestellt. Sie wurde im Laufe der Zeit immer weiter verfeinert, wobei Glaser und Strauss die Theorie teilweise in unterschiedliche Richtungen entwickelten. So führte die schrittweise Ausformulierung der Grounded Theory als Verfahren zur Analyse und Theorieentwicklung durch Strauss und Corbin zu Spannungen zwischen den beiden Schöpfern Strauss und Glaser.[265]

Im Zuge dieser Arbeit wird aufgrund der durchgeführten Recherchen die Grounded Theory in der Variante von Strauss und Corbin angewandt. Dies begründet sich im Wesentlichen mit zwei grundlegenden Aspekten, welche Glaser von der gewählten Variante unterscheidet. Erstens ist die von Glaser geforderte Abstinenz von Vorwissen im gegenwärtigen Forschungsvorhaben nicht gegeben und der geforderte Verzicht auf Verifikation wird skeptisch gesehen. Beides stellt nach Literaturmeinung und nach eigener Meinung eine unnötige Einschränkung der mithilfe der Grounded Theory möglichen Analyse dar.[266] In aller Regel werden Forschende Vorwissen im zu untersuchenden Gebiet haben. Dies ergibt sich einerseits zwangsläufig durch Ausbildung und Medien, aber auch durch gezieltes Auseinandersetzen mit dem Forschungsthema. Das bewusste Bearbeiten des Forschungsgebiets verlangt zwangsläufig die Aneignung von Wissen. Dadurch wird eine Bearbeitung erst ermöglicht. Wenn rein theoretisch ganz am Beginn eine vollkommene Abstinenz vorhanden sein könnte, so verschwindet diese im weiteren Verlauf der Bearbeitung unwillkürlich. Der Verzicht auf Überprüfung der Theorie ist im Wesentlichen als Teil der wissenschaftlichen Bearbeitung zu sehen. Andernfalls könnte im Extremfall eine These

[264] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. VII

[265] Vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 332f und vgl. Strübing, 2014, S. 261ff

[266] Vgl. Strübing, 2014, S. 263ff

aufgestellt werden und die wissenschaftliche Bearbeitung wäre zugleich abgeschlossen. Deshalb wird nachfolgend die Grounded Theory als Forschungsmethode, wie sie von Strauss und Corbin beschrieben wird, dargelegt.

Die Grounded Theory beschreibt ein nicht-mathematisch analytisches Verfahren zur systematischen Auswertung qualitativer Daten, welche aus unterschiedlichen Quellen stammen, so zum Beispiel aus Büchern, Artikeln, Videos, Beobachtungen, Interviews und Statistiken.

Bei der Grounded Theory handelt es sich um eine **gegenstandsverankerte Theorie** mit offener und flexibler Herangehensweise. Die Methodik eignet sich nicht für eine reine Überprüfung von existierenden Theorien, sondern dient vorwiegend zur Entwicklung einer Theorie. Diese wird induktiv aus Untersuchungen eines Phänomens abgeleitet. Dabei werden Daten im Forschungsgegenstand systematisch erhoben und analysiert. Die Theorie sollte mit dem jeweiligen Gegenstandsbereich korrelieren, wenn sie dem realen System des Untersuchungsgebietes entspricht und sorgfältig von den erfassten Daten abgeleitet ist. Sie soll das untersuchte Phänomen nicht nur beschreiben. Aufgrund der Abbildung eines realen Konstrukts sollte die Theorie nicht ausschließlich für die befragten Personen schlüssig sein, sondern generell für Praktiker ein verständliches und praxisnahes sinnvolles Bild abgeben. Wurden die der Theorie zugrunde liegenden Daten weitreichend interpretiert, sollte die entwickelte Theorie entsprechende Allgemeingültigkeit besitzen, jedoch nicht zu abstrakt sein. Schlussendlich sollten sich Zusammenhänge und Beziehungen, die mit dem untersuchten Phänomen in Verbindung stehen, mithilfe der konstruierten Theorie überprüfen lassen. Wichtig dabei ist, dass die Bedingungen, unter denen die Theorie funktioniert, eindeutig offengelegt werden.[267]

Für die Anwendung dieser qualitativen Forschungsmethode ist es grundsätzlich wichtig, sich etwas von den Daten zu distanzieren und die zu betrachtende Situation kritisch zu analysieren. Dabei stellen das vorhandene Vorwissen sowie gewohnte Einstellungen und Sichtweisen mögliche Gefahren für nicht sachliche Bearbeitung dar. Um möglichst gültige Daten zu erhalten, wird **theoretische Sensibilität** benötigt. Dies beschreibt die Fähigkeit, analytische Distanz zu bewahren, vergangene Erfahrungen und vorhandenes Wissen zu nutzen und dennoch objektiv zu interpretieren.[268]

---

[267] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 7f

[268] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 3f und vgl. Strübing, 2014, S. 58ff

Nachfolgend werden die grundlegenden Schritte der Grounded Theory allgemein dargelegt. Darüber hinaus wird die konkrete Herangehensweise im Zuge dieser wissenschaftlichen Bearbeitung erläutert. Nach dem groben Umriss des Forschungsthemas und der Festlegung auf die Grounded Theory nach Strauss und Corbin als die geeignetste Untersuchungsmethode für das vorliegende wissenschaftliche Projekt begann die eigentliche wissenschaftliche Bearbeitung. Dabei wurden zunächst grundlegende Literaturrecherchen rund um die Begriffe Nachhaltigkeit und Tourismus angestellt, um über ein wissenschaftlich basiertes Vorwissen zu verfügen. Im Anschluss daran wurden die im Punkt Forschungsfragen beschriebenen Thesen aufgestellt, weitere Literaturrecherchen mit speziellem Bezug zu den aufgestellten Thesen unternommen und die erhobenen Daten von Beginn an analysiert und umschrieben. Ab diesem Forschungsstand wurden Befragungen mit verschiedensten Personengruppen durchgeführt. Dabei wurde stets zwischen der Befragung und damit verbundener Literaturrecherche gewechselt. Zusätzlich wurde von Anfang neben dem Wechsel der unterschiedlichen Datenerhebungsmethoden zugleich mit der Datenauswertung begonnen. Dieses permanente Pendeln zwischen Auswertung und Erhebung erfolgte so lange, bis neue Auswertungen keine neuen Erkenntnisse mehr brachten. Im Zuge der Grounded Theory wird von den Schöpfern und der Literatur ganz allgemein empfohlen, die ersten Erhebungen (Interviews, Gesprächsprotokolle, …) komplett zu transkribieren. Dies sollte jeweils geschehen, bevor weitere Daten erhoben werden. Dadurch ist es möglich, auf die beim Analysieren entdeckten Unklarheiten oder Lücken in den vorhandenen Daten zu reagieren. Dadurch wird vermieden, offene Fragen oder Lücken in den Daten erst zu spät zu erkennen. Im Zuge dieser Arbeit wurde die vereinfachte Transkription angewendet. Dabei erfolgte eine wörtliche Transkription, bei der Dialekte übersetzt und Satzabbrüche, Wortverdoppelungen und Stottern gestrichen wurde. Aufgrund des gewählten Themas und um eine leichtere Lesbarkeit zu erreichen, wurden solche sprachlichen Besonderheiten weggelassen und die vereinfachte Transkription verwendet. Egal in welchem Umfang die Grounded Theory angewendet werden soll, wird in der Literatur Folgendes empfohlen. Bei der Datenerhebung sollten jedenfalls die Perspektiven der wichtigsten Akteure im Untersuchungsgebiet erfasst werden. Da der Autor Zugang zu geeigneten Interviewpartnern und anderen branchenrelevanten Quellen hat, war diese wichtige Grundlage für eine erfolgversprechende Ausarbeitung vorhanden. Dabei wurde bei der Auswahl der Interviewpartner darauf geachtet, ein möglichst breites Spektrum an Personen zu befragen. So wurden auf Seite der Anbieter direkt und indirekt betroffene sowie nicht betroffene Personen in unterschiedlichen

Positionen und unterschiedlicher geografischer Nähe zum Alpintourismus befragt. Weiters wurde auf Seite der Konsumenten und potenziellen Konsumenten darauf geachtet, möglichst unterschiedliche Sichtweisen zu erfassen. Im Zuge dieser Arbeit wurden also neben den in den unterschiedlichen Bereichen der Tourismusbranche tätigen Personen, auch indirekt betroffene Personen und die Gäste selbst, betrachtet. Bei den direkt und indirekt Betroffenen wurde darauf geachtet, dass nicht nur die Sichtweise der Profiteure, sondern auch jene der benachteiligten Personengruppen erfasst wurde. Darüber hinaus wurde an themenbezogenen Vorträgen und Podiumsdiskussionen teilgenommen. Der permanente Wechsel zwischen Literatur und Befragungen kombiniert Praxisnähe mit vorhandenen wissenschaftlichen Bearbeitungen. Parallel zu dieser wissenschaftlichen Bearbeitung wurden draus resultierende Ansätze direkt in der Praxis getestet. Das daraus resultierende Feedback, vor allem aus Befragungen der Konsumenten, floss wiederum bei der weiteren wissenschaftlichen Bearbeitung ein.

Die zunächst weit gefasste Fragestellung wurde im Verlauf des wissenschaftlichen Projekts stetig weiter eingegrenzt und fokussiert.[269]

Wie schon erwähnt wird in der Grounded Theory Literatur zur Erkenntnisgewinnung eingesetzt. Dabei wird zwischen Fachliteratur und nicht fachlicher Literatur unterschieden. Unter **Fachliteratur** werden Berichte über Forschungsstudien, philosophische und theoretische Arbeiten verstanden. Diese können als Vergleichsdaten den selbst erhobenen Daten gegenübergestellt werden. Zur **nicht fachlichen Literatur** zählen Tagebücher, Dokumente, Biografien, Berichte, Aufzeichnungen, Manuskripte, Medienveröffentlichungen, Kataloge und andere Materialien, die als primäre Daten genutzt werden können. Diese Daten können weiters als Ergänzung zu den Befragungen und Interviews in die Grounded Theory einfließen. Dabei gilt, dass sowohl fachliche als auch nicht fachliche Literatur die theoretische Sensibilität anregen kann. Weiters kann sie als ergänzender Gültigkeitsnachweis herangezogen werden. Es sollte jedoch nicht ausschließlich oder stets auf veröffentlichte Literatur zum Validieren zurückgegriffen werden. Dadurch würde der Fortschritt behindert und die Chance, neue Erkenntnisse zu gewinnen, stark eingeschränkt.[270] Bei der Literaturauswahl wurde darauf geachtet, dass einerseits Fachliteratur für die Bereiche Tourismus und Nachhaltigkeit herangezogen wurde. Für möglichst aktuelle Einblicke in die zu

[269] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 14ff

[270] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 31ff

bearbeitenden Themengebiete wurde auch nicht fachliche Literatur herangezogen. Die Literaturrecherche erfolgte dabei selektiv auf Grundlage der durchgeführten Befragungen und den sich daraus ergebenden Fragen unter Berücksichtigung einer möglichst offenen Betrachtungsweise. So wurde bei der Literaturauswahl berücksichtigt, dass wo immer möglich auch Literatur der Branchenskeptiker verwendet wurde.

Im Kontext der Literatur ist das Wechselspiel zwischen Wissenschaft und **Kreativität** zu erwähnen. Im Zuge der theoretischen Sensibilität sollen vorhandene berufliche und persönliche Erfahrungen gemeinsam mit der Literatur für kreative Denkansätze genutzt werden. Die Grounded Theory ist eine wissenschaftliche Methode, dennoch stellt Kreativität eine unverzichtbare Komponente dar. Durch wissenschaftliche Kreativität soll es dem Forscher gelingen, neue Verknüpfungen und Entdeckungen zu machen.[271]

Kern der Grounded Theory ist die Analyse. Im Kontext der Grounded Theory wird dieser Auswertungsprozess als Codieren bezeichnet. Darunter wird jene Vorgehensweise verstanden, die Daten aufbricht, konzeptualisiert und neu zusammensetzt.[272] Dies ist der grundlegende Prozess. Dadurch werden die Daten zu einer Theorie. Beim Codieren wird zwischen drei Hauptarten unterschieden: offenes Codieren, axiales Codieren und selektives Codieren.[273]

Kategorie/Konzept	**Dimension**	**Eigenschaft**
Nachhaltigkeitsbereitschaft	Stärke	Inexistent – schwach – stark
Kernkompetenz	Ökologisch	Überhaupt nicht – ein wenig – stark
Partnerschaft	Anzahl	Inexistent – einige - viele

Tabelle 3: Beispielhaftes Ergebnis aus offenem Codieren

Beim **offenen Codieren** werden die Daten aufgebrochen, untersucht, verglichen, benannt, konzeptualisiert und kategorisiert. Die Analyse erfolgt dabei, zumindest anfänglich, sehr kleingliedrig (satz- oder sogar wortweise). Fragen wie was, wer, wann, warum werden dazu an die Daten gerichtet. Beim Konzeptualisieren werden die Daten hinsichtlich ihrer Eigenschaften und Dimensionen identifiziert und klassifiziert. **Eigenschaften** bezeichnen hier

[271] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 11ff

[272] Vgl. Strübing, 2014, S. 16ff

[273] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 39f

Kennzeichen, Charakteristika oder Attribute, die zur jeweiligen Kategorie zählen und diese definieren. Eine **Dimension** ist dabei die Anordnung von Eigenschaften auf einer zusammenhängenden, lückenlosen Skala.[274] Dabei werden die aus den Daten entwickelten Konzepte miteinander verglichen. Wenn sich Daten auf ein ähnliches Phänomen beziehen, werden sie zu einer **Kategorie** zusammengefasst. Unter **Konzept** wird die Bezeichnung für einzelne Ereignisse oder Vorkommnisse eines Phänomens verstanden und stellt das kleinste Element mit Bedeutung in den Daten dar. Konzept versteht sich dabei als eine abstraktere, allgemeiner gültige Bezeichnung für Codes. Eine besondere Art von Codes stellen „In Vivo Codes" dar. Diese „In Vivo Codes" werden direkt ohne Umschreibung verwendet. Im Gegensatz dazu müssen bei den häufiger vorkommenden theoretischen Codes eigene Wortkreationen verwendet werden, um diese zu beschreiben. Kategorien verstehen sich als Klassifizierung von Konzepten. Bei dieser Klassifizierung sollen Konzepte auf eine abstrakte Art und Weise gruppiert werden. Vor allem bei Anfängern ist die Gefahr laut Literatur groß, die Daten nur zusammenzufassen und nicht zu konzeptualisieren.[275]

Im Zuge der Analysen hat sich die Kategorie Betroffenheit mit einer Vielzahl an Eigenschaften mit ihren Dimensionen herausgestellt. Beim Prozess des laufenden Codierens aus unterschiedlichen Quellen wurden die einzelnen Elemente herausgearbeitet und verfeinert. Nachfolgende Tabelle zeigt die Eigenschaften der Kategorie Betroffenheit mit ihren unterschiedlichen dimensionalen Ausprägungen. Diese Kategorie wurde auch in anderen Untersuchungen herausgearbeitet.[276]

Eigenschaften	**Dimensionen**
Nachhaltigkeit	Wirtschaft – Ökologie – Soziales
Dauer	Kurz - lang
Ebene	Persönlich – global
Informationsstand	Niedrig – hoch
Tragweite	Klein – groß
Motivation	Eigennützig – uneigennützig
Geografische Entfernung	Nahe - entfernt

Tabelle 4: Eigenschaften und Dimensionen der Kategorie Betroffenheit

[274] Vgl. Mey & Mruck, 2011, S. 25ff

[275] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 43f

[276] Vgl. Feiner, 2012, S. 44ff

Das **axiale Codieren** beinhaltet eine Kette von Verfahren. Die beim offenen Codieren gewonnenen Daten werden auf neue Art und Weise miteinander in Beziehung gesetzt. Zu diesem Zweck stellt das Codierparadigma ein Hilfsinstrument zur systematischen Verknüpfung dar.[277]

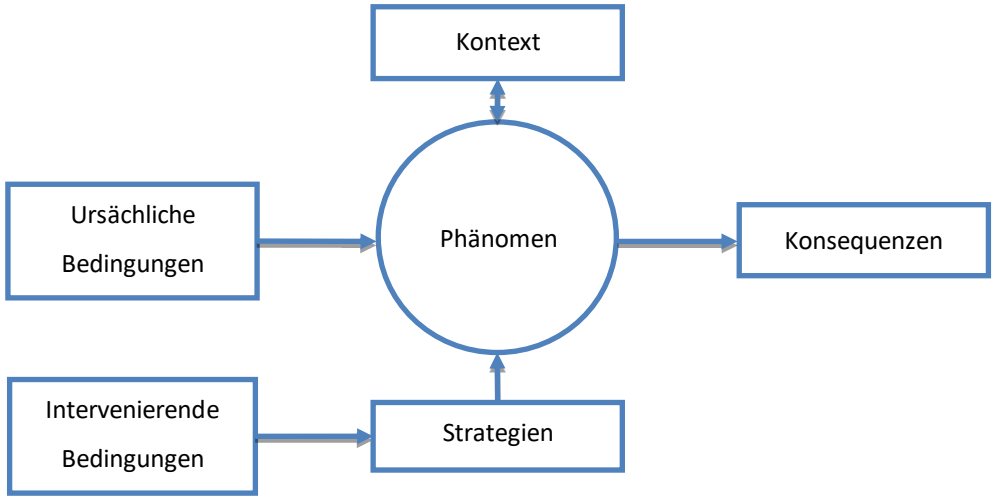


Abbildung 18: Codierparadigma - schematische Darstellung[278]

Wie in Abbildung 18 ersichtlich, können mithilfe des Codierparadigmas die gewonnenen Daten in Beziehung zueinander dargestellt und fehlende Teile identifiziert werden. Als zentrale Konsequenz wird ein nachhaltiger Alpintourismus angestrebt. Die einzelnen damit verbundenen Phänomene, mit dessen Hintergrundkontext den zugrunde liegenden ursächlichen Bedingungen als Auslöser des jeweiligen Phänomens und intervenierenden Bedingungen inklusive den dabei zugrunde liegenden Strategien zur Veränderung, wurden unter Zuhilfenahme des Codierparadigmas ermittelt.

Obwohl offenes und axiales Codieren separate Analyseverfahren sind, wird im Zuge des Codierprozesses permanent zwischen den beiden Verfahren gewechselt. Während des Codierens wird ständig zwischen induktivem und deduktivem Denken gependelt. Beim Arbeiten mit den Daten werden deduktiv mögliche Zusammenhänge definiert und dann induktiv überprüft. Dieses deduktive Aufstellen läuft im ständigen Hin und Her mit dem

[277] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 78ff

[278] Vgl. Mey & Mruck, 2009, S. 131

induktiven Verifizieren. Der konstante Wechsel sorgt dafür, dass die Theorie gegenstandsverankert wird.[279]

Das anschließende Analyseverfahren stellt das **selektive Codieren** dar. Dabei werden die zuvor identifizierten, gesammelten und kategorisierten Daten zu einer Grounded Theory integriert. Dieser abschließende Schritt stellt einen komplizierten Prozess dar. Die Integration beim selektiven Codieren hat gewisse Ähnlichkeiten mit dem axialen Codieren. Das axiale Codieren ist die Grundlage für das selektive Codieren. Im Prozess des selektiven Codierens werden die Kernkategorien herausgearbeitet und systematisch mit den anderen Kategorien in Beziehung gesetzt. Die Kernkategorien beschreiben dabei jene zentralen Phänomene, um die herum die anderen Kategorien eingegliedert sind. Weiters sollen diese Beziehungen validiert und falls notwendig einzelne Kategorien weiterentwickelt und verfeinert werden. Weiterer primärer Punkt beim selektiven Codieren ist das Herausarbeiten des roten Fadens.[280]

Einen wichtigen Aspekt der Grounded Theory stellt das permanente Wechseln zwischen Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung dar. Bei diesem Aspekt der Grounded Theory werden die genannten Methoden (vergleichen, bewerten, …) angewendet.

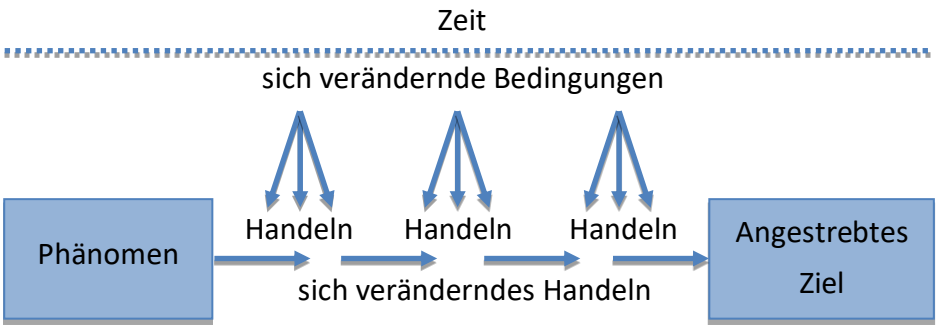


Abbildung 19: Prozess – schematische Darstellung[281]

Ein weiterer bedeutender Aspekt einer Untersuchung bei der Grounded Theory ist der Prozessgedanke (Abbildung 19). Dabei sind die Daten so verknüpft, dass sie sequenziell Handlungen und sich verändernde Bedingungen im zeitlichen Kontext darstellen. Um Prozessaspekte in den Daten zu entdecken, muss bewusst auf Veränderungen in den Bedingungen geachtet werden. Abbildung 19 zeigt einen Prozess aus Sicht der Grounded

[279] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 75ff

[280] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 94ff

[281] Eigene Darstellung aus: Strauss & Corbin, 1996, S. 120

Theory. Die Handlungen passen sich im Laufe der Zeit an die sich verändernden Bedingungen an, um zum angestrebten Ziel zu führen.[282]

Ein behilfliches analytisches Werkzeug der Grounded Theory ist die **Bedingungsmatrix** (Abbildung 20). Diese dient zur Identifikation der zahlreichen Bedingungen, die auf ein Phänomen einwirken können. Durch das Verfolgen der Bedingungspfade über die einzelnen Matrixebenen können die relevanten Ebenen offenbart werden. Dabei werden Handlungen durch alle Ebenen der Bedingungsmatrix verfolgt, um so die relevanten Bedingungen und Ebenen aufzuzeigen.[283]

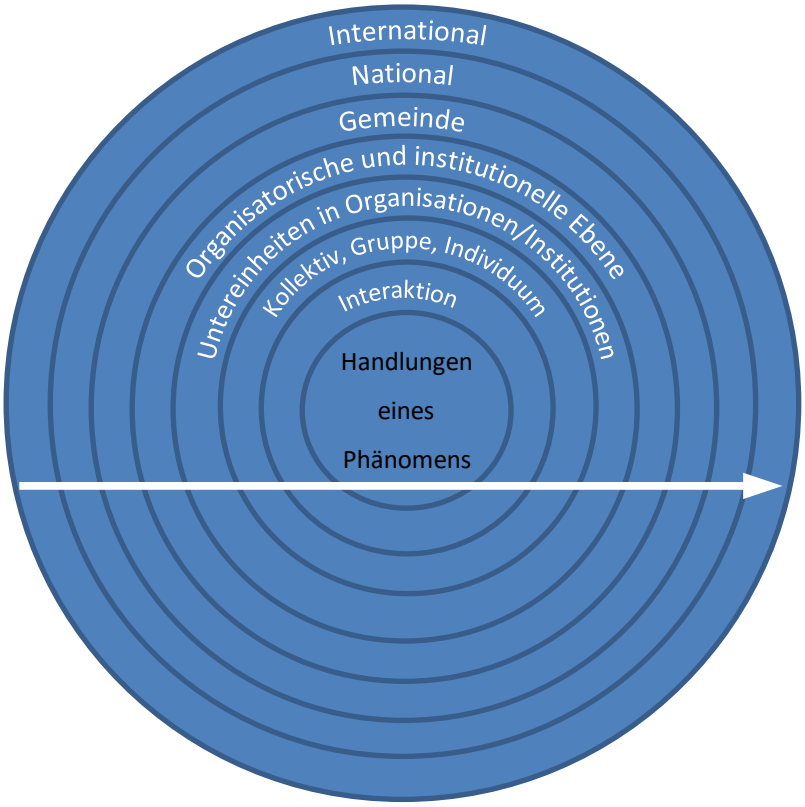


Abbildung 20: Bedingungsmatrix[284]

Die Themenfelder der ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeit betreffen unterschiedliche Ebenen. Die Reichweite kann sich auf einzelne handelnde Personen im lokalen Umfeld beschränken oder weit darüber hinaus bis zur globalen Thematik mit internationalen Wechselwirkungen werden. Aufgrund der unterschiedlichen Tragweite sind

[282] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 131

[283] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 132ff

[284] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 136

Wahrnehmung und Handlungsbereitschaft stark von den vorhandenen Informationen abhängig. Eine häufige Ausgangslage für den Anstoß einer nachhaltigen Entwicklung stellt eine direkte Betroffenheit dar. Solange es läuft und die vorhandenen Probleme nicht direkt auf eine fehlende Nachhaltigkeit zurückzuführen sind, wird keine Notwendigkeit für eine Veränderung gesehen. Ein Mehr an validen Informationen, vor allem hinsichtlich unmittelbarer und lokaler Auswirkungen, bietet eine wichtige Voraussetzung für ein gesteigertes Bewusstsein für Themen der Nachhaltigkeit.

Konzepte stellen bei der Forschung mit der Grounded Theory die Grundlage dar. Wenn kein empirisch fundiertes Vorwissen über die Konzepte vorhanden ist, kommt **theoretisches Sampling** zum Einsatz. Dabei werden Konzepte ausgewählt, die eine bestätigte theoretische Relevanz aufweisen. Dies liegt vor, wenn das Konzept beim Vergleichen der Vorfälle immer wieder auftaucht oder offensichtlich fehlt und beim Codieren zur Kategorie aufsteigt. Vorkommnisse und Ereignisse auszuwählen, die Indikatoren für Kategorien, deren Eigenschaften und Dimensionen, sind, ist Zielsetzung des theoretischen Samplings. Dies ermöglicht das Entwickeln von Kategorien und das Konzeptuelle in Beziehung setzen. Das Sampling erfolgt dabei in allen drei Codierschritten. Das offene Sampling wird während des offenen Codierens angewendet. Ziel dieses Samplings ist es, möglichst viele eventuell relevante Kategorien mit ihren Dimensionen und Eigenschaften aufzuspüren. Die Auswahl erfolgt dabei wahllos. Im Zuge des axialen Codierens werden Variationen und Beziehungen gesampelt. Wie erwähnt, werden die beim offenen Codieren und Sampeln entdeckten Kategorien und Subkategorien beim axialen Codieren in Beziehung gesetzt. Das axiale Sampling ist auf das Aufdecken und Bestätigen dieser Beziehungen fokussiert. Letztes Verfahren des theoretischen Samplings ist das beim selektiven Codieren angewendete diskriminierende Sampling. Beim selektiven Codieren liegt der Fokus darauf, Kategorien auf der dimensionalen Ebene zu integrieren, um eine Theorie zu bilden, Aussagen über Beziehungen zu bestätigen und spärlich entwickelte Kategorien zu füllen. Da zu diesem Zeitpunkt nur sehr spezifische Daten fehlen, muss dieses Sampling gut überlegt und gezielt eingesetzt werden. Beim diskriminierenden Sampling werden Datenquellen gewählt, welche die Lücken füllen. Die Samplingverfahren werden angewendet, bis eine theoretische Sättigung vorliegt. Diese liegt dann vor, wenn die vorhandene Theorie durch zusätzliche Analysen nicht weiterentwickelt werden kann, also durch neue Daten keine neuen Erkenntnisse in Form von

Konzepten, Kategorien, Dimensionen oder Eigenschaften mehr gewonnen werden.[285] Weitere Befragungen und Literaturrecherchen ergeben dabei keine neuen Ansätze oder Erkenntnisse. In der Literatur äußerte sich die theoretische Sättigung darüber hinaus dadurch, dass die neue Literatur stets wieder auf dieselbe Grundliteratur verwies, ohne neue relevante Sichtweisen zu offenbaren. Es wurde jener Punkt erreicht, an dem ein Vorwärtskommen nur durch Umsetzen von Maßnahmen und Ergreifen von ersten Schritten erreicht werden kann.

Essenzielle ergänzende Hilfsmittel der Theorieentwicklung sind **Memos** und **Diagramme**. Diese dienen vor allem zur Dokumentation und Veranschaulichung der Analyse. Sie dienen somit als konzeptuelles Forschungstagebuch und fungieren als Gedankenstütze beziehungsweise zur Dokumentation des Forschungsweges. Memos verstehen sich dabei als schriftliche Protokolle der Analyse, welche sich auf die Ausarbeitung der Theorie beziehen. Diagramme stellen Beziehungen zwischen Konzepten in visueller Form dar. Diese Dokumentationsformen begleiten das gesamte wissenschaftliche Projekt. Sie beginnen mit den ersten Gedanken und enden mit der finalen Darstellung. Grundsätzlich gibt es keine Form- oder Inhaltsrichtlinien. Da im Laufe eines Forschungsprojekts eine Vielzahl von Memos und Diagrammen erstellt werden, sind bestimmte Merkmale zu empfehlen. Es ist ratsam, jedes Dokument mit einem Datum zu versehen. Weiters sollte jedes Memo und jedes Diagramm eine prägnante Überschrift haben. Das erleichtert die Wiedererkennbarkeit. Die Überschrift beinhaltet dabei alle Kategorien und Konzepte, welche behandelt werden. Die Bezeichnung des Dokuments, auf das sich das Memo oder Diagramm stützt, ist im Idealfall enthalten. Dies gilt auch, wenn es sich auf ein anderes Memo oder Diagramm stützt. Wichtig bei der Erstellung solcher Dokumente ist die konzeptuelle Sichtweise. Sie sollen nicht von Handlungen, Vorfällen Ereignissen oder Personen an sich handeln, sondern sich auf etwas Allgemeineres beziehen.[286]

Ziel der Grounded Theory ist nicht die Beschreibung einzelner Beziehungen, sondern das Entwickeln einer Theorie. Dazu werden Sachverhalte in abstrakter Weise in Beziehung gebracht und die Wirkungszusammenhänge in den untersuchten Bereichen dargestellt.[287]

Wie für die Anwendung der Grounded Theory gängige Praxis, wurde am Beginn der Forschung ein eher breit angelegter Forschungsbereich formuliert. Dieser offene Forschungsansatz bezieht sich auf die Handlungsmöglichkeiten touristischer Anbieter im alpinen Bereich. Erst

[285] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 148ff

[286] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 169ff

[287] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 175

später im Forschungsverlauf, während die einzelnen Zusammenhänge und Abhängigkeiten herausgearbeitet wurden, konnte eine konkrete Präzisierung durchgeführt werden.
Das Ziel einer gegenstandsverankerten Theorie ist es, den jeweils untersuchten Forschungsbereich zu erklären. Zur Erreichung dieses Ziels müssen vier zentrale Kriterien erfüllt werden:[288]

- Übereinstimmung: Eine Theorie muss mit einem Gegenstandsbereich übereinstimmen, wenn sie von einer Vielzahl an unterschiedlichen Daten abgeleitet ist und mit der Wirklichkeit des Forschungsgebiets übereinstimmt.
- Verständlichkeit: Da die entwickelte Theorie die Wirklichkeit abbildet, muss sie nicht nur für die Forscher, sondern vor allem für die in diesem Bereich tätigen Praktiker plausibel und greifbar sein.
- Allgemeingültigkeit: Bei der Verwendung von ausreichend umfassenden Datenquellen und weitreichender Deutung muss die entwickelte Theorie abstrakt genug sein, um zumindest in einem gewissen Spektrum mit definierten Zusammenhängen zu funktionieren.
- Kontrolle: Die erarbeitete Theorie muss eine Kontrolle der Handlungen zulassen, da sie mit den hergeleiteten Hypothesen und den zugrunde liegenden Daten direkt und indirekt in Beziehung stehen.

Für alle vier genannten Aspekte ist es von entscheidender Bedeutung, die zugrunde liegenden Annahmen und insbesondere die Grenzen der Theorie unverkennbar offenzulegen. Dabei wurden vor allem die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Österreich berücksichtigt:

- Es gibt viele Gesetze und Vorschriften, die eine „freie“ Entwicklung unterbinden.
- Konkrete Gesetze um eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben gibt es allerdings nicht.
- Fremdbestimmung spielt eine große Rolle. Aufgrund des politischen Ungleichgewichts (urbane Bevölkerung hat wesentlich mehr Wählerstimmen) und der unterschiedlichen Interessen wird Wirtschaften in alpinen Regionen nicht immer im Sinne der alpinen Einwohner ermöglicht.
- Eigene Wege werden aufgrund der vorhandenen Strukturen und der vielen gesetzlichen Vorgaben limitiert und erschwert.

[288] Vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 8; Glaser, 1978, S. 3 und Glaser & Strauss, 1967, S. 237ff

Zusammenfassend beschrieben wurde bei der Codierung nach der Grounded Theory folgendermaßen vorgegangen:

1. Sampling: Literaturauswahl, Literaturrecherche, Auswahl der Interviewpartner, Durchführung der Interviews
2. Transkription: Verschriftlichen der gesammelten Daten
3. Coding: Zuordnung von Codes (also Schlagwörtern und Kategorien) zu bestimmten Passagen des transkribierten Textes und der recherchierten Literatur
4. Memoerstellung: Aufzeichnen von Gedanken und Erkenntnissen während des Codierens
5. Kategorienentwicklung: Entwicklung von Kategorien auf Basis der gefundenen Codes
6. Theoretisches Sampling: Auswahl von weiteren Interviewpartnern und Daten, die für die Weiterentwicklung der entstandenen Kategorien und Theorien relevant sind
7. Modellentwicklung: Entwicklung eines Modells auf Basis der entwickelten Kategorien und Beziehungen zwischen diesen

7. Ergebnisse

Unter Verwendung der im Kapitel 6.2 beschriebenen Methodik konnten die Forschungsfragen und Thesen beleuchtet werden. Die Ergebnisse teilen sich dabei in einen Ausblick mit möglicher Entwicklung und die aktuelle Situation auf.

7.1. Aktuelle Situation

Da viele Aspekte der Nachhaltigkeit direkte Wechselwirkungen zwischen Touristikern, Touristen und ungewollt betroffenen Personen haben, werden diese gemeinsam betrachtet.
Der Alpintourismus in Tirol beziehungsweise ganz Westösterreich wird von der Bevölkerung in den jeweiligen Regionen zum größten Teil flächendeckend als nachhaltig empfunden. Dies hat mehrere Gründe. Die Einwohnerzahlen haben sich in den touristisch dominierten Gemeinden meist positiv entwickelt. Abwanderung findet quasi nicht statt, die Perspektive (beruflich und privat) hat sich über die letzten Jahrzehnte stark gebessert und die Zukunftsaussichten sind dank des Tourismus mit jenen in Städten gleichzusetzen.
Speziell was die gesetzlichen Rahmenbedingungen anbelangt, sind die alpinen Regionen grundsätzlich benachteiligt, da der überwiegende Teil der Wählerstimmen in urbanen Bereichen ist, welche naturgemäß nicht dieselben Interessen hinsichtlich der Entwicklung von alpinen Tourismusregionen haben. Die urbane Bevölkerung sieht die alpinen Bereiche vorwiegend als ihre persönliche Naherholungszone und nicht als Wirtschaftszweig der dort lebenden Bevölkerung. Deshalb ist es unumgänglich, dass sich Wirtschaftstreibende der alpinen Regionen in den unterschiedlichen Gremien über ihren lokalen Wirkungsbereich hinaus einbringen, um die eigenen Rahmenbedingungen entscheidend mitzugestalten.

7.1.1. Kennzeichnung nachhaltiger Angebote

Unternehmen, die nicht nur auf ihren finanziellen Erfolg Wert legen, sind für Konsumenten und Arbeitnehmer wesentlich attraktiver. Im Gegensatz zum nachhaltigen Tourismus gibt es für die meisten anderen Konsumbereiche konkrete Zahlen, die die Entwicklung der einzelnen Segmente zeigen. Bei den Automobilherstellern ist die Flottenemission ebenso bekannt wie die Anzahl der abgesetzten Fernseher nach Energieverbrauchskennzeichnung. Beim touristischen Angebot existieren diese Informationen nicht, auch gibt es derzeit keine klare Definition für ein nachhaltiges Angebot. Folglich liegen bisher keine Statistiken vor, was die

tatsächlichen Zahlen für Angebot und Nachfrage nachhaltiger Urlaube anbelangt.[289] Eventuell ist die Nachfrage für nachhaltige Angebote derzeit so gering, da es kein ausreichendes Angebot gibt. Bei einem Blick auf andere Branchen ist dies eher unwahrscheinlich. Nichtsdestotrotz ist es mit Sicherheit zweckdienlich, die Erhebungen, welche in der Tourismusbranche regelmäßig durchgeführt werden, um Aspekte der Nachhaltigkeit zu erweitern. Eine damit verbundene Analyse kann eine wichtige Hilfestellung für die weitere touristische Entwicklung geben.



Abbildung 21: Einige der untersuchten Gütesiegel für Nachhaltigkeit im Tourismus[290]

Weltweit gibt es mittlerweile über 150 Tourismusgütesiegel mit unterschiedlichen Auszeichnungskriterien und unterschiedlicher Qualität.[291] Diese Vielzahl von unterschiedlichen Labels führt zu einem wahren Dschungel von Labels, wodurch es für Kunden nahezu unmöglich wird, Auszeichnungen für echte Bemühungen im Sinne der Nachhaltigkeit von reinen Bemühungen des Marketings zu unterscheiden.[292] Die einzelnen Labels unterscheiden sich dabei in vielen Punkten. Die Vergabe kann durch Tourismusverbände, Nicht-Regierungsorganisationen, private Institutionen oder staatliche Stellen erfolgen. Speziell bei

[289] Vgl. Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 17

[290] Quelle: fair unterwegs – arbeitskreis tourismus & entwicklung, 2016, S. 1

[291] Vgl. fair unterwegs – arbeitskreis tourismus & entwicklung, 2016, S. 3ff

[292] Vgl. Menn & Putzing, 2019, S. 544

nicht staatlichen Stellen besteht eine größere Gefahr nicht objektiver Kriterien. Die vorhandene Transparenz lässt einen Rückschluss auf die Qualität eines Gütesiegels zu. Ein Vorzeigelabel wird die geltenden Standards für ein Gütesiegel ohne zusätzliche Hürden, wie etwa Gebühren, veröffentlichen. Bei der Überprüfung der Kriterien und Daten gibt es große Unterschiede. Eine zuverlässige Prüfung kann vom Schreibtisch aus nicht seriös sein. Prüfungen vor Ort sind dabei am zuverlässigsten, sind jedoch sowohl zeitlich als auch finanziell am aufwendigsten. Beim Umfang gibt es große Unterschiede. Nicht alle Labels umfassen alle Nachhaltigkeitsaspekte. Je nach Geltungsbereich des Labels kann, beziehungsweise muss, dies etwas variieren. So spielt zum Beispiel die Einhaltung der Menschenrechte in Entwicklungsländern eine ganz andere Rolle als in etablierten Tourismusregionen eines Industriestaats mit einem funktionierenden Rechtssystem. Es gilt zu beachten, dass ein Gütesiegel nur für einen begrenzten Zeitraum Gültigkeit besitzt. Eine erneute Zertifizierung kann erst nach aktualisierter Erhebung und Bewertung der Istsituation erfolgen.

Da der Gast des Massentourismus im Zuge der Urlaubsrecherche meist keine eigenen langwierigen Recherchen zum Thema Nachhaltigkeitsgütesiegel macht, und um den Aufwand zur Erhebung der vorhandenen Gütesiegel möglichst gering zu halten, wurde auf eine Auswahl von deutschsprachigen Institutionen zurückgegriffen. Dabei wurden laut deren eigenen Angaben unter anderem folgende Auswahlkriterien herangezogen:[293]

- Berücksichtigung von Urlaubsangeboten, welche die Umwelt schonen, Menschenrechte respektieren und der ansässigen Bevölkerung in den besuchten Regionen einen unbestreitbaren Nutzen bringen.
- Berücksichtigung von nationalen Nachhaltigkeitslabels aus beliebten europäischen Urlaubsländern.
- Berücksichtigung von führenden internationalen (europäischen oder weltweiten) Gütesiegeln.
- Weitere Berücksichtigung von Gütesiegeln außerhalb Europas mit großer Verbreitung und als „Good-Practice“ Beispiel.
- Ausschluss von Labels für Strände, Schutzgebiete, gesamte Urlaubsregionen und von Tourismusunternehmen selbst verliehene.
- Berücksichtigung aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.

[293] Vgl. fair unterwegs – arbeitskreis tourismus & entwicklung, 2019, o. S.

Die laut WWF Österreich wichtigsten und empfohlenen Gütesiegel zum Thema Urlaub sind alle in den angeführten und untersuchten Gütesiegeln enthalten.[294]

Von über 150 Gütesiegeln wurden 20 Gütesiegel näher untersucht und 30 weitere kurz vorgestellt. Werden von diesen 50 Gütesiegeln nur jene betrachtet, welche in Österreich Gültigkeit besitzen und für klassische alpine Tourismusregionen relevant sind (kein Strand, kein Camping, …), bleiben 8 Anbieter aus dem näher untersuchten Feld und 6 Anbieter aus den kurz vorgestellten übrig. Bei den übrig gebliebenen näher untersuchten gibt es nur 5 Gütesiegel, deren Standards frei zugänglich sind und keines aus den weiteren Gütesiegeln. Bei zwei der 5 Anbieter werden nur Umweltaspekte, also lediglich ein Teilbereich der Nachhaltigkeit, betrachtet. Die 3 nach den voran beschriebenen Kriterien übrig gebliebenen Gütesiegel sind nachfolgend abgebildet:



Abbildung 22: Logo Green Globe[295]



Abbildung 23: Logo Österreichisches Umweltzeichen[296]



Abbildung 24: Logo TourCert[297]

In der Wintersaison 2019/20 ist lediglich ein einziges Unternehmen aus dem Paznaun mit dem Österreichischen Umweltzeichen ausgezeichnet. Kein Betrieb ist mit einem der anderen 49 angeführten Labels ausgezeichnet. Ein zweiter Betrieb war in der Vergangenheit ebenfalls mit dem Österreichischen Umweltzeichen ausgezeichnet, hat die Verlängerung der Lizenz und die damit verbundene Rezertifizierung nicht erneuert und wird deshalb nicht mehr als Lizenznehmer geführt. Als Grund dafür werden der damit verbundene Aufwand und die fehlenden Vorteile genannt. Bei 1.277[298] Unterkünften liegt die Anzahl der Lizenznehmer somit weit unter einem Prozent. Auf Seite der Konsumenten stellt sich ein etwas komplexeres

[294] Vgl. WWF Österreich, 2019, o. S.

[295] Quelle: Green Globe, 2019, o. S.

[296] Quelle: Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2019a, o. S.

[297] Quelle: TourCert, 2019, o. S.

[298] Quelle: Tourismusverband Paznaun - Ischgl, 2019, S. 10

Bild dar. Um dies näher zu betrachten, wird deshalb nachfolgend die Seite der Kunden betrachtet.

Neben der Kennzeichnung touristischer Angebote mittels Gütesiegeln und Zertifikaten ist vor allem die allgemeine Informationslage zu berücksichtigen. Kritisch zu betrachten ist dabei der Einfluss der NGOs im Umweltbereich. Diese werden von vielen als unabhängige und objektive Kontrollinstanz gesehen. Vollständige Neutralität ist jedoch schwer zu erlangen. Die Distanz der NGOs zu den von ihnen beurteilten Projekten kann hierbei zu einer Fehleinschätzung aufgrund eines beschränkten, unvollständigen Einblicks führen. Der enge Fokus auf Natur und Umwelt sowie die Vernachlässigung der sozialen und ökonomischen Aspekte inklusive ihrer Langzeitwirkungen führen zu einem unvollständigen oder sogar verfälschten Bild.[299] [300] Dass die NGOs eine wichtige Rolle einnehmen, zeigt eine Studie. Dabei wurde festgestellt, dass sich Konsumenten von NGOs besser informiert fühlen als von Wirtschaft und Staat.[301] Das Resultat daraus kann im Ergebnis einer „Corporate Social Responsibility Studie“ (CSR-Studie) gesehen werden. Dabei zählt die Tourismusbranche zu den kritisch betrachteten Branchen, welche insgesamt als nicht verantwortungsvoll gelten. Wohingegen der Einzelhandel und Hersteller von Haushaltsgeräten zu jenen Branchen mit einer positiven Bilanz zählen. Sogar die Automobilindustrie wird laut dieser Studie positiver gesehen als der Tourismus.[302]

Bei Skigebieten hat eine Studie ergeben, dass diese hinsichtlich Umweltmaßnahmen schlecht bis gar nicht kommunizieren. Dies gilt sowohl für die direkte Kommunikation mit den Gästen als auch bei der Bereitstellung von Informationen für Journalisten und die übrige Presse.[303]

Als Alternative zu eigenen Gütesiegeln kann je nach Destination die Marke eine vertraute Basis zwischen Touristikern und Gästen darstellen. Die Marke einer Tourismusdestination kann einen großen Wert darstellen. Eine erfolgreiche Marke hat klar definierte Werte, Konsumenten wissen, wofür eine Marke steht. Nachhaltigkeitsaspekte können in die Marke einfließen. Wichtig ist, dass dabei der ursprüngliche Markenkern nicht verloren geht. Marken können von Maßnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit profitieren. Wenn eine Marke die dadurch steigende Erwartungshaltung erfüllen kann, wird die Loyalität zur Marke gestärkt und die Preissensibilität bei den Kunden damit reduziert. Ernsthaftes nachhaltiges Handeln soll

[299] Vgl. Mowforth & Munt, 1998, S. 98ff

[300] Vgl. Driskell, Banneijee & Chawla, 2001, S. 77ff

[301] Vgl. Mayer-Johanssen, 2013, o. S.

[302] Vgl. Icon Added Value, 2014, o. S.

[303] Vgl. Pröbstl & Jiricka, 2013, S. 66f

dabei nicht Nischenprodukt eines Unternehmens sein, sondern fixer Bestandteil in allen Bereichen. Studien belegen, dass „moralische Werte“ bei Marken zunehmend an Bedeutung gewinnen.[304]

Die Marke Ischgl möchte international wahrgenommen werden. Dadurch wird eine globale Denkweise gefördert. Ein Handeln auf regionaler Ebene wird dabei nicht ausgeschlossen. Dennoch stellt sich die Frage, wie sich das vorhandene Markenimage in Zeiten einer sensibilisierten Gesellschaft mit Themen wie Regionalität und CO_2-Ausstoß verbinden lässt. Neben den Kernaktivitäten müssen Kooperationen mit anderen Branchen (Automobil, Bekleidung, …) berücksichtigt werden.

Anhand der derzeit vorliegenden Informationen ist unklar, ob und wie groß die Nachfrage nach nachhaltigen Angeboten im Alpintourismus ist. Es gibt bisher keine klare Definition für ein nachhaltiges Angebot und keine Statistiken zur tatsächlichen Nachfrage. Vorhanden ist jedoch eine Vielzahl von Tourismusgütesiegeln, die unterschiedliche Auszeichnungskriterien haben und unterschiedlich qualitativ sind, was es für Kunden schwierig macht, echte Bemühungen im Sinne der Nachhaltigkeit von reinen Marketingbemühungen zu unterscheiden. Es wäre sinnvoll, die Erhebungen im Tourismussektor um Aspekte der Nachhaltigkeit zu erweitern, um eine bessere Vorstellung darüber zu bekommen, wie Nachhaltigkeit im Alpintourismus derzeit wahrgenommen wird.

7.1.2. Nachhaltigkeitsbereitschaft

Es ist mittlerweile so, dass eine nachhaltigere Lebensweise größtenteils als notwendig erachtet wird. Bekannt ist grundsätzlich, was dies bedeutet und wie dies bewerkstelligt werden müsste. Allerdings wird dieses Wissen meist nicht in entsprechendes Handeln umgemünzt. Nachhaltiger Konsum ist meist nicht besonders cool oder begehrenswert.[305] Hinzu kommt, dass sich Organisationen und die überwiegende Mehrheit der Einzelpersonen als überdurchschnittlich nachhaltig agierend einstufen. Demnach wird kein akuter Handlungsbedarf gesehen, weil die eigene Einschätzung ein überdurchschnittlich nachhaltiges Handeln suggeriert.

[304] Vgl. Kirchhof & Nickel, 2014, S. 2ff

[305] Vgl. Moser, Naderer & Haubach, 2017, S. 23ff

Auch in Deutschland, dem ankunftsstärksten Herkunftsland für ganz Österreich, noch stärker in Tirol und alpinen Tourismushotspots wie Ischgl, zeigt sich ein ähnliches Bild.[306]

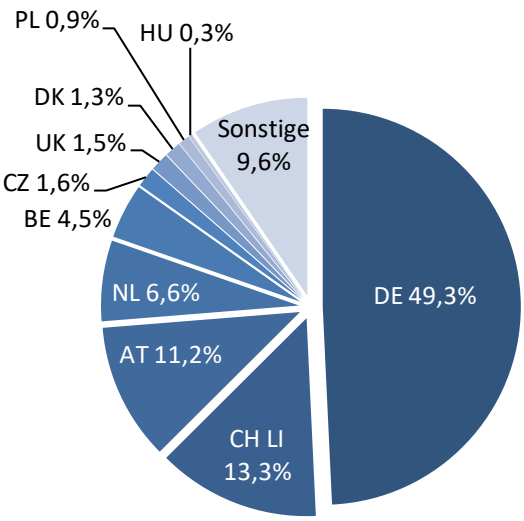


Abbildung 25: Ankünfte Ischgl nach Herkunftsland Sommer 2018[307]

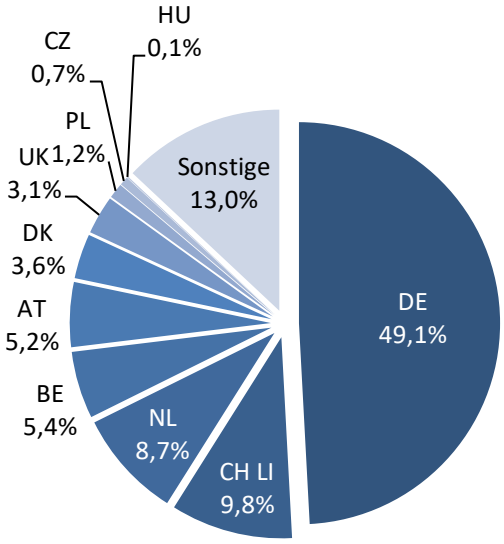


Abbildung 26: Ankünfte Ischgl nach Herkunftsland Winter 2018[308]

Eine in Deutschland, einem der wichtigsten Märkte touristischer Kunden für den alpinen Tourismus, durchgeführte Studie erhob auf Touristenseite unter anderem die Wahrnehmung von **Nachhaltigkeitskennzeichnung**, die **Nachhaltigkeitsrelevanz** und die **Nachhaltigkeits-einstellung** von Urlaubsreisen allgemein. Bei den Befragungen zur Kennzeichnung wurden keine Differenzierung zwischen reinen Umweltzeichen und vollumfänglichen Nachhaltigkeitskennzeichen durchgeführt. Bei den Befragten, welche eine Urlaubsreise ab einer Dauer von fünf Tagen im Zeitraum Jänner bis Dezember 2018 unternommen haben, gaben sechs Prozent an, dass der Reiseveranstalter oder die Unterkunft ein besonderes Nachhaltigkeitszeichen oder besonderes Umweltzeichen hatten. Bei Kurzurlaubsreisen, mit einer Dauer von zwei bis vier Tagen im Zeitraum von November 2018 bis April 2019 waren es zehn Prozent. Eine Unterscheidung bei der Urlaubsart wie etwa Skiurlaub, Wellnessurlaub oder Strandurlaub wurde dabei nicht gemacht. Auch wurde nicht erhoben, wie hoch der Anteil

[306] Vgl. Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 6; vgl. Statistik Austria, 2020b, S. 1ff; vgl. Statistik Austria, 2020c, S. 1ff und vgl. Statistik Austria, 2020d, o. S.

[307] Eigene Darstellung aus Statistik Austria, 2020d, o. S.

[308] Eigene Darstellung aus Statistik Austria, 2020d, o. S.

an möglichen Urlaubsangeboten mit Nachhaltigkeitslabeln ist. Hinsichtlich **Reisemerkmalen** wurde eine differenziertere Betrachtung durchgeführt. Bei den Urlaubsreisen ab einer Dauer von fünf Tagen wurden große Unterschiede anhand der **Unterkunftsart** festgestellt. Dabei reicht die Spanne von zwei bis zehn Prozent. Bei Kreuzfahrtschiffen und Camping ist mit zehn Prozent der Anteil an Reiseveranstaltern oder Unterkünften mit Nachhaltigkeitszeichen am größten. Die im alpinen Tourismus zumeist dominierenden Formen der Unterbringung, Hotellerie (Hotel, Gasthof, Pension, Jugendherberge, …) und Selbstverpflegung (Ferienwohnung, Ferienhaus, Privatzimmer, …), befinden sich im Mittelfeld mit sechs und fünf Prozent. Bei der Unterkunft ist die Ausstattung (Art der Heizung, Klimaanlage, Wellnessbereich, Herkunft der Speisen, Abfallentsorgung, …) von entscheidender Bedeutung für die entstehenden Emissionen.[309] Beim **Reiseziel** bildet das europäische Ausland, mit vier und acht Prozent, Minimum und Maximum zugleich. Der Mittelmeerraum wurde mit vier Prozent am niedrigsten und das restliche Europa mit acht Prozent am höchsten bewertet. Beim restlichen Europa wurde nicht weiter unterschieden. Bei den **Verkehrsmitteln** liegt der Wert zwischen zehn Prozent bei Reisen mit dem Schiff und vier Prozent bei Reisen mit dem Flugzeug. Der Autoverkehr liegt bei acht Prozent. Bei den nach Personenmerkmalen gruppierten Ergebnissen gibt es teilweise recht deutliche Unterschiede. Weiters gibt es dabei große Unterschiede zwischen Kurzurlauben (zwei bis vier Tage) und Urlaubsreisen ab fünf Tagen. Bei längeren Aufenthalten sind die Werte bei den Befragten im Alter zwischen 13 und 30 Jahren (3 %), einem Haushaltsnettoeinkommen bis 2.499 € (4 %), in westdeutschen Großstädten (5 %) und im übrigen Westdeutschland (6 %) unterdurchschnittlich. Bei Kurzurlauben (Zeitraum Mai 2018 bis April 2019) ist die Nutzung von Nachhaltigkeitszeichen bei den Jüngeren (13 %), in westdeutschen Großstädten (11 %) und bei Familien mit Kindern (18 %) überdurchschnittlich.[310]

Bei der Frage hinsichtlich **Nachhaltigkeitsrelevanz** wurde zunächst ausgeführt, dass es um ökologische Verträglichkeit, Ressourcenschonung, Umweltfreundlichkeit und soziale Verträglichkeit der Urlaubsgestaltung geht. Diese Frage zielte dabei weniger auf das tatsächliche Verhalten ab, sondern auf die subjektive Einschätzung, welche Rolle Überlegungen der Nachhaltigkeitsaspekte bei der Urlaubsgestaltung gespielt haben. Dabei wurden vier Antwortmöglichkeiten ausgewertet. Bei der ersten Antwortmöglichkeit war

[309] Vgl. Umweltbundesamt, 2018, S. 2

[310] Vgl. Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 45ff

Nachhaltigkeit der ausschlaggebende Grund zwischen sonst ebenbürtigen Angeboten. Bei der zweiten Möglichkeit war Nachhaltigkeit ein Punkt unter mehreren bei der Reiseauswahl. Bei der dritten Antwort wird der Nachhaltigkeit keine Bedeutung bei der jeweiligen Reise gegeben. Die vierte Möglichkeit bedeutet, dass der Befragte generell kein Interesse an nachhaltigem Reisen hegt. Bei acht Prozent der Kurzurlaube (zwei bis vier Tage im Zeitraum Mai 2018 bis April 2019) und vier Prozent der Urlaubsreisen ab fünf Tagen (Jänner bis Dezember 2018) wurden Nachhaltigkeitsaspekte als der ausschlaggebende Grund bei sonst gleichwertigen Angeboten angegeben. Diese Werte liegen auf demselben Niveau wie jene der Umweltzeichen. Der Anteil, bei denen Nachhaltigkeit ein Aspekt der Urlaubsplanung war, liegt wesentlich höher. Bei Urlaubsreisen ab fünf Tagen war dies bei 23 Prozent der Fall. Bei Kurzurlauben im genannten Zeitraum sogar 26 Prozent. Diese Werte sind um einiges höher als beim Interesse an Umweltzeichen. Bei der näheren Betrachtung anhand der Reisemerkmale fallen vor allem große Unterschiede bei den Reisezielen auf. Österreich hat beispielsweise einen Anteil von 38 Prozent für jene, die Nachhaltigkeit als einen Aspekt unter anderen bei der Reiseplanung bewertet haben. Die Vereinigten Staaten von Amerika (8 %) und Schweden (64 %) stellen jeweils die Extreme dar. Eine Differenzierung für unterschiedliche Saisonzeiten wurde nicht gemacht. Bei den Ergebnissen nach Personenmerkmalen gibt es ebenfalls eine Streuung der ermittelten Werte. Nachhaltigkeit als den ausschlaggebenden Punkt bei der Auswahl des Kurzurlaubs gaben 13 Prozent in der Altersgruppe zwischen 13 und 30 Jahren an. Mit zehn Prozent bei Reisen ab fünf Tagen fallen Einwohner aus dem Osten Deutschlands von Städten mit weniger als 50.000 Einwohnern ebenfalls positiv auf. Bei Nachhaltigkeit als Teil der Entscheidungsfindung finden sich die höchsten Werte bei Kurzreisen ebenfalls in der jüngsten Altersgruppe (42 %) und bei Haushalten mit Kind (40 %). Bei Vergleichen mit einer Befragung vom Zeitraum Jänner bis Dezember 2013 mussten die Werte aufgrund von weiteren Antwortmöglichkeiten bereinigt werden. Dabei werden nur jene Antworten berücksichtigt, welche im Vergleichszeitraum möglich waren. Dies entsprach 73 Prozent der Befragten. Verglichen mit dem Zeitraum Jänner bis Dezember 2018, kam es bei den Antworten - Nachhaltigkeit war ein Punkt unter mehreren und Nachhaltigkeit war kein Entscheidungskriterium - zu einer Steigerung. Keine Änderung im zeitlichen Kontext gab es beim Anteil derer, für die Nachhaltigkeit der ausschlaggebende Grund für die gewählte Urlaubsreise war. Die deutlichste Veränderung gab es beim Anteil jener, die sich überhaupt nicht für Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen interessieren. Diese haben sich im Vergleichszeitraum von 31 Prozent auf 15 Prozent mehr als halbiert. Die zeitliche Entwicklung

zeigt somit, dass die Veränderungen vor allem bei der negativen Einstellung zur Nachhaltigkeit stattgefunden hat und weniger bei der stark befürwortenden Nachhaltigkeitshaltung.[311]

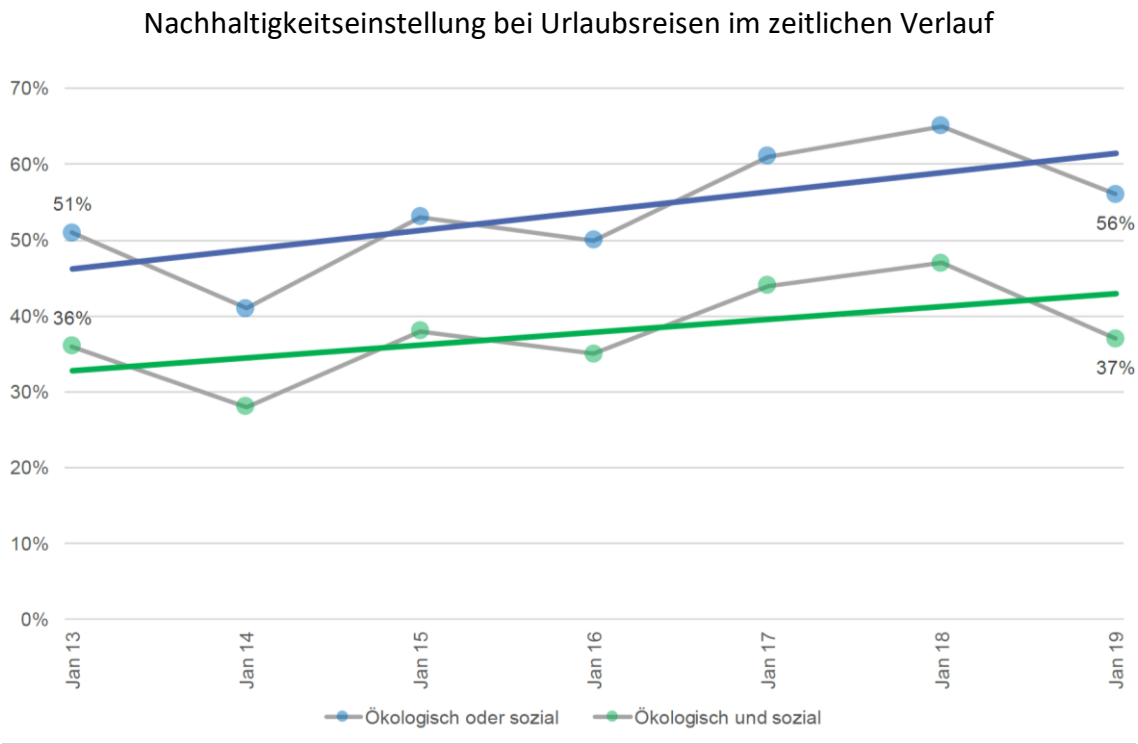


Abbildung 27: Einstellung zu Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen von 2013 bis 2019[312]

Als weiterer Punkt wurde die selbst eingeschätzte Einstellung zu nachhaltigen Urlaubsreisen erhoben. Zu diesem Zweck wurden Meinungen zu sieben Aussagen abgefragt. Die beiden Aussagen „Mein Urlaub soll möglichst ökologisch verträglich, ressourcenschonend und umweltfreundlich sein“[313] und „Mein Urlaub soll möglichst sozialverträglich sein (das bedeutet faire Arbeitsbedingungen fürs Personal und Respektieren der einheimischen Bevölkerung)“[314] wurden näher analysiert. Diese Aussagen mussten von den Befragten mit 1 (trifft voll und ganz zu) bis 5 (trifft ganz und gar nicht zu) bewertet werden. Dabei wurde erneut festgestellt, dass die soziale Nachhaltigkeitskomponente etwas mehr Zustimmung findet als die ökologische Komponente. Die Summe aus den beiden zustimmenden Skalenwerten beträgt im Kalenderjahr 2019 beim sozialen Nachhaltigkeitsaspekt 51 Prozent, beim

[311] Vgl. Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 49ff

[312] Quelle: Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 62

[313] Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 59

[314] Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 59

ökologischen Aspekt 42 Prozent. 37 Prozent der Befragten haben sowohl bei sozialen, als auch bei ökologischen Aspekten eine positive Einstellung. Weiters wurde ermittelt, dass 56 Prozent der Befragten mindestens ökologische oder soziale Aspekte positiv bewertet haben. 44 Prozent bewerteten ihre Einstellung bei ökologischen und sozialen Aspekten ihrer Urlaubsreisen entweder neutral oder zumindest als eher nicht zutreffend.Bei näherer Betrachtung und Differenzierung durch Personenmerkmale nimmt die positive Einstellung im Alter, von 49 Prozent bei der jüngsten Altersgruppe auf 60 Prozent bei der ältesten Gruppe, zu. Andere Personenmerkmale wie Herkunft, Einkommen und Kinder im Haushalt haben keinen relevanten Einfluss auf die Nachhaltigkeitseinstellung bei Urlaubsreisen. Im zeitlichen Verlauf gab es sowohl bei den sozialen, als auch bei den ökologischen Aspekten eine positive Entwicklung. Die vorherige Darstellung (Abbildung 27) zeigt die Entwicklung von Jänner 2013 bis Jänner 2019.[315]

Aufgrund der gemachten Erhebungen wurde die Frage, inwieweit sich die positive Einstellung zu einer nachhaltigeren Gestaltung einer Urlaubsreise auswirkt, mit den nachfolgenden Daten beantwortet. Von den betrachteten Personen wurde bei 56 Prozent eine positive Einstellung zu Nachhaltigkeitsthemen ermittelt. Diese haben zumindest im ökologischen oder sozialen Bereich eine positive Beurteilung abgegeben. Verglichen mit der Personengruppe ohne positive Einstellung, also einer neutralen oder negativen Einstellung hinsichtlich Nachhaltigkeit, wurden keine nennenswerten Unterschiede bei der Reiseintensität, Anzahl der unternommenen Urlaubsreisen, der Aufenthaltsdauer oder der Anreisedistanz festgestellt. Bei all diesen Reisemerkmalen entfällt ein Anteil von rund 57 Prozent auf Personen mit positiver Einstellung. Die Einstellung zur Nachhaltigkeit führt demnach nicht zu einer Veränderung im Konsumverhalten. Nicht ermittelt wurden die durchschnittlichen Ausgaben im Vergleich. Dies wäre insofern interessant, weil den Personen mit positiver Nachhaltigkeitseinstellung eine geringere Preissensibilität nachgesagt wird. Bei der Art der Reisegestaltung wurden hingegen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen festgestellt. Erwartungsgemäß gab es bei jenen mit einer positiven Einstellung bei Nachhaltigkeitsthemen einen merklich höheren Anteil bei den durchgeführten CO_2-Kompsensationen (3 zu 1 %), der Auswahl von Reiseprodukten mit Umweltzeichen (9 zu 2 %) und eine generell höhere Nachhaltigkeitsrelevanz (41 zu 18 %) bei den durchgeführten Urlauben. Somit erhöht sich die Nutzung nachhaltiger Angebote vor allem bei Personen mit einer positiven Einstellung.

[315] Vgl. Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 59ff

Dennoch gibt es aktuell eine hohe Lücke zwischen Verhalten und Einstellung (Attidude-Behaviour-Gap). Obwohl die positive Einstellung zur Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen bei über 50 Prozent liegt, sieht es beim konkreten Verhalten anders aus. Die Nachhaltigkeitsrelevanz bei der Auswahl von Urlaubsangeboten liegt je Betrachtungsweise bei unter 30 Prozent. Noch deutlicher ist die Lücke beim konkreten Verhalten in Form von durchgeführten CO_2-Kompensationen und Nachhaltigkeitslabeln mit deutlich unter zehn Prozent.[316] Generell spiegelt sich das Ergebnis der Studie in den gemachten Befragungen wider. Egal wie nachhaltig oder nicht nachhaltig jemand agiert, herrscht die Meinung, dass man selbst oder der Urlaub, nicht das Problem ist und die großen Sünder mit dem meisten Handlungsbedarf immer an anderen Stellen gesehen werden. Die Mehrheit ist fälschlicherweise der Auffassung, dass kleine Verhaltensveränderungen von Einzelnen nichts bringen. Die Verantwortung für nachhaltiges Handeln wird bei der einen großen Sache gesucht. In der Realität lässt sich durch eine kleine Veränderung von vielen Einzelnen ein großer Effekt erzielen.

In der aufgrund vom Tourismus erfolgreichen Region Paznaun wird derzeit beim Umweltschutz der größte Handlungsbedarf gesehen. Dies gilt sowohl für die Anbieter als auch für die Konsumentenseite. Der Autor ist der Ansicht, dass speziell die soziale Dimension aufgrund der aktuellen Entwicklung am Arbeitsmarkt (Stichworte Fachkräftemangel und Mitarbeiterzufriedenheit) nicht zu unterschätzen ist und kurzfristig vor allem dort mit Maßnahmen gegengesteuert werden muss.

Die im vorherigen Kapitel diskutierte Kennzeichnung nachhaltiger Angebote hat einen relevanten Einfluss auf die Nachhaltigkeitsbereitschaft. Um Nachhaltigkeitsgütesiegel mehr in den Fokus der Alpintouristen zu rücken, kann man versuchen, die Vorteile von nachhaltigem Konsum stärker hervorzuheben und betonen, dass es cool und begehrenswert sein kann. Eine Erhöhung der Verfügbarkeit von Angeboten mit Nachhaltigkeitslabeln kann Touristen dabei helfen, diese leichter zu finden und auszuwählen. Kampagnen, die das Bewusstsein für Nachhaltigkeit im alpinen Tourismus schärfen, können das Verständnis dafür verbessern, wie wichtig eine nachhaltige Entwicklung für die Regionen ist, in die Alpintouristen reisen. Eine spezifische Zielgruppenansprache kann helfen, weil gezielt auf die Bedürfnisse und Interessen der verschiedenen Zielgruppen eingeht. Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern und Unterkünften sowie mit lokalen Regierungen, Tourismusverbänden und Umweltgruppen kann ebenfalls sinnvoll sein, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Es ist wichtig

[316] Vgl. Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 62ff

zu betonen, dass die Ergebnisse der genannten Studie zeigen, dass die Wahrnehmung von Nachhaltigkeitskennzeichnung, die Nachhaltigkeitsrelevanz und die Nachhaltigkeits-einstellung von Urlaubsreisen allgemein nicht sehr hoch sind und dass es einen Handlungsbedarf gibt, um dies zu verbessern.

Um eine nachhaltige Entwicklung im alpinen Tourismus zu erreichen, sind auch passende Rahmenbedingungen notwendig. Diese umfassen beispielsweise:

1. Regulierung: Es ist wichtig, dass es geeignete Gesetze und Regulierungen gibt, die die nachhaltige Entwicklung im Tourismus unterstützen und sicherstellen.
2. Finanzierung: Es ist wichtig, dass es ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten für nachhaltige Projekte und Initiativen im Tourismus gibt.
3. Sensibilisierung: Es ist wichtig, dass es ausreichende Bildungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen für Touristen und die Branche gibt, um ein nachhaltiges Verhalten zu fördern.
4. Partnerschaften: Es ist wichtig, dass es eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren im Tourismus, einschließlich der Regierung, der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft gibt, um gemeinsam nachhaltige Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Nachhaltigkeitsbereitschaft in alpinen Tourismusregionen noch ausbaufähig ist. Um eine nachhaltige Entwicklung der Regionen zu erreichen, müssen sowohl die Tourismusbranche als auch die politischen Entscheidungsträger stärker in die Verantwortung genommen werden. Zudem sollte das Thema Nachhaltigkeit stärker in den Fokus von Verbrauchern und Touristen gerückt werden, um die Nachfrage nach nachhaltigen Angeboten zu steigern. Auch die derzeitigen Rahmenbedingungen, wie die geringe Wahrnehmung von Nachhaltigkeitskennzeichnungen und die Unterschiede in der Nachhaltigkeit von Unterkunftsarten, erschweren eine nachhaltige Entwicklung des alpinen Tourismus. Es ist daher wichtig, dass sowohl Touristen als auch die Tourismusbranche und die politischen Entscheidungsträger sich stärker mit dem Thema auseinandersetzen und gemeinsam an einer nachhaltigen Lösung arbeiten.

7.1.3. Größe einer Tourismusdestination

Wachstum wird für die Anfänge des alpinen Tourismus als Indikator für eine nachhaltige Entwicklung gesehen. Für die Entstehung des Massentourismus ist dies sicherlich nachvollziehbar und legitim. Touristen kamen mit Ausnahme von Großereignissen nicht schlagartig in großen Mengen in eine bestimmte Region. Diese Entwicklung war auch in Ischgl zu beobachten. Dort folgte die Entwicklung einem natürlichen Wachstum. Nach anfänglichen Schwierigkeiten fand dies weitgehend ohne äußere Einflüsse statt. Es kann somit gesagt werden, dass die wesentliche Entwicklung nicht fremdbestimmt wurde. Die Richtung wurde von den Einheimischen vorgegeben, die Limitierungen ergaben sich vor allem durch die finanziellen Möglichkeiten. Im Nachhinein gesehen ist aber nicht die gesamte Entfaltung nachhaltig. In den Anfängen des Alpintourismus gab es keine wesentlichen Landschaftsveränderungen, die Besucherzahlen waren gering. Im Laufe der Zeit änderte sich dies. Der alpine Tourismus hat sich aufgrund der steigenden Besucherzahlen weiterentwickelt. Beispielsweise wurde in den Anfängen des Pistenbaus möglichst kostengünstig gearbeitet. So wurden große Flächen planiert ohne nachfolgende Pflegemaßnahmen. Dabei wurden nicht nur Landschaftsbild und das jeweilige ökologische System zerstört, sondern die Stabilität von Grund und Boden negativ beeinflusst. Seit den 1980er-Jahren gibt es in den meisten Alpinregionen systematisches Pistenmanagement. Es kam im Zuge des Wachstums der Destinationen zu einer gewissen Professionalisierung. Dabei werden schon vor dem Pistenbau Experten aus Fachbereichen wie Geologie, Hydrologie, Geotechnik und Biologie hinzugezogen. Dabei werden die geplanten Maßnahmen auf die spezifischen Belange abgestimmt. Das Pistenmanagement ist keine einmalige Sache während der Bauzeit. Auch darüber hinaus erfolgt Pflege. Eine geschlossene Vegetationsdecke erhöht die Widerstandsfähigkeit gegen Erosionen. Zusätzlich ergibt sich der Vorteil, dass bei Pisten auf geschlossener Vegetationsdecke im Vergleich zu solchen ohne Vegetation wesentlich weniger Schnee benötigt wird. Somit reduzieren sich die Kosten bei der technischen Beschneiung.
Die positive Auswirkung der Größe einer Tourismusdestination verdeutlicht sich bei näherer Betrachtung der einzelnen Elemente des Geschäftsmodells. Nachfolgende Darstellung (Abbildung 28) zeigt schematisch ein solches Modell anhand der Elemente Wertschöpfungskette, Leistungsangebot, Kundendimension und Ertragsmodell.

Die Art und Weise, wie ein Unternehmen Produkte und Leistungen hervorbringt und an den Kunden bringt, um dabei Gewinn aus Einnahmen und Aufwendungen zu erzielen, wird durch ein Geschäftsmodell beschrieben.



Abbildung 28: Schematische Darstellung Geschäftsmodell[317]

Bei Beherbergungsbetrieben ist somit die Bereitstellung einer Unterkunft für Personen als zentraler Aspekt des Geschäftsmodells anzusehen. Bei Seilbahnunternehmen steht in den allermeisten Fällen der Gästetransport vom Tal auf den Berg im Mittelpunkt. Je nach Anbieter werden diese Kernangebote um weitere Aspekte ergänzt. Bei der Beherbergung sind dies meist Angebote im Bereich der Gastronomie oder diverse Dienstleistungen während des Aufenthalts. Im Bereich der Seilbahn- und Skigebietsbetreiber sieht es ähnlich aus. Neben dem Bereitstellen der Aufstiegshilfen zählt vor allem das Pistenangebot zum Kern der touristischen Leistung, diese wird in verschiedenster Form adaptiert und ergänzt, um den Gästen ein möglichst attraktives Angebot bieten zu können. Um im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu bestehen gilt es, diese Angebote gegenüber den Mitbewerbern zu differenzieren.[318]

Dabei gibt es beim touristischen Angebot eine Besonderheit. In der Regel werden beim alpinen Tourismus mehrere verschiedene Leistungen von unterschiedlichen Anbietern konsumiert. Für den Gast ist unterm Strich die Attraktivität der angebotenen Gesamtleistung relevant. Wenn davon ausgegangen wird, dass Faktoren wie Größe des Skigebiets und Schneesicherheit am entscheidendsten für die Auswahl einer bestimmten Destination sind, spielt eine Differenzierung in anderen Bereichen nur eine untergeordnete Rolle. Dies führt dazu, dass nicht alle Teile des Tourismusapparats im selben Maß gefordert sind.

[317] Quelle: PWC, 2018, S. 24

[318] Vgl. PWC, 2018, S. 24f

Wertschöpfungskette[319]

- Welche Abläufe sind von zentraler Bedeutung für die Erstellung von Leistungen?
- Welche Ressourcen sind notwendig, um das Leistungsangebot bereitzustellen?
- Welche Unternehmen und Partner sind für die Bereitstellung der Leistungen von großer Bedeutung?

Entlang der Wertschöpfungskette fokussieren sich Organisationen auf eine möglichst effiziente Leistungserbringung. Für ein Seilbahn- beziehungsweise Skigebietsunternehmen stellt die Seilbahninfrastruktur die zentrale Ressource und somit das grundlegende Fundament der Wertschöpfungskette dar. Darüber hinaus zählen die Bereitstellung der Pisten mit Präparierung und Beschneiung zu den Kernprozessen. Zusätzlich haben externe Partner und Lieferanten einen wesentlichen Anteil bei der Wertschöpfungskette. Zentrales Ziel entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist die Optimierung von Kundennutzen und Unternehmenskosten. Vor allem in Abhängigkeit der Unternehmensgröße ergeben sich bei der Wertschöpfungskette unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten. Kleinere Unternehmen müssen sich vielfach auf die grundlegendsten Leistungen beschränken. Neben einigen wenigen Aufstiegshilfen gibt es darüber hinaus meist nur präparierte Pisten. Für solch kleine Organisationen beschränken sich die Investitionen ebenso auf das Notwendigste. Bei größeren Betrieben ergibt sich meist ein gänzlich anderes Bild. Durch die größere Anzahl und den höheren Umfang an Infrastruktureinrichtungen ist vor allem eine höhere Anzahl an Mitarbeitern zur Abwicklung des Betriebs notwendig. Die betrieblichen Strukturen sind komplexer als bei kleinen Organisationen und diese ermöglichen es, in den einzelnen Bereichen Kostenoptimierungen zu realisieren. Aufgrund der umfangreicheren Infrastruktur ergeben sich bei großen Unternehmen auch bei der Wertschöpfungskette wesentliche Verbesserungs- und Optimierungsmöglichkeiten.[320]

Leistungsangebot[321]

- Welche Produkte und Dienstleistungen werden angeboten um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen?

[319] Vgl. PWC, 2018, S. 24

[320] Vgl. PWC, 2018, S. 24f

[321] Vgl. PWC, 2018, S. 24

- Welche Anforderungen und Wünsche der Kunden werden erfüllt?
- Welche Vorteile und Nutzen bietet das Angebot dem Kunden?

Die Unternehmen der Seilbahn- und Skigebietsbranche können ihre Produkte und Leistungen auf verschiedenste Wege für ihre Gäste bereitstellen. Dies kann direkt vor Ort oder beispielsweise über Onlineauftritte erfolgen. Das Leistungsangebot versteht sich dabei nicht als reine Verkaufsmaßnahme. Die Aufgabe ist vielmehr eine Beziehung zwischen den Kunden und dem Unternehmen aufzubauen und am Leben zu halten. Wichtige Instrumente dieses Elements des Geschäftsmodells sind Marketingmaßnahmen sowie intensive Kundenbeziehungen mit Fokussierung auf bestimmte Kundensegmente. Ähnlich wie bei der Wertschöpfungskette verhält sich das Leistungsangebot in Abhängigkeit der Unternehmensgröße. Kleinere Organisationen halten ihr Leistungsangebot schlank, während größere permanent versuchen, ihr Portfolio anzupassen und zu erweitern.[322]

Kundendimension[323]

- Welches sind die primären Zielgruppen des Unternehmens?
- Auf welchen Wegen werden diese Zielgruppen erreicht?
- Wie erfolgt die Pflege zu den Kunden?

In der Kundendimension sind die Differenzen aufgrund der Unternehmensgröße am gravierendsten. Wie bei der Wertschöpfungskette und dem Leistungsangebot gilt der Grundsatz, mit steigender Größe erhöht sich die Optimierungsintensität. Als Hauptgrund werden die besseren finanziellen Möglichkeiten gesehen. Im Bereich der Kundendimension gibt es Investitionen wie Plakat- oder Fernsehkampagnen oder ein groß angelegtes Onlinemarketing, welche von kleineren Unternehmen nicht so ohne Weiteres getätigt werden können. Alle Unternehmen haben dennoch die größten Bemühungen im Bereich der Kundendimension. Dies dürfte einerseits auf den ausgeprägten Kundenfokus zurückzuführen sein, aber auch auf die gute Skalierbarkeit der möglichen Maßnahmen. Erfolgreich ist ein Unternehmen letzten Endes dann, wenn es die von ihm angebotenen Produkte und

[322] Vgl. PWC, 2018, S. 24f

[323] Vgl. PWC, 2018, S. 24

Leistungen in möglichst großem Umfang an Konsumenten bringt. Dabei kann vor allem eine kundenorientierte Vorgehensweise unnötige Investitionen vermeiden.[324]

Ertragsmodell[325]

- Welche Kosten entstehen in der einzelnen Phasen der Wertschöpfung?
- Wie sieht die generierte Einnahmenstruktur der verschiedenen Zielgruppen aus?
- Wie verhalten sich die Einnahmen gegenüber den Ausgaben?

Das Ertragsmodell bildet das Ergebnis aus den drei Elementen Wertschöpfungskette, Leistungsangebot und Kundendimension. Abhängig davon, wie die einzelnen Aspekte zusammenwirken, ergeben sich unterschiedliche Erträge.
Wird die Größe einer Tourismusdestination beziehungsweise der Massentourismus ganz allgemein im Kontext der Nachhaltigkeit betrachtet, so ergibt sich ein interessanter und vor allem relevanter Aspekt. Besonders im medialen Umfeld wird kommuniziert, dass Massentourismus schlecht für die Umwelt ist und einzelne Ökos (ökologisch konsumierende Umweltschützer mit Bereitschaft auf Verzicht) gut für die Umwelt sind. Wenn alle Menschen Ökos wären, wäre der Einfluss auf das Klima mit Sicherheit ein anderer. In der Praxis ist es zumindest derzeit nicht vorstellbar, dass ein relevanter Teil der Menschen ihre Einstellung und Lebensweise derart drastisch wandeln. Im besten Fall wäre denkbar, dass Einzelne ihr Verhalten verändern. Global gesehen würde dies am Klimaeinfluss dennoch so gut wie nichts ändern. Wenn alle Menschen nur einen Teil ihres Verhaltens verändern, hat dies einen weitaus größeren Einfluss. Auf den Tourismus bezogen bedeutet dies, dass eine kleine Veränderung im Massentourismus einen weit größeren Effekt hat als ein Kleinstanbieter mit hundertprozentig nachhaltigem Angebot.

7.1.4. Touristische Wertschöpfung

Laut einer Studie der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung sind beinahe 24 Prozent der gesamten Tiroler Bruttowertschöpfung entweder direkt, indirekt oder induziert auf den Tourismus zurückzuführen. Diese Wertschöpfung wird von über 24 Prozent der Tiroler

[324] Vgl. PWC, 2018, S. 24f

[325] Vgl. PWC, 2018, S. 24

Beschäftigten generiert. Von diesen Aktivitäten profitiert nicht nur der Tourismus. Beinahe die Hälfte der Wertschöpfung wirkt über die regionalen Geld- und Güterströme indirekt und induziert auf tourismusfremde Branchen. In etwa 30 Prozent sind dabei auf die Ausgaben der durch den Tourismus induzierten Einkommen zurückzuführen. Vom Tourismus fremde Branchen profitieren aufgrund dieser besonders breiten Wirkung in überdurchschnittlichem Ausmaß.[326]

In manchen Teilen Tirols ist die touristische Bedeutung wesentlich größer. Eine Studie der Manova GmbH aus dem Jahr 2016 beschäftigte sich mit der Bedeutung des Tourismus im Bezirk Landeck. Konkret wurden bei dieser Studie die Auswirkungen, welche das Auflassen aller 10 Seilbahnunternehmen im Bezirk hätte, erhoben. Dabei wurde lediglich die Auswirkung der Schließung auf den Winter erhoben. Grundsätzlich wäre davon auszugehen, dass durch das Wegfallen der Seilbahnunternehmen im Sommer zusätzlich erhebliche Rückgänge zu befürchten wären, da die Seilbahnen im Bezirk Landeck einen Hauptteil des touristischen Angebots bereitstellen. Ein alleiniges Funktionieren des Sommertourismus im derzeitigen Ausmaß wäre nicht vorstellbar. Viele der im Sommer genutzten Attraktionen werden nur durch die Einnahmen im Winter ermöglicht. So zum Beispiel in Ischgl, wo die Einnahmen aus der Ortstaxe im Winter für Investitionen im Sommer verwendet werden. Obwohl es im Bezirk Landeck in Summe fast 3.500 Betriebe gibt, wären die Auswirkungen fatal. Durch die Schließung der Seilbahnen würden die über 5 Millionen Nächtigungen, welche durch die Wintersportler generiert werden, entfallen. Die direkt durch die Seilbahnbetriebe erwirtschafteten Umsätze machen rund einen Fünftel der durch sie induzierten regionalen Wertschöpfung aus. Vier Fünftel der Wertschöpfung findet in anderen Wirtschaftszweigen statt. Den größten Anteil haben dabei Gastronomie und Beherbergung. Der Studie zufolge würden dadurch neben den 1.540 Jobs im Seilbahnbereich, an die 4.300 Jobs im Tourismus und zusätzliche 1.700 Jobs bei Sportartikelfirmen, Skischulen und Transportdienstleistern verloren gehen. Bei der ausschließlichen Betrachtung der direkt mit dem Tourismus verbundenen Branchen entsprechen diese insgesamt über 7.500 Arbeitsplätze über 40 Prozent der vorhandenen Arbeitsplätze im Bezirk Landeck. Der Staat würde allein durch den Entfall der Umsatzsteuer jährlich über 100 Millionen Euro verlieren. Weiters würden eine Vielzahl von weiteren Steuern und Abgaben (Einkommenssteuer, Nächtigungs- und Tourismusabgaben, Lohnsteuer, Sozialversicherungsbeiträge, Auflösungsabgabe,

[326] Vgl. Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung, 2016, S. 3 & 43

Grundsteuer, Kommunalsteuer, Ausgleichstaxe, Bier- und Sektsteuer, Energieabgabe, Ökostromförderbeitrag, …) entfallen. Unter Einbeziehung der indirekten Wertschöpfung und der Annahme, dass die Hälfte dieser im Bezirk generiert wird, wäre die Auswirkung nochmals größer. So würden dabei insgesamt sogar über 10.200 und damit beinahe 60 Prozent aller Beschäftigungen im Bezirk verloren gehen.[327]

Dabei wurde im Zuge der durchgeführten Studie im Wesentlichen berechnet, wie viel Einkommen die Seilbahnen während der Wintersaison generieren können. Das Einkommen entsteht dabei auf unterschiedliche Art und Weise. Neben den Gewinnen der Seilbahnorganisationen auch in Form von Löhnen und Gewinnen der unmittelbar profitierenden Unternehmen wie beispielsweise Gastronomie, Beherbergung und Handel. Diese entstehen durch den Konsum der Gäste, die direkt bei der Seilbahnbenützung anfallen (direkte Wertschöpfung) oder bei vor- und nachgelagerten Branchen wie Skiverleih, Bäcker oder Handwerker (indirekte Wertschöpfung).

Die direkte Wertschöpfung im Tourismus entsteht durch das Konsumieren der touristischen Produkte und Dienstleistungen. Die indirekte Wertschöpfung wird beim Herstellen dieser Dienstleistungen und Produkte von den Erbringern der Vorleistungen erbracht. Unter der induzierten Wertschöpfung wird jener Geldfluss verstanden, welcher beim Ausgeben des durch direkte und indirekte Wertschöpfung entstandenen Kapitals an anderer Stelle entsteht. Vor allem die induzierte Wertschöpfung hat enormes Potenzial für eine nachhaltige regionale Wirtschaftsentwicklung mit damit verbundenen Einkommen und Möglichkeiten der Beschäftigung.[328]

Neben den lokalen Auswirkungen, welche die Schließung der Seilbahnunternehmen hätten, wären die direkt der Seilbahnwirtschaft zuliefernden Unternehmen diverser Handwerks- und Industriezweige betroffen. Obwohl es sich bei der Annahme der Studie um einen sehr beschränkten Bereich handelt, wären die Auswirkungen dennoch spürbar. Die Unternehmen der Energieversorgungsbranche hätten immense Einbußen zu verzeichnen. Durch den massiven Rückgang der Umsätze bei den Unterkünften und der Gastronomie sind in weiterer Folge deren vorgelagerte Unternehmen aus der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie

[327] Vgl. Tiroler Tageszeitung, 2016, o. S. und vgl. T.A.I. Fachzeitungsverlag GmbH, 2016, o. S.

[328] Vgl. Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung, 2016, S. 12 & 21

betroffen. Allein die Silvrettaseilbahn AG hat in den letzten 15 Jahren rund 420 Millionen Euro an Investitionen getätigt.[329]

So wird durch den Tourismus eine nachhaltige Bewirtschaftung in anderen Bereichen begünstigt. Tourismus bietet eine Einnahmequelle, die beispielsweise standortgerechte Landwirtschaft begünstigt. Dies erfolgt zum einen direkt, Touristiker sind als Landwirte aktiv, aber auch indirekt, Tourismus stellt eine nachfragestarke Plattform für regionale Produkte zur Verfügung.[330] Weitere Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung werden durch den Tourismus begünstigt. So können beispielsweise ursprünglich für rein touristische Zwecke errichtete Wege als Erschließungswege für forstwirtschaftliche Nutzung verwendet werden.[331] Touristisch genutzte Flächen befinden sich vielfach oberhalb von Siedlungsräumen. In weiten Teilen der Alpen beträgt der Dauersiedlungsraum in den Gemeinden weniger als zehn Prozent. Durch die touristische Nutzung werden diese Flächen im Gegensatz zu anderen Flächen besser überwacht und früher entsprechende Maßnahmen gesetzt. Somit sind die Gebiete besser auf mögliche Naturgefahren vorbereitet. Erosionen in labilem Gelände können durch fachgerechten Pistenbau reduziert werden. Somit profitieren durch touristisch sinnvolle Maßnahmen alle Bereiche.[332]

Eine Besonderheit beim Tourismus in Ischgl ist sicherlich die Eigentümerstruktur des Bergbahnunternehmens. Die Silvrettaseilbahn Aktiengesellschaft ist im Besitz von vielen Privatpersonen, welche beinahe ausnahmslos ihren Lebensmittelpunkt im Paznaun haben. Daraus ergeben sich einige Vorteile, welche nachfolgend näher erläutert werden. Die Eigentümer sind sich im Klaren darüber, dass eine liquide Seilbahngesellschaft, welche kontinuierlich investieren kann, um ein attraktives Angebot zu gewährleisten, für die gesamte Destination von wesentlichem Nutzen ist. Durch den Verzicht auf Dividendenausschüttung kann das Geld ohne zusätzliche Abgaben von Kapitalertragssteuern für Investitionen genutzt werden. Würden Dividenden an die Aktionäre ausbezahlt, käme es zu einer Dividendenbesteuerung, welche jedenfalls einen Teil der vom Unternehmen erwirtschafteten Gelder im Sinne der Investitionsmöglichkeiten vernichten würde. Da die unternehmerischen Investitionen ohne Dividendenauszahlung in wesentlich größerem Umfang getätigt werden

[329] Vgl. Silvrettaseilbahn AG, 2022, o.S.

[330] Vgl. Alpenkonvention - Berglandwirtschaft, 2022, S. 8f

[331] Vgl. Alpenkonvention - Bergwald, 2022, S. 7

[332] Vgl. OITAF - Studienausschuss VII, S. 3; vgl. Bätzing, 2005, S. 164f und vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 49

können, ist letztlich der Nutzen für jeden Einzelnen größer. Im Zusammenhang mit der lokalen Eigentümerstruktur ergeben sich aber auch Nachteile bei den Handlungsmöglichkeiten. Unternehmerische Entscheidungen stehen durch den ständigen direkten Kontakt regelmäßig im Konflikt mit den Interessen von einzelnen Miteigentümern. Auch kommt es bei diesen Begegnungen zu Versuchen, einen persönlichen Vorteil daraus zu ziehen.

In der Praxis gibt es auch verschiedene negative Auswirkungen, die mit der touristischen Wertschöpfung verbunden sind:

- Überfremdung: Ein zu hoher Touristenandrang kann dazu führen, dass die Lebensqualität der Einheimischen beeinträchtigt wird und sie sich in ihren eigenen Orten und Städten nicht mehr willkommen fühlen.
- Umweltbelastung: Der Tourismus kann negative Auswirkungen auf die Umwelt haben, wie zum Beispiel den Verlust von Natur- und Kulturerbe, Bodenerosion, Lärm- und Luftverschmutzung, sowie den Verbrauch von natürlichen Ressourcen.
- Soziale Probleme: Tourismus kann auch soziale Probleme verursachen, wie zum Beispiel die Verdrängung von Einheimischen aus bestimmten Gebieten, prekäre Arbeitsbedingungen im Tourismussektor, sowie die Ausbeutung von Arbeitskräften.
- Wirtschaftliche Probleme: Wenn der Tourismus nicht nachhaltig geplant und umgesetzt wird, kann er zu wirtschaftlichen Problemen führen, wie zum Beispiel Abhängigkeit von einer einzelnen Branche, saisonale Schwankungen im Wirtschaftswachstum, sowie Verteilung der Wertschöpfung, die nicht den Einheimischen zugutekommt.

7.1.5. Negative Auswirkungen in Tourismusdestinationen

Obwohl der Tourismus, vor allem aufgrund der damit verbundenen Wertschöpfung, viele positive Effekte mit sich bringt, gibt es immer wieder negative Begleiterscheinungen.

So können beispielsweise Zweitwohnsitze einen gewichtigen negativen Aspekt für eine nachhaltige Entwicklung einer Region darstellen. Die gesamte Infrastruktur muss für eine maximale Belegung ausgelegt werden, obwohl dies vielfach nur für einen geringen Zeitraum im Jahr tatsächlich benötigt wird. Die Situation ist dabei wesentlich extremer ausgeprägt als beim Saisontourismus. Die Erscheinungsform dieser Entwicklung ist im Alpenraum ungleich verteilt. Während im stark vom Tourismus bestimmten österreichischen Bundesland Tirol der

Anteil der Übernachtungen in Zweitwohnungen bei rund acht Prozent liegt, ist der Anteil im Schweizer Kanton Wallis mit 36 Prozent wesentlich höher.[333]

Durch den Tourismus ergeben sich Nachteile für die Einheimischen. So muss zum Beispiel der hohe Grundstückspreis genannt werden. In Verbindung mit den ebenfalls höheren Baukosten ist der Aufbau einer Existenz für durchschnittlich verdienende Jungfamilien äußerst schwierig. Die größte Verantwortung in dieser Sache liegt bei der Gemeindepolitik. Die Tatsache, dass nicht jeder im Tourismus arbeiten will, stellt eine Herausforderung dar.

Obwohl Menschenrechtsverletzungen im engeren Sinne beim Alpintourismus keine Rolle spielen, gibt es dennoch soziale Aspekte, welche speziell in der im Alpintourismus vielfach vorherrschenden Tourismusart Saisontourismus eine wesentliche Rolle spielen. Hier sind vor allem die vielfach langen und unregelmäßigen Arbeitszeiten zu erwähnen.[334]

Negative Aspekte und vor allem jene aus dem sozialen Bereich stellen meist ein unbequemes Thema dar, das unter den Tisch gekehrt wird. Ein zentrales Problem sind die Widersprüche zwischen Arm und Reich und den ungleichen politischen Machtverhältnissen, starke soziale Kontrolle durch fehlende Anonymität beziehungsweise gegenseitige Abhängigkeit und tiefe Verflechtung und wenig offene Konflikte. Kritische Positionen können sich nur diejenigen leisten, die sozial und wirtschaftlich unabhängig vom Tourismus sind. Wachstum, Internationalisierung und Professionalisierung führen zu sozialen und ökonomischen Gegensätzen. Nicht alle Einheimischen können oder wollen sich im Tourismus behaupten. Diejenigen, die sich nicht behaupten können, schlüpfen in die Rolle von Angestellten oder Hilfskräften, während Schlüsselpositionen von neu zugezogenen übernommen werden. Einige wenige können durch Grundbesitz eine entsprechende Besserstellung erreichen. Die anderen müssen aus finanziellen Gründen ihre Heimatgemeinde verlassen. Hohe Grundstücks- und Mietpreise aufgrund von knappen Siedlungsräumen sind darauf zurückzuführen, dass touristische Nutzflächen im Zentrum mehr Geld bringen und Wohnraum nicht gewinnbringend ist. Dadurch entstehen Spannungen aufgrund von ungleichen Machtverhältnissen und finanziellen Situationen zwischen Einheimischen und Zugezogenen, aber auch zwischen den Einheimischen selbst. Die Gemeindepolitik läuft in Tourismuszentren Gefahr, sich immer mehr auf die touristische Konkurrenzfähigkeit zu fokussieren. Die politischen Entscheidungen werden zunehmend von einigen wenigen einflussreichen

[333] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 72

[334] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 92

Touristikern (Hotel, Tourismus, Seilbahn) getroffen und weniger von den gewählten politischen Vertretern.

Ein weiteres Konfliktpotenzial ergibt sich durch die im Tourismus benötigten Mitarbeiter. Bätzing differenziert hier vor allem zwischen Einheimischen beziehungsweise Inländern und ausländischen Saisonniers. Laut seinen Ausführungen können Einheimische und Inländer während der Saison zwar gut verdienen, müssen dabei aber einen hohen Arbeitseinsatz (Überstunden, Stress, Zwang zur guten Laune, ...) und die damit verbundene soziale Benachteiligung in Kauf nehmen. Seinen Ausführungen nach sind die ausländischen Saisonniers wesentlich schlechter dran. Er beschreibt hier eine Benachteiligung bei Arbeitszeiten, Bezahlung und der Unterkunft. Eine zusätzliche Belastung wird durch Ausländerfeindlichkeit vermutet. Die Situation der Angestellten wird laut Bätzing teilweise völlig unerträglich, da der aufgrund des harten Konkurrenzkampfs entstehende Stress der Inhaber und Unternehmensleiter bei den Angestellten abgelassen wird.[335] Aufgrund der durchgeführten Befragungen können diese Aussagen nur zum Teil bestätigt werden. Vor allem die Position der ausländischen Saisonniers wird gänzlich anders gesehen. So stellen ausländische Arbeitskräfte eine wichtige Grundlage für fast alle mittleren und großen Betriebe dar und die Bezahlung ist unabhängig von der Mitarbeiterherkunft. In vielen Tourismusgebieten haben sich über die Jahre ausländische Stammmitarbeiter etabliert. Dies betrifft nicht nur die ganzjährige Beschäftigung, sondern auch die Saisonniers. Es bilden sich Gruppen von ausländischen Arbeitskräften in den einzelnen Orten, die sich oftmals aus ihrer Heimat kennen. Dabei entstehen neue Arten der Integration. Einerseits kommt es zur Gruppenbildung und damit oft verbundenen Parallelgesellschaften und anderseits gelingt die Eingliederung in eine Gruppe oft leichter und benötigt keine vollständige Aufgabe der gewohnten Gepflogenheiten. Darüber hinaus werden bei der Unterkunft die ausländischen Saisonniers nicht benachteiligt. Bei fast allen im Tourismus angesiedelten Arbeitsplätzen wird eine kostengünstige oder sogar kostenlose Unterkunft angeboten. Die Situation der Jugendlichen im Tourismus ist eine spezielle. Einerseits werden sie vielfach in touristische Berufe gedrängt, andererseits profitieren sie durch den gut florierenden Tourismus beziehungsweise ihre Eltern. Teilweise werden sie zu wenig ernst genommen und ihre Freizeitmöglichkeiten werden durch touristische Infrastrukturen definiert. Die durch den

[335] Vgl. Bätzing, 2005, S. 169

Tourismus geschaffenen Möglichkeiten werden von Jugendlichen zwar geschätzt und genutzt, sind aber vorwiegend auf touristische Nutzung (Preisgestaltung, Öffnungszeiten, ...) ausgelegt. Generell stellt der durch den Tourismus, im Gegensatz zu früheren Entwicklungen der alpinen Regionen, beschleunigte Wertewandel das zentrale soziale Problem dar. Wo sich früher beinahe jede Alpinregion kulturell weitestgehend autark entwickelt hat, wurde dies durch den Tourismus verändert. Dabei haben Analysen gezeigt, dass sich diese Veränderung nicht nur durch die Gäste selbst ergibt, sondern vor allem durch Zuzügler, da diese vielfach Schlüsselpositionen einnehmen und somit großen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung haben.[336]

Um in alpinen Tourismusregionen künftig nachhaltiger handeln zu können, sind einige Veränderungen notwendig. Eine Möglichkeit wäre, die Auswirkungen von Zweitwohnsitzen auf die Region zu minimieren, indem die Infrastruktur nicht für die maximale Belegung ausgelegt wird, sondern für den tatsächlichen Bedarf. Dies kann durch die Regulierung des Zweitwohnsitzmarktes erreicht werden. Eine andere Möglichkeit wäre, die Auswirkungen auf die Einheimischen zu minimieren, indem der Grundstückspreis und die Baukosten reduziert werden. Dies kann durch eine angemessene Bodenpolitik und die Förderung von bezahlbarem Wohnraum erreicht werden. Eine weitere Veränderung, die notwendig ist, ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten für diejenigen, die im Tourismus arbeiten. Es ist auch wichtig, soziale Aspekte, die durch den Tourismus entstehen, zu beleuchten und zu adressieren. Dies kann durch die Schaffung von sozialem Wohnraum, die Förderung von Bildung und Weiterbildung und die Schaffung von Arbeitsplätzen, die nicht vom Tourismus abhängig sind, erreicht werden. Ein weiterer notwendiger Schritt wäre die Förderung einer nachhaltigen Wirtschaft, die sich auf die Interessen der Einheimischen konzentriert, um die Widersprüche zwischen Arm und Reich, sowie die sozialen und ökonomischen Gegensätze zu minimieren. Auch die Unterstützung von lokalen Unternehmen und Produkten, sowie die Förderung von Nachhaltigkeit im Tourismus kann dazu beitragen, die Region nachhaltiger zu gestalten. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass die Umsetzung dieser Veränderungen eine umfassende und langfristige Anstrengung erfordert, die von allen Beteiligten - Regierungen, Unternehmen und Bürgern - unterstützt und umgesetzt werden muss.

[336] Vgl. Bätzing, 2005, S. 169f

7.1.6. Verkehr und Regionalität

Nachhaltigkeitsaspekte wie Regionalität widersprechen teilweise den Zielen der Touristiker. Eine geringere Entfernung zwischen Wohnort und Urlaubsdestination führt zwangsläufig zu einem geringeren Verkehrsaufkommen, einem dadurch reduzierten CO_2-Ausstoß und deshalb zu einer Verbesserung im Zuge des aktuellen Nachhaltigkeitsverständnisses. Für eine Tourismusdestination selbst spielt es im Wesentlichen keine Rolle, wie lange die Anreise ist, solange der Gast anreist. Eher ist es sogar so, dass eine weitere Anreise tendenziell zu einer eher längeren Aufenthaltsdauer führt. Ein unmittelbarer Nutzen entsteht aufseiten der Anbieter somit nicht, eher im Gegenteil. Bewegt der Touristiker die Touristen dazu, weniger weit zu reisen kann dies zu Opportunitätskosten führen. Es wird zwar immer ein touristisches Angebot geben, das weiter entfernt ist, aber auch Angebote mit kürzerer Anreise.

Auch mit der CO_2-Kompensation verhält es sich ähnlich. Durch diese wird der Tourist animiert, näher gelegene Tourismusdestinationen zu wählen, um die Ausgleichszahlungen gering zu halten. Dies wäre nicht unbedingt im Sinne der Touristiker.

Auch wenn die Themen Anreiseentfernung, Reisedauer und CO_2-Kompensation für Tourismusdestinationen Gefahren einer negativen Betrachtungsweise mit sich bringen, ist es unumgänglich, dass sich erfolgreiche Anbieter mit diesen Thematiken befassen, um bei steigender Nachhaltigkeitssensibilität gerüstet zu sein. Die negativen Auswirkungen von steigendem Verkehr sind weitestgehend unbestritten. Als Maß für die negativen Auswirkungen hat sich der CO_2-Ausstoß in den medialen Mittelpunkt gestellt. Der CO_2-Ausstoß bei der Anreise ist im Wesentlichen von den zwei Faktoren Reiseentfernung und Reiseart abhängig. Wie schon angeführt wird der Touristiker eher nicht bestrebt sein, an der Reiseentfernung zu drehen, da dies für ihn Opportunitätskosten zur Folge hätte. Nachfolgende Abbildungen zeigen die CO_2-Emission verschiedener Transportvarianten. Bei den Abbildungen liegt ein Pkw Treibstoffverbrauch von 6,8 Litern Benzin auf 100 Kilometern zugrunde. In Deutschland betrug der durchschnittliche Kraftstoffverbrauch eines Personenkraftwagens im Jahr 2018 7,8 Liter Benzin beziehungsweise 7 Liter Diesel.[337] Die Daten und Berechnungsgrundlagen wurden vom Institut für Energie- und Umweltforschung in Heidelberg bereitgestellt. Beim Benzin wurde eine Emission von 2,78 l/g (beinhaltet 4 % Ethanol) aus dem „Transport Emission Model“ (Version 5.71) herangezogen. Beim Strom

[337] Vgl. Statista GmbH, 2020, o.S.

wurde der durchschnittliche deutsche Strommix mit einer Emission von 0,508 kg/kWh herangezogen. Dies entspricht dem Wert von 2016. Der CO_2-Emissionsfaktor hat sich für Deutschland in den letzten Jahren weiter reduziert und liegt laut Umweltbundesamt für das Jahr 2019 bei 0,401 kg/kWh.[338] Generell wurde bei den angeführten CO_2-Emissionen nur die beim Verkehr anfallende Menge, nicht die Produktion des jeweiligen Fahrzeugs betrachtet.[339] In den letzten Jahren ist der CO_2-Ausstoß des deutschen Strommix kontinuierlich gesunken, was sich aufgrund der derzeitigen Entwicklung fortsetzen dürfte.[340] Dadurch würde sich insbesondere der CO_2-Ausstoß der elektrisch betriebenen Fahrzeuge reduzieren, welche bei klimaneutralem Strom lokal sogar null wäre.

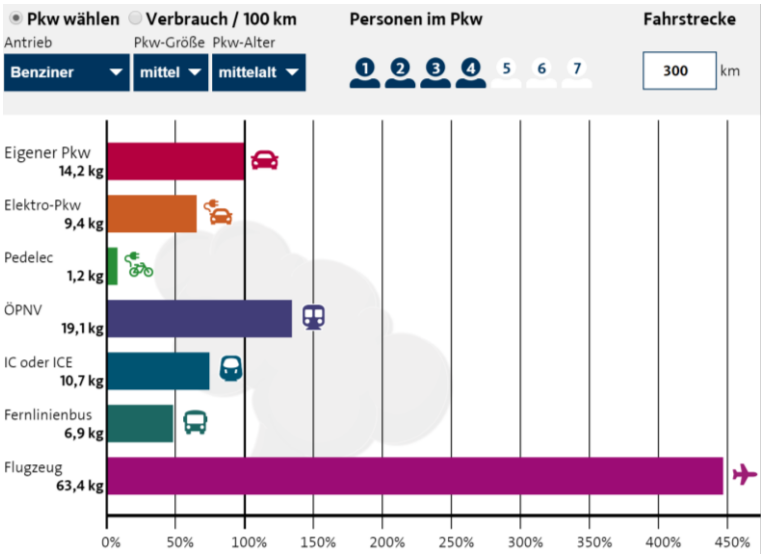


Abbildung 29: Vergleich CO_2-Emission pro Person bei vier Personen im Pkw[341]

Der Vergleich der beiden Abbildungen (Abbildung 29 und Abbildung 30) zeigt deutlich, dass die Anzahl der Personen im eigenen Pkw eine große Rolle beim durchschnittlichen CO_2-Ausstoß je Person bildet. Der CO_2-Ausstoß wird beim Pkw durch die Anzahl der Personen geteilt. In Abbildung 29 wurden vier Personen im eigenen Pkw angenommen, wohingegen bei Abbildung 30 eine Person im Pkw angenommen wurde. Bei einer mitfahrenden Person ist der eigene Pkw eine ähnlich schlechte Wahl wie die Benützung eines Flugzeugs. Bei vier Personen

[338] Vgl. Umweltbundesamt, 2020, o.S.

[339] Vgl. Quarks, 2019, o. S.

[340] Vgl. Umweltbundesamt, 2020, o.S.

[341] Quelle: Quarks, 2019, o. S.

sieht die Situation gänzlich anders aus, da sich die CO_2-Emission auf einen Viertel reduziert. Eine Anreise per Fahrrad wäre in jedem Fall die Variante mit dem geringsten CO_2-Ausstoß. Für Arbeitnehmer im Nahbereich des jeweiligen Tourismusunternehmens wäre dies eventuell eine attraktive Möglichkeit und könnte mit einer Prämie seitens der Touristiker forciert werden. Dadurch würden sich die CO_2-Emissionen reduzieren und die Mitarbeiter würden diese Maßnahme aufgrund der direkt positiven Auswirkung (Mitarbeiter bekommt eine Begünstigung) als Motivation sehen. Da dieser CO_2-Effekt einen geringen Anteil ausmacht und nicht die Kerntätigkeit des touristischen Handelns betrifft, kann eine Vermarktung dieser Maßnahme zwar als Greenwashing definiert werden, dennoch gibt es nach außen hin positive Effekte. Einerseits wird im ökologischen Bereich etwas getan und andererseits wird nach außen hin die Attraktivität des Arbeitgebers kommuniziert. Weiters trägt eine sportliche Aktivität zur Mitarbeitergesundheit bei. Im Kontext der Nachhaltigkeit wäre eine Fahrradprämie für Mitarbeiter somit gänzlich positiv zu sehen. Die Touristenanreise mittels Fahrrad fällt in den aller meisten Fällen, aufgrund der Anreiseentfernung und des Gepäcks, für den alpinen Tourismus weg und wird daher nicht näher betrachtet.

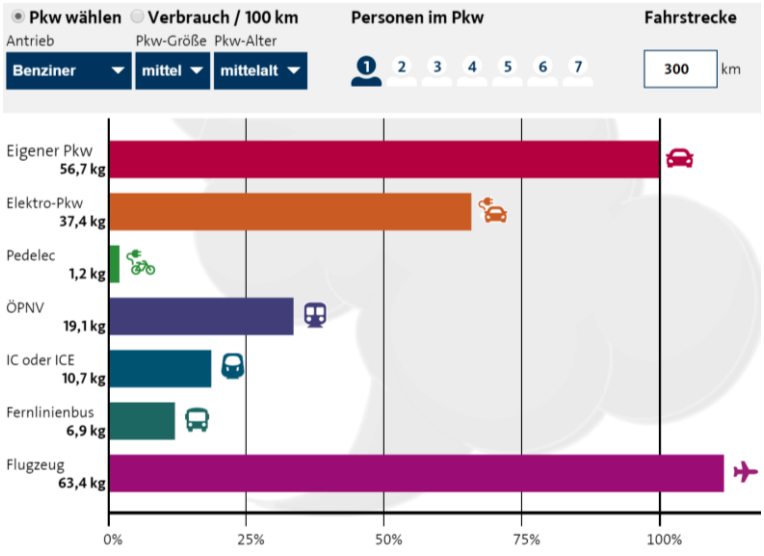


Abbildung 30: Vergleich CO_2-Emission pro Person bei einer Person im Pkw[342]

Die Ermittlungen zeigen, dass der Fernlinienbus eine geeignete Anreisemöglichkeit mit relativ geringer CO_2-Emission ist. Die übrigen Transportvarianten bewegen sich beim Strommix aus

[342] Quelle: Quarks, 2019, o. S.

dem Jahr 2016 in ähnlichen Bereichen. Bei klimaneutralem Strom würde sich vor allem der CO_2-Ausstoß des Elektro-Pkw und des IC oder ICE wesentlich verbessern.

Die derzeitige Anreise besteht in den allermeisten Tourismusregionen größtenteils aus Individualverkehr. Somit wäre es naheliegend, den eigenen Pkw mit Verbrennungsmotor durch einen eigenen Pkw mit Elektromotor zu ersetzten. Dann müsste nur ein Umstieg auf CO_2-neutralen Strom erfolgen und es gäbe keinen CO_2-Ausstoß bei der Anreise mehr. Besagter Umstieg bedarf großer Veränderung und Investition aufseiten der Touristen, und kann durch Tourismusregionen allein nicht vollzogen werden. Der Tourismus kann kurzfristig lediglich Rahmenbedingungen schaffen und einen Beitrag leisten, um eine solche Entwicklung voranzutreiben, und um von den „Early Adoptern" zu profitieren. Dies würde im Konkreten bedeuten, dass eine entsprechende Ladeinfrastruktur geschaffen werden muss. In letzter Konsequenz wäre Strom mit einem Emissionswert von null Gramm pro Kilowattstunde für die Ladesäulen zu verwenden. Mittel- und langfristig wäre der Tourismus dann bereit für eine gesellschaftliche Veränderung hin zur Elektromobilität.

An anderen Stellen kann der Tourismus ebenfalls kurzfristig entsprechende Maßnahmen setzen. Für den Verkehr beim Urlaubsort hat die Benützung von öffentlichen Verkehrsmitteln, im Vergleich zu An- und Abreise bereits einen beachtlichen Anteil. Dort ist der Nutzen für den Gast gegeben und die Vorteile überwiegen. Das eigene Auto muss nicht von Schnee und Eis befreit werden, die Parkplatzsuche entfällt und der kostenlose Skibus hält direkt an der Seilbahn. Obwohl der öffentliche Nahverkehr zu einem großen Teil von den Tourismusdestinationen selbst finanziert wird, überwiegen für die Touristiker die Vorteile. Es werden weniger Parkplätze benötigt, der Verkehr auf den Straßen wird reduziert und der Gast erkennt einen Mehrwert.

Bei der An- und Abreise gibt es zwar ebenfalls Kooperationen mit öffentlichen Verkehrsdiensten, eine Reise ist dennoch teuer und umständlich. Hier kann also der weiter vorne angeführte vierte Erklärungsansatz „schnell und günstig statt nachhaltig" als Grund für die geringe Partizipation herangezogen werden. Die meisten alpinen Tourismusdestinationen haben eine wesentlich schlechtere Anbindung ans öffentliche Verkehrsnetz als urbane Gebiete. Allein die Entfernung zur nächstgelegenen Zuganbindung ist meist weit größer. Die Anreise per öffentlichem Verkehr ist in aller Regel nicht ohne die Benützung mehrerer Verkehrsmittel möglich. Das wiederum ist mit erhöhtem Aufwand in Form von zusätzlichen Wartezeiten und Gepäckschleppen beim Umsteigen verbunden. Hier könnten die Touristiker gemeinsam mit Verkehrs- und Transportdienstleistern attraktive Angebote schnüren. Dabei

könnte beispielsweise der Transport des Gepäcks unabhängig von der eigentlichen Reise von einem Transportdienstleister durchgeführt werden. Dieser könnte das Gepäck zu Hause bei den Touristen abholen und bis zum Urlaubsort bringen.

Derzeit reisen rund neun Prozent der Urlauber in Mitteleuropa mit der Bahn an. Abhängig vom Wohnort und dem Urlaubsort ist dies mit mehr oder weniger Aufwand verbunden. Größtenteils ist die Anreise mittels Bahn nur in Verbindung mit anderen Verkehrsmitteln möglich. Dabei ist es größtenteils nicht möglich, ein einziges Fahrticket für die gesamte Reise zu erwerben. Laut verschiedenen Studien wird aufgrund des Bevölkerungswachstums und des weltweiten Zuwachses im Tourismus ein weiterer Anstieg des Freizeitverkehrs angenommen. Die Alpenkonvention zeigt in ihrer Arbeitsgruppe „Verkehr" erklärende Zusammenhänge. Ein Aspekt ist dabei die dürftige Informationslage und das eher schwache Angebot an öffentlichen Nahverkehrsmöglichkeiten in und um touristische Destinationen. Garantierte Mobilität wird dabei als Kernelement gesehen, um potenzielle Touristen auf öffentliche Verkehrsmittel zu bringen.[343]

Eine weitere Möglichkeit bietet sich durch Angebote wie „Rail&Drive" und Autoreisezüge. Bei „Rail&Drive" wird eine Bahnfahrt mit einem Leihauto ab dem Ankunftsbahnhof kombiniert. Der Mietwagen kann in der Zeit vor Ort genutzt werden. Beide Varianten bieten größeren Komfort und eine höhere Flexibilität als die Verwendung von ausschließlich öffentlichen Verkehrsmitteln. Die CO_2-Bilanz ist dennoch um einiges besser als beim reinen Individualverkehr. Die Kosten und der Aufwand sind sowohl bei der Nutzung von Autoreisezügen als auch bei „Rail&Drive" Angeboten höher als die klassische Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel.[344] Die Anzahl an möglichen Stationen für Autoreisezüge ist beschränkt.[345]

Alle Typen des Verkehrs haben neben ihren CO_2-Emissionen ebenso negative Auswirkungen auf die Regionen entlang der Verkehrswege, sowohl vom Heimatort der Touristen bis zum Urlaubsort, als auch durch die sonstigen Wirtschaftstreibenden im Tourismus. Dies bewirkt, dass die Auswirkungen des Tourismus weit über die Grenzen der eigentlichen Tourismusregion hinaus spürbar sind. Innerhalb der Tourismusregionen überwiegen die durch

[343] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 58ff

[344] Vgl. ÖBB, 2020, o. S.

[345] Vgl. train4you Vertriebs GmbH, 2020, o. S.; vgl. ÖBB, 2020a, o.S.
und vgl. BahnTouristikExpress GmbH, 2020, o. S.

den Fremdenverkehr induzierten Vorteile. Außerhalb dieser durch den Tourismus entwickelten Zonen ist die Gefahr ungleich höher, dass die negativen Auswirkungen, zumindest oberflächlich betrachtet, überwiegen. Die subjektiv empfundene Lebensqualität sinkt durch den Tourismus. Indirekte Anteilnahme am touristischen Erfolg wie beispielsweise Handwerker oder Zulieferer, können diesen Eindruck zwar dämpfen, aber insgesamt überwiegt meist der negative Gesamteindruck außerhalb der touristisch aktiven Regionen.

Auch die klassischen öffentlichen Verkehrsmöglichkeiten dürfen nicht unbeachtet bleiben, da das Mobilitätsverhalten einem Wandel unterliegt. Im städtischen Bereich verzichten immer mehr Menschen auf ein eigenes Auto oder sogar auf den Führerschein. Laut einer aktuellen Studie betreffend das Mobilitätsverhalten in den größten Städten der Welt werden private Autofahrten im nächsten Jahrzehnt um zehn Prozent zurückgehen. Infolgedessen muss sich der Tourismus hinsichtlich Urlaubsreiseverhalten entsprechend aufstellen. Dies kann nicht durch den Tourismus allein bewältigt werden.[346]

Um im Bereich der Mobilität in touristischer Hinsicht eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben sind die Touristiker gefordert, innovative und komfortable Lösungen anzubieten. Die nachhaltige Mobilität muss dabei als Teil des touristischen Service gesehen werden.

Der CO_2-Ausstoß ist dabei nicht nur auf Gästebereiche zurückzuführen, sondern ebenfalls auf die vor Ort angebotenen touristischen Leistungen und Produkte. Durch erhöhte Regionalität wird die lokale Wertschöpfung gesteigert und zugleich die Transportnotwendigkeit und die damit verbundenen CO_2-Emissionen reduziert. Als konkretes Beispiel kann der Verkauf von Wasser angeführt werden. Derzeit wird vielerorts zentral abgefülltes Wasser aus entfernten Quellen verkauft, obwohl die Alpen im Allgemeinen beinahe überall direkten Zugang zu hochwertigem Trinkwasser haben. Auch andere Ressourcen wie beispielsweise Brennholz sind in weiten Teilen der Alpen vorhanden. Generell gibt es viele Materialien und Produkte, welche vorwiegend aus ökonomischen Gründen in die Alpen importiert werden. Im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung macht es Sinn, bewährte Beschaffungswege zu hinterfragen und anhand der drei Nachhaltigkeitssäulen neu zu bewerten. So kann durch gezielte Angebotsreduktion oder Angebotsanpassung eine Ressourcen- und Treibhausreduktion erreicht werden ohne relevante Auswirkungen für den Gast. Von größter Bedeutung sind

[346] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2019, S. 18 und vgl. Krempl, 2020, o. S.

dabei vor allem jene Produkte und Dienstleistungen, mit denen der Gast in direktem Kontakt ist.

7.1.7. Aufenthaltsdauer

Etwas anders als mit der Entfernung zum Urlaubsziel verhält es sich mit der Reisedauer. Hier entstehen der Angebotsseite bei oberflächlicher Betrachtung keine Nachteile. Längere Aufenthaltsdauern werden sowohl unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten positiv bewertet als auch vonseiten der touristischen Anbieter. Die positive Bewertung der Aufenthaltsdauer bezüglich Nachhaltigkeit steht in einer Wechselbeziehung zur Treibhausgasemission bei An- und Abreise. Dabei besteht die Gefahr, dass sich die touristische Nachfrage mancherorts verschlechtert.

Im Alpenraum beträgt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer mehrheitlich vier Nächte. Nur in etwas mehr als elf Prozent der Alpengemeinden innerhalb der Alpenkonvention beträgt die durchschnittliche Aufenthaltsdauer mehr als vier Tage. Untersuchungen zeigen, dass die durchschnittliche Aufenthaltsdauer vor allem von der Erreichbarkeit einer Region abhängig ist. Die Aufenthaltsdauer ist umso geringer, je zentraler und besser erreichbar ein Ort im Alpenraum ist. So verzeichnen Reiseziele in der Nähe von größeren Städten größtenteils Kurzaufenthalte von höchstens drei Tagen. Destinationen mit einer Aufenthaltsdauer von über sechs Tagen stellen eine Ausnahme dar und sind über die gesamten Alpen verstreut.[347]

Es wird nicht funktionieren, Touristen zu längeren Aufenthalten zu zwingen. Es wäre einzig denkbar, dass die Touristen mit Anreizen zu längeren Aufenthalten gebracht werden können.

[347] Vgl Alpenkonvention, 2013, S. 69

7.1.8. Klimatische Einflüsse

Wie schon mehrfach ausgeführt sind die klimatischen Voraussetzungen in alpinen Tourismusregionen sehr unterschiedlich. Nachfolgend werden die vergangenen Entwicklungen der Wintertemperaturen und der jährlichen Neuschneemengen im Zentrum des Ischgler Skigebiets, der Idalp, dargestellt.

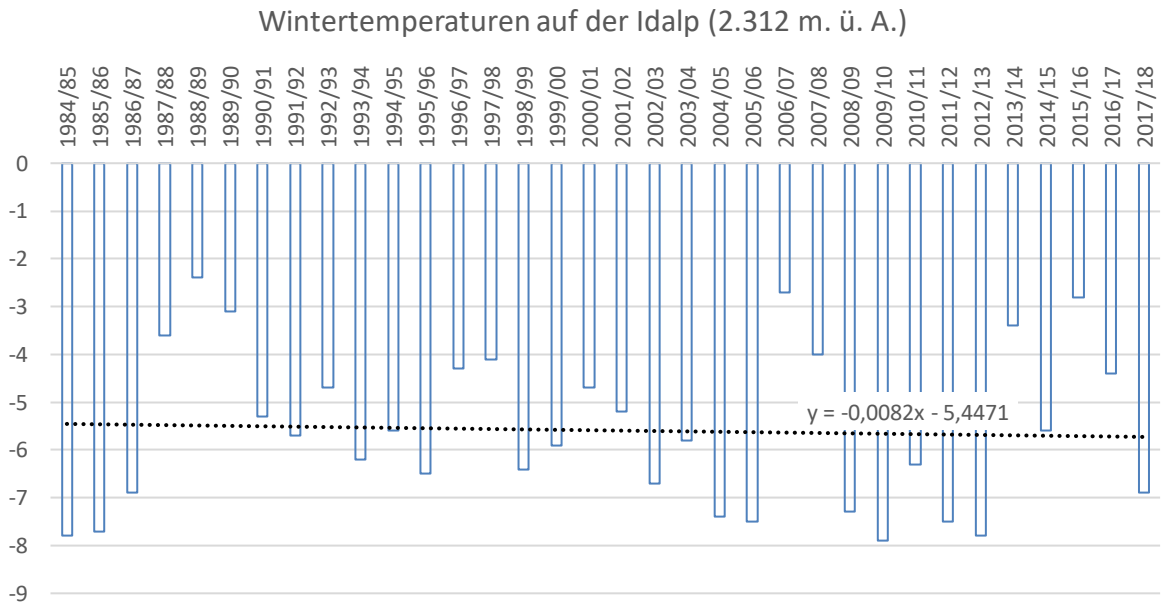


Abbildung 31: Wintertemperaturen auf der Idalp von 1984/85 bis 2017/18[348]

Wie dem obigen Diagramm zu entnehmen ist, beträgt die durchschnittliche Wintertemperatur seit Beginn der Aufzeichnung im Winter 1984/85 rund -5,6 °C. Die lineare Trendlinie zeigt sogar einen leichten Rückgang der Temperaturen.

Ein ähnliches Bild bestätigt sich in anderen veröffentlichten Studien. Dabei wurden mehrere Temperaturstudien in Deutschland, Vorarlberg, Nord- und Südtirol durchgeführt.[349] Demnach gibt es bei der Betrachtung des Mesoklimas im Winter keine relevanten Veränderungen in den letzten Jahrzehnten, welche die Notwendigkeit einer klimabedingten Anpassung gerechtfertigt hätten.

[348] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Aigner, 2018, S. 8f

[349] Vgl. Aigner, 2019, o. S.

Durchschnittlich 556 cm betrug die Summe der Neuschneemengen in den 21 Wintern von 1998/99 bis 2018/19. Die lineare Trendlinie zeigt dabei eine Steigerung der Neuschneemengen.

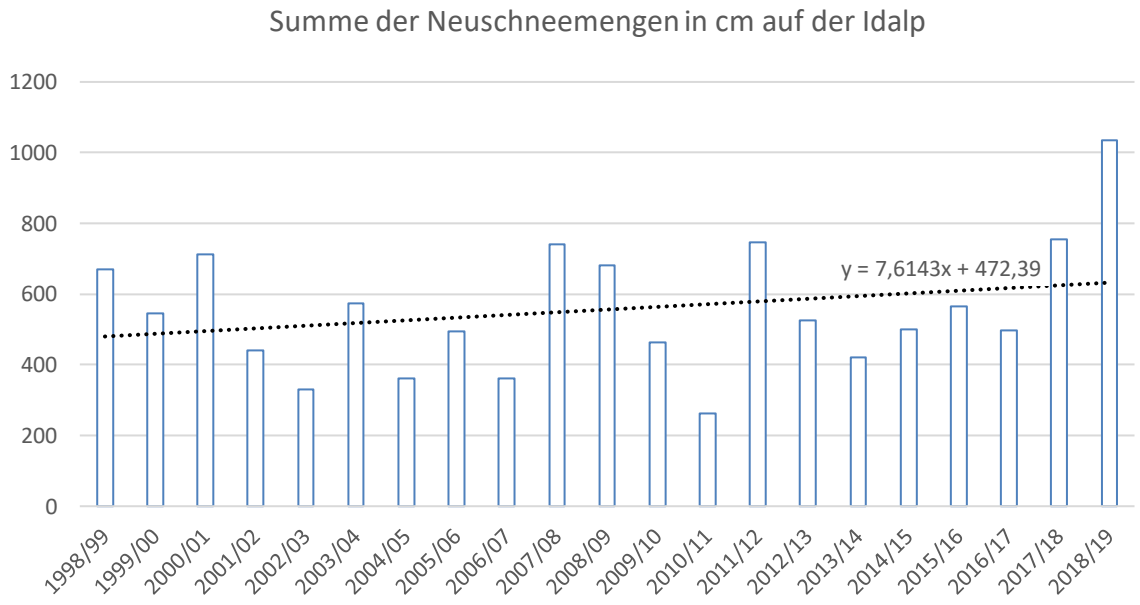


Abbildung 32: Summe der Neuschneemengen Idalp in cm[350]

Die Anzahl der Tage mit Schneedecke betrug bei der am nächsten gelegenen öffentlichen Messstation in Galtür für den Zeitraum Winter 1900/01 bis Winter 2015/16 durchschnittlich 175 Tage. Die Anzahl der Tage mit Winterdecke (Anzahl Tage mit ununterbrochener Schneedecke) betrug im selben Zeitraum durchschnittlich 152 Tage.[351]

Das Klima hat teilweise große Auswirkungen auf den Erfolg im Alpintourismus. Dies zeigt sich immer wieder, wenn die Gästezahlen mit den Wetterdaten verglichen werden. Stürmisches Wetter macht alpine Freiluftaktivitäten generell eher unattraktiv. Bei schneeärmeren Wintern muss differenziert werden. Hier sind vor allem niedrig gelegene Destinationen betroffen. Bei höher gelegenen Destinationen spielt weiters die Leistungsfähigkeit der Beschneiungsanlage eine wesentliche Rolle. Das sich höchstwahrscheinlich verändernde Klima spielt für die allermeisten Konsumenten und Betreiber derzeit keine Rolle. Dies liegt wohl vor allem daran, dass die langfristigen Klimaveränderungen in ihren Auswirkungen unter jenen der täglichen Wetterschwankungen liegen und somit kein Handeln erforderlich machen. Die Entwicklung

[350] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Lawinenkommission Idalpe, 2019, S. 12

[351] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2019b, o. S.

von wetterunabhängigen Angeboten kann aus heutiger Sicht nur ein Teil der Lösung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung sein. Der alpine Tourismus funktioniert vor allem aufgrund seiner Freiluftaktivitäten. Wetterunabhängige Aktivitäten lassen dieses Alleinstellungsmerkmal verschwinden.

Die klimatischen Einflüsse sind nicht nur im Winter zu berücksichtigen. Im Sommer stellen die klimatischen Einflüsse eine enorme Herausforderung für die alpinen Touristiker dar, da sie speziell im Sommer mit weltweiten Tourismusdestinationen konkurrieren, welche vielfach stabilere Wetterlagen vorweisen können.

Wirtschaftstreibende im alpinen Tourismus gehen derzeit mit dem Thema Nachhaltigkeit unterschiedlich um. Einige Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, ihre Geschäftspraktiken und Verfahren an die Anforderungen von Umweltschutz und sozialer Verantwortung anzupassen und sich um eine ständige Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitspraktiken zu bemühen. Sie kommunizieren diese Bemühungen auch transparent und verständlich und suchen Partnerschaften mit anderen Unternehmen und Organisationen, um ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu unterstützen und zu verstärken. Andere Unternehmen haben jedoch noch keine konkreten Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit ergriffen und sehen das Thema noch nicht als dringend notwendig an. Sie argumentieren, dass sich die langfristigen Klimaveränderungen in ihren Auswirkungen unter jenen der täglichen Wetterschwankungen liegen und somit kein Handeln erforderlich machen.

7.2. Ausblick und mögliche Entwicklung

7.2.1. Messbarkeit

Damit von nicht nachhaltiger oder nachhaltiger Entwicklung gesprochen werden kann, ist es erforderlich, die einzelnen Aspekte in Bezug auf die Nachhaltigkeit zu messen. Ohne entsprechende Skalen ist es nicht möglich zu ermitteln, ob touristische Leistungen und Produkte nachhaltig sind. Neben der Schwierigkeit des Messens selbst stellt sich dabei die Frage, welche Kriterien eine annehmbare Aussagekraft besitzen. So wurden im Laufe der Themenbearbeitung eine Vielzahl von möglichen Indikatoren ermittelt und durchleuchtet. Mithilfe dieser Indikatoren soll die teilweise recht abstrakte Idee einer nachhaltigen Entwicklung mit konkretem Handeln verknüpft werden. Dabei sollen Indikatoren helfen den eigenen Entwicklungsstand zu bewerten und in welche Richtung die Entwicklung verlaufen soll.[352] Die Auswahl der Indikatoren ist zum Teil regionsspezifisch. Einerseits, da jede Tourismusregion unterschiedliche Voraussetzungen hat und andererseits, da sich die jeweiligen Erfolgsstrategien unterscheiden. Die Indikatoren selbst verursachen keine nachhaltigere Entwicklung, sie sind lediglich Werkzeug, um zu bewerten.

Nachfolgend wird der Begriff Indikator näher beleuchtet. Mittels Indikatoren können Sachverhalte, Produkte und Dienstleistungen anhand bestimmter Kriterien bewertet werden. In der Regel wird dadurch eine Mess- und Vergleichbarkeit erreicht. Die Schwierigkeit von Indikatoren in Bezug auf Nachhaltigkeit stellt die kontinuierliche Entwicklung dar. Eine nachhaltige Entwicklung beschreibt grundsätzlich einen permanenten Verbesserungsprozess ohne quantifiziertes Endziel. Dabei beschreiben Indikatoren im Wesentlichen, ob und in welchem Ausmaß bestimmte Kriterien erfüllt sind. Damit Indikatoren im touristischen System funktionieren, müssen sie einige Ansprüche erfüllen. So müssen sie für die Touristiker ohne großen zusätzlichen Aufwand erfassbar sein. Wenn möglich sollte dies ohne langwierige und komplizierte Erhebung zusätzlicher Daten gelingen. Die Indikatoren selbst müssen nicht nur für die Unternehmen, sondern vor allem für die Touristen ohne intensive Recherchen ein vernünftiges Abbild der bewerteten Leistung ergeben. Dabei spielen Aspekte wie Transparenz, Vergleichbarkeit und Objektivität eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus können Indikatoren je nach Ausprägung mediales Interesse wecken, welches wiederum für

[352] Vgl. Hart, 2018, o. S.

Marketingzwecke und somit zur Kommunikation für potenzielle Kunden herangezogen werden kann. Im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung darf diese Werbekomponente nicht die treibende Kraft, sondern lediglich als angenehmer Nebeneffekt gesehen werden. Andererseits kann durch das öffentliche Interesse die unternehmerische Motivation zur stetigen Verbesserung erhöht werden. Dabei ist es wichtig, dass die Indikatoren kein unerreichbares Idealziel beschreiben, sondern als Hilfestellung und Motivation für die Unternehmen zur kontinuierlichen Verbesserung herangezogen werden können. Die Kriterien der Indikatoren sollen dabei in der Praxis zur Kontrolle und Steuerung der gesetzten Maßnahmen herangezogen werden. Die Kriterien können dabei je nach Indikator quantitativ oder qualitativ sein. Quantitative Parameter sind jene, die etwa mittels Prozent, Anzahl, Volumen oder Menge messbar sind. Im Gegensatz dazu sind qualitative Indikatoren nicht messbar. Diese definieren, ob eine Abfolge oder eine Situation erreicht ist.[353]

Die Welttourismusorganisation beschreibt in ihrem Handbuch zum Thema Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung für Tourismus Destinationen vier verschiedene Arten von Indikatoren:[354]

- Quantitative Indikatoren: Als Beispiel kann hier der Energieverbrauch einer bestimmten Touristengruppe oder Organisation in einem definierten Zeitraum genannt werden. Solche Indikatoren ermöglichen eine gute Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Gruppen und eine Bewertung der Entwicklung im zeitlichen Verlauf.
- Qualitative Indikatoren: Diese Art von Indikatoren definieren lediglich, ob ein bestimmtes Kriterium erfüllt ist oder nicht. So kann ermittelt werden, ob einzelne Touristen die Handlungen eines Unternehmens für richtig halten. Dabei kann der Prozentsatz an Personen, für die das Kriterium zutrifft, beobachtet werden.
- Normative Indikatoren: Durch diese kann die Anzahl oder der Prozentsatz an mit einem bestimmten Gütesiegel oder Zertifikat ausgezeichneten Organisationen dargestellt werden.
- Deskriptive Indikatoren: Diese Indikatoren erfassen, ob Organisationen bestimmte Pläne oder Handlungsweisen verfolgen. Beispielsweise kann mit solchen Indikatoren erfasst werden, wie viele Unternehmen Pläne für eine nachhaltige Entwicklung haben.

[353] Vgl. Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, 315ff und Iannucci & Hutchinson, 2021, S. 19

[354] Vgl. World Tourism Organization, 2004a, S. 49

Alle Indikatoren müssen zur Beurteilung festgelegte Grenzwerte und Qualitätsstandards haben. Die große Herausforderung bei Indikatoren ist, dass diese nicht nur von den Anbietern, sondern auch von den Touristen akzeptiert werden und gleichzeitig die vorgenannten Qualitätsstandards erfüllen. Da sich die Rahmenbedingungen oft unterscheiden und die wissenschaftlichen Begutachtungen Mangelware sind, ist dies in der Praxis nicht immer möglich. Deshalb werden die Indikatoren mit ihren Kriterien meistens beschreibend dargestellt. Dadurch ergibt sich, dass die Indikatoren auf unterschiedliche Art und Weise interpretiert werden.[355]

Generell gilt, dass die Indikatoren lediglich einen vorhandenen Zustand bewerten und keine Prognose erlauben. Sie können aber als Basis für den Wandel im zeitlichen Verlauf und damit für die Kontrolle einer positiven Entwicklung herangezogen werden. Indikatoren können aus mehreren Gründen hilfreich sein:[356]

- Identifizierung von Fortschritten bei vereinbarten Zielen
- Identifizierung von Verbesserungen oder Verschlechterungen
- Mittel zur Kommunikation
- Mittel für Vergleichbarkeit

Bei definierten Zielen können Indikatoren zur Messung und Kontrolle der Erreichung von Zielen verwendet werden. Im Kontext des nachhaltigen Tourismus werden Indikatoren auf zwei unterschiedliche Weisen verwendet. So können diese einzeln oder in Kombination dazu genutzt werden, um verschiedene Dienstleistungen, Produkte, Unternehmen oder ganze Destinationen untereinander zu vergleichen. Durch Vergleiche werden die Sensibilität und das Bewusstsein für das eigene Handeln gestärkt. Darüber hinaus dienen sie zur Bewertung und Einordnung einzelner Angebote. Dabei besteht die große Gefahr, dass die Indikatoren so gewählt werden, dass sie lediglich die vorhandenen Stärken abbilden und nicht zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.[357]

[355] Vgl. Bieger, 2010, S. 286

[356] Vgl. Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, S. 317f

[357] Vgl. Tanguay, Rajaonson & Therrien, 2013, S. 865

Mögliche Indikatoren

Beschreibung	**Details / Kritik**
Nachhaltigkeitsaspekte werden gelebt/geplant	Messbarkeit
Beschwerdemanagement	Vorhanden → ja/nein → Messbarkeit
Stammgästeanteil	100 % sind unrealistisch, welcher Wert ist akzeptabel, welcher Wert ist gut?
Wird Nachhaltigkeit kommuniziert?	Missbrauch zu Marketingzwecken Bei Konsumgütern (vor allem Nahrung) steht viel von Nachhaltigkeit → ist das sinnvoll?
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer	Hier spielen viele Faktoren hinein, welche schwer bis gar nicht beeinflusst werden können
Anzahl der nachhaltigen Unterkünfte	Was ist „eine nachhaltige Unterkunft“
Saisondauer beziehungsweise Jahresauslastung	Beim Ganzjahrestourismus müssten Investitionen parallel zur touristischen Nutzung erfolgen oder ausbleiben → langfristiger Erfolg schwer vorstellbar
Nachhaltige Beschaffung / nachhaltige Beauftragung bzw. wie lokal wird erwirtschaftetes Geld reinvestiert?	Nicht alle Artikel/Gewerke können lokal bezogen werden, lokale Unternehmen sind meist loyaler gegenüber dem Auftraggeber
Bewusster Umgang mit der Natur (Fläche, Ökosysteme, Biodiversität, …)	Bei Bautätigkeiten/Erweiterungen lässt sich Flächenverbrauch nicht vermeiden → keine Bautätigkeit/Fortschritt wäre nachhaltiger Prozentsatz touristisch genutzte/veränderte Fläche zu Gesamtfläche
Achtung des regionstypischen Landschafts- und Ortsbildes durch entsprechende Architektur	Demnach hätte moderne Architektur in einem traditionellen Alpendorf keinen Platz
Vorbereitungen auf den Klimawandel?	Eventuell Prozentsatz des Investitionsvolumens in Alternativen zum klassischen Wintersport als Indikator, was wenn es keine relevanten Veränderungen des Klimas gibt oder die Veränderungen nur den Sommer betreffen?
Umweltschonende Mobilität bei Anreise und vor Ort möglich?	Vorhanden → ja/nein → Messbarkeit, Prozentsatz der Gäste, welcher diesen Service in Anspruch nimmt
Stromverbrauch in kWh pro Gast und Übernachtung	Aufwand Sinnvoller Vergleichswert?
Wärmeverbrauch in kWh pro Gast und Übernachtung	Aufwand Sinnvoller Vergleichswert?
Wasserbedarf pro Gast und Übernachtung	Aufwand Sinnvoller Vergleichswert?

Abfallaufkommen pro Gast und Übernachtung	Aufwand Sinnvoller Vergleichswert?
Arbeitsbedingungen	Durchschnittliche Überstunden → kann es offiziell nur in einem bestimmten Maß geben, flexible Arbeitszeiten → der Gast erwartet rund um die Uhr Möglichkeiten
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation als Indikator Work-Life-Balance
Zufriedenheit der Einheimischen mit der aktuellen Situation	Ist Tourismus in der jeweiligen Form gewollt?
Qualität der Unterkunft	Durchschnittspreis pro Übernachtung → Unterschied Sommer-Winter
Kundenzufriedenheit	Messbarkeit
Investitionsvolumen/-häufigkeit	In Beziehung zu Umsatz setzen?

Tabelle 5: Mögliche Indikatoren

Aufgrund der Vielzahl von Indikatoren stellt sich in der Praxis vor allem die Frage nach der Auswahl. Sie sollen die Ziele einer Unternehmung darstellen und von den Touristen verstanden und akzeptiert werden. Dazu hat Graham Miller eine Untersuchung durchgeführt. Dabei erforschte Miller die Entwicklung von Indikatoren zur Messung von touristischen Produkten im Unternehmensbereich im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung. Bei der von Miller verwendeten Delphi-Methode geht es um eine Entscheidung, die durch ein Kollektiv von individuellen Experten getroffen wird. Die zugrunde liegende Annahme der Methode ist, dass die Entscheidung einer Gruppe besser ist als jene von einzelnen Experten. Miller beschreibt eine Umfrage, in der zunächst die relevanten Schwierigkeiten mit einer bestimmten Thematik durch die Verwendung eines Fragebogens mit offenen Fragen identifiziert werden. Dabei besteht die Gefahr, dass bestimmte Fragen bewusst oder unbewusst nicht gestellt werden. Diesem Fehler kann vorgebeugt werden, indem in der vorhandenen Literatur recherchiert wird und dabei auf jene Aspekte geachtet wird, die darin nicht oder unzureichend behandelt werden. Damit einhergehend werden bisher vorhandene Indikatoren ausgesiebt und zusätzliche Expertenmeinungen eingeholt. Die Experten sollen dabei möglichst heterogen sein und somit Betroffene, Unbeteiligte, Akademiker, Geschäftsleute, Politiker und so weiter beinhalten. Bei Themen der Nachhaltigkeit gilt es zu beachten, dass diese Experten in den einzelnen Nachhaltigkeitsaspekten einen unterschiedlichen Fokus haben sollen. Jeder Spezialist erarbeitet und bewertet Indikatoren,

welche anschließend gesammelt werden. Danach werden die Indikatoren vom Kollektiv bewertet. Allerdings finden diese Erarbeitungen und Bewertungen stets im Einzelnen, ohne offene Diskussion oder Beeinflussung, statt. Das auf den ersten Blick widersprüchliche Ziel ist es, dennoch eine Übereinstimmung zu entdecken.[358]

Nachfolgend werden die 13 Indikatoren für eine nachhaltige Entwicklung von Tourismusdestinationen aus dem Handbuch der Welttourismusorganisation angeführt:[359]

1. Auswirkungen des Tourismus auf die Gemeinschaft
2. Erhaltung von Kulturgütern
3. Beteiligung der Gemeinschaft am Tourismus
4. Touristische Zufriedenheit
5. Gesundheit und Sicherheit
6. Aus dem Tourismus erwirtschaftete Vorteile
7. Schutz wertvoller natürlicher Vermögenswerte
8. Umgang mit knappen natürlichen Ressourcen
9. Begrenzung der Auswirkungen der Tourismusaktivität
10. Kontrolle der touristischen Aktivitäten und Ebenen
11. Zielplanung und Zielsteuerung
12. Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen
13. Nachhaltigkeit von Tourismusbetrieben und Dienstleistungen

Wie im Handbuch beschrieben sind nicht immer alle Indikatoren anzuwenden. Abhängig von der Destination und ihren Zielen sind unterschiedliche Indikatoren auszuwählen und zu priorisieren. Die nachfolgende Tabelle (Tabelle 6) zeigt mögliche Probleme im Zusammenhang mit touristischen Aktivitäten und vorgeschlagene Indikatoren. Wie schon angeführt ist in dieser Tabelle ersichtlich, dass Indikatoren keine Prognose erlauben und keine konkreten Ansatzpunkte bieten. Sie bewerten lediglich den aktuellen Istzustand und ermöglichen eine Beobachtung im zeitlichen Verlauf. Je nach Indikator und beabsichtigter Entwicklung können Vergleiche mit anderen Tourismusdestinationen eine wertvolle Hilfestellung bieten.

[358] Vgl. Miller, 2001, S. 351ff

[359] Vgl. World Tourism Organization, 2004a, S. 55ff

Grundproblem	Vorgeschlagener Indikator
Lokale Zufriedenheit	Befragung der lokalen Bevölkerung
Effekt des Tourismus auf Einheimische	Verhältnis von Touristen zu Einheimischen Prozentsatz, der denkt, dass der Tourismus Infrastrukturdienstleistungen ermöglicht hat
Touristische Saisonalität	Touristische Ankünfte pro Monat / Verteilung übers Jahr Belegungsrate bezogen auf geöffnete Unterkünfte
Wirtschaftliche Vorteile des Tourismus	Anzahl der Einheimischen, die im Tourismus beschäftigt sind → direkt und indirekt Lokales BIP und Prozentanteil des Tourismus Umsatz, der durch den Tourismus im Verhältnis zum Gesamtumsatz der Region generiert wird
Energiemanagement	Energieverbrauch pro Kopf Prozent der Unternehmen, die sich an Energieeinsparungsmaßnahmen beteiligen
Wassermanagement	Wasserverbrauch (Liter pro Tag und Tourist) Prozent eingespart
Trinkwasserqualität	Häufigkeit der wasserbedingten Krankheiten
Abfallmanagement	Menge an produziertem Abfall Prozentsatz von recycle fähigem Abfall
Entwicklungskontrolle	Existenz eines Plans zur Landnutzung oder Entwicklungsplanung (Raumplanung) Prozentsatz der unter Kontrolle stehenden Fläche
Nutzungsintensität	Touristen pro Quadratmeter/Quadratkilometer

Tabelle 6: Grundprobleme und empfohlene Indikatoren[360]

Ein wichtiger Aspekt bei der Auswahl geeigneter Indikatoren ist deren Reichweite. Ein zu globaler Fokus ignoriert lokale Auswirkungen und zu lokale Betrachtungen ignorieren globale Probleme.[361] Im Kontext dieser Bearbeitung sollen die Indikatoren so gewählt werden, dass ihre Reichweite im Einflussbereich der Akteure liegt. Weiters gilt es, die Anzahl der zu verwendenden Indikatoren zu bestimmen. Die optimale Anzahl an Indikatoren ist dabei von vielen Faktoren abhängig.[362] Obwohl Nachhaltigkeit im Allgemeinen vollumfänglich betrachtet werden soll, gilt bei der Auswahl der Indikatoren Vorsicht. Mit steigender Indikatoranzahl steigt der Umfang der bewerteten Nachhaltigkeitsbereiche. Die Praktikabilität wird mit

[360] Vgl. World Tourism Organization, 2004, S. 244f

[361] Vgl. Mowforth & Munt, 1998, S. 70

[362] Vgl. Hart, 2018, o. S.

zunehmender Indikatoranzahl reduziert. Speziell bei der Verwendung zur Kundenkommunikation sollte die Indikatoranzahl auf ein Minimum reduziert werden.

Um mögliche Indikatoren zu entwickeln, können die nachfolgenden Fragen herangezogen werden:[363]

- Was soll bewertet werden?
- Welche Daten zur Bewertung sind verfügbar?
- Woher kommen die zur Verfügung stehenden Daten?
- Wer sind die Personen mit dem größten Wissen über die Daten?
- Was denken diese Personen, wie diese Daten am besten gesammelt werden können?
- Wie ist die präzise technische Beschreibung des Indikators?
- Was bedeuten die einzelnen Teile der Indikatorbezeichnung?
- Ist die Indikatorbezeichnung exakt genug, um nicht falsch verstanden zu werden?

Egal, auf welche Indikatoren fällt, die regelmäßige Verwendung muss das oberste Credo sein. Im Optimalfall sollten die Indikatoren zur Bewertung einer nachhaltigen Entwicklung im selben Umfang und Rhythmus wie die klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erhoben, verglichen und bewertet werden. In den meisten touristischen Bereichen haben sich zu diesem Zweck destinationsübergreifend Plattformen etabliert, welche lediglich um Indikatoren der Nachhaltigkeit ergänzt werden müssten. Konkret wären nachfolgende Ansätze für Indikatoren denkbar, welche größtenteils auf schon vorhandenen Daten basieren:

- Tourismusaufkommen in Relation zur Wertschöpfung
- Gästezufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Zufriedenheit der lokalen Bevölkerung
- Stammgästeanteil
- Anteil touristischer Arbeitsplätze
- Energieverbrauch je Gast
- CO_2-Emissionen je Gast
- Anteil der lokalen Wertschöpfung

[363] Vgl. Miller & Twining-Ward, 2012, S. 152

7.2.2. Organisatorische und technische Maßnahmen

Aufgrund der heutigen Standards bei den behördlichen Verfahren können wesentliche Verschlechterungen natürlicher Lebensräume und der Verlust biologischer Vielfalt im Zusammenhang mit neuen touristischen Projekten nahezu ausgeschlossen werden. Die dort geforderten technischen und organisatorischen Maßnahmen stellen im Wesentlichen sicher, dass die negativen Auswirkungen ausgeschlossen oder zumindest auf ein vertretbares Maß reduziert werden. Als positives österreichisches Beispiel kann hier die Entwicklung der Waldbestände angeführt werden. Dort hat sich der Waldanteil entgegen der globalen Entwicklung seit 2009 jährlich um durchschnittlich 3.400 Hektar vergrößert.[364] [365] Außerhalb der Verfahren gibt es sicherlich Sensibilisierungsbedarf. Dies betrifft zum einen die im Projektablauf handelnden Personen, welche im Genehmigungsverfahren meist nicht direkt involviert sind. Beispielsweise ist ein Baggerfahrer zwar im Zuge von Grabungsarbeiten eines Leitungsgrabens handelnde Person, jedoch nicht automatisch in Kenntnis bezüglich des sensiblen Umgangs, welcher im Genehmigungsverfahren fixiert wurde. Darüber hinaus gilt es die übrigen Mitarbeiter, Einheimischen und natürlich die Touristen zu informieren und zu sensibilisieren.

Einer der bedeutendsten Punkte im Zusammenhang mit technischen Maßnahmen beim alpinen Wintertourismus stellt die Schneeproduktion dar. Diese wird in der Öffentlichkeit vielfach in ein schlechtes Licht gerückt. Zur Schneeerzeugung wird Energie benötigt. Obwohl dies oftmals medial aufgegriffen wird, beträgt der Energieverbrauch für die technische Beschneiung nur vier Prozent des Wintertourismus.[366] Die von der Industrie damit verbundene Effizienzsteigerung hat auch hier enorme Fortschritte erreicht. Die Reduktion des Verbrauchs durch Effizienzsteigerung ist in vielen anderen Bereichen möglich und großteils umgesetzt. Hocheffizienzpumpen bei Heizungen, wassersparende Armaturen und effiziente Elektroantriebe sind nur ein kleiner Auszug. Die ökologischen Auswirkungen von technischem Schnee, der in Tirol lediglich aus Trinkwasser und Luft besteht, sind nicht problematisch. Durch die kompaktere Zusammensetzung des maschinell erzeugten Schnees taut dieser meist etwas langsamer als Naturschnee, was die Vegetationszeit verkürzt, gleichzeitig gibt es einen

[364] Vgl. Vereinte Nationen, 2016, S. 40

[365] Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, 2019, S. 62

[366] Vgl. Prettenthaler, 2016, S. 61

positiven Effekt durch den Düngeeffekt der erhöhten Wassermengen. In Summe kann deshalb gesagt werden, dass die Vegetation durch fachgerechte technische Beschneiung unwesentlich beeinflusst wird. Sollten zur Schneeerzeugung in Zukunft etwaige Zusatzstoffe verwendet werden, könnte sich dies ändern. Aufgrund des aktuellen Gewichts der Umweltpolitik ist nicht damit zu rechnen, dass bei der Schneeerzeugung künftig Additive verwendet werden.

Technische Maßnahmen wie die Schneeerzeugung werden im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung mit organisatorischen Mitteln ergänzt. Darüber hinaus gibt es organisatorische Möglichkeiten für nachhaltigeren Konsum und Produktion. Hier kann aus Sicht der Touristiker im Wesentlichen zwischen direkten Maßnahmen der Touristiker und indirekten Maßnahmen durch Konsumenteninformation unterschieden werden. Aufseiten der Gäste gibt es sicherlich riesige Potenziale, durch gezielte Information nachhaltiger zu konsumieren. Aufgrund des momentanen Verhaltens der touristischen Masse ist dabei ein begrenzter Erfolg zu verzeichnen, wobei hierbei sicherlich die Touristiker gefordert sind, ihr Angebot so zu entwickeln, dass nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen nicht an Attraktivität für den Gast verlieren. Bei den direkten organisatorischen Maßnahmen gibt es je nach Tourismusbereich (Beherbergung, Transport, Skigebiet, …) spezifische und gemeinsame Ansatzpunkte. Wie bei allen Maßnahmen variiert dabei die Einwirkung auf die Touristen. Im Idealfall können vorwiegend positive Effekte erreicht werden. Als Beispiel kann hierbei vollumfängliches Schneemanagement eines Wintersportgebiets genannt werden. Dieses besteht aus mehreren Teilen. Den zentralen Bestandteil nimmt die Schneetiefenmessung ein. Dabei werden die für den täglichen Präpariereinsatz der Pistenflächen benötigten Pistenmaschinen mit Komponenten ausgestattet, die eine automatische und kontinuierliche Messung der Schneehöhe ermöglichen. Dadurch wird zwar keine Einsparung erreicht, aber die wichtige Grundlage für alle weiteren Schritte des Schneemanagements bereitgestellt. Diese Daten werden nicht nur in den Pistenmaschinen gesammelt, sondern für die mit dem Schneemanagement vertrauten Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Durch die gesammelte Schneetiefeninformation kann der Schnee dort produziert werden, wo er benötigt wird. Dadurch kann Energie und Wasser eingespart werden. Die Schneehöhe wird von den Pistenverantwortlichen eingesehen und die Pistenpräparierung samt der Schneemanipulation entsprechend durchgeführt. Dadurch können Pistenmaschinenstunden reduziert werden und die Pistenqualität kann verbessert werden. Die Effekte des Schneemanagements sind keine einfache Ressourceneinsparung, wie beispielsweise der Einsatz einer Solarheizung. Durch Schneemanagement können nur Einsparungen erreicht werden, wenn es mit entsprechender

Sorgfalt aktiv und kontinuierlich eingesetzt wird. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass dieses System erst nach einer gewissen Zeit zu Einsparungen geführt hat. Die Pistenqualität kann durch erfolgreiches Pistenmanagement gesteigert werden, was vor allem den Touristen zugutekommt. Darüber hinaus hat sich herausgestellt, dass durch entsprechendes Schneemanagement frühere Saisonstarts sowie längere Saisonzeiten erreicht werden und damit verbundene Flurschäden nahezu ausgeschlossen werden können.

Auf die Erkenntnisse aus dem Schneemanagement können aufbauende Maßnahmen zur Ressourcenreduktion gesetzt werden. Aufgrund der Informationen der Schneetiefenmessung können Pistenabschnitte mit erhöhtem Schneebedarf identifiziert werden. Dabei können gezielte Geländeanpassungen einen nachhaltigen Effekt auf die Pistennutzung haben. Von manchen Destinationen wird Snowfarming betrieben. Dabei wird Schnee am Ende einer Wintersaison zusammengeschoben und so abgedeckt, dass er über die Sommermonate möglichst wenig schmilzt. Zu Beginn der nächsten Saison kann der konservierte Schnee wieder verteilt und als Pistenfläche genutzt werden. Eine weitere Erkenntnis aus dem Schneemanagement ist die Bedeutung von Höhenlage und Ausrichtung der Pistenbereiche. Diese haben einen starken Einfluss auf die über einen Winter erforderliche Schneemenge.[367]

Einen zusätzlichen wichtigen Ansatzpunkt für eine nachhaltige Entwicklung und vor allem für eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung bilden Kooperationen. Neben der Forstwirtschaft ist die Landwirtschaft wichtiger Kooperationspartner des alpinen Tourismus. Meist wurden heute touristisch genutzte Flächen früher ausschließlich landwirtschaftlich genutzt. Je nach Topologie und Art der touristischen und landwirtschaftlichen Nutzung kann beides ohne gegenseitige Beeinflussung stattfinden. Beispielsweise kann eine Sommerkuhweide im Winter als Pistenfläche genutzt werden. Es kann sein, dass solche Weideflächen nur dann sinnvoll als Piste genutzt werden können, wenn sie vorher planiert werden. Dadurch kann es zu temporären Beeinträchtigungen für die Landwirtschaft kommen. Bei für den Tourismus notwendigen Geländemanipulationen können sich Vorteile für die landwirtschaftliche Nutzung ergeben. Eventuell wird durch solch eine Manipulation erst eine landwirtschaftliche Nutzung einer Fläche ermöglicht. Genauso wahrscheinlich ist ein genereller Weideflächenverlust durch die Schaffung von touristischer Infrastruktur wie etwa Wege, Seilbahnstützen oder anderer Bauwerke. Da die landwirtschaftlichen Nutzer entweder Eigentümer oder dinglich Berechtigte der Flächen sind, müssen deren Interessen in

[367] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 79

besonderem Maße gewahrt werden. In der heutigen Zeit ist es vielfach so, dass landwirtschaftliche Nutzer zugleich touristische Nutzer sind. Wo früher einzig die Landwirtschaft Lebensgrundlage bildete, ist dies heute nur in Kombination mit dem Tourismus möglich. Die touristischen Einnahmen stützen die landwirtschaftliche Nutzung. Die von der Agrarpolitik geforderte Aufrechterhaltung einer flächendeckenden Bewirtschaftung wird trotz staatlicher Subventionen nur durch den Tourismus ermöglicht. Um die positiven Effekte von Kooperationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu verstärken, ist ein Publikmachen der Kooperationen zu prüfen. Die damit assoziierte Förderung einzelner Branchen und Bereiche soll für Außenstehende ins Bewusstsein gerufen werden.

Weitere mögliche Ansatzpunkte stellen „low hanging fruits“ dar. Die nachfolgende Tabelle zeigt unterschiedliche Maßnahmen mit den möglichen Einsparungspotenzialen.[368] Die dabei angeführten Maßnahmen repräsentieren Bereiche, in denen mit geringem Aufwand Ressourceneinsparungen bewirkt werden. Dadurch können positive Entwicklungen in ökonomischer und ökologischer Hinsicht erreicht werden.

Maßnahme	**Einsparungspotenzial**
Wasserpumpen für Beschneiungsanlagen	40 %
Effizientes Wassermanagement	50 %
Austausch Lanzenköpfe mit hohem Luftbedarf	20 %
Geschwindigkeitsregulierung Aufstiegsanlagen	5 %
Drehzahlregulierung Pistenfahrzeuge	10 %
Reduktion Leerlaufzeiten Pistenfahrzeuge	5 %
Monitoring Pistenfahrzeuge	10 %
Heizungstechnik	20 %

Tabelle 7: low hanging fruits

Darüber hinaus gibt es viele weitere technische und organisatorische Maßnahmen, welche sich positiv auf eine nachhaltige Entwicklung auswirken.

[368] Quelle: Hörhager, 2020, S. 55

So gibt es beim Schnee- und Wassermanagement in vielen Bereichen großes Potenzial durch die Verbesserung der Energieeffizienz:

- Optimierung Speicherseen (Lage und Befüllungszeitpunkt)
- Optimierung Leitungsnetz und adäquate Pumpenwahl
- Beschneiungsanlagentype entsprechend Einsatzbereich und Einsatzort
- Verbesserung und Nachrüstung der bestehenden Anlagen
- Individuellere Nutzung und Anpassung an meteorologische Daten
- Gesamtheitliches Schneemanagement

Auch beim Fuhrpark kann der Kraftstoffverbrauch durch verschiedene Maßnahmen gesenkt werden:

- Fahrertrainings
- Flottenmanagement
- Schneetiefenmessung
- Prüfung alternativer Antriebe (abhängig vom Ort und Einsatzzweck)

Einer der größten Hebel auf dem Weg zu einer nachhaltigen Energienutzung liegt im Aufbau eines Energiemanagementsystems. Durch systematische Erfassung können potenzielle Handlungsbereiche lokalisiert und die Erfolge der gesetzten Maßnahmen kontrolliert werden:

- Integration in die gesamte Organisation
- Sensibilisierung der Mitarbeiter
- Laufende Erhebung der Energieverbräuche
- Vergleiche im zeitlichen Verlauf
- Vergleiche mit Mitbewerbern
- Vorgabe von Verbesserungszielen

Mögliche Punkte für Darstellung von Umweltmaßnahmen von Skigebieten:[369]

- Einsparungen von Ressourcen durch Schneemanagement (Schneetiefenmessung, …)
- Ressourceneinsparungen bei der Pistenbewirtschaftung (Fahrspuranalyse, …)

[369] Vgl. Pröbstl & Jiricka, 2013, S. 67f

- Nutzung von Speicherseen und sonstiger Infrastruktur der Beschneiung zur Stromerzeugung
- Einsatz erneuerbarer Energien (Solaranlage, Fotovoltaikanlage, …) oder Umstellung auf 100 Prozent Ökostrom
- Förderung der öffentlichen Erreichbarkeit (Begünstigungen, Kooperationen, …)
- Vegetationspflege und standortgerechte Bewirtschaftung der Pistenflächen, beispielsweise durch Beweidungsprojekte oder Kooperationen mit Biomasseanlagen
- Anlagenumbau zur Schonung von Wildtieren
- Erosionsschutz und Geländestabilisierung durch entsprechenden Pistenbau oder sonstige Maßnahmen
- Naturraummanagement, um Variantenfahren einzudämmen (Ausweisung von Wildschutzzonen, Abgrenzungen, Hinweisschilder, …)

7.2.3. Informationsstand

All die organisatorischen und technischen Maßnahmen haben gemeinsam, dass sie unterschiedliche Ebenen betreffen und deren Wahrnehmung ganz wesentlich mit dem Informationsstand darüber zusammenhängen.

Die Problematik fehlender ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen basierend auf unterschiedlichem Informationsstand klingt zunächst banal. Der touristische Apparat ist aufgrund der damit in Zusammenhang stehenden Systeme sehr umfangreich und komplex. Beinahe zu jeder Studie im Bereich der Ökologie und Nachhaltigkeit gibt es eine passende Gegenstudie. Ein Lösungsansatz, um diese Situation zu verbessern, muss somit ebenso weitreichend sein wie die zugrunde liegende Problematik selbst.

Ein besserer und vor allem einheitlicher Informationsstand bietet eine wichtige Basis für ein gemeinsames Problembewusstsein auf lokaler und globaler Ebene. Auch wenn die Informationslage durch entsprechende Maßnahmen ausgeglichen wird, werden dieselben Informationen von unterschiedlichen Personen unterschiedlich wahrgenommen und gewichtet.

Derzeit werden Informationen vorwiegend von tourismusfernen Informationsquellen bereitgestellt. Dies bestätigt die schon angeführte Tatsache, dass sich die Konsumenten derzeit von Nicht-Regierungsorganisationen besser informiert fühlen als von Staat und

Wirtschaft. Selbst wenn dabei objektive Informationsbereitstellung im Vordergrund stehen würde, wäre es die fehlende Perspektive der touristischen Unternehmen, welche dieselben Fakten in anderes Licht bringen können. Auch gewinnt durch den medialen Wandel, weg von traditionellen Berichterstattungen mit aufwendigen Hintergrundrecherchen hin zu schnelllebigen Blogs, Influencern und sozialen Medien im Allgemeinen immer mehr die gefühlte Wahrheit an Bedeutung.[370] Diese stützt sich dabei vielfach auf einseitige Informationen. Das Bereitstellen von Informationen betrifft allerdings nicht nur die Seite der Kunden, sondern ist auf Seite der Anbieter, Einheimischen und sonstigen Betroffenen mindestens gleich wichtig. Nur auf diese Art und Weise kann eine gemeinsame Basis für eine nachhaltigere Entwicklung bei allen erreicht werden.

7.2.4. Maßnahmen zur Veränderung des Gästeverhaltens

Wie sich mehrfach herausgestellt hat, liegt bei der Nachfrageseite eine große Verantwortung für das Vorantreiben einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus. Da es sich beim Tourismus um einen Käufermarkt handelt, ist es von entscheidender Bedeutung im Interesse der Kunden zu agieren. Wie bereits angeführt stellt dabei der Zwiespalt zwischen der Einstellung bezüglich Nachhaltigkeitsaspekten und dem tatsächlichen Verhalten einen zu berücksichtigenden Aspekt dar. Einerseits verlangen die Gäste nachhaltiges Agieren von den Touristikern, andererseits wollen Sie selbst in ihren Handlungsmöglichkeiten möglichst wenig eingeschränkt werden. Beim nachhaltigen Handeln geht es den meisten Menschen in erster Linie um ihren persönlichen Vorteil und erst danach darum, die Welt zu verbessern. Mit diesem Wissen sollte klar sein, dass eine nachhaltig agierende Tourismusregion für Gäste nicht automatisch attraktiv ist. Ziel muss es sein, Nachhaltigkeit für den Gast attraktiv zu gestalten. Erst wenn nachhaltiger Tourismus attraktiver ist als nicht nachhaltiger Tourismus, wird ein großer Umschwung in Gang gesetzt. Um auf Dauer zu funktionieren, muss Nachhaltigkeit attraktiv sein und Spaß machen.

Wichtiger Teil eines Modells zur Entwicklung für Nachhaltigkeitsmanagement alpiner Tourismusregionen wird deshalb immer die Befragung der Touristen sein. Dabei sind vor allem Synergien beim Vernetzen zwischen den einzelnen Tourismusdestinationen, aber auch mit anderen Branchen zu nutzen. Dies gewährleistet, dass sich eine Tourismusdestination

[370] Vgl. S. Garcia-De los Salmones, Herrero & Martinez, 2021, 1392ff

hinsichtlich Nachhaltigkeit nicht von den Forderungen und Wünschen der Konsumenten wegentwickelt. Mit dem steigenden Bewusstsein für Nachhaltigkeitsaspekte hat sich gezeigt, dass die alleinige Zertifizierung und Auszeichnung eines Unternehmens egal durch welches Siegel oder welche Stelle zwar das Interesse des Gastes weckt, das Thema Nachhaltigkeit im Tourismus damit jedoch bestenfalls beginnt. Wesentlich wichtiger als Zertifikate sind für den Touristen die konkreten und für ihn sichtbaren Maßnahmen. Als veranschaulichendes Beispiel für nachhaltige Entwicklung kann Klimaneutralität als Teilbereich der Ökologie herangezogen werden. Ein Unternehmen erreicht durch international anerkannte und zertifizierte Methoden die Auszeichnung „klimaneutral“ von einer externen unabhängigen Stelle. Demnach ist das Unternehmen klimaneutral, also neutral hinsichtlich der Emissionen von CO_2 und sonstigen Treibhausgasen. Das bedeutet konkret, dass beim Unternehmen sämtliche Emissionen ermittelt, soweit möglich reduziert und unvermeidbare Emissionen durch international anerkannte Klimaschutzprojekte kompensiert werden. Nach international geltenden Maßstäben ist das Unternehmen somit als klimaneutral zu bezeichnen. Diese Klimaneutralität kann dabei in der Regel nur durch die finanzielle Unterstützung von internationalen Klimaschutzprojekten durch das jeweilige Unternehmen erreicht werden. Dabei werden die vom Unternehmen als kurzfristig unvermeidbar angesehenen Emissionen durch international anerkannte Klimaschutzprojekte kompensiert. Für ein Unternehmen lässt sich auf diese Art und Weise in relativ kurzer Zeit die CO_2-Neutralität erreichen. Für den Gast zählen andere, konkrete Aspekte wesentlich mehr. So weckt ein solches Zertifikat zwar das Interesse und die Sensibilität des Gastes, aber es steht für diesen nicht im Vordergrund, sondern jene Maßnahmen, die der Gast vor Ort selbst sehen und erleben kann. Als logische Konsequenz wären somit international anerkannte Klimaschutzprojekte im lokalen Wirkungsbereich des Unternehmens denkbar. So könnte eine Organisation beispielsweise ein Aufforstungsprojekt im näheren Umfeld des Unternehmens durchführen. Die dadurch realisierbare CO_2-Bindung ist für Unternehmen im europäischen Raum nicht anrechenbar, da dies schon vom jeweiligen Land angerechnet wird. Somit ist diese vom Gast wesentlich höher honorierte Maßnahme für das Erreichen der Klimaneutralität nicht relevant. Solche Maßnahmen dienen diesbezüglich lediglich als freiwillige Ergänzungsmaßnahmen zur Erreichung einer höheren Authentizität. So haben Plastikbecher im Selbstbedienungsrestaurant für den Gast einen höheren Stellenwert als das unternehmensweite internationale Zertifikat, welches absolut gesehen definitiv einen weit größeren Einfluss auf die CO_2-Bilanz hat. Der Gast empfindet solche Zertifikate zwar als

grundsätzlich positiv, verlangt jedoch von den Unternehmen vor allem für ihn sichtbare Maßnahmen. Dies gilt auch, wenn dem Gast vom selben Unternehmen nachhaltigere Alternativen angeboten werden. Solange das Unternehmen offensichtlich Bereiche hat, in denen aus Sicht der Konsumenten nicht entsprechend gehandelt wird oder solche Produkte und Leistungen nur angeboten werden, treten alle anderen Bemühungen in den Hintergrund. Somit sind alle Maßnahmen zur CO_2-Reduktion zwar grundsätzlich relevant für den CO_2-Fußabdruck eines Unternehmens, für den Gast zählen jedoch vor allem jene, mit denen er direkt in Berührung kommt. Hier gilt, dass ressourcenschonende Maßnahmen hinter den Kulissen zwar Teil der Lösung und notwendig sind, vom Gast jedoch bei Weitem nicht so stark wahrgenommen werden wie Maßnahmen, mit denen der Kunde direkt in Kontakt kommt. Für die Wahrnehmung des Gastes reicht es somit nicht automatisch, wenn das Unternehmen Maßnahmen in seinem Kerngebiet setzt. Für einen positiven Effekt ist vor allem die Perspektive der Touristen ausschlaggebend. Es muss glaubhaft und transparent kommuniziert werden, wie ein Unternehmen agiert. Eine Bestätigung, dass ein Unternehmen alles in seiner Macht Stehende unternimmt, um nachhaltig zu agieren ist für den heutigen Gast zu wenig. Er möchte selbst über den vorhandenen Grad der Nachhaltigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung entscheiden. Wie bereits angeführt wird von den Unternehmen im Allgemeinen wesentlich mehr Disziplin verlangt als von sich selbst.

Zur Begleitung einer nachhaltigeren Entwicklung auf Basis der in Punkt 4.2.2 eher allgemeineren Beschreibung des Zyklus des Nachhaltigkeitsmanagements folgt hier ergänzend ein konkretes Beispiel zur Anwendung. Wie beschrieben erfolgt zunächst die Identifizierung. Dabei wird die Frage, welcher Bereich einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung hinsichtlich Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit alpinem Tourismus hat, geklärt. Wie sich bei der Ausarbeitung mehrfach herauskristallisiert hat, stellt die Anreise einen markanten Aspekt dar. Im Zuge der Bewertung lässt sich feststellen, in welchen Bereichen und wie groß die aktuellen Auswirkungen des damit verbundenen Verkehrs sind. Je nachdem wie die Bewertung erfolgt, sind andere Rückschlüsse und Beobachtungen im zeitlichen Verlauf möglich. Wird davon ausgegangen, dass CO_2-Emissionen die zu beleuchtende Komponente ist, wären unter anderem nachfolgende Bewertungsvarianten denkbar:

1. Prozentuelle Aufteilung der eingesetzten Verkehrsmittel: Davon abhängig sind die Möglichkeiten und Auswirkungen der Handlungsoptionen.
2. Anzahl der Fahrzeuge in Relation zu den generierten Nächtigungen. Eine längere Aufenthaltsdauer hätte dabei ebenso Einfluss wie die Verwendung eines Fahrzeugs durch mehrere Personen.
3. Anzahl der Fahrzeuge in Relation zur Anzahl der Gäste. Dieser Faktor wäre unabhängig von der Aufenthaltsdauer und nur von der Gästeanzahl abhängig.

In Abhängigkeit der gemachten Bewertungen erfolgt im Anschluss die Maßnahmensuche. Diese kann unter anderem in Zusammenhang mit Effizienz-, Konsistenz- oder Suffizienzstrategieansätzen gebracht werden. Im Zuge einer Effizienzstrategie soll der CO_2-Ausstoß durch Effizienzsteigerung erhöht werden. Eine Verbesserung der verwendeten Fahrzeuge liegt zwar nicht direkt im Wirkungsbereich der Touristiker, sie können dennoch die Rahmenbedingungen schaffen. So können Anreize zur Nutzung von Fahrzeugen durch mehrere Personen gegeben werden. Demgegenüber wären die Schaffung von Ladeinfrastruktur für elektrisch betriebene Fahrzeuge, Carsharing oder attraktive Pakete für die Benützung von öffentlichen Verkehrsmitteln denkbare Ansätze im Zuge der Konsistenzstrategie. Theoretisch wären partielle Fahrverbote abhängig vom Schadstoffausstoß als Maßnahme im Zuge einer Suffizienzstrategie möglich. Im Anschluss, beziehungsweise eng an die Maßnahmensuche angeknüpft, erfolgt die Wirkungsanalyse. Dabei werden die angedachten Maßnahmen hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen untersucht. Dabei sind nicht nur die geplanten positiven Auswirkungen, sondern vor allem die mit den Maßnahmen verbundenen negativen Auswirkungen zu berücksichtigen. Von den genannten Beispielen wird höchstwahrscheinlich die Umsetzung von Fahrverboten den größten negativen Einfluss haben, wohingegen die Schaffung von Ladeinfrastruktur zumindest für den Gast nahezu keine negativen Auswirkungen haben sollte. Es sind immer die Auswirkungen auf die anderen im Tourismus beteiligten Personen zu berücksichtigen. Im Anschluss an diese Analyse erfolgt die Maßnahmenplanung. Dabei werden die konkret angedachten Maßnahmen hinsichtlich ihrer genauen Umsetzung entworfen. Wenn beispielsweise beschlossen wird, dass die Anreise per Elektromobilität forciert werden soll, werden im Zuge der Maßnahmenplanung die dafür notwendigen und möglichen Schritte erarbeitet. So sind dort Überlegungen hinsichtlich Standort, der Ladeleistung und Tarifgestaltung erforderlich. Nach Festlegung auf die einzelnen Maßnahmen werden diese

umgesetzt. Im Anschluss erfolgt im Zuge der Controllingmaßnahmen eine Erhebung der neuen Istsituation. Diese entspricht im Wesentlichen einer Erfolgskontrolle. Dabei werden die tatsächlichen Auswirkungen den erwarteten Auswirkungen gegenübergestellt. Gleichzeitig schließt sich der Zyklus und beginnt von Neuem. Aufgrund von in der Vergangenheit gesetzten Maßnahmen und der ermittelten Auswirkungen lassen sich in weiterer Folge gezieltere Maßnahmen planen und umsetzen. Am Beispiel Ladeinfrastruktur wäre dies eine genauere Bedarfseinschätzung und der Erfahrungsgewinn aufgrund der bereits vorhandenen Maßnahmen und des damit verbundenen Kundenfeedbacks.

Generell gilt bei Maßnahmen zur Veränderung des Gästeverhaltens Vorsicht. Eine Möglichkeit hierzu kann die Förderung von nachhaltigem Verhalten sein. Beispielsweise wenn während des Urlaubsaufenthaltes ein reduzierter Wasser- und Energieverbrauch honoriert wird. Je nach Art und Weise wäre dieses Vorgehen für die Anbieterseite interessant. In der Praxis ist diese Art der Förderung schwierig umzusetzen. Einerseits sind die Kosten für Wasser- und Energieverbrauch für einzelne Personen in Relation zu den allgemeinen Urlaubskosten so gering, dass sie kaum ins Gewicht fallen und andererseits sind die Auswirkungen auf das Gästeverhalten insbesondere auf nicht profitierende Konsumenten und die Folgewirkungen eventuell nachteilig.

Um Nachhaltigkeitsgütesiegel mehr in den Fokus der Alpintouristen zu rücken, muss Nachhaltigkeit für den Gast attraktiv gemacht werden. Dies kann erreicht werden, indem man die Wünsche und Forderungen der Touristen in Bezug auf Nachhaltigkeit berücksichtigt und konkrete, für den Gast sichtbare Maßnahmen ergreift. Ein wichtiger Schritt zur Entwicklung von nachhaltigen Tourismusregionen sollte deshalb die Befragung der Touristen sein, um ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu erfahren. Zudem sollten Synergien zwischen den einzelnen Tourismusdestinationen und anderen Branchen genutzt werden, um sicherzustellen, dass die Destinationen sich nicht von den Forderungen der Konsumenten entfernen. Es ist wichtig zu beachten, dass Zertifikate zwar das Interesse des Gastes wecken können, jedoch sind konkrete und sichtbare Maßnahmen wesentlich wichtiger für den Touristen. Ein Beispiel hierfür ist Klimaneutralität als Teilbereich der Ökologie. Ein Unternehmen erreicht durch international anerkannte und zertifizierte Methoden die Auszeichnung "klimaneutral", aber es ist wichtig, dass der Gast diese Maßnahme auch sieht und versteht, damit es für ihn attraktiv wird. Trotz alledem darf eine nachhaltige Entwicklung nicht allein auf die Forderungen der Gäste abgestimmt sein, sondern muss neben den anderen Stakeholdern auch die wirtschaftlichen und ökologischen Auswirkungen berücksichtigen.

7.2.5. Mitarbeiter

Die Mitarbeiterbeschaffung und deren langfristige Motivation in touristischen Berufen sind zunehmend schwerer geworden. Speziell junge Menschen entscheiden sich immer seltener für eine Beschäftigung im Tourismussektor. Die geringe Attraktivität vor allem im Restaurant- und Hotelbereich stellt die gesamte Branche vor eine große Herausforderung.[371]

Mitarbeiter haben unterschiedliche Motive und Arbeitseinstellungen. Abhängig davon variiert die Bereitschaft zur Mehrarbeit. Kobjoll nennt in einem Interview drei Kategorien von potenziellen Mitarbeitern. Die erste Gruppe beschreibt er dabei als karriereorientierte Menschen. Als zweite Gruppe nennt er Mitarbeiter mit freizeitorientierter Schonhaltung. Diese Gruppe stellt laut ihm die größte Mitarbeiterkategorie in Deutschland dar. Dies sind jene, die sich während der Arbeit schonen, um in ihrer Freizeit genügend Energie für diverse Aktivitäten zu haben. Als dritte und schlimmste Gruppe bezeichnet er Mitarbeiter mit alternativem Engagement. Das sind jene Menschen, die ehrenamtlich aktiv sind und dort ihre Motivation und Anerkennung finden.[372]

Bei Betrachtung der oben beschriebenen Mitarbeiterkategorien müsste sich aufgrund der Vielschichtigkeit im touristischen Arbeitsleben jede dieser drei Gruppen als potenzielle Mitarbeiter eignen. Werden die Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Motivationen optimal eingesetzt, kommt es zu einer gewinnbringenden Situation für beide Parteien.

Die Aufgabe der Unternehmer endet nicht mit dem optimalen Einsetzen der Mitarbeiter an der richtigen Stelle. Für einen nachhaltig funktionierenden Betrieb ist beim Unternehmen Flexibilität gefordert. Diese Flexibilität beim Einsatz der Mitarbeiter darf aber nicht auf die optimale Anpassung an die Spitzenzeiten mit erhöhtem Arbeitsaufkommen beschränkt sein. Für nachhaltig motivierte Mitarbeiter sind auch deren Vorlieben zu berücksichtigen. Bei freizeitorientierten Mitarbeitern wird ein höherer Lohn eher nicht zu einer Bindung an den Betrieb führen. Eine Anpassung der Arbeitszeiten oder die oben beschriebene Variante eines Zeitausgleichskontos ist sicherlich eher im Sinne des jeweiligen Mitarbeiters. Bei anderen Mitarbeitern wird hingegen die Anpassung der Entlohnung oder sonstige Begünstigungen eher zur langfristigen Motivation führen. Neben der bisherigen Praxis der Überbezahlung von mangelnden Arbeitskräften wird insbesondere die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit

[371] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 114

[372] Vgl. Kobjoll, 2014, S. 145

gesehen. Dies betrifft nicht nur die Bereitschaft zur Mehrarbeit durch den Mitarbeiter, sondern explizit die betriebliche Bereitschaft für reduzierte Arbeitszeiten einzelner Mitarbeiter.

Ein Unternehmen mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung muss sich seiner langfristig ausgerichteten Verantwortung bewusst sein. Dadurch genießt es in aller Regel sowohl im lokalen Umfeld als auch bei den Mitarbeitern generell einen guten Ruf. Dementsprechend ist der Umgang des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter werden nicht nur als wertvolle Ressource bezeichnet, sondern entsprechend geschult, angehört und angemessene Arbeitsbedingungen geboten. Dabei sind die Unternehmen stark gefordert. Nachhaltiges Handeln bedeutet in Bezug auf Arbeitskräfte individuelles Handeln anhand von Fakten und nicht pauschalieren von Entscheidungen.

Nachhaltiges Personalmanagement gewinnt in Zeiten von steigendem Fachkräftemangel und vermehrtem Fokus auf Work-Life-Balance zunehmend an Bedeutung. Obwohl Mitarbeiter die wichtigste soziale Ressource eines jeden Unternehmens sind, gehen die damit verbundenen Maßnahmen über rein soziale Nachhaltigkeitsaspekte hinaus. Nachhaltiges Human-Ressource-Management soll motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter garantieren. Richtig angewendet sorgt dieses ganzheitliche Personalwesen für qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt. Dabei geht es nicht rein um Mitarbeitergewinnung, sondern vor allem um Motivation, Qualifikation und Entwicklung der Mitarbeiter. Diese Ziele sollen durch das Erarbeiten von entsprechenden Anreizmodellen geschaffen werden. Positiv ökonomisch für Unternehmen und persönlich für Mitarbeiter hat sich beispielsweise das sogenannte Cafeteria-System herausgestellt. Bei diesem Ansatz wird es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen, welche Entgeltleistungen er als einen Teil seiner Entlohnung aus einer vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Auswahl in Anspruch nehmen möchte. Dieses System kann sehr weitreichende Auswahlmöglichkeiten (Dienstfahrzeug, firmeninterne Einkaufsmöglichkeiten, Zeitausgleich, Versicherung, Weiterbildung, ...) unter der Prämisse der Kostenneutralität bieten. Durch diese Individualisierung werden Mitarbeiter motiviert, haben eine stärke Bindung zum Unternehmen und die Attraktivität des Unternehmens nach außen steigt. Das Cafeteria-System hat für Unternehmen viele positive Auswirkungen. Durch die angebotenen Sozialleistungen können steuerliche Einsparungen erzielt werden. Motivierte Mitarbeiter sind leistungsbereiter und senken die Fluktuationsrate, was zusätzlich Kosten einspart. Für Mitarbeiter stellen diese individuellen Leistungen einen höheren Reallohn

gegenüber einer rein monetären Entlohnung dar.[373] Flexibilität als zugrunde liegende Leiteinstellung hat eine immer größer werdende Bedeutung im modernen Wirtschaftsleben. Die dabei entstehende Flexibilität erweist sich sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer als eine Möglichkeit zur Attraktivierung. Cafeteria-Systeme stellen durch die Flexibilisierung von Lohn und Gehalt Chancen zur Anpassung an sich verändernde Umweltzustände und persönliche Bedürfnisse dar. Dadurch sollen bestehende Mitarbeiter nicht nur zufriedener und motivierter werden, sondern vor allem an das jeweilige Unternehmen gebunden werden. Darüber hinaus soll vor allem die Wirkung der Unternehmen nach außen und somit auf potenzielle Mitarbeiter verbessert werden.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des alpinen Tourismus gibt es eine große Vielfalt beim touristischen Arbeitsmarkt. Obwohl ein wesentlicher Anteil der durch den Tourismus geschaffenen Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich angesiedelt ist, gibt es darüber hinaus viele andere Beschäftigungsmöglichkeiten. Grundsätzlich sind gut geschulte Mitarbeiter für jede Unternehmung essenziell. Dennoch bietet der Tourismus Arbeitsplätze für die unterschiedlichsten Qualifikationen. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter regelmäßig in den grundlegenden Aspekten geschult werden. Einerseits wird dadurch für den Betreiber sichergestellt, dass die Mitarbeiter stets nach den aktuellen Maßstäben geschult sind und entsprechend handeln können. Andererseits fühlen sich die Mitarbeiter selbst stets optimal auf ihre beruflichen Aufgaben vorbereitet. Schulungen im Kontext der Nachhaltigkeit bedeuten, dass die Inhalte über die Themen und den zeitlichen Horizont der eigentlichen Arbeitstätigkeit hinausgehen. Hier ist insbesondere die Frage nach dem Warum von zentraler Bedeutung. Durch die Sinnesvermittlung wird das Verständnis für das vom Unternehmen gesteckte Ziel gefördert.

Nicht nur durch Vergleich und Rivalitäten mit anderen Branchen und Unternehmen kann nachhaltiges Handeln forciert werden. Auch durch innerbetriebliches Vergleichen und Wettbewerb kann die Motivation für nachhaltigeres Handeln gesteigert werden. Pistenfahrer werden beispielsweise zu sparsamer Fahrweise bewegt, indem sie sich mit anderen vergleichen. Der Beste ist nicht der Schnellste, sondern der Sparsamste. Bei Maßnahmen im Zuge von Wettbewerben können negative Auswirkungen herbeigerufen werden. Bei falscher Herangehensweise wird das Ziel einer höheren Mitarbeitermotivation nur kurzfristig erreicht. Mittel- und langfristig wird hingegen oft das Gegenteil bewirkt. Langfristig positive Effekte

[373] Vgl. Pufé, 2012, S. 71f

können erreicht werden, wenn die Wettbewerbsmaßnahmen vom Großteil der Mitarbeiter akzeptiert werden.

Damit alpine Tourismusregionen künftig nachhaltiger handeln können, sind sowohl Veränderungen im Mitarbeitermanagement als auch im Unternehmensmanagement notwendig. Eine große Herausforderung in der Branche ist die Mitarbeiterbeschaffung und deren langfristige Motivation in touristischen Berufen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Motivationen optimal einsetzen und flexibel auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Dies kann beispielsweise durch Anpassungen der Arbeitszeiten, Entlohnung oder sonstige Begünstigungen erreicht werden. Eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit kann auch dazu beitragen, dass freizeitorientierte Mitarbeiter langfristig motiviert bleiben und sich nicht nur auf die Spitzenzeiten beschränken.

7.2.6. Anpassung der Tourismusform

Vor allem von den Skeptikern des alpinen Tourismus wird dem Wintertourismus als in den Alpen vorherrschende Form des Massentourismus eine fehlende Zukunftsfähigkeit nachgesagt. In diesem Zusammenhang wird gerne pauschal von Rückbaumaßnahmen und dem Etablieren eines sanften Tourismus gesprochen. Rein auf die ökologische Säule der Nachhaltigkeit reduziert wäre das ein mögliches Szenario. Bei einer ganzheitlich nachhaltigen Betrachtung kann dies sicherlich für einen Teil der Wintersportorte der richtige Weg sein. Vor allem bei großen und erfolgreichen Wintersportorten würde dies zu massiven Einbrüchen im sozialen und vor allem wirtschaftlichen Bereich führen.

Wie in Kapitel 4.1 angeführt gibt es verschiedene Tourismusformen, welche als mehr oder weniger nachhaltig angesehen werden. Abhängig von den Möglichkeiten vor Ort und der aktuellen Tourismustype einer Region ergeben sich unterschiedliche Entwicklungsszenarien. Eventuell kann eine Region ihre Tourismusform gänzlich neu ausrichten, um ein Startsignal für eine nachhaltige Entwicklung für die Touristiker und die Touristen zu geben. Dabei gibt es keine Tourismusform, welche für alle Regionen die optimale Lösung darstellt. Eine Veränderung der Tourismusform ist in der Regel nicht kurzfristig möglich. Bei einer solchen Neuausrichtung liegt die Schwierigkeit darin, dass die gesamte Region partizipiert. Die Neuausrichtung einer Region hat nicht nur Auswirkungen für potenzielle Gäste, sondern auch für die einzelnen Akteure der Region. Durch Veränderung der Tourismusform verändert sich

die Attraktivität für die Gäste. Dies kann in Summe positive oder negative Auswirkungen haben. Für die einzelnen Akteure entstehen je nach Tourismustyp und Sparte durch die Veränderung unterschiedlich große Aufwände. Solche Umstellungen sind nicht zuletzt deswegen vor allem bei großen erfolgreichen Tourismusregionen eher nicht zu bewerkstelligen. Einerseits stellt sich jede erfolgreiche Destination die Frage, warum sie etwas ändern soll, solange sie erfolgreich ist, und andererseits wären weitreichende Veränderungen aufgrund des großen touristischen Angebots sehr umfangreich. Anstelle eines generellen Wechsels des Tourismustyps sind deshalb nicht nur für große Destinationen Neuerungen somit eher nur schrittweise machbar. Eine allmähliche Umstellung kann für einzelne Sparten, oder je nach Maßnahme branchenübergreifend erfolgen. Um eine nachhaltige Entwicklung zu initiieren können alternative Tourismusformen wichtige Impulse geben. So können sie herangezogen werden, um einzelne Aspekte entsprechend zu übernehmen.

Unternehmen mit dem Ziel der Nachhaltigkeit sollten sich bemühen, ihre Geschäftspraktiken und Verfahren an die Anforderungen von Umweltschutz und sozialer Verantwortung anzupassen. Sie haben die Verpflichtung, sich auch um eine ständige Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitspraktiken bemühen und diese transparent und verständlich kommunizieren. Darüber hinaus können sie Partnerschaften mit anderen Unternehmen und Organisationen eingehen, um ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu unterstützen und zu verstärken.

Eine weitere Möglichkeit für alpine Tourismusregionen, ihre Nachhaltigkeit zu verbessern, besteht darin, die Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinden und Organisationen zu suchen und sich für die Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen einzusetzen. Dies kann dazu beitragen, die lokale Wirtschaft zu stärken und gleichzeitig die Umweltbelastung zu verringern.

7.2.7. Klimaneutralität

Die Klimaneutralität wird als fundamentaler Lösungsansatz für die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit angesehen. Die Klimaneutralität wird deshalb auch von Staat und Politik als Ziel definiert. Einzelne Staaten, Vereinigungen und Organisationen haben sich dazu unterschiedliche Zeithorizonte gesetzt.

Region	**Zeithorizont**
Australien	2050
China	2060
Europäische Union	2050
Schweiz	2050
Salzburg	2050
Deutschland	2045
Österreich	2040
Finnland	2035
Burgenland	2030

Tabelle 8: Regionen und deren angestrebtes Klimaneutralitätsziel[374]

Wie Tabelle 8 zeigt, sind die gesetzten Zeithorizonte der einzelnen Staaten sehr unterschiedlich. Die Europäische Union hat 2050 als Ziel festgelegt. Bei näherer Betrachtung der österreichischen Ziele, zeigt sich ein differenziertes Bild. Der Staat Österreich hat 2040, also zehn Jahre früher als Ziel für die Erreichung der Klimaneutralität definiert. Innerhalb Österreichs haben die einzelnen Bundesländer wiederum unterschiedliche Zeithorizonte bestimmt. Während einige Länder dieselben Ziele definieren wie Österreich, haben andere Bundesländer frühere oder spätere Ziele konkretisiert. Aktuell geben lediglich zwei Staaten an, dass sie bereits klimaneutral sind, haben die meisten Staaten das Jahr 2050 als Ziel erklärt. Während mancherorts bereits konkrete nationale Gesetze beschlossen wurden, ist die Klimaneutralität bei den meisten Ländern bisher nur eine gute Absicht.[375]

[374] Quelle: Europäisches Parlament, 2021; Schweizerische Eidgenossenschaft, 2022; Die Bundesregierung, 2021; Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie, 2022 und Energy & Climate Intelligence Unit, 2022

[375] Vgl. Energy & Climate Intelligence Unit, 2022

Im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung muss Klimaneutralität vor allem aufgrund der fortwährenden Verschärfungen im Bereich der Emissionen als Teil einer Verbesserung gesehen werden. Klimaneutralität ist ein branchenübergreifendes Ziel und kann theoretisch im gesamten touristischen Apparat inklusive aller Vor- und Nebenleistungen angewendet werden. Klimaneutralität ist ein Teil der ökologischen Nachhaltigkeit und sollte als Zwischenschritt gesehen werden. Klimaneutralität sollte stets mit dem Bestreben begleitet sein, die Emissionen möglichst zu vermeiden und zu reduzieren und erst als letzten Schritt die unvermeidbaren Emissionen zu kompensieren. Aktuell werden Kompensationszahlungen vor allem in Kombination mit Entwicklungsländern angeboten. Obwohl Nachhaltigkeit ein globales Thema ist, sollte die Klimaneutralität nicht durch Auslagerungen erreicht werden. Darunter leidet auch die Akzeptanz bei den Einheimischen und Gästen. Generell muss Klimaneutralität in ein anderes Licht gerückt werden. Es muss offen kommuniziert werden, was sie ist und wozu die einzelnen Maßnahmen dienen. Außerdem wäre für künftige Bemühungen ein einheitlicheres Herangehen wünschenswert. Wenngleich Nachhaltigkeit im Allgemeinen sehr komplex ist und einzelne Regionen und Branchen differenzierte Lösungsansätze erfordern, ist die Klimaneutralität ein Thema, das dem Grunde nach einheitlich angegangen werden kann.

8. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Wir wollen die große Veränderung, sind aber vielfach nicht bereit, die ersten kleinen profanen Schritte zu gehen. Dies betrifft im touristischen System neben den Anbietern vor allem die Kunden selbst. Dabei ist der wesentlichste Faktor für eine nachhaltige Entwicklung des Alpintourismus das Miteinander. Wenn nicht nur ein gemeinsames Ziel verfolgt, sondern auch der Weg dorthin gemeinsam beschritten wird, können langfristige Erfolge erreicht werden. Dies bedeutet, dass die Wirtschaftstreibenden, die Touristen, die politischen Entscheidungsträger und die Nicht-Regierungsorganisationen an gemeinsamen Zielen arbeiten müssen. Allerdings dürfen die Vorhaben nicht auf dem Tourismus positiv gesinnte Personenkreise begrenzt bleiben. Vielmehr ist es von existenzieller Bedeutung, dass ein einheitliches Verständnis über die Bedeutung des Tourismus und die deshalb nachhaltige Entwicklung erforderlich ist. Obwohl die Wege in unterschiedlichen Regionen unterschiedlich sind, so ist das Ziel im Wesentlichen immer dasselbe. Wichtig dabei ist, dass nicht Ziele für Andere gesucht werden, sondern jeder in seinem eigenen Wirkungsbereich Wege und Möglichkeiten zur Verbesserung findet. Tourismusdestinationen befinden sich dabei in einer besonderen Situation. Die Touristiker sind besonders gefordert, nachhaltig zu handeln, da sie durch die genannten Faktoren und insbesondere durch ihre Abhängigkeit vom Standort beeinflusst werden. Touristen haben die freie Wahl. Sie können sich eine Destination aussuchen, welche ihren Anforderungen entspricht. Bekommen sie in einer Destination nicht das, wonach sie suchen, ziehen sie weiter. Für reine Tourismusorte ist eine nachhaltige touristische Entwicklung alternativlos. Deshalb ist es von enormer Bedeutung, dass die Touristiker möglichst sofort nachhaltig agieren und nicht auf notwendige Änderungen reagieren. Auch wenn die Masse der Touristen ihren Fokus derzeit nicht auf ein nachhaltiges Angebot legt, ist es für Destinationen ratsam, sich mit einer nachhaltigen Entwicklung auseinanderzusetzen. Durch die Analyse der Vergangenheit und der vorherrschenden Situation konnte ein grundlegender Modellansatz für eine nachhaltige Entwicklung erarbeitet werden. In Anlehnung an die in Kapitel 4.3.1 beschriebene Modelldefinition ergeben sich dabei die in Abbildung 33 dargestellten und nachfolgend näher beschriebenen Schritte.

Zu Beginn müssen die vorhandenen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen definiert werden. Dabei werden mehrere der nachfolgend angeführten Aspekte betrachtet. Es gibt unzählige zu berücksichtigende Themenfelder. Aufgrund der regionsspezifischen Eigenheiten muss deshalb die Gewichtung abhängig von der jeweiligen Ausgangssituation getroffen

werden. Allgemeine Lösungen sind nur schwer vorstellbar, sondern eher regional angepasste, da beinahe jede Tourismusregion unterschiedliche Voraussetzungen hat, über die sich die jeweiligen Unternehmen zu Beginn der angestrebten Entwicklung im Klaren sein müssen.[376]

- Größe (eigenes Unternehmen, Destination, ..)
- Höhenlage
- Gästezusammensetzung (Alter, Familienstand, Kultur, Interessen, Reisemotivation)
- Eigentümerstrukturen der Betriebe (Unterkünfte, Seilbahnen)
- Interessen der Einheimischen (Familien, Après-Ski, Kultur, nur Winter, ganzjähriger Tourismus)

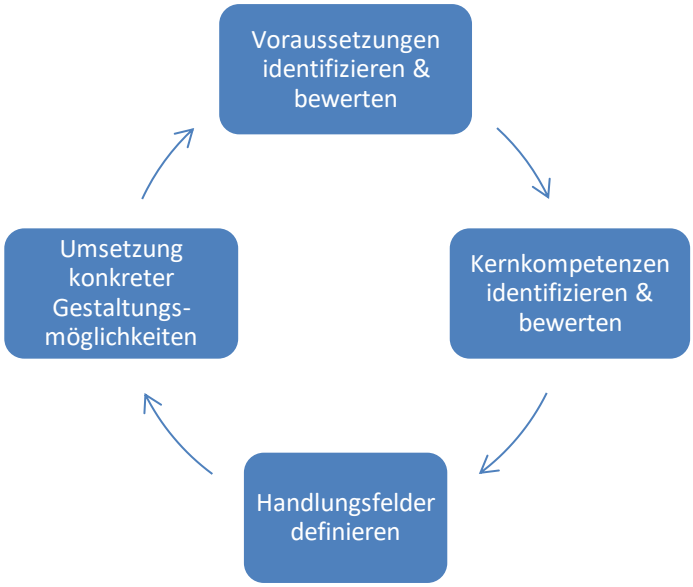


Abbildung 33: Praxisorientiertes Modell

Werden die oben genannten Voraussetzungen näher analysiert, können hierzu die in den Grundlagen ausgearbeiteten Standortfaktoren herangezogen werden (4.1.5). Das aus den erfassten Daten entwickelte Ursache-Wirkungs-Diagramm (Abbildung 34) veranschaulicht auf kompakte Art und Weise, dass eine Vielzahl von Faktoren Einfluss auf eine nachhaltige Entwicklung haben. Basierend auf diesen Erkenntnissen soll das hier beschriebene Modell eine Hilfestellung für eine kontrollierte nachhaltige Entwicklung geben. Als Einstieg in eine systematisch nachhaltige Entwicklung und vor allem zur Identifikation und Bewertung der Voraussetzungen kann ein Gütesiegel herangezogen werden. Mit Hilfe einer solchen externen

[376] Vgl. Wall, 1997, S. 46

Zertifizierung können auch blinde Flecken identifiziert werden. Dadurch kann eine solide Basis für nachhaltige Entwicklung geschaffen werden. Eine Zertifizierung zur Klimaneutralität bietet sich beispielsweise als einfach umzusetzender Entwicklungsstart an.

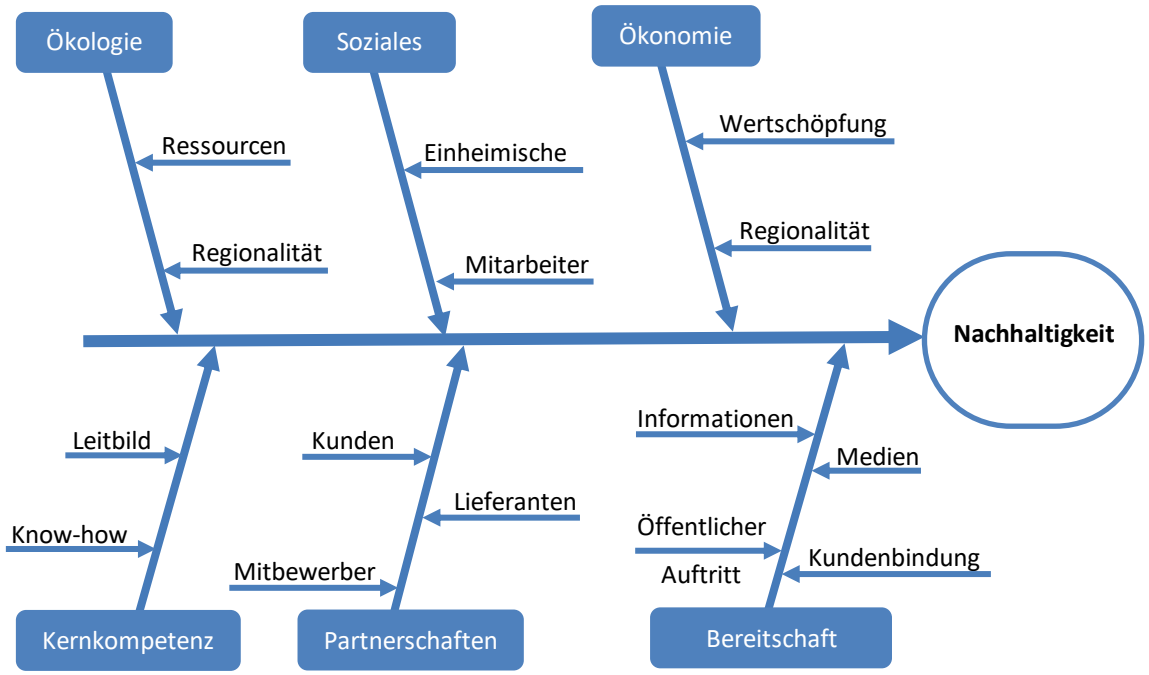


Abbildung 34: Ursache-Wirkungs-Diagramm[377]

Nach dem Herausarbeiten der Ausgangslage werden die dort ermittelten Aspekte mit den jeweiligen Kernkompetenzen abgeglichen. Dies kann auch zur Entscheidungsfindung beitragen, ob Bereiche ausgelagert werden sollen. Das Outsourcing soll aber nicht vorrangig dazu dienen, dass nicht nachhaltige Bereiche abgestoßen werden. Extern bezogene Dienstleistungen und Waren sind hinsichtlich Nachhaltigkeit ebenfalls zu berücksichtigen. Primäres Ziel bei der Auslagerung ist, dass Ressourcen auf die Kernkompetenzen konzentriert werden können. Zur spezifischen Ermittlung der Kernkompetenz wird auf die Ausführungen im Grundlagenkapitel (4.3.2) verwiesen. Daraus resultierende Kernkompetenzen, beziehungsweise eine daraus resultierende Priorisierung kann für die weitere Entwicklung herangezogen werden. Die dabei entwickelten Handlungsfelder sollen abschließend zur Umsetzung konkreter Gestaltungsmöglichkeiten führen. Mit der Umsetzung beginnt der Kreislauf von neuem. Durch die erneuten Erhebungen wird auf die geänderte Situation eingegangen. Diese kann sich aufgrund der durchgeführten Maßnahmen und aufgrund der

[377] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schulte-Zurhausen, 2002, S. 513

sich verändernden Einflüsse verändert haben. Weiters können die durchgeführten Erhebungen zur Kontrolle der Maßnahmen verwendet werden.

Einige mit dieser Arbeit gewonnenen konkreten Handlungsfelder werden nachfolgend angeführt. Diese sollen als Hilfestellung zur Entwicklung eigener Möglichkeiten dienen. Aufgrund der vielen verschiedenen Handlungsfelder sind nicht alle Maßnahmen für alle Akteure relevant, beziehungsweise möglich. Zur Identifikation der Handlungsfelder kann die in Kapitel 4.3.6 beschriebene touristische Nachhaltigkeitspyramide herangezogen werden. Zur Planung möglicher Handlungsfelder und konkreter Maßnahmen kann die Pyramide für nachhaltigen Konsum (Abbildung 11) unterstützend dienen.

Die konkrete Umsetzung des vorher beschriebenen Modells wird nachfolgend ausgeführt. Vor Durchführung konkreter Maßnahmen muss allen Beteiligten klargemacht werden, was eine nachhaltige Entwicklung bedeutet und warum eine solche sinnvoll ist. Dabei geht es um weit mehr als den reinen Umweltgedanken und das Anerkennen der Endlichkeit von Ressourcen. Das Verstehen des jeweiligen touristischen Systems ist Grundvoraussetzung. Deshalb sollte sich ein Unternehmen zu Beginn einer nachhaltigen Entwicklung unter anderem folgende, in Bereiche unterteilte, Fragen stellen:[378]

Allgemein:

- Was ist die Motivation für eine nachhaltige Entwicklung?
- Passt unser Leitbild, Motto, roter Faden – zu unserem gesellschaftlichen Engagement?
- Wo wollen wir uns engagieren, beziehungsweise wo hat unser Handeln Auswirkungen?
- Haben wir das notwendige Wissen, um die gewünschte Entwicklung zu planen und zu bewerkstelligen?
- Wird in manchen Bereichen oder grundlegend nachhaltig agiert?
- Was ist unser Kerngeschäft – lässt sich eine nachhaltige Entwicklung damit verbinden?

Regionalität

- Wie regional erfolgt der Einkauf?
- Kommen die beschäftigten Mitarbeiter aus der Tourismusregion?
- Wo entsteht Wertschöpfung?

[378] Vgl. Rödig, 2014, S. 85 und vgl. Riva & Pilott, 2020, S. S. 204ff

Partnerschaften

- Wie gut passen die Nachhaltigkeitsbestrebungen des Partners zu den eigenen?
- Welche Art von Unterstützung und Ressourcen kann der potenzielle Partner bieten, um die eigenen Nachhaltigkeitsinitiativen voranzutreiben?
- Welche Art von Risiken und Herausforderungen sind mit der Partnerschaft verbunden und wie kann man diese minimieren?
- Wer sind mögliche oder notwendige Partner?
- Möchten wir unsere Kunden einbinden?

Verkehr (Anreise und vor Ort)

- Wie funktioniert die Handhabung von Öffentlichen Verkehrsmitteln (Einfachheit, Komfort, Frequenz, …)?
- Wie ist der Status der Elektromobilität (Ladeinfrastruktur, Werksverkehr, …)?

Information und Bewusstsein

- Wie sind Informationslage und Bewusstsein der Einheimischen?
- Wie sind Informationslage und Bewusstsein der Mitarbeiter?
- Wie sind Informationslage und Bewusstsein der Gäste?

Sind die grundlegenden Fragen geklärt und somit die Voraussetzungen, samt Kernkompetenzen identifiziert, sollten die Handlungsfelder definiert werden können und mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen begonnen werden. Nachfolgend sind zunächst konkrete Handlungsbereiche aufgelistet und anschließend konkrete Handlungs-empfehlungen.

Handlungsbereiche lokalisieren und Erfolge kontrollieren

- Vorgabe von klaren Zielen/Wegen
- Unternehmensweite Integration
- Kontinuierliche Erfassung der relevanten Daten
- Mitarbeitersensibilisierung
- Vergleiche im zeitlichen Verlauf
- Vergleiche mit Mitbewerbern

Indikatoren ermitteln und interpretieren, beziehungsweise hinterfragen

- Bevölkerungseinstellung
- Mitarbeiterfluktuation
- Stammgästeanteil
- Aufenthaltsdauer
- Saisondauer
- Investitionsparameter

Umgang mit Ressourcen

- Fossile und erneuerbare Energien
- Nachwachsende Rohstoffe
- Müllvermeidung
- Recycling / Upcycling
- Regionalität (Produkte, Baustoffe, ..)
- Effizienz-, Subsistenz und Konsistenzstrategie

Konkrete Handlungsansätze

- Externe Zertifizierungen/Gütesiegel als Handlungsgrundlage
    - Klimaneutralität als Einstieg
    - Vorhandene Erhebungen/Benchmarks um Themen der Nachhaltigkeit erweitern
- Bewusstseinsbildung
    - bei Einheimischen, Mitarbeitern und Gästen → Sinnhaftigkeit der Maßnahmen und Handlungsweisen muss für Betroffene verständlich sein
    - Bereiche: Flächenverbrauch, Energieverbrauch, Emissionen und die Notwendigkeit sonstiger Maßnahmen
    - Mögliche Maßnahmen: CO_2-Fußabdruckrechner, Führungen, erklärende Inhalte an geeigneter Stelle (vor Ort, Web, soziale Medien, ..), Transparenz
    - Flächenverbrauch differenzierter betrachten und nicht nur quantitativ bewerten
- Organisatorisch
    - Besucherströme entsprechend der Belastungsgrenzen räumlich und zeitlich verteilen

- Barrierearme Planung (älter Menschen, eingeschränkte Menschen, Eltern mit Kinderwagen, ..)
- Raumplanung mit Vorhaltung von Flächen für die einheimische Bevölkerung und tourismusfremde Branchen
- Qualitative Verbesserungen über quantitative Verbesserungen stellen
- Durchgeführte Maßnahmen kommunizieren
- Stammgäste generieren (exzellente Servicequalität, Kundenbindungs–programme, personalisierte Angebote, Kundenkommunikation, Feedback berücksichtigen, ..)
- Öffentliche Meinung in weitere Schritte einfließen lassen
- Nachhaltige Urlaubszeit als touristisches Angebot (Nachhaltiges Handeln für Touristen vereinfachen/attraktivieren)
- Gezielte Reduktion des Angebots

- Lokale Bevölkerung
  - Attraktive Rahmenbedingungen für wirtschaftende Einheimische
  - Breite Beteiligung und Einbindung der lokalen Bevölkerung
  - Benefits für Einheimische aufgrund touristisch induzierter Preissteigerungen
  - Förderung von lokalen Produkten und Dienstleistungen (Wertschöpfungskette aufteilen, Kernkompetenz heranziehen), Verwendung nachwachsender Baustoffe
  - Stärkung der regionalen Identität
- Mitarbeiter
  - Arbeitsbedingungen verbessern, Individualisierung und Flexibilisierung als zentrale Ansätze
  - Rahmenbedingungen für Saisonarbeitskräfte attraktiver gestalten
  - Gezieltes Schulungsangebot (Sprachkurse, Kurse für lokale Aktivitäten, ..)
  - Qualitative Arbeitsplätze im Tourismus für qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
  - Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern (Benefits, Bonusprogramme, ..)
  - Mitarbeitermotivation, Crew-Card, neue Mitarbeiterunterkünfte, Cafeteria-System
  - Mitarbeitergesundheit fördern

- Kooperationen nutzen
    - Informationsaustausch mit anderen Branchen und Mitbewerbern
    - Einkaufsgemeinschaften
    - Angebotserweiterung
- Natur schützen
    - Variantenfahren eindämmen (Abgrenzungen, Schutzzonen, ..)
    - Vegetationspflege und standortgerechte Bewirtschaftung der Pistenflächen, beispielsweise durch Beweidungsprojekte oder Kooperationen mit Biomasseanlagen
    - Erosionsschutz und Geländestabilisierung durch entsprechenden Pistenbau oder sonstige Maßnahmen
    - Flächenverbrauch reduzieren
    - Förderung und Schaffung von naturverträglichen Tourismusaktivitäten (gut markierte Wander- und Radwege, Yoga oder Pilates in der Natur)
- Beitrag zur Abschwächung des Klimawandels[379]
    - Verhinderung von Treibhausgasemissionen (Verzicht auf besonders schädliche Angebote, Heliskiing, …)
    - Reduzierung von Treibhausgasemissionen (Effizienzsteigerung, Wärmedämmung, …)
    - Ersetzen von Praktiken zur Reduktion der Treibhausgasemissionen (öffentliche Verkehrsmittel statt motorisierter Individualverkehr, …)
    - Ausgleich von Treibhausgasemissionen (entstandene und unvermeidbare Emissionen durch zertifizierte Projekte neutralisieren)
- Abfallwirtschaft
    - Reduktion (Verpackung, Küchenabfälle, ..)
    - Upcycling
    - Recycling
- Energie
    - Positive Energiebilanz (Plusenergie-Gebäude, Fotovoltaik-Anlagen, ..)
    - Erneuerbare Energien (Wasserkraft, Biomasse, Solarthermie, Fotovoltaik, Windkraft, ..)

[379] Vgl. Alpenkonvention, 2013, S. 111

    - Intelligente Energieverteilung, Energiemanagement, Nutzung vorhandener Infrastruktur (Beschneiungsanlage zur Stromerzeugung, Abwärme nutzen, ..)
    - Geschwindigkeitsregulierung Aufstiegsanlagen
    - Einsatz effizienter Hardware (Heizung, Pumpen, Motoren, ..)
- Mobilität
    - Öffentlichen Verkehr forcieren (Einheimische, Mitarbeiter, Gäste)
    - Nachhaltiges Angebot (ÖPNV, Elektromobilität samt Infrastruktur, ..)
    - An-/Abreise (Erreichbarkeit mit ÖPNV)
    - Fahrradprämie
- Fuhrpark
    - Fahrertrainings
    - Flottenmanagement, Fahrspuranalyse
    - Prüfung alternativer Antriebe (abhängig vom Ort und Einsatzzweck)
    - Schneetiefenmessung
- Schneemanagement
    - Optimierung Speicherseen (Lage und Befüllungszeitpunkt)
    - Optimierung Leitungsnetz und adäquate Pumpenwahl
    - Beschneiungsanlagentype entsprechend dem Einsatzbereich
    - Austausch Lanzenköpfe mit hohem Luftbedarf
- Saisonabhängigkeit und saisonale Schwankungen reduzieren
    - Diversifizierung touristischer Angebote
    - Ganzjährigen Tourismus fördern
    - Maßnahmen zur Belebung der Nebensaison

Bei nachhaltiger Entwicklung handelt es sich um eine langfristig angestrebte Veränderung, welche nur funktionieren kann, wenn sie im größeren Umfang und von allen Beteiligten praktiziert wird. Für den Erfolg einer nachhaltigeren Tourismusentwicklung müssen daher langfristig Wege gefunden werden, um alle Beteiligten zum Mitmachen zu bewegen und die Sichtweise nicht beteiligter Personen zu berücksichtigen. In der Praxis wird sich ein solch absoluter Ansatz nicht realisieren lassen. Im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung muss nachhaltiges Handeln aber jedenfalls ein integrativer Bestandteil in allen Bereichen sein. Eine eigene Abteilung für Nachhaltigkeitsbelange widerspricht grundsätzlich dem Nachhaltigkeitsgedanken. Nachhaltiges Wirtschaften betrifft alle Unternehmensbereiche.

Jede Unternehmensabteilung und jeder Mitarbeiter kann und muss einen Beitrag leisten. Deshalb ist es wichtig, dass das Thema nicht isoliert von einer Abteilung oder der Unternehmensleitung geplant und umgesetzt wird. Für erfolgreiches nachhaltiges Handeln ist es unumgänglich, dass entsprechende Strategien für die gesamte Organisation entwickelt werden. Neben den Bereichen mit großen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsbilanz sind vor allem jene Aspekte, die im **Fokus der Kunden** und potenziellen Kunden stehen, zu betrachten. Im Sinne einer authentischen nachhaltigen Entwicklung bilden Maßnahmen mit großer Tragweite, wie beispielsweise schonender Umgang mit Ressourcen, die Grundlage einer entsprechend strategischen Ausrichtung. Einen ehrlichen und wirkungsvollen Ansatz bilden „low hanging fruits". Damit sind jene Arbeiten und Maßnahmen gemeint, die schnell und ohne viel Aufwand einen großen Ertrag oder in diesem Zusammenhang eine große Einsparung mit sich bringen. Erst darauf aufbauend sollten weitere Maßnahmen ergriffen werden. Andernfalls werden gesetzte Maßnahmen, welche zwar grundsätzlich positive Auswirkungen haben, seitens der Konsumenten lediglich als Greenwashing betrachtet. Andererseits sind Konsumenten vielfach der Meinung, dass entsprechendes Marketing durch das Unternehmen erst dann gerechtfertigt ist, wenn in allen Bereichen entsprechend gehandelt wird. Die Verwendung von Nachhaltigkeitsindikatoren soll gemeinsam mit anderen Unternehmensindikatoren gehandhabt werden.

Um eine ganzheitlich nachhaltige Entwicklung zu erreichen, müssen die Verantwortlichkeiten ins Bewusstsein gebracht werden. Grundsätzlich muss nämlich jeder zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Je größer die „Macht" einer Person ist, umso größer ist deren Verantwortung. Dabei ist gemeint, dass Menschen in Führungspositionen größere Verantwortung und Möglichkeiten haben, die Richtung vorzugeben. Dies betrifft beide Seiten des Marktes. Neben den Maßnahmen im Bereich der Gäste und der Mitarbeiter sind die Belange der übrigen Stakeholder zu berücksichtigen. Einen großen Anteil daran haben die Shareholder. Wenn diese, wie im klassischen Tourismus vielfach üblich, die Einheimischen sind, kann von einer größeren Bereitschaft für eine nachhaltige Entwicklung ausgegangen werden. Bei den Einheimischen sollte es im Wesentlichen ausreichen, die Konsequenzen der jeweiligen Handlungsweisen ins Bewusstsein zu bringen. Sind die Anteilseigner von der Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung überzeugt, ist die wichtigste Grundlage für eine positive Entwicklung vorhanden. Darüber hinaus sind neben den Gästen und Mitarbeitern die gesamtgesellschaftlichen Interessen zu berücksichtigen. Dies ist vor allem deshalb notwendig, da im Tourismus generell sehr viele unterschiedliche Menschen direkt und

indirekt betroffen sind. Speziell bei einer nachhaltigen Entwicklung ist es deshalb unumgänglich, möglichst alle Perspektiven analysiert zu haben, und damit ein breiter Konsens gefunden werden kann.

Da Erfolg im Tourismus von der touristischen Nachfrage abhängig ist, muss eine nachhaltige Entwicklung entscheidend von den Touristen getragen werden. Dazu ist es notwendig, dass nachhaltiges Handeln von den Touristen nachgefragt wird. Dabei steht die Assoziation von Verzicht und Einschränkung im Widerspruch. Darüber hinaus scheint es sich mit der Nachhaltigkeit ähnlich zu verhalten wie mit dem Risiko. Wenn Personen selbst die Kontrolle haben, akzeptieren sie ein wesentlich höheres Risiko, als wenn sie keine Kontrolle haben. Beispielsweise erwarten Passagiere eines Linienfluges eine nahezu hundertprozentige Sicherheit. Für die gleichen Personen ist es dennoch in Ordnung, wesentlich riskantere Transportmöglichkeiten wie beispielsweise Motorräder zu fahren. Auf Nachhaltigkeit umgelegt bedeutet dies, dass eine nachhaltige Entwicklung im eigenen Wirkungsbereich wesentlich weniger strikt verfolgt wird als bei Leistungen und Produkten, die von anderen bereitgestellt werden und von einem selbst nur konsumiert werden.

Generell stellt sich die Frage, warum der Nachhaltigkeitsgedanke, beziehungsweise die damit verbundenen Grundsätze, nicht mehr kommuniziert werden. Solange dies von der Nachfrageseite nicht gefordert wird, ist keine Forcierung in diese Richtung zu erwarten. Für Kunden mag dies aus mehreren Gründen nicht attraktiv sein. Zum einen wird mit Nachhaltigkeit ein persönlicher Verlust des Komforts, der Freiheit und der Möglichkeiten assoziiert, zum anderen weckt Nachhaltigkeit keine Emotionen. Nachhaltigkeit ist nicht spannend, weckt keine Lust auf Urlaub. Urlaub wird nicht gemacht, um Zeit auf nachhaltige Art und Weise zu verbringen. Wenn Nachhaltigkeit bedeutet, die Komfortzone zu verlassen, dann hat das mit Urlaub in der Regel nichts zu tun. Das würde ein Urlaubsanbieter sicherlich nie kommunizieren. Touristen möchten sich im Urlaub nicht aktiv mit Nachhaltigkeit beschäftigen. Gäste möchten entspannen, etwas sehen und erleben. Beim Massentourismus wird Verantwortung abgegeben. Dies könnte einen möglichen Ansatz hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung darstellen.

Obwohl sich Nachhaltigkeit im konkreten Verhalten nicht vermehrt zeigt, gibt es zumindest bei der Einstellung eine Tendenz in diese Richtung. So hat sich bei der deutschen Bevölkerung mittlerweile eine überwiegend positive **Einstellung** zu Nachhaltigkeit bei Urlauben herausgestellt. Dabei spielen für 56 Prozent der Bevölkerung soziale und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte eine wichtige Rolle bei Urlaubsreisen. Soziale Gesichtspunkte werden

dabei etwas mehr beachtet als ökonomische. Die zusagende Einstellung hat in den letzten Jahren einen leichten Aufwärtstrend erfahren. Anders stellt sich die Situation allerdings nach wie vor im konkreten Verhalten dar. Die für Urlaubsreisen zurückgelegte Distanz ist beispielsweise deutlich gestiegen. Die CO_2-Kompensation bei Urlaubsflügen wird nicht einmal bei jedem zehnten Flug getätigt. Bei sechs bis acht Prozent der Urlaube werden hinsichtlich Nachhaltigkeit ausgezeichnete Veranstalter oder Unterkünfte bewusst ausgewählt. Als ausschlaggebendes Kriterium wurde Nachhaltigkeit nur bei vier bis acht Prozent der deutschen Touristen genannt. Die durchschnittliche Reisedauer hat sich hingegen unwesentlich verändert, wobei sich vor allem durch die Zeit, welche ein Tourist vor Ort verbringt, Wertschöpfung vor Ort generieren lässt. Somit kann gesagt werden, dass heutzutage bei gleichbleibender Wertschöpfung wesentlich mehr Verkehr produziert wird als früher. Diese Studie zeigt, dass es große Differenzen zwischen Einstellung und Verhalten gibt. Die für Deutschland erstellte Studie hat hier mehrere Erklärungsansätze identifiziert.[380]

- **Urlaub statt Disziplin**: Die Mehrheit der Urlaubsreisen sind von Lust und Freude und nicht von Schmerz, beziehungsweise Leid bestimmt. Urlaub ist für die meisten Leute eine Ausnahmezeit. Diese Zeit stellt eine Ausnahmegenehmigung von der selbst auferlegten Nachhaltigkeitsdisziplin dar.
- **Freude statt Nachhaltigkeit**: Bei Urlaubsreisen stehen in aller Regel Freude und symbolischer Wert im Vordergrund und nicht Vernunftargumente. Erholung wird trotz einer nachhaltigen Lebensweise und nicht aufgrund einer nachhaltigen Lebensweise gemacht.
- **Nutzen statt Nachhaltigkeit**: Die Auswahl einer nachhaltigeren Urlaubsform hat in der Regel höhere Preise zur Folge. Dennoch kann sich ein direkter Nutzen in Form von Selbstbestätigung durch ein gutes Gefühl, etwas Richtiges getan zu haben, durch bessere Qualität nachhaltiger Produkte (Genussnutzen) oder durch Prestige (sozialer Nutzen) ergeben. Demgegenüber stehen viele andere Motive. Sozialer Nutzen in Form von Prestige kann durch Exotik, möglichst exklusiver Urlaub oder Nachhaltigkeit erreicht werden. Dies ist stark vom Einzelnen abhängig.
- **Schnell und günstig statt nachhaltig**: Eine nachhaltigere Urlaubsreise ist meist mit höheren Kosten und höherem Aufwand verbunden. Auch Verzichtskosten durch

[380] Vgl. Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 6ff

Abstriche bei den Urlaubswünschen machen nachhaltigen Urlaub weniger attraktiv.

In Summe überwiegen heutzutage vielfach die Nachteile für nachhaltigeres Verhalten, um das Missverhältnis zwischen Handeln und Einstellung zu beseitigen. Umso mehr eine Urlaubsreise als außergewöhnlich und Miteinbezug (Involvement) angesehen wird, desto weniger spielen Einstellungen hinsichtlich Nachhaltigkeit eine Rolle.[381]

Zusätzlich zu dieser großen Lücke zwischen der angegebenen Einstellung hinsichtlich nachhaltigem Verhalten und dem tatsächlichen Verhalten bleibt eine zuverlässige Identifikation eines nachhaltigen touristischen Angebots schwierig. Es gibt unzählige **Gütesiegel** für nachhaltigen Tourismus. Die Qualität der einzelnen Gütesiegel ist jedoch nur mit verhältnismäßig viel Aufwand beurteilbar. Eine objektive Vergleichbarkeit ist meist nicht gegeben. Derzeit ergeben sich weder für Betreiber noch für Konsumenten im alpinen Tourismus wesentliche Vorteile durch die Verwendung einer entsprechenden Zertifizierung. Darüber hinaus erschwert die Tatsache, dass in vielen Bereichen Nachhaltigkeit lediglich als Marketinginstrument verwendet wird, eine seriöse Informationsgewinnung. Auszeichnungen oder Zertifizierungen für Nachhaltigkeit fördern diesen Missstand unter Umständen. Hat ein Unternehmen oder eine Region einmal eine positive oder herausragende Beurteilung erhalten, wird damit entsprechend geworben und die Motivation für ein anhaltendes Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit ist gering. Einerseits gibt es grundsätzlich wenig Interesse und zusätzlich erschweren die Intransparenz und die unterschiedlichen Schwerpunkte der einzelnen Gütesiegel die Etablierung eines einzelnen. Auch handelt es sich beim Thema Nachhaltigkeit um ein komplexes und umfangreiches Thema, welches auf seriöse Art und Weise nicht einfach zu kommunizieren ist. In der Praxis hat sich zudem gezeigt, dass die Konsumenten wenig Interesse und Vertrauen in Zertifikate haben. Andererseits können Zertifikate auch dazu beitragen, dass einzelne Maßnahmen nicht im Sinne des Greenwashings benutzt werden.[382] Für den Konsumenten sind die für ihn selbst erlebbaren und sichtbaren Maßnahmen von wesentlich höherer Bedeutung. Ein, zumindest auf den ersten Blick, einfacher Lösungsansatz wäre **Transparenz**. Denn bei den vorhandenen Gütesiegeln gilt Offenlegung der Zertifizierungskriterien als Qualitätsmerkmal. Dabei sind Marketing-

[381] Vgl. Schmücker, Sonntag & Günther, 2019, S. 8

[382] Vgl. Nygaard & Silkoset, 2022, S. 1ff

maßnahmen zur transparenten Kommunikation am vielversprechendsten. Die Gäste müssen informiert und aufgeklärt werden. Nur so können falsche Schlüsse möglichst vermieden werden und die gesetzten Maßnahmen der Organisation vom Konsumenten richtig verstanden werden. Mithilfe einer regional angesiedelten Dienstleistungskette könnte sich durch die damit vorhandene Transparenz ein Gütesiegel in der jeweiligen Region und sogar darüber hinaus etablieren. Durch die lokale Einbindung werden Transportwege eingespart, die regionale Entwicklung angekurbelt und letztlich die lokale Akzeptanz erhöht. Dies sollte in weiterer Folge positive Folgewirkungen haben. Für Unternehmen können trotz alledem entsprechende Gütesiegel oder Zertifizierungen ein sinnvolles Instrument sein. So bieten solche Systeme in der Regel Instrumente zur Bewertung der Istsituation. Durch die Analyse der Ausgangslage lassen sich die weiteren Schritte ableiten, wobei Gütesiegel und Zertifizierungen eine wertvolle Hilfestellung bieten können.

Die meisten Menschen werden bei einer nachhaltigen Entwicklung mitwirken, wenn sie zumindest das Gefühl haben, dass sie persönlich und direkt davon profitieren. Zusätzlich zur Tatsache, dass ein entsprechendes Tourismusprojekt diese Voraussetzung erfüllen muss, muss dies für alle Betroffenen entsprechend kommuniziert werden.[383] Ein erschwerender Faktor hierbei ist, dass sich die Veränderungen der Sichtweisen und Handlungen über mehrere Jahrzehnte hinziehen können.[384]

Unabhängig davon, in welchen Bereichen Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung ergriffen werden, spielt es eine große Rolle, von wem diese durchgeführt werden. Für eine Wirkung über einzelne Unternehmen hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, dass vor allem erfolgreiche und bekannte Tourismusdestinationen entsprechende Maßnahmen umsetzen. Die dort umgesetzten Maßnahmen haben sowohl eine Vorbildwirkung für Mitbewerber und genießen zugleich darüber hinaus eine große Wirkung in der Öffentlichkeit. Dadurch wird einerseits die Motivation für andere Branchenteilnehmer erhöht und vor allem die öffentliche Wahrnehmung der alpinen Tourismusbranche positiv beeinflusst.[385]

Der Tourismus im Paznaun ist in einheimischer Hand. Es gibt so gut wie keine externen Investoren. Das erwirtschafte Kapital generiert lokale Wertschöpfung und sichert dadurch regionale Arbeitsplätze. Durch die regionalen Arbeitsplätze wird die „Work-Life-Balance“

[383] Vgl. Marien & Pizam, 1997, S. 167

[384] Vgl. Miller & Twining-Ward, 2012, S. 258

[385] Vgl. Stål, Riumkin & Bengtsson, 2023, S. 10

verbessert, so entsteht beispielsweise vielfach die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten und so Beruf und Familie zu kombinieren. Die Tatsache, an einem Urlaubsort zu arbeiten, lässt weiteres Potenzial hinsichtlich „Work-Life-Balance“ erahnen. Dieses ist derzeit vielfach ungenutzt und sollte wieder mehr ins Bewusstsein gerückt werden. Hierbei stellt die Problematik der Mitarbeitergewinnung eine große Chance für die Unternehmen dar. So gibt es Unternehmen, die es trotz überdurchschnittlicher Bezahlung nicht geschafft haben, neue Mitarbeiter zu finden. Die Lösung wurde mittels einer durchschnittlichen Bezahlung in Kombination mit einer Reduktion der zu leistenden Stunden gefunden. Diese Vorgehensweise ist auch im Tourismus denkbar. Wie beschrieben gibt es unterschiedliche **Mitarbeitertypen** mit unterschiedlicher Motivation. Das Optimum für Betrieb und Mitarbeiter und somit letztlich für die gesamte Gesellschaft kann nur durch individuelle Lösungsansätze erreicht werden.

9. Zusammenfassung

Für eine nachhaltige Entwicklung ist eine systematische Herangehensweise unumgänglich. Die Entwicklung und Implementierung eines Systems zur Überwachung und Steuerung einer solchen Entwicklung ist keine Maßnahme mit konkretem Beginn und einem definierten Ende, sondern ein komplexer Prozess mit sich ständig verändernden Parametern. In einer sich permanent im Wandel befindlichen Welt verändern sich auch die Erfolgsfaktoren permanent. Für Nachhaltigkeit im Zuge des Alpintourismus, wurde im Laufe dieser Arbeit folgende Definition erarbeitet. Nachhaltiger Alpintourismus wird als nachhaltig angesehen, wenn er sich im Sinne der ansässigen Bevölkerung entwickelt und langfristig orientiert ist. Nutzen, nicht Verbrauchen muss das Motto sein und setzt damit drei wesentliche Aspekte voraus:

- Handeln muss für die Betroffenen wirtschaftlich sinnvoll sein.
- Handeln muss natürliche Grundlagen erhalten.
- Handeln muss von den betroffenen Menschen (vor allem den Einheimischen) gewollt sein. Obwohl der Kunde die Entscheidungsmacht besitzt, kann eine touristisch nachhaltige Entwicklung langfristig nur funktionieren, wenn die vom Kunden geforderte Entwicklung von den Einheimischen gewollt ist.

Beim alpinen Tourismus spielen nachhaltige Handlungssichtweisen seit jeher eine große Rolle. Daraus resultierten ein hoher Stammgästeanteil und hohe Loyalität bei den Mitarbeitern. Faktoren, die dazu führen, dass der Tourismus in der Vergangenheit grundsätzlich relativ krisensicher war.

Dennoch ist erfolgreicher Tourismus in den Alpen nicht per Definition nachhaltig und kann damit begründet werden, dass eine nachhaltige Entwicklung etwas Dynamisches, ohne ein endgültig definiertes Ende, ist. Im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung gibt es unzählige Einzelaspekte, welche separate Teile eines großen Puzzles darstellen.

Für die meisten erfolgreichen Wintertourismusdestinationen war beispielsweise die technische Beschneiung ein wichtiger Beitrag. Sie entstand Mitte der 1980er und wurde durch die drei schneearmen Winter 1987 bis 1990 forciert. Heutzutage ist die technische Beschneiung im Wintersport nicht mehr wegzudenken. Die Beschneiung dient dabei vor allem zur Absicherung der Saisonzeiten. Gäbe es keine technische Beschneiung, hätte speziell am Winteranfang fehlender Naturschnee weitreichende Folgen. Die Saisonzeiten wären ohne den

Einsatz von Schneeerzeugern meist wesentlich kürzer.[386] Der Einsatz von technischen Beschneiungsanlagen hat also wirtschaftliche Gründe. Dennoch machen sich Nicht-Regierungsorganisationen Gedanken über die Kosten der technischen Beschneiung. Die Vergangenheit hat mehrfach gezeigt, dass der wirtschaftliche Schaden bei Nichtvorhandensein von Beschneiungsanlagen um ein Vielfaches höher wäre als der Einsatz von Schneeanlagen. Andererseits muss angemerkt werden, dass es vor allem für kleine Skigebietsbetreiber schwierig ist, die hohen Kosten einer solchen Anlage aufzubringen. Trotz alledem ist die technische Beschneiung unterm Strich für die meisten Wintersportgebiete als Teil einer nachhaltigen Entwicklung zu sehen.

Vor allem für den alpinen Wintertourismus mussten die natürlichen und naturnahen Flächen der touristischen Infrastruktur weichen. So wurden Skipistenflächen mit Schubraupen aus dem natürlichen Urgelände planiert. Dadurch ging neben dem Landschaftsbild Biodiversität verloren. Dabei wurde Erosion durch falsche Bewirtschaftung vorangetrieben.[387] Diese unnatürlich gestalteten Geländebewegungen werden mittlerweile auf Grund eines sich wandelnden Bewusstseins, und aufgrund von sich verändernden Rahmenbedingungen nicht mehr durchgeführt. Durch systematisches Beiziehen von unterschiedlichen Fachexperten (Wildbachexperte, Geologe, ...) werden Flächen durch Eingriffe gegenüber dem Urzustand meist eher stabilisiert (Geländebereiche werden entwässert und gesichert, Steinschlagschutznetze errichtet). Flächige Eingriffe gibt es selten und auch dann in ökologisch nicht wertvollen Flächen. Die Biodiversität bleibt durch landwirtschaftliche Nutzung erhalten, da die vom Menschen geschaffenen Kulturlandschaften vielfach erst zu Biodiversität führten. Werden solche Flächen sich selbst überlassen, verschwinden etliche Arten schon nach wenigen Vegetationsperioden.[388]

Zusammenfassend gesagt sind die ökologischen Auswirkungen des Tourismus heutzutage vergleichbar mit jenen der landwirtschaftlichen Nutzung. Durch systematische Eingriffe und andauernde Pflege können die ökologischen Auswirkungen auf ein vertretbares Maß reduziert werden.

Verkehrsentwicklung und Regionalität sind weitere Bausteine einer nachhaltigen Entwicklung. Früher dominierte in den Alpen im Wesentlichen die Selbstversorgung. Mittlerweile ist eine

[386] Vgl. Bätzing, 2005, S. 165

[387] Vgl. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen, 1996, S. 124f

[388] Vgl. Bätzing, 2005, S. 88ff

reine Selbstversorgung nicht mehr möglich und wurde von der internationalen Marktwirtschaft abgelöst. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung spielt die Regionalität von Dienstleistungen und vor allem Erzeugnissen eine große Rolle. Lokale Kooperationen stellen beim Weg zu mehr Regionalität die Schlüsselrolle dar. Durch den Konsum der daraus entstehenden regionalen Güter ist es auf einfache Art und Weise möglich, eine nachhaltige Entwicklung zu forcieren. Durch Regionalität kann die lokale Wertschöpfung gesteigert werden, wodurch tendenziell mehr Geld in der jeweiligen Region verbleibt, was eine florierende Regionsentwicklung ermöglicht. Durch die räumliche Nähe der einzelnen Anbieter profitieren diese durch Agglomerations- und Fühlungsvorteile. Aufseiten der Kunden lässt sich nicht erkennen, dass solche Waren und Angebote häufiger nachgefragt werden als andere. Obwohl klar ist, dass im Zusammenhang mit dem Massentourismus keine ausschließliche Selbstversorgung möglich ist, müssen im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung Maßnahmen für mehr Regionalität ergriffen werden. Auch wenn von großen Destinationen ein über die lokalen Grenzen hinausgehendes Sortiment erwartet wird, können trotzdem lokale Erzeugnisse stärker beworben und mehr in den Fokus der Gäste gerückt werden. Oftmals ist es für die Touristen ausreichend, wenn sie die Möglichkeit einer großen Produktwahl haben. Durch geschicktes Bewerben vor Ort sollen die Kunden dennoch vorwiegend zu lokalen Produkten greifen.

Auch beim Transportwesen, welcher für den überwiegenden Anteil am CO_2-Ausstoß im Tourismus verantwortlich ist, gibt es große Unterschiede zwischen den verschiedenen Verkehrsmitteln hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit. Dabei ist vor allem die Verwendung von öffentlichen Verkehrsmitteln eine nachhaltigere Variante, sowohl bei der An- und Abreise als auch während dem Aufenthalt vor Ort. Der überwiegende Teil der Gäste reist dennoch mit dem Privatfahrzeug an. Vor Ort werden die öffentlichen Verkehrsmittel eher genutzt. Dies lässt sich folgendermaßen erklären. Bei der An- und Abreise ist das Privatfahrzeug schneller, wesentlich flexibler und ab einer gewissen Personenanzahl preiswerter. Die Anreise per öffentlichem Verkehrsmittel ist nur mit vorausschauender Planung und der Benützung von verschiedenen Verkehrsmitteln bis zum Urlaubsort möglich. Zusätzlich ergibt sich bei deren Benützung meist eine längere Reisezeit. Vor Ort ändert sich dies etwas. Die Verwendung von öffentlichen Verkehrsmitteln ist dort bequem. Die Transportwege sind kurz, die Verwendung eines häufig frequentierenden Verkehrsmittels ist angenehm. Es wird kein Parkplatz benötigt und die Benützung ist in den meisten Tourismusdestinationen kostenlos. Damit die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel bei der An- und Abreise steigt, muss deren Verwendung

attraktiver gestaltet werden. Dabei spielt neben der Optimierung der Anreisedauer die Vereinfachung der Planung ebenfalls eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus sind die Entwicklungen für alternative Antriebssysteme aus touristischer Sicht nicht unerheblich. Anders als in der Vergangenheit scheint es insbesondere bei der Elektromobilität so, als ob die Touristiker selbst eine entscheidende Rolle beim Ausbau der entsprechenden Infrastruktur einnehmen müssen. Dies lässt sich aufgrund des aktuellen Ziels der Politik, die lokalen CO_2-Emissionen zu verringern, gut mit einer nachhaltigen Entwicklung kombinieren.

In den Anfangszeiten des Tourismus in den Alpen war der größte Teil der Bevölkerung arm, heutzutage haben die meisten Menschen, vor allem in touristisch erfolgreichen Gegenden, einen überdurchschnittlichen finanziellen Wohlstand. Der Tourismus ermöglicht den Menschen in dezentralen Regionen einen mit urbanen Regionen vergleichbaren Wohlstand und damit verbundene Möglichkeiten. Aufgrund dieser generellen Niveausteigerung ist die Ausgangslage für eine positive Entwicklung eine andere. Früher bedeutete eine positive Entwicklung einen starken Aufstieg zu vollziehen. Jetzt muss eine positive Entwicklung bedeuten, dass das aktuelle Niveau gehalten wird, ein gewisser Ausgleich erfolgt und nur vereinzelt eine schwache Steigerung vollzogen wird. Für das Paznaun gilt, wie für den Alpenraum ganz allgemein, dass es keine unbegrenzte Entwicklung geben kann. Speziell eine weitere flächenmäßige Ausbreitung der touristischen Angebote gibt es alpenweit schon seit Längerem nicht mehr. Nur vereinzelt werden neue Bereiche erschlossen. Was früher beinahe ausschließlich von der Finanzierung bestimmt war, ist heute vor allem von den naturschutzrechtlichen Rahmenbedingungen abhängig. Die Entwicklung des alpinen Tourismus wird sich in Zukunft deshalb vor allem auf Qualitätsausbau fokussieren.

Eine nachhaltige Entwicklung könnte von der Politik durch entsprechende Gesetze, Förderungen und andere Anreize vorangetrieben werden. In einem demokratischen System lässt sich ein umfangreicher Wandel gewöhnlich nur sehr träge vollziehen. Maßnahmen und Abläufe werden nicht geändert, solange die Auswirkungen nicht zumindest grob abgeschätzt werden. Die dafür notwendigen Grundlagen in Form von Erhebungen und Studien werden nicht von heute auf morgen erstellt. Ebenso verhält es sich mit der Entwicklung neuer Technologien. Finanzielle Mittel stehen nicht ad hoc im notwendigen Ausmaß zur Verfügung. Die demokratischen Strukturen, mit ihren vielen Elementen, sind träge. Dabei ist immer fraglich, ob dies dann zu einer echten nachhaltigen Entwicklung führt oder nur dem Gesetzgeber genüge getan wird. Die vorhandenen Förderungssysteme scheinen nicht gerecht. Warum beispielsweise werden Zuschüsse für nachhaltiges Handeln nur an Umwelt- und

Naturschutzorganisationen gewährt, nicht an Unternehmen.[389] Zum Herbeiführen einer authentischen nachhaltigen Entwicklung ist vor allem die Nachfrageseite gefordert. Sobald es dort eine entsprechende Nachfrage gibt, wird es auf der Anbieterseite ein Umdenken geben müssen. Auf der Anbieterseite wird derzeit deshalb nicht im großen Stil aktiv mit Aspekten der Nachhaltigkeit geworben. Die meisten Tourismustreibenden handeln zwar im Ansatz bereits nachhaltig, dies wird jedoch nicht immer kommuniziert. Eventuell bestehen Bedenken, da nicht in allen Bereichen nachhaltig agiert wird. Wenn ein Unternehmen eine nachhaltige Entwicklung anstrebt, sollte dies publik gemacht werden. Dadurch wird das Unternehmen von Kunden anders wahrgenommen. Die daraus entstehende Kritik kann einen wichtigen Input für die weitere Entwicklung geben. Bevor aber eine nachhaltige Entwicklung aktiv beworben wird, sollte sich ein Unternehmen die in den nachfolgenden Seiten angeführten Fragen stellen. Wichtig bei der Kommunikation nach außen ist, dass nicht nur allgemein mit der nachhaltigen Entwicklung geworben wird. International anerkannte Zertifikate stellen keine ausreichende Information dar. Es sind vor allem die konkreten Maßnahmen und solche, welche der Gast selbst wahrnimmt, die bei der Kommunikation verwendet werden sollen. Transparenz, eventuell in Form von Führungen mit Blick hinter die Kulissen, können mögliche Instrumente sein. Früher wurden solche Führungen in vielen Bereichen angeboten. Zahlreiche Stammgäste im Tourismus schwärmen Jahre und Jahrzehnte von solchen Eindrücken. Dadurch entsteht eine besondere Verbundenheit mit einem Unternehmen oder einer Destination. Durch solche Maßnahmen wird die Kundenzufriedenheit erhöht, was wiederum die Loyalität erhöht.[390]

Die Alpintourismusbranche muss sich immer wieder gegen diverse Anschuldigungen speziell im Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit verteidigen. In den Medien wird speziell der Winterurlaub als Sinnbild für Umweltzerstörung dargestellt und versucht, dem Kunden ein „schlechtes Gewissen“ in Bezug auf einen nachhaltigen Lebensstil einzureden.[391] Zusätzlich scheint derzeit eine Diskrepanz zwischen dem, was gefordert wird und dem tatsächlichen Handeln vorhanden zu sein. Meffert und Münstermann beschreiben, dass die Menschen von Politik und Wirtschaft Moral einfordern, die breite Masse selbst jedoch nicht entsprechend handelt. Die breite Masse möchte es möglichst einfach. Ideal wäre es, sich mit einem Produkt

[389] Vgl. Umweltbundesamt, 2019, o. S.

[390] Vgl. Rasoolimanesh, Md Noor, Schuberth & Jaafar, 2019, S. 570f und Moliner-Tena, Monferrer-Tirado, Estrada-Guillén & Vidal-Meliá, 2023, S. 11ff

[391] Vgl. Prantl & Gasser, 2019, o. S.

von moralischen Verpflichtungen freizukaufen.[392] Zu Hause kümmert sich der Gast selbst um eine nachhaltige Lebensweise. Im Urlaub soll ihm dieser Aufwand vom Touristiker abgenommen werden. Der Kunde macht Urlaub von den Aufwänden der Nachhaltigkeit, nicht von der Nachhaltigkeit selbst. Mit dieser Einstellung als zentrales Ziel hat eine nachhaltige Entwicklung enormes Potenzial.

Darüber hinaus wären für nachhaltigkeitsbewusste Touristen Zertifikate und Gütesiegel eine wichtige Hilfestellung bei der Urlaubsplanung. Aufgrund der Vielzahl und der Unübersichtlichkeit im Labeldschungel stellt die Verwendung eines solchen Labels für einen hinsichtlich Nachhaltigkeit nicht überdurchschnittlich informierten Gast derzeit keine zuverlässige Hilfestellung dar. Dennoch stellen Labels einen Teil der Lösung, beziehungsweise einen Ansatzpunkt für weitere Bewertungs- und Handlungsmöglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung aufseiten der Anbieter dar. Solange sich Label auf dem Markt und vor allem bei den Kunden nicht mit großer Breitenwirkung etabliert haben, stellen vor allem Transparenz und Regionalität wichtige Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung dar. Obwohl sich das Interesse der Kunden an Gütesiegel in der Vergangenheit erhöht hat, stellen sie zum jetzigen Zeitpunkt vorwiegend für die Anbieter eine solide Basis zur systematischen Herangehensweise einer nachhaltigen Entwicklung dar.

Wie sich schon während dem Forschungsprozess gezeigt hat, ist eine nachhaltige Entwicklung äußerst komplex und umfangreich. Dabei gibt es eine Vielzahl von Ansatzpunkten. Obwohl eine nachhaltige Entwicklung grundsätzlich nicht auf einzelne Aspekte beschränkt werden soll, wird in der Praxis ein lückenloser Start in den allermeisten Fällen nicht sinnvoll sein und auch nicht gelingen. Wenngleich manche Unternehmensbereiche mit einfachen Mitteln in die entsprechende Richtung gelenkt werden können, wird es ebenfalls Bereiche mit wesentlich umfangreicheren Handlungsfeldern geben. Hinzu kommen Wechselwirkungen, welche sich im Vorfeld oft nur vage erahnen lassen. Dennoch konnten konkrete Themen erarbeitet werden, welche in Kapitel 8 dargestellt sind und als Checklisten für eine nachhaltige Entwicklung herangezogen werden können. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurde ein praxisorientiertes Modell für Entscheidungsträger erarbeitet. Dieses Modell soll einen möglichst allgemein gültigen Fahrplan mit konkreten Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im alpinen Tourismus bereitstellen. Das Modell besteht aus den vier in Abbildung 33 dargestellten und Kapitel 8 beschriebenen Schritten.

[392] Vgl. Meffert & Münstermann, 2005, S. 11

Auf den ersten Blick scheinen ökologische Probleme die größten Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus darzustellen. Bei genauerer Betrachtung stellen vor allem kurzfristig aber eher soziale Aspekte größere Hürden dar. Durch den vom Tourismus induzierten Wohlstand entstehen Spannungen und auch die allgemeine Arbeitsmarktsituation macht es Tourismusunternehmen nicht leicht.

Die Kunden bilden darüber hinaus einen gewichtigen Schlüsselfaktor für unternehmerische Nachhaltigkeit. Da der Tourismus von seinen Kunden lebt, muss die Frage gestellt werden, welche Kunden angesprochen werden wollen. Durch nachhaltiges Handeln können neue Kunden gewonnen und die Kundenloyalität erhöht werden.[393] Nachdem die Kundenfrage geklärt ist, gilt es, die möglichen Wege zur Zielerreichung zu entwickeln, die nicht mehr Teil des Problems sind, sondern Teil der Lösung für eine nachhaltige Entwicklung.

Gruppe	**Interessen**
Fremdkapitalgeber	Sichere Kapitalanlage Gute Verzinsung
Kunden	Qualitativ hochwertiges Produkt /Dienstleistung Fairer Preis
Lieferanten	Zahlungsfähige und zuverlässige Abnehmer
Mitbewerber	Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln
Staat und Gesellschaft	Steuern Arbeitsplätze Sozialleistungen Erhalt von Natur und Umwelt

Tabelle 9: Unternehmensexterne Interessens-/Anspruchsgruppen

Neben den Kunden gibt es weitere relevante Interessens- und Anspruchsgruppen im touristischen Umfeld (Tabelle 9), die ein Unternehmen im Zusammenhang mit den nachfolgend angeführten Thematiken berücksichtigen muss. Auch die unterschiedliche Wahrnehmung der einzelnen Gruppen stellt einen zu berücksichtigen Aspekt dar. Ebenso muss sich jeder Einzelne seiner Verantwortung bewusst sein. So fördern beispielsweise lange Wirkungsperioden der Unternehmensleitung eine nachhaltige Entwicklung.

[393] Vgl. Miller & Twining-Ward, 2012, S. 54

Im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung wird ein Unternehmen zwangsläufig ebenfalls mit dem Thema Wachstum konfrontiert. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist permanentes Wachstum, die Qualität und einen reduzierten Ressourcenverbrauch betreffend, wichtig. Größenwachstum hingegen hat Grenzen, die akzeptiert werden müssen. Wachstum ist bis zu einem bestimmten Maß die Bestätigung dafür, dass erfolgreich und richtig gehandelt wurde. Im Zusammenhang mit Energie- und generellen Ressourceneinsparungen ist Wachstum im Tourismus mit Nachhaltigkeit vereinbar. Stillstand wird vielfach als Rückschritt gesehen. Größenwachstum bedeutet aber meist zunehmende Ressourcenintensität. Ziel einer nachhaltigen Entwicklung muss ein natürliches Wachstum mit langfristigen Plänen sein. Dazu gehört die Ausweisung von touristischen Flächen. Dass es in einer endlichen Welt kein unendliches Wachstum geben kann, versteht sich dabei von selbst. Das größte Problem ist es zu erkennen, wo die Grenzen des Wachstums sind. Diese Frage wird von unterschiedlichen Interessensgruppen unterschiedlich beantwortet. So ist die Wachstumsgrenze nach Anschauung der Umweltorganisationen im Allgemeinen längst erreicht, die Wirtschaftstreibenden haben hier eine differenziertere Meinung. Während die Umweltorganisationen die Wachstumsgrenze rein anhand ihrer auf die Natur beschränkten Sichtweise begründen, sehen Wirtschaftstreibende vor allem die Ökonomie. Solange Wachstum wirtschaftliche Vorteile bringt, wird es meist als umweltverträglich gesehen. Es wird davon ausgegangen, dass sich die ökologischen und wirtschaftlichen Grenzen decken. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist es erforderlich, Wachstum und dessen Grenzen nicht auf einen Aspekt zu beschränken. Die Frage des Wachstums muss ökonomische, ökologische und soziale Aspekte beinhalten. Schwierig ist die Priorisierung der einzelnen Aspekte.

Der Nachhaltigkeitsgedanke sollte in jedem Unternehmen einen festen Teil der zentralen Unternehmensziele einnehmen. Laut den durchgeführten Erhebungen zählen vor allem der Umgang mit der Natur (Flächenverbrauch, Landschaftsbild, Biodiversität, …), Umgang mit der regionalen Kultur und Regionalität sowie ein fairer Umgang zu den Kernbereichen touristischer Unternehmungen. Trotz dieser eher großen Ziele sind speziell am Anfang einer nachhaltigen touristischen Entwicklung spezielle Ziele in spezifischen Bereichen eine mögliche Strategie:

- Klimaneutralität
- Nachhaltige Mobilität
- Regionalität
- Nachhaltige Beschaffung

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Reduzierung von Abfall und Umweltverschmutzung
- Schutz von Kultur- und Naturdenkmälern
- Förderung von lokalen Gemeinschaften und Wirtschaft
- Verwendung von erneuerbaren Energien
- Sensibilisierung von Touristen und Mitarbeitern für nachhaltige Praktiken
- Erhaltung und Förderung von biologischer Vielfalt
- Reduzierung von Wasser- und Energieverbrauch
- Entwicklung von innovativen und nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen

Wie sich gezeigt hat, gibt es bei einer nachhaltigen Entwicklung viele zu berücksichtigende Aspekte. Neben den drei Nachhaltigkeitsbereichen haben Aspekte wie Kernkompetenz und Partnerschaften eines Unternehmens, sowie die Bereitschaft für nachhaltiges Handeln vom Unternehmen aber auch von den Kunden selbst, einen großen Einfluss auf eine nachhaltige Entwicklung im Bereich des alpinen Tourismus. Grundsätzlich ist die Bereitschaft für eine entsprechende Entwicklung sowohl bei den Gästen als auch bei den Wirtschaftstreibenden vorhanden. Die Touristiker erachten eine Forcierung zu mehr Nachhaltigkeit derzeit größtenteils nicht für notwendig, da es der Markt momentan nicht verlangt. Für die Kunden stellt die Einfachheit der Anwendbarkeit ein Hauptkriterium dar. Von zentraler Bedeutung ist deshalb die Schaffung eines gemeinsamen Bewusstseins. Nachhaltigkeit darf dabei keinesfalls auf die Umweltaspekte reduziert werden. Eine nachhaltige touristische Entwicklung muss im Sinne der Kunden und vor allem mit dem Rückhalt der direkt und indirekt betroffenen Bevölkerung geschehen. Für die Kunden sind dabei aber nicht internationale Gütesiegel für Nachhaltigkeit das oberste Ziel, sondern selbst erlebbare Facetten der Nachhaltigkeit. So möchte der Gast sehen, was mit seinem Geld geschieht. Hoch im Kurs stehen dabei Investitionen, die nicht den Wohlstand der Touristiker betreffen, sondern die Möglichkeiten der Gäste verbessern und erweitern. Für touristische Organisationen ist es darüber hinaus von grundlegender Bedeutung, dass die lokale Bevölkerung ebenfalls von der Entwicklung profitiert. Je mehr der Tourismus bei den Einheimischen verankert ist, desto zukunftsfähiger ist er.

Nachhaltigkeit im Tourismus bedeutet auch, dass eine Region durch touristische Aktivitäten krisensicherer wird. Hier hat sich vor allem gezeigt, dass ein hoher Stammgästeanteil von entscheidender Bedeutung ist. Ein hoher Stammgästeanteil ist in der Regel ein Garant dafür,

dass das Angebot den Anforderungen am Markt gerecht wird. Darüber hinaus führen Stammgäste zu einer kontinuierlichen Grundauslastung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der alpine Tourismus im Kontext der Nachhaltigkeit einige Herausforderungen zu bewältigen hat. So ist es zu einem großen Teil die öffentliche Wahrnehmung, welche vor allem dem alpinen Massentourismus widerfährt. Dabei spielen generelle Themen wie Umweltzerstörung, Energie- und Wasserverbrauch eine entscheidende Rolle und werden von unterschiedlichen Stellen unterschiedlich gesehen. Eine Lösung muss deshalb immer den Dialog mit unterschiedlichen Sichtweisen suchen. Dies bedeutet jedoch nicht vorwiegend, dass jeder von der eigenen Sichtweise überzeugt werden soll. In erster Linie soll die Auseinandersetzung mit anderen Sichtweisen dazu führen, das eigene Handeln aus einer anderen Perspektive zu betrachten und so mögliche Handlungsansätze zu erkennen. Der Kontakt mit Gästen und potenziellen Gästen ermöglicht gezielt, Maßnahmen zu ergreifen und erhöht die Kundenbindung.

10. Literaturverzeichnis

Bücher

Amelung, N., Mayer-Scholl, B. & Weber, J. (2008). Nachhaltige Entwicklung als Leitbild für Gesellschaft und Forschung. In N. Amelung, B. Mayer-Scholl & J. Weber (Hrsg.), Einstieg in Nachhaltige Entwicklung (S. 5-20). Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Barney, J. & Hesterly, W. (2006). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Salt Lake City: Pearson/Prentice Hall.

Bätzing, W. (2002). Der Stellenwert des Tourismus in den Alpen und seine Bedeutung für eine nachhaltige Entwicklung des Alpenraumes. In K. Luger & F. Rest (Hrsg.), Der Alpentourismus. Entwicklungspotenziale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie.. (S. 175-196). Innsbruck, Wien, München, Bozen: Studien Verlag.

Bätzing, W. (2005). Die Alpen - Geschichte und Zukunft einer europäischen Kulturlandschaft (3. Auflage). München: Verlag C.H. Beck oHG.

Bieger, T. (1997). Dienstleistungsqualität - Konzept, Messung, Massnahmen am Beispiel der Oberengadiner Bergbahnen. T. Bieger & C. Laesser (Hrsg.), In Jahrbuch der schweizerischen Tourismuswirtschaft 1996/97 (S. 41-71). St. Gallen: IDT.

Bieger, T. (2010). Tourismuslehre - Ein Grundriss. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Bieger, T., Beritelli, P. & Laesser, C. (Hrsg.). (2014). Zukunftsgestaltung im alpinen Tourismus - Schwerizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014 (Band 5). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Chrissis, M. B., Konrad, M. & Shrum, S. (2009). CMMI: Richtlinien für Prozess-Integration und Produkt-Verbesserung. München: Addison-Wesley.

Cottin , C. & Döhler, S. (2013). Risikoanalyse - Modellierung, Beruteilung und Management von Risiken mit Praxisbeispielen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Spektrum.

Crosby, P. B. (2000). Qualitätsmanagement.: Die aktualisierte Auflage des Welt-Bestsellers ‚Quality is free'. Wien, Frankfurt: Redline GmbH.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1993). Die Zwänge kollektiven Handelns: über Macht und Organisation. Frankfurt: Beltz Athenäum.

Doerfler, W. (2014). Führung und Führungskräfteentwicklung. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), Exzellente Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices (S. 149-172). Wiesbaden: Springer Verlag.

Duden. (2006). Wie verfasst man wissenschaftliche Arbeiten? Leitfaden für das Studium und die Promotion. Mannheim: Bibliographisches Institut AG.

Duden. (2012). Das große Wörterbuch der deutschen Sprache (4. Auflage). Mannheim: Bibliographisches Institut GmbH.

Esch, F.-R., Baumgartl, C., Stahl, M. & Jaeger, A. (2019). Employer Branding: Right Potentials gewinnen. In F.-R. Esch, (Hrsg.). Handbuch Markenführung (S. 961-982). Wiesbaden: Springer Gabler.

Freericks, R., Hartmann, R. & Stecker, B. (2010). Freizeitwissenschaft. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Freyer, W. (2006). Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie (8. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Freyer, W. (2011). Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Friedberg, E. (1995). Ordnung und Macht: Die Dynamik organisierten Handelns (Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung). Wien: Campus Verlag.

Ganteför, G. (2010). Klima – Der Weltuntergang findet nicht statt. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Glaser, B. (1978). Theoretical sensitivity. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine.

Grunwald, A. & Kopfmüller, J. (2012). Nachhaltigkeit (2. Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Hall, C. M. (2008). Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships (Themes In Tourism). Harlow: Pearson.

Helfferich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten - Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Job, H. & Weizenegger, S. (2003). Tourismus in Entwicklungsländern. In C. Becker, H. Hopfinger & A. Steinecke (Hrsg.), Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick (S. 629-640). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Keller, P. (1999). Alpiner Tourismus im globalen Wettbewerb: Sollen Regierungen den Tourismus als strategischen Wirtschaftszweig fördern? In M. Fuchs (Hrsg.), Tourismus in den Alpen. Internationale Beiträge aus Forschung und Praxis. (S. 224). Innsbruck: Studia Universitätsverlag.

Kirchhof, A.-K. & Nickel, O. (2014). Marken nachhaltig erfolgreich führen. In A.-K. Kirchhof & O. Nickel (Hrsg.), CSR und Brand Management - Marken nachhaltig führen (S. 1-36). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Kobjoll, K. (2014). Schindlerhof – „Great Place to work" - Mitarbeiter als Markenbotschafter. In A.-K. Kirchhof & O. Nickel (Hrsg.), CSR und Brand Management - Marken nachhaltig führen (S. 137-152). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Koob, C. (2014). Strategisches Management: Die Unternehmensentwicklung marktorientiert verwalten. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), Exzellente Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices (S. 103-148). Wiesbaden: Springer Verlag.

Kotler, P., Keller, K. L. & Bliemel, F. (2007). Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes. München: Pearson Studium.

Laws, E., Faulkner, B. & Moscardo, G. (1998). Embracing and managing change in tourism: International case studies. In E. Laws, B. Faulkner & G. Moscardo (Hrsg.), Embracing and managing change in tourism: International case studies (S. 1-10). London: Routledge.

Lutz, A. (2014). Projektmanagement: Projekte richtig planen, steuern und Risiken minimieren. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), Exzellente Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices (S. 245-272). Wiesbaden: Springer Verlag.

Mann, R. (1995). Das ganzheitliche Unternehmen: Die Umsetzung des Neuen Denkens in der Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Marien, C. & Pizam, A. (1997). Implementing sustainable tourism development through citizen participation in the planning process. In S. Wahab & J. Pigram (Hrsg.), Tourism, Development and Growth: The challenge of sustainability (S. 164-178). London: Routledge.

Meffert, H. & Münstermann, M. (2005). Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis: eine Bestandsaufnahme. Arbeitspapier Nr. 186. Münster : Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung.

Menn, A. & Putzing, F. (2019). Die Klimapioniere – Nachhaltigkeitsinitiativen im Wintersport. In A. Hildebrandt (Hrsg.), CSR und Sportmanagement - Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen (S. 421-435). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Mey, G. & Mruck, G. (2009). Methodologie und Methodik der Grounded Theory. In W. Kempf & M. Kiefer (Hrsg.), Forschungsmethoden der Psychologie. Zwischen naturwissenschaftlichem Experiment und sozialwisseschaftlicher Hermeneutik (S. 100-152). Berlin: Regener.

Mey, G. & Mruck, K. (2011). Grounded Theory Reader (2. Auflage). (K. Mruck, Hrsg.) Köln: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Miller, G. & Twining-Ward, L. (2012). Monitoring for a Sustainable Tourism Transition - The Challenge of Developing and Using Indicators. London: CABI Publishing.

Moser, A.K., Naderer, G., Haubach, C. (2017). Mit qualitativen „insights“ aus der Nische zum Mainstream: Nachhaltiger Konsum von Körperpflegeprodukten. In: Leal Filho, W. (Hrsg.) Innovation in der Nachhaltigkeitsforschung. Theorie und Praxis der Nachhaltigkeit (S. 23-38). Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum.

Mowforth, M. & Munt, I. (1998). Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World. London: Routledge.

Neuberger, O. (1995). Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Niermann, P. F.-J. & Riddermann, R. M. (2014). Managemententscheidungen in der Unternehmensentwicklung. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), Exzellente Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices (S. 55-80). Wiesbaden: Springer Verlag.

Peters, M. & Siller, H. (2014). Tourismusentwicklung im alpinen Lebensraum:. In K. Matzler, H. Pechlaner & B. Renzl (Hrsg.), Strategie und Leadership (S. 175-189). Wiesbaden: Springer Gabler.

Porter, M. E. (2014). Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Prettenthaler, F. (2016). Wird 2015 rückblickend das Jahr der Trendwende beim Klimawandel genannt werden? In B. Karl, W. Mantl, K. Poier, M. Prisching & A. Ziegerhofer, Steirisches Jahrbuch für Politik 2015 (S. 59 - 62). Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.

Pufé, I. (2012). Pocket Power - Nachhaltigkeitsmanagement. München: Carl Hanser Verlag.

Pümpin, C. & Prange, J. (1995). Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und Umgang mit Krisen. Frankfurt: Campus Verlag.

Reisinger, S., Gattringer, R. & Strehl, F. (2017). Strategisches Management - Grundlagen für Studium und Praxis. München: Perason.

Rödig, T. (2014). Corporate Volunteering – Wirkung auf Mitarbeiter und Marke. In A.-K. Kirchhof & O. Nickel (Hrsg.), CSR und Brand Mangement - Marken nachhaltig führen (S. 83-94). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Schmücker, D., Sonntag, U. & Günther, W. (2019). Nachhaltige Urlaubsreisen: Bewusstseins- und Nachfrageentwicklung. Kiel: NIT Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH.

Schmutte, A. M. (2014). Business Excellence-Modelle: Die gezielte Entwicklung von „Spitzenleistungen“. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), Exzellente Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices (S. 83-102). Wiesbaden: Springer Verlag.

Schmutte, A. M. (2014). Geschäftsprozessmanagement: Den Kundennutzen erhöhen. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), Exzellente Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices (S. 213-244). Wiesbaden: Springer Verlag.

Schulte-Zurhausen, M. (2002). Organisation. München: Verlag Vahlen.

Stallinger, G. (2014). Nachhaltiger Wintertourismus im österreichischen Alpenraum - Entwicklungen, Trends und Zukunftsperspektiven. Hamburg: disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH.

Steinecke, A. (2010). Populäre Irrtümer über Reise und Tourismus. München: Oldenbourg Verlag.

Steiner, E., Paul, J. & Kah, A. (2014). Finanzmanagement: Die Entscheidung über Finanzierung. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), Exzellente Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices (S. 173-212). Wiesbaden: Springer Verlag.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte - Funktionen - Fallstudien. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Strauss, A. & Corbin, J. (1996). Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Strübing, J. (2014). Grounded Theory - Zur Sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils (3. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Unterberger, S. (2010). Strategien für eine nachhaltige(re) Tourismusentwicklung im Alpenraum - Das Beispiel des grenzüberschreitenden Schutzgebietes Karwendel - eine Potentialanalyse. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.

Wall, G. (1997). Sustainable tourism - unsustainable development. In S. Wahab & J. J. Pigram (Hrsg.), Tourism, Development and Growth - The challenge of sustainability (S. 33-49). London: Routledge.

Wehrli, R., Priskin, J., Stettler, J. & Amstad, O. (2014). Wie werden nachhaltige Tourismusangebote am effektivsten dem Kunden kommuniziert? - Erkenntnisse einer wissenschaftlichen Literaturanalyse. In T. Bieger, P. Beritelli & C. Laesser (Hrsg.), Zukunftsgestaltung im alpinen Tourismus - Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014 (S. 1-16). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Widmann, E. (2008). Nachhaltige Entwicklung im Toursmus in den Alpen. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.

Fachzeitschriften

Badulescu, D., Simut, R., Mester, I., Dzitac, S., Sehleanu, M., Bac, D. P. & Badulescu, A. (2021). Do economic growth and environment quality contribute to tourism development in EU countries? A panel data analysis. Technological and Economic Development of Economy, 27(6), S. 1509-1538. Zugriff am 12.04.2022. Verfübar unter: https://doi.org/10.3846/tede.2021.15781.

Balli, E. (2021). The Nexus Between Tourism, Environmental Degradation and Economic Growth . Ege Academic Review , 21 (2) , 149-161 . Zugriff am 24.08.2022. Verfügbar unter: https://doi.org/10.21121/eab.907436.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. Zugriff am 17.09.2019. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

Bätzing, W. (2019). Alpendämmerung. Boomende Touristenhochburgen und verlassene Täler - wie eine riesige Kulturlandschaft im Herzen Europas verschwindet. Kulturaustausch-Zeitschrift für internationale Perspektiven Nr. 1/2019, S. 40-41.

Criscione-Naylor, N. & Andrea, C. (2018). Sustainable Tourism: An Exploration of How to Sustain Environments, Cultures, and Communities. Proceedings of the Norheast Business & Economics Association 2018, S. 67-70.

Driskell, D., Banneijee, K. & Chawla, L. (2001). Rhetoric, reality and resilence: overcoming obstacles to young people‘s participation in development. Environment & Urabnization - Rethinking Aid to Urban Poverty Reduciton: Lessons for Donors (Volume 13, No 1, April 2001), S. 77-89.

Garcia-De los Salmones, M., Herrero, A. & Martinez, P. (2021). CSR communication on Facebook: attitude towards the company and intention to share. International Journal of Contemprary Hospitality Management, S. 1391-1411. Zugriff am 29.04.2022. Verfübar unter: https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1054.

Gardt, M., Broekel, T., Gareis, P. & Litmeyer, M.-L. (2018). Einfluss von Windenergieanlagen auf die Entwicklung des Tourismus in Hessen. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 03/2018, S. 46-64. Zugriff am 17.06.2019. Verfügbar unter: https://ideas.repec.org/a/bpj/zfwige/v62y2018i1p46-64n2.html.

Harms, G., Neumann, M. & Clemens, O. (2019). Motive für CSR bei klein- und mittelständischen Reiseveranstaltern in Deutschland. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft November 2019, Volume 11, Issue 3, S. 429-436.

Iannucci, T. & Hutchinson, L. (2021). Strategic Planning and Plan Sustainability: Part Two. Plans & Trusts Jan/Feb2021, Vol. 39 Issue 1, S. 14-19. Zugriff am 13.03.2022. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3390/su9020161.

Lewin, K. (1947) Group Decision and Social Change. Newcomb, T. and Hartley, E., Eds., Readings in Social Psychology, Holt, Rinehart & Winston, New York, 197-211.

Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: Results of a Delphi survey of tourism researchers. Tourism Management 22(2001), S. 351-362. Zugriff am 07.04.2019. Verfügbar utner: https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00067-4.

Moliner-Tena, M. Á., Monferrer-Tirado, D., Estrada-Guillén, M., & Vidal-Meliá, L. (2023). Sustainable service ecosystems from the transformative value perspective: A study in tourism destinations. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30(1), 342– 357. Zugriff am 17.01.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1002/csr.2358.

Muster, V. & Schrader U. (2021). Nachhaltiger Konsum und Digitalisierung: Empfehlungen für die Verbraucherbildung. HiBiFo – Haushalt in Bildung & Forschung, 1-2021, S. 112-126. Zugriff am 10.10.2022. Verfügbar unter: https://doi.org/10.3224/hibifo.v10i1.08.

Nygaard, A. & Silkoset, R. (2022). Sustainable development and greenwashing: How blockchain technology information can empower green consumers. Business Strategy and the Environment, S. 1-13. Zugriff am 28.12.2022. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1002/bse.3338.

Pröbstl, U. & Jiricka, A. (2013). Kommunikation von Umweltleistungen. Internationale Seilbahn-Rundschau 02/2013, S. 66-67.

Rasoolimanesh, S., Md Noor, S., Schuberth, F. & Jaafar, M. (2019). Investigating the effects of tourist engagement on satisfaction and loyalty. Service Industries Journal 39(7-8), S. 559-574. Zugriff am 04.03.2019. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1570152.

Riva, A. & Pilott, L. (2020). How to Develop a Strategic Plan for Sustainability? The Case of Ferrari‘s City of Maranello. Business and Management Science International Quarterly Review Vol 11, No 2 (2020), S. 199-212. Zugriff am 19.04.2022. Verfügbar unter: http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/11.2.199-212.

Ryan, C. (2002). Equity, management, power sharing and sustainability - issues of the ‚new tourism‘. Tourism Management, Volume 23 (Issue 1), S. 17-26. Zugriff am 23.07.2019. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00064-4.

Silberholz, G., Marchner, M., Kerschenbauer, J. & Zunk, B. (2012). Konzept zur Integration von Risikomanagement in die Produktentwicklung, WINGBusiness 4/2012, S. 32-38. Zugriff am 17.06.2019. Verfügbar unter: https://issuu.com/beablond/docs/heft_04_2012/5.

Stål, H. I., Riumkin, I., & Bengtsson, M. (2023). Business models for sustainability and firms' external relationships—A systematic literature review with propositions and research agenda. Business Strategy and the Environment, S. 1–15. Zugriff am 13.01.2023. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1002/bse.3343.

Steiger, R. (2016). Klimawandel ist nicht das Ende des Skisports, aber großer Kostentreiber. Mountain Manger 06/2016, S. 8-10.

Tanguay, G., Rajaonson, J. & Therrien, M.-C. (2013). Sustainable Tourism Indicators: Selection Criteria for Policy Implementation and Scientific Recognition. Journal of Sustainable Tourism 21:6, S. 862-879. Zugriff am 16.04.2020. Verfügbar utner: https://doi.org/10.1080/09669582.2012.742531.

Onlinequellen

Aigner, G. (2018). Die Winter im Paznaun seit 1895 - Eine Analyse amtlicher Wintertemperatur- und Schneemessreihen. Zugriff am 23.04.2020. Verfügbar unter: https://www.zukunft-skisport.at/studien/Ischgl-Paznaun_Wintertemp-Schnee_G-Aigner_2018.pdf.

Aigner, G. (2019). Zukunft Skisport. Zugriff am 26.11.2019. Verfügbar unter: https://www.zukunft-skisport.at/studien/.

Alpenkonvention. (2013). Nachhaltiger Tourismus in den Alpen - Alpenzustandsbericht. Zugriff am 17.03.2019. Verfügbar unter: https://www.alpconv.org/fileadmin/user_upload/Publications/RSA/RSA4_DE.pdf.

Alpenkonvention - Berglandwirtschaft. (2022). Zugriff am 16.08.2022. Verfügbar unter: https://www.alpconv.org/fileadmin/user_upload/Convention/DE/Protocol_Mountain_Farming_DE.pdf.

Alpenkonvention - Bergwald. (2022). Zugriff am 14.08.2022. Verfügbar unter: https://www.alpconv.org/fileadmin/user_upload/Convention/DE/Protocol_Mountain_Forests_DE.pdf.

Alpenkonvention - Energie. (2022). Zugriff am 13.08.2022. Verfügbar unter: https://www.alpconv.org/fileadmin/user_upload/Convention/DE/Protocol_Energy_DE.pdf.

Alpenkonvention - Raumplanung und nachhaltige Entwicklung. (2022). Zugriff am 02.08.2022. Verfügbar unter: https://www.alpconv.org/fileadmin/user_upload/Convention/DE/ Protocol_Spatial_Planning_DE.pdf.

Amt der Tiroler Landesregierung. (2010). Die Tiroler Wirtschaft im ersten Jahr der Weltwirtschaftskrise - Eine Analyse der Leistungs- und Strukturerhebung 2008. Zugriff am 17.12.2020. Verfügbar unter: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/LSE2010_txt.pdf.

Amt der Tiroler Landesregierung. (2019). tirisMaps. Zugriff am 19.02.2019. Verfügbar unter: https://maps.tirol.gv.at/.

Amt der Tiroler Landesregierung - Sachgebiet Landesstatistik und tiris. (2017). Die Einrichtungen zur Grundversorgung der Tiroler Bevölkerung - Erhebung 2017. Zugriff am 19.09.2019. Verfügbar unter: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/Grundversorgung_Bericht_2017.pdf.

Ayoub, N. (2021). Nachhaltig einkaufen. Zugriff am 01.08.2021. Verfügbar unter: https://utopia.de/ratgeber/nachhaltig-einkaufen-pyramide-konsum/.

BahnTouristikExpress GmbH. (2020). BTE BahnTouristikExpress. Zugriff am 09.01.2020. Verfügbar unter: https://bahntouristikexpress.de/autoreisezug-de.html.

Bio Hotels. (2019). Bio Hotels Vereinsstatuten. Zugriff am 19.01.2019. Verfügbar unter: https://www.biohotels.info/media/52170/bh-statuten-2019-1865962.pdf.

Boutiquehotel Stadthalle. (2018). Boutiquehotel Stadthalle Wien. Zugriff am 20.01.2018. Verfügbar unter: https://www.hotelstadthalle.at/boutiquehotel/gruende-urlaub-wien.html.

Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (2022). Nachhaltige Klimaschutz-Maßnahmen. Zugriff am 23.09.2022. Verfügbar unter: https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/agenda2030/ bericht-2020/nachhaltigkeit.html.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft. (2019). 1. Fortschrittsbericht zu den Sustainable Development Goals. Zugriff am 19.12.2020. Verfügbar unter: https://www.bmk.gv.at/dam/jcr:88a164b4-8266-4f97-b3fd-a5ac589bf98b/SDG_Fortschrittsbericht2017.pdf.

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2019). SDG-Aktionsplan 2019+ Nachhaltigkeit forcieren – Zukunft gestalten. Zugriff am 23.12.2020. Verfügbar unter: https://www.bmk.gv.at/dam/jcr:a9ce4b82-3f2e-4e24-9083-fb391be8c450/SDG_Aktionsplan2019.pdf.

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2019a). Österreichisches Umweltzeichen. Zugriff am 13.04.2021. Verfügbar unter: https://www.umweltzeichen.at/de/home/start.

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2019b). Hydrographisches Jahrbuch: Messstellennummer 101949. Zugriff am 27.05.2021. Verfügbar unter: https://wasser.umweltbundesamt.at/hydjb/search/search.xhtml.

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2020). Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus - 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung. Zugriff am 05.01.2020. Verfügbar unter: https://www.bmnt.gv.at/tourismus/tourismus-und-die-sdgs.html.

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus. (2020a). Sustainable Development Goals. Zugriff am 12.01.2020. Verfügbar unter: https://www.bmnt.gv.at/dam/jcr:ffb9d689-e084-4394-b544-3096422530cb/SDG11.pdf.

Business in the Community. (2011). Influencing Consumer Behaviour: A Guide To Sustainable Marketing. Zugriff am 16.02.2015. Verfügbar unter: http://www.bitc.org.uk/ system/files/influencing_consumer_behaviour-a_guide_to_sustainable_marketing.pdf.

CIPRA. (2016). Tourismus im Klimawandel. Zugriff am 01.12.2016. Verfügbar unter: http://www.linder-gruber.at/de/aktuelles/meldungen/Tourismus_im_Klimawandel.pdf.

Die Aachener Stiftung Kathy Beys. (2017). Lexikon der Nachhaltigkeit. Zugriff am 30.12.2017. Verfügbar unter: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/fairtrade_standards_1899.htm.

Die Bundesregierung. (2021). Klimaschutzgesetz. Zugriff am 29.06.2021. Verfügbar unter: https://www.bundesregierung. de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672.

Die Presse. (2019). Skifahren wird auch heuer deutlich teurer. Zugriff am 19.11.2019. Verfügbar unter: https://www.diepresse.com/5724592/skifahren-wird-auch-heuer-deutlich-teurer.

Endres, A. (2019). Klimagipfel: Es geht immer um die Kohle. Zugriff am 13.12.2019. Verfügbar unter: https://www.zeit.de/ politik/ausland/2019-12/klimagipfel-kohle-klimaschutz-finanzierung.

Energy & Climate Intelligence Unit. (2022). Net Zero Scorecard. Zugriff am 23.10.2022. Verfügbar unter: https://eciu.net/netzerotracker.

Ennemoser, K. (2016). Chancen für den Wintertourismus. Zugriff am 14.10.2016. Verfügbar unter: https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Hotellerie/Service/050913_vortrag_alpenkonvention_ke.pdf.

Europäisches Parlament. (2021). Was versteht man unter Klimaneutralität. Zugriff am 29.06.2021. Verfügbar unter: https://www.europarl. europa.eu/news/de/headlines/society/20190926STO62270/was-versteht-man-unter-klimaneutralitat.

fair unterwegs – arbeitskreis tourismus & entwicklung. (2016). Nachhaltigkeit im Tourismus Wegweiser durch den Labeldschungel. Zugriff am 30.12.2016. Verfügbar unter: https://www.fairunterwegs.org/fileadmin/user_upload/Dokumente/PDF/Dokumente_intern/PDF-Labelguide_Dritte_Auflage_ DE_2016.pdf.

fair unterwegs – arbeitskreis tourismus & entwicklung. (2019). Auswahlverfahren: Welche Labels wurden für diesen Wegweiser ausgewählt?. Zugriff am 25.11.2019. Verfügbar unter: https://www.fairunterwegs.org/vor-der-reise/labelfuehrer/auswahlverfahren.

Feiner, G. (2012). Bürgerschaftliches Engagement auf kommunaler Ebene. Zugriff am 03.07.2019. Verfügbar unter: https://phaidra.univie.ac.at/open/o:1285432.

Fleischhacker, V., Formayer, H., Seisser, O., Wolf-Eberl, S. und Kromp-Kolb, H. (2009). Klimawandel und Reiseverhalten - Grundlagenstudie: Auswirkungen des Klimawandels auf das künftige Reiseverhalten im österreichischen Tourismus. Zugriff am 09.04.2021. Verfügbar unter: https://meteo.boku.ac.at/report/BOKU-Met_Report_19_online.pdf.

Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftsforschung. (2016). Bedeutung des Tourismus für Tirol: Berechnung der Wertschöfpung, Beschäftigung und Einkommen. Zugriff am 01.04.2022. Verfügbar unter: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/PNr104_GAW_Bedeutung_Tourismus_fuer_Tirol.pdf.

Global Sustainable Tourism Council. (2016). TourCert Achieves 'Recognized' Global Sustainable Tourism Council Status for its Tour Operator Standard. Zugriff am 23.12.2016. Verfügbar unter: http://www.gstcouncil.org/en/about/news/724-tourcert-achieves-recognized-global-sustainable-tourism-council-status-for-its-tour-operator-standard.html.

Green Globe. (2019). Green Globe. Zugriff am 23.11.2019. Verfügbar unter: https://greenglobe.com/.

grischconsulta AG. (2003). Wertschöpfung 2003 Bergbahnen Tirol, Bezirk Landeck. Zugriff am 13.03.2019. Verfügbar unter: https://www.grischconsulta.ch/wertschoepfung-2003-bergbahnen-tirol-bezirk-landeck/.

Hahn, F. (2016). Cipra - Leben in den Alpen. Zugriff am 03.08.2016. Verfügbar unter: https://www.cipra.org/de/publikationen/2709/454_de/inline-download

Hart, M. (2018). Sustainable Measures - Organizing indicators. Zugriff am 22.07.2018. Verfügbar unter: http://www.sustainablemeasures.com/node/96.

Hart, M. (2018). Sustainable Measures - What is an indicator of sustainability? Zugriff am 22.07.2018. Verfügbar unter: http://www.sustainablemeasures.com/node/89.

Hörhager, P. (2020). Innovationsherausforderungen im Rahmen der Klimaneutralität. Zugriff am 30.10.2020. Verfügbar unter: https://www.vitalpin.org/filerpool/download/1820/Innova_Klima_2020.pdf.

Icon Added Value. (2014). „CSR auf dem Prüfstand“ – Ländervergleich mit Frankreich und UK. Zugriff am 07.02.2014. Verfügbar unter: http://source.icon-added-value.com/icon-eigenstudie-csr-auf-dem-prufstand-landervergleich-mit-frankreich-und-uk.

Institut für Praktische Theologie. (2015). Das Expose. Zugriff am 28.05.2015. Verfügbar unter: http://www.uibk.ac.at/praktheol/katrel/irp/dokumente/das-expose.pdf.

Jiricka, A. & Pröbstl, U. (2019). Erneuerbare Energien in Wintersport-Destinationen. Zugriff am 25.03.2019. Verfügbar unter: https://de.isr.at/singleview/article/ erneuerbare-energien-in-wintersport-destinationen.

Kääb, A. & Hoelzle, M. (2016). System, Modell, Simulation. Zugriff am 07.11.2016. Verfügbar unter: http://www.geo.unizh.ch/~kaeaeb/e&mhtml/systeme.html#Anchor-Modellbildung.

Klima- und Energiefonds. (2018). Klima- und Energie-Modellregionen. Zugriff am 22.01.2018. Verfügbar unter: https://www.klimaundenergiemodellregionen.at/start.asp?ID=242642.

Krempl, S. (2020). Studie: Nachhaltige Mobilität wird Autoverkehr in Metropolen bald überholen. Zugriff am 13.02.2020. Verfügbar unter: https://www.heise.de/newsticker/meldung/Studie-Nachhaltige-Mobilitaet-wird-Autoverkehr-in-Metropolen-bald-ueberholen-4659501.html.

Laimighofer, J. & Weihs, P. (2019). SnowAlb. Endbericht von StartClim2018.C in StartClim2018: Weitere Bei-träge zur Umsetzung der österreichischen Anpassungsstrategie, Auftraggeber: BMLFUW, BMWF, ÖBf, Land Oberösterreich Zugriff am 03.01.2023. Verfügbar unter: https://startclim.at/fileadmin/user_upload/StartClim2018/StCl18C_lang.pdf.

Land Tirol. (2019). Entwicklung des Nachhaltigkeitsverständnisses. Zugriff am 18.07.2019. Verfügbar unter: https://www.tirol.gv.at/landesentwicklung/nachhaltigkeit/was-ist-nachhaltigkeit/geschichte/.

Lawinenkommission Idalpe. (2019). Jahres- und Abschlussbericht Winter 2018/2019. Zugriff am 17.09.2021. Verfügbar unter: https://www.ischgl.com/de/More/Schneebericht/LWK_Bericht_18-19.pdf.

Lazarovic, S. (2020). The Buyerarchy of Needs. Zugriff am 19.01.2020. Verfügbar unter: https://www.sarahl.com.

Lin-Hi, N. (2018). Gabler Wirtschaftslexikon. Zugriff am 19.02.2018. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592/version-274753.

Manova GmbH. (2016). WKO - Studien. Zugriff am 13.08.2022. Verfügbar unter: https://www.wko.at/branchen/transport-verkehr/seilbahnen/Skipotentialanalyse-2016.pdf.

Mayer-Johanssen, U. (2013). Handelsblatt - Die Macht der NGOs. Zugriff am 21.06.2013. Verfügbar unter: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/werber-rat/der-werber-rat-die-macht-der-ngos/8380122.html.

Nationalpark Region Hohe Tauern. (2018). Kärnten, Hohe Tauern die Nationalpark-Region. Zugriff am 18.01.2018. Verfügbar unter: https://www.nationalpark-hohetauern.at/erlebnis-hohe-tauern/.

Nationalrat. (2022). Übereinkommen zum Schutz der Alpen (Alpenkonvention). Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/10010876/Alpenkonvention%20Fassung%20vom%2027.05.2022.pdf.

Naturfreunde International. (2016). Was ist Nachhaltiger Tourismus. Zugriff am 17.09.2016. Verfügbar unter: http://www.nfi.at/dmdocuments/NachhaltigerTourismus.pdf.

Nilsson, M., Griggs, D. & Visbeck, M. (2019). Policy: Map the interactions between Sustainable Development Goals. Zugriff am 23.11.2019. Verfügbar unter: https://www.nature.com/articles/534320a.

Nomad Earth. (2017). Gütesiegel im Tourismus. Zugriff am 23.12.2017. Verfügbar unter: http://www.nomadearth.com/guetesiegel-im-nachhaltigen-tourismus/.

ÖBB. (2020). ÖBB Rail&Drive. Zugriff am 09.01.2020. Verfügbar unter: https://www.railanddrive.at/de.

ÖBB. (2020a). ÖBB - Autoreisezüge. Zugriff am 09.01.2020. Verfügbar unter: https://tickets.oebb.at/de/shop/folder/f0a8e86b0e0259453d7aef14a15fbf2e.

OITAF - Studienausschuss VII. (2016). Thema 8: Alpenkonvention und Seilbahnen. Zugriff am 03.12.2016. Verfügbar unter: http://www.oitaf.org/deutsch/Thema%2008%20Alpenkonvention%20%20deutsche%20Version.doc.

Österreich Werbung. (2012). Nachhaltigkeit im Tourismus - Grundlagenpapier und Diskussionsgrundlage der Österreich Werbung. Zugriff am 17.05.2019. Verfügbar unter: https://www.austriatourism.com/fileadmin/user_upload/ Media_Library/Downloads/Marke/nachhaltigkeit_positionspapier.pdf.

Österreichisches Bundeskanzleramt. (2019). Ziele der Agenda 2030. Zugriff am 30.11. 2019. Verfügbar unter: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/entwicklungsziele-agenda-2030.html.

Österreichisches Bundeskanzleramt. (2019a). Nachhaltige Entwicklung – Agenda 2030 / SDGs. Zugriff am 30.11.2019. Verfügbar unter: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/ themen/ nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html.

Paschotta, R. (2019). RP-Energie-Lexikon. Zugriff am 23.11.2019. Verfügbar unter: https://www.energie-lexikon.info/nachhaltigkeit.html.

Pinzler, P. & Schieritz, M. (2019). Klimazoll. Zugriff am 12.12.2019. Verfügbar unter: https:// www.zeit.de/2019/52/co2-grenzausgleich-steuer-klimazoll-ursula-von-der-leyen-eu.

Pohlmann, C. (2020). Das Wachstumsmodell nach Greiner – Unternehmenswachstum erfolgreich gestalten. Zugriff am 20.01.2020. Verfügbar unter: https://www.marketinginstitut.biz/blog/wachstumsmodell-nach-greiner/.

Prantl, D. & Gasser, H. (2019). Pro und Contra Wintersport. Zugriff am 24.01.2019. Verfügbar unter: https://www.sueddeutsche.de/reise/ski-umwelt-1.4299390.

PWC. (2018). Bergbahnen - Geschäftsmodelle, Kooperationen und Digitalisierung. Zugriff am 02.06.2021. Verfügbar unter: https://www.pwc.ch/de/publications/2018/ PwC%20Studie-Bergbahnen-Hoch%20hinaus-DE.pdf.

Quarks. (2019). CO2-Rechner für Auto, Flugzeug und Co. Zugriff am 26.04.2019. Verfügbar unter: https://www.quarks.de/ umwelt/ klimawandel/co2-rechner-fuer-auto-flugzeug-und-co/.

Ramsauer Bioniere. (2018). Ramsauer Bioniere. Zugriff am 18.01.2018. Verfügbar unter: https://bioregion-ramsau.at.

Reinhardt G., Gärtner S. & Wagner T. (2020). Ökologische Fußabdrücke von Lebensmitteln und Gerichten in Deutschland. Zugriff am 19.12.2020. Verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/6232/dokumente/ ifeu_2020_oekologische-fussabdruecke-von-lebensmitteln.pdf.

Republik Österreich. (2014). Bundesgesetz über die Steigerung der Energieeffizienz bei Unternehmen und dem Bund (Bundes-Energieeffizienzgesetz – EEffG). Zugriff am 24.01.2021. Verfügbar unter: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/ Bundesnormen/ 20008914/EEffG%2c%20Fassung%20vom%2024.01.2021.pdf.

Rivetto, L. (2015).. Zugriff am 07.04.2015. Verfügbar unter: https://www.canr.msu.edu/ nppews/thrift_make_and_buy_the_top_levels_of_the_buyerarchy_of_needs.

Rivetto, L. (2015a). Buyerarchy of Needs: Using what you have, borrowing and swapping. Zugriff am 16.04.2015. Verfügbar unter: https://www.canr.msu.edu/news/ buyerarchy_of_needs_using_what_you_have_borrowing_and_swapping.

Rogner, R. j., Zotter, J. & Gutmann, J. (2018). Bad Blumauer Manifest. Zugriff am 23.03.2018. Verfügbar unter: http://www.badblumauermanifest.com.

Roth, R., Krämer, A. & Görtz, M. (2012). Grundlagenstudie Wintersport Deutschland. Schriftenreihe Institut für Natursport und Ökologie der Deutschen Sporthochschule Köln, Band 26. Zugriff am 14.12.2021. Verfügbar unter: https://www.dshs-koeln.de/ fileadmin/redaktion/Institute/Natursport_und_Oekologie/Veroeffentlichungen/Schriftenreihe/INOEK_Band_26_Grundlagenstudie_Wintersport_Deutschland.pdf.

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2022). Zugriff am 29.08.2022. Verfügbar unter: https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/fachinformationen/ emissionsverminderung/verminderungsziele/ziel-2050/klimastrategie-2050.html.

Silvrettaseilbahn AG. (2022). Ischgl - Silvrettaseilbahn AG. Zugriff am 27.08.2022. Verfügbar unter: https://www.ischgl.com/de/More/Seilbahnunternehmen.

Specht, D. (2019). Gabler Wirtschaftslexikon - S-Kurven-Konzept. Zugriff am 27.04.2019. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/s-kurven-konzept-43411.

Statista GmbH. (2020). Statista. Zugriff am 19.01.2020. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/484054/umfrage/durchschnittsverbrauch-pkw-in-privaten-haushalten-in-deutschland/.

Statistik Austria. (2015). Ankünfte, Nächtigungen. Zugriff am 28.02.2015. Verfügbar unter: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/.

Statistik Austria. (2019). Ein Blick auf die Gemeinde Ischgl <70608>. Zugriff am 13.02.2019. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/blickgem/G0101/g70608.pdf.

Statistik Austria. (2020a). Statistische Datenbank STATcube der Bundesanstalt Statistik Österreich. Zugriff am 02.01.2020. Verfügbar unter: https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml.

Statistik Austria. (2020b). Ankünfte, Nächtigungen und durchschnittliche Aufenthaltsdauer. Zugriff am 06.01.2020. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/fileadmin/pages/70/AnkuenfteNaechtigungenDsAufenthaltsdauerBundesland1995-2019.ods.

Statistik Austria. (2020c). Ankünfte, Nächtigungen nach Herkunftsland. Zugriff am 06.04.2020. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/fileadmin/pages/70/TourismusTourismusjahr2019HerkunftEndgueltig.ods.

Statistik Austria. (2020d). Beherbergungsstatistik. Zugriff am 07.07.2020. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/atlas/.

T.A.I. Fachzeitungsverlag GmbH. (2015). Österreichs Top 20 Bergbahn-Player. Zugriff am 14.04.2015. Verfügbar unter: http://www.seilbahn.net/snn/ bericht_druck.php?wert=6264.

T.A.I. Fachzeitungsverlag GmbH. (2016). Horror-Szenario für Landeck! Ohne Bergbahnen herrscht Ebbe. Zugriff am 16.12.2016. Verfügbar unter: http://www.tai.at/destinationen/oesterreich/horror-szenario-fuer-landeck-ohne-bergbahnen-herrscht-ebbe.

Tiroler Tageszeitung. (2016). Tiroler Tageszeitung: 300 Seilbahn-Millionen und „Horror-Studie“ für Landeck. Zugriff am 29.11.2016. Verfügbar unter: https://www.tt.com/artikel/12315359/300-seilbahn-millionen-und-horror-studie-fuer-landeck.

Tiroler Tageszeitung. (2019). Tiroler Tageszeitung: Job Gütesiegel feiert Premiere. Zugriff am 16.12.2019. Verfügbar unter: https://www.tt.com/wirtschaft/standorttirol/16443145/touristisches-job-guetesiegel-in-landeck-feierte-premiere.

TourCert. (2019). TourCert. Zugriff am 23.11.2019. Verfügbar unter: https://www.tourcert.org.

Tourismusverband Gamlitz. (2018). Leitbild Baukultur. Zugriff am 03.02.2018. Verfügbar unter: https://www.gamlitz.eu/fileadmin/Dokumente/Leit-bild_Baukultur_Gamlitz.pdf.

Tourismusverband Paznaun - Ischgl. (2019). Ischgl Crew Book 19/20. Zugriff am 14.02.2020. Verfügbar unter: https://issuu.com/idc_tourismusmarketing/docs/ischgl_2019-20-issuu.

Tourismusverband Silberregion Karwendel. (2017). Silberregion Karwendel. Zugriff am 13.10.2017. Verfügbar unter: http://www.silberregion-karwendel.at/sixcms/ media.php/ 1146/Bl%FChende%20Fr%FChlingswiesen%20in%20der%20Silberregion %20Karwendel.JPG.

train4you Vertriebs GmbH. (2020). Urlaubs-Express - Der UEX-Sommer 2020. Zugriff am 09.01.2020. Verfügbar unter: https://urlaubs-express.de/der-uex-sommer-2020/.

Umweltbundesamt. (2018). Factsheet - Treibhausgas-Bilanz: Urlaubstypen im Vergleich. Zugriff am 13.03.2019. Verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt. at/fileadmin/site/aktuelles/2018/treibhausgasbilanz_urlaubsreisevergleich_factsheet 2018.pdf.

Umweltbundesamt. (2019). Umweltbundesamt. Zugriff am 16.10.2019. Verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/das-uba/was-wir-tun/foerdern-beraten/verbaendefoerderung.

Umweltbundesamt. (2019a). CO2-Emissionen pro Kilowattstunde Strom sinken weiter. Zugriff am 08.10.2019. Verfügbar unter: https://www. umweltbundesamt.de/ themen/co2-emissionen-pro-kilowattstunde-strom-sinken.

Umweltbundesamt. (2020). Bilanz 2019: CO2-Emissionen pro Kilowattstunde Strom sinken weiter. Zugriff am 08.04.2020. Verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/bilanz-2019-co2-emissionen-pro-kilowattstunde-strom.

Umweltbundesamt. (2020a). Perspektiven für Umwelt und Gesellschaft. Zugriff am 01.08.2020. Verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.at/umweltsituation/ raumordnung/rp_flaecheninanspruchnahme/.

UNCED. (1992). Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung. Agenda 21. Zugriff am 01.07.2019. Verfügbar unter: https://www.un.org/depts/german/conf/ agenda21/agenda_21.pdf.

United Nations. (2011). Food and Agricalture Organization of the United Nations: Why Invest in a Sustainable Mountain Development? Zugriff am 29.02.2021. Verfügbar unter: https://www.fao.org/ fileadmin/user_upload/mountain_partnership/docs/ 1_WhyInvest_SustMountainDev_web__2_.pdf.

United Nations. (2015). The Paris Agreement. Zugriff am 23.08.2022. Verfügbar unter: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf.

United Nations. (2022). Department of Economic and Social Affairs Population Division: World Population Prospects 2022. Zugriff am 10.01.2023. Verfügbar unter: https://www.un.org/development/desa/pd /sites/www.un.org.development. desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf.

Universität Osnabrück. (2015). Universität Osnabrück. Zugriff am 01.06.2015. Verfügbar unter: http://www-old.uni-osnabrueck.de/Dokumente/Wie_schreibe_ich_ein_ wissenschaftliches_Expose_30_9_11.pdf.

University of Zurich. (2016). System, Modell, Simulation. Zugriff am 07.11.2016. Verfügbar unter: http://www.geo.unizh.ch/~kaeaeb/e&mimage/modellentw.gif.

Utopia-Team. (2016). Utopia: Die Verbrauchermacht - Unser Konsum verändert die Welt. Zugriff am 29.10.2016. Verfügbar unter: http://www.utopia.de/magazin/ oekologische-fussabdruck-von-beispielhaften-reisen-deutscher-urlauber.

Verband Deutscher Seilbahnen. (2015). Kunstschnee: Winter auf Teufel komm raus. Zugriff am 09.12.2015. Verfügbar unter: http://seilbahn.net/sn/berichte/bericht.php?news= 6750&kategorie=2& klickpass=agh586zyf&nav=1.

Verein Mostbarone. (2018). Die Mostbarone. Zugriff am 05.02.2018. Verfügbar unter: https://www.mostbarone.at/Die-Mostbarone.

Vereinte Nationen. (2016). Ziele für nachhaltige Entwicklung - Bericht 2016. Zugriff am 09.03.2022. Verfügbar unter: https://www.un.org/depts/german/millennium/ SDG%20Bericht%202016.pdf.

Vereinte Nationen. (2019). Informationszentrum der Vereinten Nationen für Westeuropa. Zugriff am 29.11.2019. Verfügbar unter: https://unric.org/de/17ziele/#.

Vereinte Nationen. (2019a). Ziele für nachhaltige Entwicklung - Bericht 2019. Zugriff am 09.03.2022. Verfügbar unter: https://www.un.org/depts/german/millennium/ SDG%20Bericht%202019.pdf.

Wirtschaftskammer Österreich. (2019). Factsheet Beschneiung. Zugriff am 02.03.2019. Verfügbar unter: https://www.wko.at/branchen/transport-verkehr/seilbahnen/ factsheet-beschneiung.pdf.

World Tourism Organization. (2004). Signposts for Sustainable Tourism - A Guidebook for the Development and use of Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations.Zugriff am 12.02.2021. Verfügbar unter: https://tourismgreeneconomy. weebly.com/uploads/8/1/3/1/81312260/indicators_of_sustainable_ development_ for_tourism_destinations_unwto.pdf.

World Tourism Organization. (2004a). Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations - A Guidbook. Zugriff am 07.01.2021. Verfügbar unter: https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284407262.

World Tourism Organization. (2008). Climate Change and Tourism Responding to Global Challenges. Zugriff am 16.01.2015. Verfügbar unter: http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/climate2008.pdf.

World Tourism Organization. (2014). Annual Report 2013. Zugriff am 11.07.2014. Verfügbar unter: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_0.pdf.

WWF Österreich. (2019). Wegweiser durch den Dschungel der Öko-Gütesiegel: Die drei wichtigsten Gütesiegel zum Thema Urlaub. Zugriff am 26.11.2019. Verfügbar unter: https://www.wwf.at/de/menu673/subartikel2519.

Zentralanstalt für Meteorologie und Geodynamik. (2019). Wetter und Klima. Zugriff am 29.09.2019. Verfügbar unter: https://www.zamg.ac.at/cms/de/klima/informationsportal-klimawandel/klimaforschung/wetter-und-klima.

11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zyklus des Nachhaltigkeitsmanagements 38
Abbildung 2: Modellentwicklung - schematische Darstellung 41
Abbildung 3: VRINO-Analyse 42
Abbildung 4: Wachstumsmodell nach Greiner 46
Abbildung 5: Radical change 48
Abbildung 6: 3 Säulen Nachhaltigkeitsmodell 56
Abbildung 7: Schnittmengen-/Dreiklangmodell 57
Abbildung 8: Nachhaltigkeitsdreieck 58
Abbildung 9: Nachhaltigkeitspyramide im Tourismus 68
Abbildung 10: Die 17 UN-SDGs mit ihren Logos 85
Abbildung 11: Pyramide für nachhaltigen Konsum 101
Abbildung 12: Ankünfte und Übernachtungen Österreich Winterhalbjahre 1990 bis 2019 . 105
Abbildung 13: Blühende Bergwiesen 123
Abbildung 14: Touristische Dienstleistungskette 133
Abbildung 15: Nachhaltigkeitsbereitschaft 139
Abbildung 16: Touristischer CO_2-Ausstoß 141
Abbildung 17: Schematische Darstellung der Erhebungen 148
Abbildung 18: Codierparadigma - schematische Darstellung 157
Abbildung 19: Prozess – schematische Darstellung 158
Abbildung 20: Bedingungsmatrix 159
Abbildung 21: Einige der untersuchten Gütesiegel für Nachhaltigkeit im Tourismus 165
Abbildung 22: Logo Green Globe 167
Abbildung 23: Logo Österreichisches Umweltzeichen 167
Abbildung 24: Logo TourCert 167
Abbildung 25: Ankünfte Ischgl nach Herkunftsland Sommer 2018 170
Abbildung 26: Ankünfte Ischgl nach Herkunftsland Winter 2018 170
Abbildung 27: Einstellung zu Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen von 2013 bis 2019 173
Abbildung 28: Schematische Darstellung Geschäftsmodell 178
Abbildung 29: Vergleich CO_2-Emission pro Person bei vier Personen im Pkw 190
Abbildung 30: Vergleich CO_2-Emission pro Person bei einer Person im Pkw 191
Abbildung 31: Wintertemperaturen auf der Idalp von 1984/85 bis 2017/18 196

Abbildung 32: Summe der Neuschneemengen Idalp in cm 197
Abbildung 33: Praxisorientiertes Modell 226
Abbildung 34: Ursache-Wirkungs-Diagramm 227

12. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Flächennutzung Gemeinde Ischgl 29
Tabelle 2: Auswirkungen touristischer Aktivitäten 60
Tabelle 3: Beispielhaftes Ergebnis aus offenem Codieren 155
Tabelle 4: Eigenschaften und Dimensionen der Kategorie Betroffenheit 156
Tabelle 5: Mögliche Indikatoren 203
Tabelle 6: Grundprobleme und empfohlene Indikatoren 205
Tabelle 7: low hanging fruits 210
Tabelle 8: Regionen und deren angestrebtes Klimaneutralitätsziel 223
Tabelle 9: Unternehmensexterne Interessens-/Anspruchsgruppen 246

13. Abkürzungsverzeichnis

CO_2	Kohlendioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
IC	Intercity
ICE	Intercity-Express
m. ü. A.	Meter über Adria
NGO	Non-governmental organization
Öko	Ökologisch konsumierende Umweltschützer mit Bereitschaft auf Verzicht
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
SDG	Sustainable Development Goals
UN	United Nations
VRIN	Value Rarity Inimatibilty Non-Substitutability
VRINO	Value Rarity Inimatibilty Non-Substitutability Organisation
VRIO	Value Rarity Inimatibilty Organisation

14. Lebenslauf

Name:	Markus Siegele
Geburtsdatum:	26.08.1985
Geburtsort:	Zams
Wohnort:	6561 Ischgl
Familienstand:	verheiratet, zwei Kinder
Eltern:	Josef Siegele, Bankangestellter
	Heidi Siegele, Hausfrau

Schulbildung:

1991-09 – 1995-06	Volksschule Ischgl
1995-09 – 1999-06	Hauptschule Paznaun
1999-09 – 2004-06	Elektronik HTL Schwerpunkt Technische Informatik in Rankweil mit Matura und Diplomarbeit
2011-09 – 2013-09	Diplomstudium Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Mittweida als Fernstudium über Studien- & Technologie Transfer Zentrum Weiz

Praxis:

2001-07 – 2001-08	Ferialpraktikant bei Mess- und Steuerungstechnik Steinwender
2002-07 – 2002-08	Ferialpraktikant bei Red Zac Mattle
2004-07 – 2004-08	Ferialangestellter im technischen Büro bei ELIN Seilbahntechnik
2004-09 – 2005-05	Präsenzdienst (Rettungssanitäter)
2005-08 – 2006-09	Seilbahnmaschinist bei der Silvrettaseilbahn AG
2006-10 – heute	Seilbahnbetriebsleiterstellvertreter bei der Silvrettaseilbahn AG
2010-01 – heute	Projektant bei der Silvrettaseilbahn AG
2016-08 – heute	Assistent des Vorstandes bei der Silvrettaseilbahn AG

15. Danksagung

An erster Stelle gilt mein Dank meinem Advisor, Herrn Prof. Dr. Dollack, für seine unermüdliche wissenschaftliche und methodische Unterstützung ab dem ersten Gespräch und während der gesamten Bearbeitungsphase meiner Dissertation. Ich möchte mich auch bei Frau Mag. Dr. Karin Ronijak, MSc bedanken, die mich nach der Defensio betreut hat und mit ihren wertvollen Anmerkungen und Empfehlungen dazu beigetragen hat, meine Arbeit zu verbessern und zu perfektionieren. Den Mitarbeitern der KMU Akademie & Management AG danke ich für die stets rasche Hilfe bei organisatorischen Fragen. Meinen Kollegen, Freunden, Verwandten und Bekannten danke ich für die zahlreichen und unermüdlichen fachlichen Gespräche, Ratschläge und Anmerkungen, die mich auf dem Weg zur fertigen Arbeit immer wieder neue Aspekte und Ansätze entdecken ließen. Auch die vielen nicht-wissenschaftlichen und motivierenden Gespräche haben meine Arbeit unterstützt.

Danken möchte ich auch allen Teilnehmern der Befragungen.

Des Weiteren ein Dankeschön an Heidi und Paul, welche meine Arbeit korrekturgelesen haben.

Meinen Schwiegereltern danke ich dafür, dass sie mir stets den Rücken freihalten.

Danke auch an meine Eltern und meinen Bruder, welche mich stets unterstützen und mir damit alle beschrittenen Wege ermöglicht haben.

Der größte Dank gilt meiner Frau Victoria und meinen beiden Kindern Celina und Samuel dafür, dass sie sehr viel Zeit auf mich verzichtet haben. Da meine Kinder dies nicht immer verstanden und akzeptiert haben, wurde ich abgelenkt und konnte anschließend stets mit frischem Elan und neuen Ideen zu meiner Arbeit zurückkehren.