

---

# Verantwortung für die Region? Das Beispiel der Seilbahnunternehmen in Tirol vor dem Hintergrund einer Corporate Regional Responsibility

Verena Schröder

---

## 1 Seilbahn Macht Region – Hintergrund der Untersuchung

Als Leitunternehmen in vielen Tälern Tirols sind Seilbahnbetriebe ein zentraler Bestimmungsfaktor der touristischen und somit auch der regionalen Entwicklung. Zurückführend auf ihre lange Tradition verfügen sie in ihrem regionalen Umfeld über eine starke sozioökonomische und -kulturelle Einbettung. Ihre Investitionen in den Ausbau von Aufstiegshilfen und die steigende Nachfrage danach, insbesondere in den 1970er- bis 1990er-Jahren, waren die zentralen Anlässe dafür, dass sich eine Vielzahl von Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben, aber auch Strukturen des Gewerbes und Handwerks, des Einzelhandels und anderer Dienstleister in den ländlichen Räumen des Landes ansiedelten. Wenn auch die Seilbahnen von ihren Nebenbranchen profitieren, sind doch letztere um ein Vielfaches mehr an den Erfolg der Seilbahnbetriebe gebunden (siehe Abb. 1). Diese Vormachtstellung eines einzelnen Unternehmenszweigs über mehrere Jahrzehnte hinweg, zieht gewisse Folgen nach sich: So verfügen die Bergbahnen heute über ein hohes Maß an Macht, die sowohl in ihrem Auftreten als Meinungsbildner, in der Gestaltung und Steuerung der Regionen als auch im Austausch mit den Gemeinde- und Landesvertretern zum Ausdruck kommt.

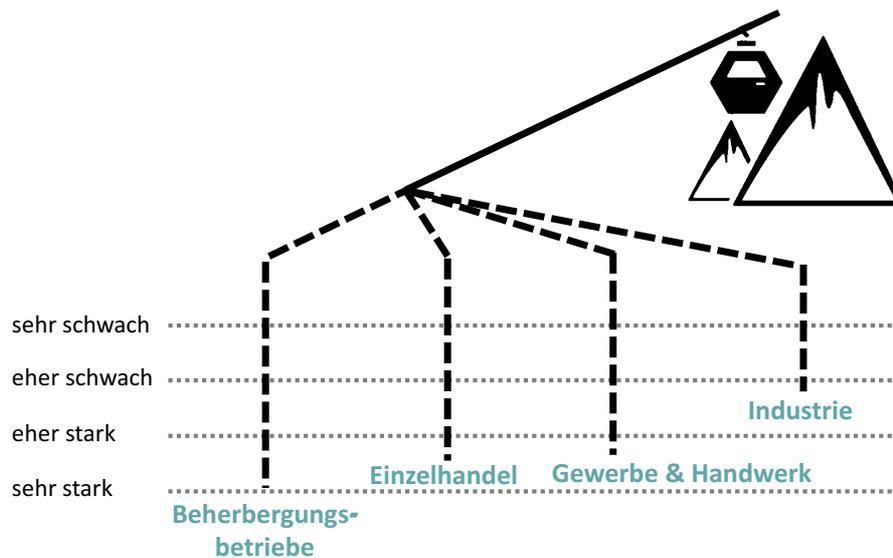
Vor diesem Hintergrund und dem unmittelbaren Zusammenhang zwischen Macht und Verantwortung stellen Seilbahnunternehmen wichtige Verantwortungsträger dar, die in den letzten Jahren angesichts der Diskussionen um die regionalen Auswirkungen des Klimawandels, angesichts stagnierender und teils rückläufiger Nachfragezahlen im Ski-

---

V. Schröder (✉)  
Arbeitsgruppe für Humangeographie, KU Eichstätt-Ingolstadt  
Ostenstraße 18, 85072 Eichstätt, Deutschland  
E-Mail: vschroeder@ku.de

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017  
D. Lund-Durlacher et al. (Hrsg.), *CSR und Tourismus*,  
Management-Reihe Corporate Social Responsibility, DOI 10.1007/978-3-662-53748-0\_31

467



**Abb. 1** Abhängigkeit anderer Betriebe vom Erfolg der Seilbahnunternehmen. (Einschätzung der Seilbahnunternehmen in ihrer jeweiligen Region; (n = 34); eigene Erhebung und Darstellung)

tourismus und angesichts der Debatten um alternative Entwicklungspfade im Sinne der Nachhaltigkeit zunehmend im Kreuzfeuer der Kritik standen. Während in vielen anderen Unternehmensbranchen die Integration und Kommunikation von Unternehmensverantwortung bereits aktiv aufgegriffen wird, haben die Vertreter von Bergbahnen die Thematik noch nicht für sich erkannt. Aus diesem Grund wird im Rahmen der Fallstudie untersucht, welches Verständnis Skigebietsbetreiber von Verantwortung haben und mit welchen Aktivitäten sie diese in ihrer Region umsetzen. Die Ergebnisse resultieren dabei sowohl aus qualitativen als auch quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. Ableitend aus einem teilstandardisierten Fragebogen wurden insgesamt 34 Bergbahnbetriebe<sup>1</sup> in Tirol analysiert und bewertet. Darüber hinaus wurden Gespräche mit Vertretern aus Politik, Raumplanung, Naturschutz und Tourismus sowie vier problemzentrierte Interviews mit Seilbahnbetreibern geführt, um die Idee einer Corporate Regional Responsibility auf ihre Anwendung zu überprüfen.

<sup>1</sup> Die untersuchten Bergbahnen lassen sich wie folgt klassifizieren: 8 große Skigebiete, 15 mittlere und 11 kleine Skigebiete. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Betriebe im Rahmen der Fallstudie nicht hinsichtlich ihrer Fläche oder ihrer Förderkapazität, sondern ausschließlich nach ihrer Mitarbeiterzahl klassifiziert wurden (< 50 Mitarbeiter = kleines Skigebiet/Seilbahnunternehmen; 51–150 Mitarbeiter = mittleres Skigebiet/Seilbahnunternehmen; > 150 Mitarbeiter = großes Skigebiet/Seilbahnunternehmen). Die Gliederung erfolgte individuell und orientierte sich nicht an einer gültigen Definition.

## 2 Corporate Regional Responsibility als konzeptionelle Grundlage

Im Rahmen einer Corporate Regional Responsibility bilden Unternehmen keine geschlossenen, sondern offene Systeme und sind in ein wirtschaftliches, gesellschaftliches und ökologisches Umfeld eingebunden. Deren Aktivitäten tragen unmittelbar zur Entwicklung von Regionen bei und sind angesichts weltweiter Beschaffungs- und Absatzmärkte, CO<sub>2</sub>-Emissionen und Entwicklungen wie dem Klimawandel zugleich von globaler Bedeutung. Am Fallbeispiel der Seilbahnunternehmen bedeutet dies, dass die in der Region vorhandenen Wirtschafts-, Gesellschafts- und Siedlungsstrukturen, das politische Geschehen sowie die Umweltsituation direkt oder indirekt von den Unternehmen geprägt werden, zugleich aber auch natürliche Faktoren wie das Klima oder das Wetter, regionale Gegebenheiten wie vorhandene natürliche Ressourcen und Umweltdienstleistungen, die lokale Kultur sowie politische Entscheidungen das Handeln der Seilbahnakteure beeinflussen. Unter diesem Blickwinkel haben Aktivitäten im Sinne einer Corporate Social Responsibility (CSR) unmittelbar eine Auswirkung auf die Regionalentwicklung. Corporate Regional Responsibility rückt somit die räumliche Dimension in den Mittelpunkt und geht davon aus, dass unternehmerisches, soziales wie auch ökologisches Engagement, nicht ausschließlich Win-win-Chancen für Unternehmen und die Gesellschaft hervorruft, sondern darüber hinaus auch die Region davon profitiert (Fischer 2007; Kleine-König und Schmidpeter 2012; Schröder 2015).

Im Hinblick auf Unternehmensverantwortung erweist sich die Ebene der Region als besonders geeignete Untersuchungskategorie: Zum einen bringen sich Unternehmen hauptsächlich in ihrem regionalen Umfeld gesellschaftlich ein, zum anderen verbringen die Menschen auf dieser Maßstabsebene ihr alltägliches Leben, sie sind hier in gesellschaftliche und wirtschaftliche Lebenszusammenhänge eingebunden, identifizieren sich damit und nehmen soziale und naturbedingte Verluste (durch unternehmerische Aktivitäten) vergleichsweise stärker wahr (vgl. Erdmann 1998). Um das Bewusstsein für regionale Verantwortung innerhalb der Seilbahnbranche zu schärfen, wurde das Forschungsdesign transdisziplinär ausgerichtet, gemeinsam mit den Akteuren gearbeitet und damit wissenschaftliches und praktisches Wissen verbunden. Ein entworfenes Verantwortungskonzept mit insgesamt 30 ökonomisch, gesellschaftlich und ökologisch ausgerichteten Kriterien samt dazugehörigen Indikatoren, diente einerseits als Analyserahmen für die Identifizierung unterschiedlicher Verantwortungstypen und -intensitäten im Seilbahnwesen. Andererseits stellt es eine Orientierungshilfe für eine regional verantwortungsbewusste Unternehmensführung dar, es ermöglicht der Branche, ihre Wirkung in der Region ganzheitlich zu reflektieren und schafft ein Bewusstsein für all die nachhaltigen Effekte, die an die Unternehmen gebunden sind. Die Inhalte des Kriterienkatalogs umfassen dabei Themen wie u. a. Netzwerkbildung und Kooperation, Positionierung, Arbeitsplatzqualität, Klimawandelanpassung, Mitarbeiterbindung, Transparenz, Energieeffizienz, Umgang mit Wasser und Boden sowie Naturschutz. Entsprechend einer ganzheitlichen Herange-

hensweise und im Sinne des Leitgedankens „global denken und regional handeln“, deckt das Konzept sowohl Aspekte der regionalen als auch der globalen Unternehmensverantwortung ab. Im nachfolgenden Abschnitt wird aufgezeigt, welche CRR-Aktivitäten Seilbahnunternehmer durchführen, worin ihre Stärken liegen und hinsichtlich welcher Aspekte es Verbesserungspotenzial gäbe.

---

### **3 Verantwortungswahrnehmung von Seilbahnen: Verständnis, räumliche Reichweite und Bedeutung für die Regionalentwicklung**

Wie aus den empirischen Erhebungen hervorgeht, haben Seilbahnunternehmen sowohl in thematischer als auch in räumlicher Hinsicht ein differenziertes Verständnis von Verantwortung. Während für vier Betriebe der Verantwortungsbereich an den Grenzen des eigenen Skigebiets und für sieben an der örtlichen Gemeinde endet, fühlen sich elf für mehrere Gemeinden oder ein gesamtes Tal verantwortlich (siehe Abb. 2). Die Größe der Verantwortungsradien korreliert dabei teils mit der Größe des Seilbahnbetriebs – ist allerdings auch stark personenabhängig und an die individuelle Einstellung der Unternehmensleitung geknüpft. Ein Teil der befragten Betriebe nimmt somit eher eine auf das eigene Unternehmen fixierte Perspektive ein und setzt regionale Verantwortung in erster Linie mit der Reinvestition der Gewinne im eigenen Skigebiet in Verbindung, während ein zweiter Teil seinen Blickwinkel erweitert und darunter Investitionen in das öffentliche Skibussystem, die Stärkung heimischer Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe oder die Zusammenarbeit mit regionalen Landwirten versteht (siehe Abb. 3). Die bewusste Vergabe von Aufträgen an regionale Firmen, insbesondere in den Bereichen Hoch- und Tiefbau sowie im Handwerk, ist eine entscheidende – jedoch häufig gegenüber der Öffentlichkeit wenig kommunizierte Tätigkeit – die zur Stärkung der regionalen Wertschöpfung beiträgt. Ebenfalls wird mit landwirtschaftlichen Betrieben in vielfacher Weise kooperiert. Beispielsweise indem letztere für den Erhalt und die Pflege der Kulturlandschaft aufkommt und damit die Basis für den Tourismus schafft, aber auch indem Seilbahnen landwirtschaftliche Flächen pachten, als Arbeitgeber vielen Nebenerwerbslandwirten eine Zusatzbeschäftigung ermöglichen und Produkte wie Fleisch, Milch, Obst und Gemüse abnehmen – in den meisten Fällen zu Konditionen, die über dem Marktpreis liegen.

Abb. 3 illustriert das Verständnis der Betriebe, mit welchen konkreten Aktivitäten sie ihrer Region gegenüber Verantwortung wahrnehmen. Vor dem Hintergrund des konzipierten Verantwortungsanalyserahmens wird allerdings deutlich, dass die Unternehmen noch in weiteren Verantwortungsbereichen aktiv sind, diese allerdings nicht nach außen kommunizieren. In diesem Zusammenhang lassen sich Maßnahmen wie Energieeffizienz, Wärmerückgewinnung, Erdwärmenutzung, der Rückbau alter Anlagen, ökologische Ausgleichsmaßnahmen oder die Renaturierung von Flächen anführen. Ebenfalls zu nennen sind Aktivitäten wie die Unterstützung von Vereinen oder gemeinnützigen Einrichtungen, die karitative Aufgaben in der Region wahrnehmen. Solche Maßnahmen bewirken positive Effekte für die Unternehmen und sichern deren gesellschaftliche Akzeptanz, sie



**Abb. 2** Wahrgenommene Verantwortungsräume und -grenzen von Seilbahnunternehmen in Tirol. ((n = 22); eigene Erhebung und Darstellung)

tragen gleichzeitig aber auch zur Stärkung der regionalen Gemeinschaft bei. Seilbahnunternehmerisches Engagement erfolgt damit nicht vollkommen uneigennützig und zielt auf eine Regionalentwicklung ab, die den Betrieben in gewisser Weise dienlich ist. Indem einige von ihnen auch außerhalb ihres Geschäftsfeldes investieren<sup>2</sup> und die Region als Ganzes gestalten, profitieren nicht nur die Tourismusbetriebe, sondern auch die Gemeinden und die Gesellschaft im Allgemeinen. Gleichzeitig resultieren hieraus aber auch Abhängigkeiten und Machtansprüche. Gebiete werden nach Vorstellung einer Unternehmensbranche geprägt und so ist regionales, seilbahnunternehmerisches Engagement durchaus ambivalent zu bewerten. Einerseits stärkt es die Regionalentwicklung, festigt soziale Beziehungsnetzwerke, liefert einen Beitrag zur Sicherung der Nahversorgung und erhöht die Lebensqualität in peripheren Gebieten, andererseits fördert es die Entwicklung einseitiger Strukturen und hemmt die Identifizierung alternativer, regionaler Potenziale.

<sup>2</sup> Beispiele hierfür sind u. a. die Therme in Längenfeld (Aqua Dome) oder die Freizeitanlage Area47 am Eingang des Ötztals, die zu einem Großteil von den Bergbahnen in Sölden mitgetragen werden, oder das von den Silvretta Seilbahnen in Ischgl finanzierte Silvretta Center, eine Freizeitanlage bestehend aus Tennishalle, Hallenbad, Wellnessbereich, Kegelbahn und Veranstaltungssaal.



**Abb. 3** Regionale Verantwortungswahrnehmung von Seilbahnunternehmen in Tirol. (Wahrnehmung der Seilbahnbetreiber; (n = 34); eigene Erhebung und Darstellung)

Wenn auch die Seilbahnbranche mehr Verantwortung übernimmt als sie kommuniziert, gibt es doch eine Reihe von CRR-Kriterien, innerhalb derer auch die als „stark regional verantwortungsbewusst“ klassifizierten Betriebe Verbesserungspotenzial haben. In diesem Zusammenhang lassen sich beispielsweise Aspekte wie Landschaftsästhetik und damit in Verbindung der Abbau und/oder die Abdeckung künstlicher Schneeerzeuger sowie die Eingliederung der Stationsgebäude in die Landschaft nennen. Ebenfalls und im Sinne einer zukunfts-fähigen Unternehmensführung bedarf es innovativere Maßnahmen in der Klimawandelanpassung und der Förderung des Ganzjahrestourismus. Vor allem im Bereich des Mountainbike- und Radtourismus scheint das vorhandene Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Des Weiteren benötigt es der Schaffung von Anreizen und intensiveren Bewusstseinsbildung für die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Maßnahmen in der Umweltbildung und der Kooperation mit Schutzgebieten, mehr Transparenz in der Geschäftstätigkeit und dem Verbrauch von Energie und ökologischen Ressourcen sowie an Initiativen für die Attraktivitätssteigerung und Wertschätzung touristischer Berufe.

#### 4 „In neuen Bahnen denken“ – veränderte gesellschaftliche Erwartungen als Potenzial für die Seilbahnbranche

In Zeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnik, steigendem Umweltbewusstsein und dem wachsendem Druck zivilgesellschaftlicher Organisationen, werden Seilbahnen in ihrem Handeln zunehmend kritisch hinterfragt. Mit Zeitungsbeiträgen wie „Sie opfern die Alpen“ (Gasser 2012) oder „Skifahren im grünen Bereich“ (Schrenk 2015), in denen u. a. über den Erschließungsdruck auf schutzbedürftige Gebiete berichtet und danach gefragt wird, ob ein verantwortungsbewusster Mensch heute noch Skifahren darf, werden nicht nur Millionen von potenziellen Kunden erreicht, die Branche rückt

damit zugleich in ein schlechtes Licht. Vor allem in den Zentralräumen ist die gesellschaftliche Akzeptanz der Seilbahnen vielfach nicht mehr gegeben. Deren negatives Image und die abnehmende Tourismusgesinnung stellen heute neben dem Klimawandel, dem verschärften Destinationswettbewerb sowie der Heranführung junger Menschen an den Wintersport, die zentralen Herausforderungen dar. Um dem entgegenzuwirken müssen die Betriebe transparenter werden. Es bedarf einer verstärkten Kommunikation ihres gesellschaftlichen und ökologischen Engagements, zum einen innerhalb Tirols und gegenüber ihren regionalen Anspruchsgruppen, zum anderen aber auch gegenüber den Gästen. In diesem Zusammenhang darf allerdings nicht ausschließlich über das Getane berichtet werden, es benötigt darüber hinaus auch innovative und nachhaltige Visionen, aus denen sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Meilensteine und Maßnahmen abgeleitet werden. Das Eingestehen von Schwächen und das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen im Bereich Unternehmensverantwortung erzeugt Glaubwürdigkeit und schafft Vertrauen. Immer mehr Gäste legen auf Tugenden wie diese Wert. So sind die Menschen heute reiseerfahrener, sie informieren sich verstärkt über die regionalen Gegebenheiten vor Ort, sie sind sensibler hinsichtlich Umweltfragen und aufmerksamer im Umgang mit räumlichen und natürlichen Ressourcen. Befragte Skigebietsbetreiber führen in diesem Zusammenhang beispielsweise an, dass sich ihre Besucher immer häufiger nach der Herkunft von Lebensmitteln informieren, hinsichtlich der Ästhetik und des Baus von Gastronomie- und Stationsgebäuden kritischer und aufmerksamer werden und sich zunehmend über die Technologie der Aufstiegshilfen sowie der Beschneiungsanlagen interessieren. Die Bergbahnen sind deshalb gefordert, auf Entwicklungen wie diese zu reagieren und sich aktiv(er) dem Thema Unternehmensverantwortung zu widmen. Eine glaubwürdige Implementierung von CRR-Maßnahmen könnte hier Abhilfe leisten. Sie würde wahrscheinlich nicht nur die gesellschaftliche Akzeptanz der Betriebe erhöhen, sondern darüber hinaus auch einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Indem nämlich bisher noch kein Seilbahnbetrieb das Thema aufgegriffen hat, würden die ersten, die sich diesem annehmen, eine Vorreiterrolle einnehmen und könnten sich über neue und nachhaltige Themen bzw. Handlungsfelder positionieren.

---

## 5 Fazit

Die Ergebnisse aus der Fallstudie zeigen auf, dass in Tirol nicht von „der einen Seilbahnwirtschaft“ gesprochen werden darf. Indem die Betriebe von den Medien aber häufig nur sehr einseitig und in den meisten Fällen in Verbindung mit Erschließungsmaßnahmen, dem Ausbau und der Modernisierung neuer Infrastrukturen, Preissteigerungen sowie den Klimawandelfolgen kommuniziert werden, herrscht eine Diskrepanz zwischen der öffentlichen Wahrnehmung und den tatsächlichen Leistungen der Unternehmen. Obwohl das negative Image die Branche vielfach vor Herausforderungen stellt, wird von Seite der Interessensvertretung zu wenig unternommen, um Gegensätzliches zu bewirken. Angesichts der gewonnenen Erkenntnis, dass von den 34 untersuchten Bergbahnen insgesamt zehn ein

starkes regionales Verantwortungsbewusstsein haben und sich dieses ökonomisch, sozial und ökologisch manifestiert, 6 als schwach einzustufen sind und 18 im Mittelfeld liegen, sind es die Unternehmen selbst, die ihrem Engagement zunehmend Sichtbarkeit geben müssen. Gerade in Zeiten steigender, gesellschaftlicher Erwartungshaltungen, kann eine glaubwürdige Integration von Verantwortung in das eigene Unternehmensmanagement neue Potenziale und Wettbewerbsvorteile schaffen.

---

## Literatur

- Erdmann K-H (1998) Nachhaltige Entwicklung als regionale Perspektive. In: Heinritz G, Wiessner R, Winiger M (Hrsg) Nachhaltigkeit als Leitbild der Umwelt- und Raumentwicklung in Europa. F. Steiner, Stuttgart, S 90–95
- Fischer R (2007) Regionales Corporate Citizenship. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main. Universität Frankfurt IDG, Frankfurt a. M.
- Kleine-König C, Schmidpeter R (2012) Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate Social Responsibility. Springer, Heidelberg, S 682–700
- Schröder V (2015) Corporate Regional Responsibility (CRR) – Potenzial für eine transdisziplinäre Geografie am Beispiel von Seilbahnunternehmen in Tirol. In: Innsbrucker Geografische Gesellschaft, Innsbrucker Jahresbericht 2014–2015 20, S 89–106
- Gasser F (2012) Sie opfern die Alpen. In: DIE ZEIT (22.11.2012). <http://www.zeit.de/2012/48/Alpen-Tourismus-Oesterreich-Schweiz>
- Schrenk J (2015) Skifahren im grünen Bereich. In: Die ZEIT (24.01.2015). <http://www.zeit.de/reisen/2015-01/skifahren-oekologie-schneekanonen-tourismus>



**Verena Schröder, MSc** ist Geografin und Doktorandin an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Im Rahmen ihrer Masterarbeit am Institut für Geografie der Universität Innsbruck, beschäftigte sie sich mit dem Thema der regionalen Verantwortung von Seilbahnunternehmen in Tirol und erhielt hierfür u. a. den Walter-Christaller-Preis 2015 des Deutschen Verbandes für Angewandte Geografie (DVAG) und den Förderungspreis 2014 der Österreichischen Geografischen Gesellschaft (ÖGG). Ihre Schwerpunkte liegen in der Entwicklung von ganzheitlichen Konzepten für eine nachhaltige Regionalentwicklung, der strategischen Anwendung von Corporate Regional Responsibility (CRR) und der Erforschung und dem Management von Mensch-Wildtier-Beziehungen. Neben ihrem wissenschaftlichen Standbein ist sie freiberuflich in den genannten Themenbereichen tätig und berät Unternehmen und öffentliche Verwaltungen.