



Seilbahnunternehmen – Verantwortlich für die Region?

Corporate Regional Responsibility im Tiroler Skitourismus

Seilbahnunternehmen stehen als Leitbetriebe des alpinen Tourismus gerade in Zusammenhang mit dem Klimawandel und den Umweltauswirkungen des Skitourismus immer wieder in der Kritik. Gleichzeitig sind sie Meinungsbildner und beeinflussen mit ihren Aktivitäten maßgebend die regionale Entwicklung. Das vorliegende Buch zeigt, dass die Kritik an den wahrgenommenen Verantwortungsstrukturen und der gesellschaftlichen Rolle der Unternehmen oftmals vorbeigeht. Gleichzeitig diskutiert es, wie seilbahnunternehmerisches Engagement vor dem Hintergrund einer Corporate Regional Responsibility (CRR) ausdifferenziert und optimiert werden könnte. Es werden Wege aufgezeigt, wie CRR sowohl den Nutzen für die Gesellschaft als auch für die Unternehmen und die Gesamtregion erhöhen kann und so einen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung leistet.

Verena Schröder studierte Geographie an der Universität Innsbruck und ist gegenwärtig als Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe für Humangeographie an der Universität Eichstätt-Ingolstadt tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in der Mensch-Umwelt-Forschung und den Animal Geographies. Neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit berät sie freiberuflich Unternehmen im Bereich Corporate Regional Responsibility.

Für diese Arbeit wurde Verena Schröder 2015 und 2016 mit dem Walter-Christaller-Preis des Deutschen Verbandes für Angewandte Geographie, dem Förderungspreis der Österreichischen Geographischen Gesellschaft und dem Graf-Chotek-Hochschulpreis der Tiroler Sparkasse in der Kategorie Nachhaltigkeit ausgezeichnet.

Eichstätter Tourismuswissenschaftliche Beiträge
Profil Verlag GmbH München Wien
ISBN: 978-3-89019-708-1

Band 16

Seilbahnunternehmen – Verantwortlich für die Region?

Schröder

PROFIL VERLAG

Eichstätter Tourismuswissenschaftliche Beiträge

Verena Schröder

Seilbahnunternehmen – Verantwortlich für die Region?

Corporate Regional Responsibility im Tiroler Skitourismus



PROFIL VERLAG

Verena Schröder

Seilbahnunternehmen – Verantwortlich für die Region?
Corporate Regional Responsibility im Tiroler Skitourismus

Herausgeber Hans Hopfinger und Christian Steiner
Lehrstuhl für Kulturgeographie / Arbeitsgruppe Humangeographie
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Verena Schröder

Seilbahnunternehmen – Verantwortlich für die Region?

Corporate Regional Responsibility im Tiroler Skitourismus

PROFIL VERLAG

Anschrift der Herausgeber:

Prof. Dr. Hans Hopfinger
Lehrstuhl für Kulturgeographie
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt
Ostenstraße 18, 85072 Eichstätt

Anschrift der Autorin:

Verena Schröder, MSc.
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt
Arbeitsgruppe Humangeographie
Ostenstr. 18, 85072 Eichstätt

Prof. Dr. Christian Steiner
Arbeitsgruppe Humangeographie
Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt
Ostenstraße 18, 85072 Eichstätt

Zgl.: Innsbruck, Univ. Innsbruck, Masterarbeit, 2014. Eingereicht unter dem Titel
Seilbahnunternehmen – Verantwortlich für die Region? Eine differenzierte Betrachtung von
Skigebieten in Tirol und der Entwurf einer Corporate Regional Responsibility

Die Drucklegung der Publikation erfolgte mit freundlicher Unterstützung der Katholischen
Universität Eichstätt-Ingolstadt.

© 2017 Profil Verlag GmbH München Wien
Layout und Satz: Sabrina Henschel, Eichstätt
Printed and bound in the E. U.
ISBN 978-3-89019-708-1

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meinen besonderen Dank nachstehenden Personen entgegenbringen, ohne deren fachliche und persönliche Unterstützung diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre:

Mein außerordentlicher Dank gilt Univ.-Prof. Dr. **Martin Coy** für die persönliche und fachliche Betreuung der Arbeit, die Aufnahme in seine Arbeitsgruppe und das entgegengebrachte Vertrauen. Ich danke allen Mitgliedern der **Arbeitsgruppe für Entwicklungs- und Nachhaltigkeitsforschung (AGEF)** am Institut für Geographie der Universität Innsbruck für die anregenden Diskussionen und im Speziellen Dipl.-Geogr. Dr. **Tobias Töpfer** für seine Hilfsbereitschaft.

Ein besonderer Dank gilt Prof. Dr. **Christian Steiner**, der mich dazu ermutigt hat, diese Masterarbeit zu publizieren, mich als Betreuer meiner Dissertation persönlich und intellektuell bereichert und mir die Möglichkeit gibt, im Bereich der Animal Geographies zu forschen.

In Gedenken bedanke ich mich bei Univ.-Prof. Dr. **Andreas Erhard** (†) für seinen spannenden Unterricht und dass er mich an das Studium der Geographie herangeführt hat.

Des Weiteren möchte ich meinen Dank an alle an dieser Forschungsarbeit beteiligten **Seilbahnunternehmer** und **Experten** aussprechen, insbesondere Mag. **Reinhard Klier**, **Hubert Pale**, **Gottfried Hosp** und Mag. **Sebastian Schwaiger** für die sehr ausführlichen Tiefeninterviews.

Ebenfalls danke ich MSc. **Sabrina Henschel** für die Layoutierung des Buches und die unkomplizierte und unterhaltsame Zusammenarbeit.

Zudem gilt mein Dank **Heinz Strobl** für die vielen kritischen und anregenden Diskussionen und seine Geduld über die Dauer des Schreibprozesses.

Darüber hinaus gilt mein Dank meinen **Freunden**, für ihren Zuspruch und die Treue, die sie mir trotz meines Zeitmangels gehalten haben.

Ein spezieller Dank richtet sich auch an meine Tanten **Traudi Schröder** (†) und **Maria Schröder** für ihre Unterstützung.

Am Ende gebührt mein größter Dank aber meinen Eltern, **Gabi** und **Otto Schröder**, die mir dieses Studium ermöglicht und mich in allen Entscheidungen bedingungslos unterstützt haben. Vielen Dank für euer Vertrauen. Euch widme ich diese Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

	Danksagung.....	5
I	Einführung in die Thematik	11
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	11
1.2	Zentrale Fragestellungen und Zielsetzung	13
1.3	Thematische Einordnung und geographische Relevanz	17
1.4	Aufbau der Arbeit	18
II	Verantwortung wahrnehmen	23
2.1	Verantwortung – eine begriffliche Annäherung	23
2.2	Die Rolle von Unternehmen im Verantwortungsdiskurs	29
III	Region entwickeln.....	33
3.1	Region als Untersuchungskategorie und im Kontext von Gebirgsraum	33
3.2	Die Bedeutung von Unternehmen für die Regionalentwicklung	35
IV	Verantwortung für die Region entwickeln: Ein Entwurf geographischer Verantwortungsforschung	37
V	„Alles ist Wechselwirkung“ – Humboldts Erkenntnis übertragen auf Seilbahnunternehmen und ihre Umwelt.....	43
5.1	Umweltdienstleistungen: Gebirgsökosysteme als Nutzenstifter.....	43
5.2	Globaler Wandel im Gebirgsraum: Die Auswirkungen klimatologischer Veränderungen	44
5.3	Eingebettet und verflochten in der Region: Der Embeddedness-Ansatz und das Modell der Außenverflechtungen.....	48
VI	Unternehmen im Wandel von Politik und gesellschaftlicher Wahrnehmung: Hintergründe und aktuelle Tendenzen	51
6.1	Die Entstehung eines Umweltbewusstseins: Von den Grenzen des Wachstums zum Leitbild Nachhaltige Entwicklung	51
6.2	Die Position der Unternehmen im Nachhaltigkeitsdiskurs	58
6.3	Über die Relevanz von internationalen Konferenzen und die Bedeutung von Leitbildern	65
VII	Nachhaltigkeit in der Region: Konzepte und Strategien	69
7.1	Die Idee der nachhaltigen Regionalentwicklung	69
7.2	Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility.....	71
7.3	Aspekte einer Corporate Regional Responsibility	74

VIII	Altruismus oder Kalkül? – Über die Motive unternehmerischen Engagements und das Spannungsfeld zwischen Wachstum und Moral..	77
IX	Zwischenfazit	81
X	Forschungsdesign	83
10.1	Methodische Vorgehensweise	83
10.2	Analytische Herangehensweise	86
10.3	Ein Verantwortungskonzept für Seilbahnen	87
10.4	Auswahl der Untersuchungsregion und der Fallstudien	101
10.5	Über die Gewährleistung von Objektivität und die Grenzen einer Nachhaltigkeits- und Verantwortungsforschung.....	103
XI	Tourismus Macht Raum: Über die Bedeutung und Auswirkungen des Fremdenverkehrs in Tirol	105
11.1	Das Heute verstehen – ein geschichtlicher Abriss der touristischen Entwicklung	105
11.2	Sozioökonomische und räumliche Effekte.....	121
11.3	Akteursnetzwerke und Machtbeziehungen	126
11.4	Entwicklungstendenzen und Herausforderungen	130
XII	Regionale Verantwortung von Seilbahnunternehmen: Muster, Typen und Rahmenbedingungen	135
12.1	Seilbahn-Umwelt-Beziehung als Ausgangslage: Realitäten und Wahrnehmungen	135
12.1.1	Seilbahnen und ihre soziale Umwelt	135
12.1.2	Seilbahnen und ihre natürliche Umwelt.....	139
12.2	Unternehmens- und Verantwortungsverständnisse: Von der unternehmensfixierten zur regionalen Perspektive	142
12.3	Verantwortungsräume und -grenzen	149
12.4	Vier Fallstudien im Vergleich: Die Beispiele Fiss, Lermoos, Stubai und Fieberbrunn	158
12.4.1	Geschäfts- und Anteilsstrukturen	159
12.4.2	Das Verantwortungskonzept im Praxistest.....	160
XIII	Seilbahnwirtschaft und Naturschutz – ein überwindbares Spannungsfeld?	171
XIV	Nachdenkliches zur Nachhaltigkeit: Über die Zeithorizonte, Wachstumsdenken und die Frage nach Alternativen	175
XV	Relevanz theoretischer Erklärungsansätze	179
15.1	Seilbahnen – eingebettet in der Region	179
15.2	Der informierte und sensible Bürger – veränderte gesellschaftliche Erwartungshaltungen.....	179

15.3	Regionale Verbundenheit und gesellschaftliche Akzeptanz – Motive einer Corporate Regional Responsibility	180
15.4	Seilbahnunternehmerisches Engagement und seine Bedeutung für die Regionalentwicklung	181
15.5	CRR-Aktivitäten: Reaktiv und projektbezogen anstelle von proaktiv und strukturverändernd.....	182
XVI	Abschließende Synthese.....	183
	Anhang.....	186
	Literaturverzeichnis	201
	Abbildungsverzeichnis	215
	Tabellenverzeichnis	217
	Exkursverzeichnis	217
	Abkürzungsverzeichnis.....	218

I Einführung in die Thematik

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Steigende Lebensansprüche und ein anhaltendes Streben nach Wachstum sowie kurzfristigen Gewinnen führen gegenwärtig in vielen Teilen der Erde zu einer Übernutzung von Raum- und natürlichen Ressourcen und nicht nachhaltigen Entwicklungen. Nur schwer lassen sich für diesen Entwicklungsprozess Verantwortungsträger identifizieren: Ist es der Staat, der die Wirtschaftsordnung festlegt, Gesetze entwirft und somit den ökonomischen und gesellschaftlichen Handlungsrahmen gestaltet? Sind es die Unternehmen, die vorrangig im Eigen- und nicht im Gemeinwohlinteresse handeln und ersteres verstärkt unter dem Einsatz von Machtressourcen auszuspielen versuchen? Ist es die Zivilgesellschaft, welche sich unzureichend für sozial- und umweltspezifische Belange organisiert? Oder obliegt die Verantwortung der Einzelperson, die mit ihrer Nachfrage schlussendlich über das Angebot bestimmt?

Sehr wahrscheinlich trägt ein jeder der genannten Akteure diesbezüglich Verantwortung, wenngleich Unternehmen im weltweiten Diskurs um Verantwortung, insbesondere um gesellschaftliche und ökologische, in das zentrale Blickfeld geraten sind. Hierfür ausschlaggebend waren beispielsweise die Umweltkatastrophen der 1980er-Jahre¹ (vgl. Ladd 1992; Aßländer 2006: 22), die Unternehmen weltweit in ein negatives Licht rücken ließen und ein wachsendes gesellschaftliches Bewusstsein für das Wechselverhältnis zwischen Mensch und Umwelt² bzw. zwischen Unternehmen und Umwelt hervorbrachten. Ebenso spielte in diesem Kontext die Auslagerung von Produktionsstätten und Dienstleistungen in Niedriglohnländer eine Rolle. Aufgrund medialer Berichterstattungen über schlechte, teils menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in diesen Ländern gerieten Unternehmen immer wieder öffentlich in die Kritik. Es war die Zeit, in der erstmals Pakte zwischen staatlichen und privaten Akteuren (UN Global Compact im Jahr 1999), Richtlinien (GRI – Global Reporting Initiative, ebenfalls 1999) sowie Diskussionspapiere (Grünbuch zur „sozialen Verantwortung der Unternehmen in der EU“, erschienen im Jahr 2001) entstanden, die einer gesellschaftlichen Verantwortung durch Unternehmen förderlich sein sollten bzw. sollen. Faktoren wie der staatliche Rückzug aus den sozialen Sicherungssystemen, der anhaltende Diskurs um *nachhaltige Entwicklung* und die sich anhäufenden Machtressourcen auf Seite der Unternehmen haben dazu geführt, dass letztere sich heute zunehmend einem öffentlichen

1 Beispielhaft angeführt seien hier die Chemiekatastrophe von Bhopal (Indien, 1984), der Reaktorunfall in Tschernobyl (Ukraine, 1986) sowie die Ölpest vor der Küste Alaskas (USA, 1989).

2 Als „Umwelt“ wird im Rahmen dieser Arbeit jene spezifische Teilmenge von Natur und Gesellschaft verstanden, die mit den betreffenden Lebewesen in direkten oder indirekten Austauschbeziehungen steht. Für die Spezies Mensch zählen hier sowohl natürliche physische Elemente, sozioökonomische und kulturelle, als auch gebaute Artefakte dazu (vgl. Weichhart 2003). Mit „Natur“ hingegen werden im weitesten Sinne Biodiversität sowie naturnahe Landschaften in Verbindung gebracht.

Erwartungsdruck gegenübersehen und aufgefordert werden, ihre Verantwortung über eine wirtschaftliche Dimension hinweg auszudehnen.

Der Bedeutungszuwachs von Unternehmen ist ein Phänomen, das sich weltweit beobachten lässt und nicht nur global, sondern vor allem auch lokal und regional seine Wirkung entfaltet. Wirtschaftliche Akteure verfügen in den Regionen ihrer Niederlassung über eine erhebliche ökonomische, soziokulturelle und ökologische Steuerungs- und Gestaltungsmacht. Sie werden als Akteure wahrgenommen und nehmen Einfluss auf Werte und Weltanschauungen. Am Untersuchungsbeispiel der vorliegenden Arbeit, den Seilbahnunternehmen³ im österreichischen Bundesland Tirol, lässt sich diese Entwicklung sehr gut ablesen. Meist als Leitbetrieb in ihrer Region, verfügen die Unternehmen über maßgeblichen politischen Einfluss, sie sind Meinungsbildner, prägen mit ihren Aktivitäten ihre Umwelt und verleihen den Gemeinden und auch Tälern bestimmte Images. Vor diesem Hintergrund, aber auch in Anbetracht zukünftiger Herausforderungen, wie dem Klimawandel sowie dem Ziel Regionen nachhaltig zu entwickeln, scheint es erforderlich, Seilbahnunternehmen und deren Verständnis und Wahrnehmung von Verantwortung zu analysieren und zu bewerten⁴.

Der Geographie als Wissenschaft, die dem Gesetz von Ursache und Wirkung folgend versucht Phänomene stets ganzheitlich zu analysieren, indem sie physische und soziale Prozesse einbezieht sowie diese zueinander in Verbindung setzt, kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Aus einem geographischen Blickwinkel heraus betrachtet, bilden Seilbahnen nämlich keine geschlossenen, sondern offene Systeme, die mit ihrer sozialen und natürlichen Umwelt in Wechselbeziehung stehen. Aus dieser Interdependenz resultieren wiederum sozioökonomische und ökologische Abhängigkeiten und Strukturen. Am Beispiel der Seilbahnen würde dies bedeuten, dass u. a. die in ihrer Region vorfindbaren Wirtschafts-, Siedlungs- und Gesellschaftsstrukturen, 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. Dieses Wechselverhältnis rückt einerseits den Untersuchungsgegenstand der regionalen Unternehmensverantwortung in einen neuen Kontext. Andererseits veranlasst es aber auch die Rolle der Seilbahnen in Tirol und deren Aufgaben für die Region zu überdenken.

3 Die Begriffe Seilbahnunternehmen, Bergbahnunternehmen, Seilbahnen und Bergbahnen werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

4 Seilbahnunternehmen werden im Rahmen dieser Arbeit als "korporative Akteure" betrachtet. Diese verfügen über ein festes Regelwerk und verfolgen wie Individuen auch, ein bestimmtes Ziel (vgl. Waldkirch 2002; Suchanek 2003; Petersen 2006; Neuhäuser 2011). Ihre interne Struktur ermöglicht die Koordination der Handlungen ihrer Mitglieder und führt dazu, dass sie als handelnde Einheit in Erscheinung treten und ihnen somit Verantwortung zugerechnet werden kann (vgl. Brinkmann & Pies 2005: 1; Suchanek 2008: 3). Eine ausführlichere Erläuterung hierzu ist dem Exkurs 3: „Das Unternehmen als korporativer Akteur und Träger von Verantwortung“ auf Seite 31 zu entnehmen.

1.2 Zentrale Fragestellungen und Zielsetzung

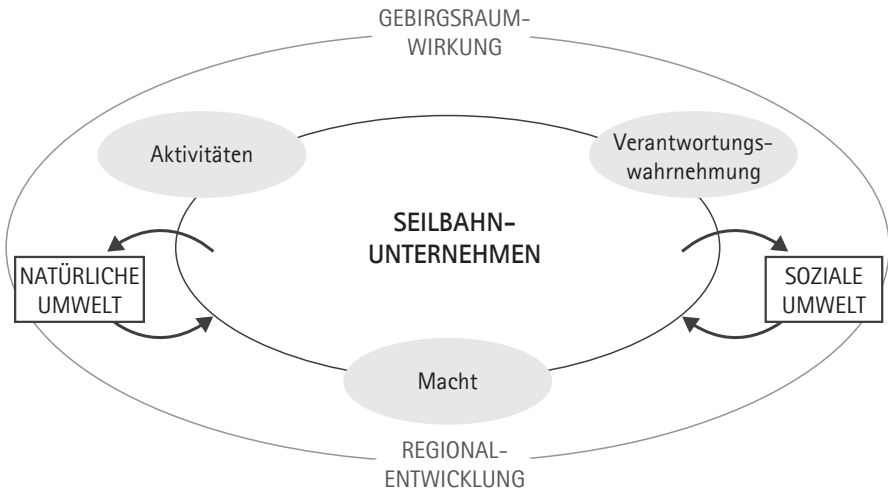


Abbildung 1: Forschungskontext der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Das zentrale Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bilden das Wechselverhältnis zwischen Seilbahnunternehmen und ihrer natürlichen und sozialen Umwelt sowie deren Wahrnehmung von Verantwortung (Abbildung 1). Es soll einerseits in Erfahrung gebracht werden, wie sich seilbahnunternehmerische Aktivitäten auf die Entwicklung von Regionen auswirken und Gebirgsökosysteme beeinflussen, andererseits gilt es zu eruieren, von welchen externen, natürlichen wie sozialen Einflüssen deren Handeln bestimmt wird. In diesem Zusammenhang soll zudem deren regionale Steuerungs- und Gestaltungsmacht analysiert und deren Rolle als Verantwortungsträger hinterfragt werden. Folgende drei Fragestellungen sind dabei forschungsleitend:

Welche Auswirkungen haben die Aktivitäten der Seilbahnunternehmen, wovon wird deren Handeln bestimmt und trägt dieses zur nachhaltigen Regionalentwicklung bei?

Diese Fragestellung zielt indirekt darauf ab, die Beziehungen zwischen den Seilbahnunternehmen und ihrer natürlichen wie sozialen Umwelt zu erschließen und zu bewerten. Dabei soll überprüft werden, inwieweit die aus diesem Wechselverhältnis hervorgegangenen Strukturen und Entwicklungen nachhaltig bzw. nicht nachhaltig sind. Für die theoretische Darlegung der Interdependenz zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt

werden das *Modell der Außenverflechtungen* (Kulke 2004) und der *Embeddedness-Ansatz* (Bathelt & Glückler 2000) herangezogen. Zudem erfahren in diesem Zusammenhang relevante *ecosystem services* (Umweltdienstleistungen) an Aufmerksamkeit, von denen die Unternehmen einerseits abhängig sind, zugleich mit ihren Aktivitäten aber auch beeinflussen. Vor diesem Hintergrund, aber auch im Hinblick auf die zu untersuchende Thematik der Verantwortungswahrnehmung, scheinen die Identifizierung der Motive sowie der externen Einflüsse seilbahnunternehmerischer Handlungen eine grundlegende Notwendigkeit zu sein. Theoretische Bezugspunkte werden hierbei u. a. vom soziologischen Neo-Institutionalismus sowie ökonomischen Erklärungsansätzen zur Verfügung gestellt.

In welchen zeitlichen und räumlichen Maßstäben nehmen Seilbahnunternehmen Verantwortung wahr und über welche Machtressourcen verfügen sie?

Verantwortung ist ein normativer Begriff und unterliegt – ähnlich den Begriffen Nachhaltigkeit oder Gerechtigkeit – vielen unterschiedlichen Interpretationen⁵. Daher gilt es zu untersuchen, wie Seilbahnunternehmen den Terminus für sich in der Praxis definieren und welche verschiedenen Typisierungen sich hieraus ableiten lassen. Deren Wahrnehmungen werden sowohl räumlich (von lokal bis global) als auch zeitlich (von kurz- bis langfristig) analysiert und diskutiert. Der zweite Teil dieser Forschungsfrage zielt auf eine Identifizierung seilbahnunternehmerischer Machtressourcen ab. Untersuchungen hierzu gibt es bisher nicht, sie stellen aber angesichts des unmittelbaren Zusammenhangs zwischen Macht und Verantwortung eine wichtige Grundlage dar. Theoretische Leitlinien hierfür bilden Überlegungen von Anthony Giddens (1988) und Paul Reuber (2001).

Lässt sich Verantwortung messen und wie könnte ein Verantwortungskonzept für Seilbahnunternehmen aussehen?

Der Verantwortungsbegriff ist heute aus dem gesellschaftlichen Diskurs nicht mehr wegzudenken, jedoch mangelt es ihm – u. a. bedingt durch seine Normativität – an konkreten Instrumenten, womit seine Wahrnehmung ermittelt werden kann. Um einen Beitrag für die Schließung dieser Lücke zu leisten, wird ihm Rahmen dieser Arbeit der Versuch unternommen, anhand eines entworfenen Analyse- und zugleich Orientierungsrahmens, unternehmerische Verantwortung durch Seilbahnen ablesbar zu machen.

Die **Ziele** dieser Arbeit konzentrieren sich auf vier Schwerpunkte (Abbildung 2). Der erste beinhaltet eine theoretisch-konzeptionelle Einbettung der Thematik Verantwor-

5 Eine ausführlichere Erläuterung hierzu findet sich auf Seite 25, Exkurs 1: „Verantwortung – ein normativer Begriff“.

tung in die Geographie. Die zweite Zielsetzung besteht darin, den Untersuchungsgegenstand Seilbahnunternehmen-Umwelt-Gesellschaft ganzheitlich zu analysieren und ihn vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit zu beleuchten. Die Analyse soll dabei nicht das alleinige Ziel bleiben, viel eher soll es darum gehen, Strategien und Beispiele für seilbahnunternehmerische Verantwortungswahrnehmung zu erarbeiten. Diese Absicht mündet in Ziel Nummer vier – der Bewusstseinsbildung auf Seite der Seilbahnunternehmen. Zum einen im Hinblick auf deren Bedeutung als Verantwortungsträger in ihrer jeweiligen Region und die Entwicklung nachhaltiger und zukunftsorientierter Handlungsstrategien; zum anderen im Hinblick auf die gestiegene gesellschaftliche Sensibilität gegenüber Themen wie Regionalität und Unternehmensverantwortung. Im Sinne einer **transdisziplinären** Forschung, die **wissenschaftliches** und **praktisches Wissen** verbindet (siehe hierzu im Detail Kapitel 4), soll daher gemeinsam mit den betroffenen Akteuren, den Seilbahnbetreibern, an einem Verantwortungskonzept gearbeitet werden. Diese Vorgehensweise kann die folgenden Prozesse einleiten:

- Wissenschaft und Praxis treten in Austausch miteinander und in einen wechselseitigen Lernprozess. Dieser führt zu einer stärkeren, gegenseitigen Akzeptanz und schließlich zu einer wachsenden Bereitschaft wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis zu transferieren.
- Seilbahnunternehmen reflektieren ihre Handlungen und erlangen ein erweitertes (Verantwortungs-)Bewusstsein über ihre räumliche, sozioökonomische und ökologische Wirkung.
- Auf Seite der Seilbahnunternehmen aber auch auf jener der Wissenschaft tritt eine Sensibilisierung für Verantwortung ein und verursacht Impulse für neue, nachhaltige Ideen.



Abbildung 2: Ziele der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Die **Idee** der Entwicklung eines **Verantwortungskonzepts** für Seilbahnen ging aus der Erkenntnis hervor, dass der Wintertourismus einerseits direkt Betroffener des Klimawandels, aber auch Mitverursacher⁶ desselben ist. Vermeidungsstrategien finden kaum Einzug in die Diskussion sowie sind die Anpassungsstrategien auf Seite der Seilbahnen vor allem technisch motiviert. Beispielhaft angeführt seien hier die Aufstockung von Beschneiungsanlagen oder die Verlagerung des Pistenbaus in höhere Lagen. Diese Art der Anpassung und die vornehmliche Konzentration auf **harte Faktoren** liegen in ihrem Kern als Infrastrukturbetrieb begründet. Allerdings kennzeichnet eine zukunftsorientierte und zugleich -fähige Unternehmensführung auch die Berücksichtigung von **weichen Faktoren** und mehr als den Versuch technische Lösungen zu finden. Im konkreten Fall der Seilbahnen hieße dies u. a. eine Reduktion der Winterabhängigkeit, die Förderung eines Ganzjahrestourismus, Positionierung, Transparenz, Kooperationsbereitschaft und Wissensaustausch sowie das Generieren der Mitarbeitermotivation und Bewusstseinsbildung. Vor dem Hintergrund, dass Tourismus in Tirol einen sowohl wirtschaftlich, als auch gesellschaftlich hohen Stellenwert einnimmt, wird die Umsetzung einer **nachhaltigen Regionalentwicklung** stark an das Handeln der Akteure, und hier insbesondere der Seilbahnen gebunden sein. Das entworfene Konzept stellt daher ein mögliches Instrument dar, Seilbahnbetriebe über das Themengebiet einer regionalen Unternehmensverantwortung (*Corporate Regional Responsibility – CRR*) (siehe hierzu Kapitel 7.3) in den Prozess einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu integrieren.

An dieser Stelle sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die technisch motivierten Anpassungsmaßnahmen gegenüber den weichen Faktoren nicht negativ gewertet werden. Erstere sind von hoher Bedeutung, was nicht zuletzt an der Sicherstellung der touristischen Nachfrage deutlich gemacht werden kann. Ebenso soll die Entwicklung des Verantwortungskonzepts nicht den Eindruck erwecken, Seilbahnunternehmen wären per se keine verantwortungsbewussten Akteure. Vielmehr gibt es eine Reihe von Seilbahnen, die stark in ihrem regionalen Umfeld eingebettet sind und sich diesem gegenüber auch verantwortlich fühlen und zeigen. Es geht somit in erster Linie darum Verantwortungswahrnehmung konkret an Beispielen festzumachen, Grenzen und Hemmnisse zu identifizieren, bestehende Gedanken- und Handlungsmuster aufzubrechen, **neue Sichtweisen** zu eröffnen und ein erweitertes Bewusstsein zu schaffen. So darf das entworfene Konzept – wenn auch abgestimmt mit den Seilbahnunternehmen selbst – nicht als absolut wahr und vollständig interpretiert werden. Vielmehr dient es der Analyse, schafft Orientierung und bedarf einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Evaluation.

6 Angeführt seien hier u. a. der durch den Tourismus verursachte Reiseverkehr oder der Einsatz energieintensiver Infrastrukturen wie Lift- und Beschneiungsanlagen.

1.3 Thematische Einordnung und geographische Relevanz

Verantwortung und Verantwortungswahrnehmung sind Themengebiete, die von mehreren Wissenschaftsdisziplinen behandelt werden. Ein **interdisziplinärer Zugang** ist daher unumgänglich, der sowohl geographische, philosophische, psychologische, soziologische als auch wirtschaftswissenschaftliche Perspektiven berücksichtigt (Abbildung 3). Jede Wissenschaft verfügt über ein spezifisches Erkenntnisobjekt: Philosophen beispielsweise beschäftigen sich mit dem Begriff der Verantwortung, seinem Bedeutungsgehalt und der Frage, wer Verantwortung zu tragen hat (vgl. Bayertz 1995); Psychologen legen ihren Fokus auf die Untersuchung von Verantwortungsbereitschaft oder auch -abwehr (vgl. Bierhoff 1995); Soziologen hingegen analysieren die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen (vgl. Curbach 2009) und diskutieren u. a. inwiefern es zu einer „Ökonomisierung der Gesellschaft“ (Schimank & Volkmann 2008) oder einer „Moralisierung der Märkte“ (Stehr 2007) kommt; wohingegen Wirtschaftswissenschaftler sich vermehrt dem Management unternehmerischer Verantwortung widmen.



Abbildung 3: Disziplinäre Einordnung der Thematik

Quelle: Eigene Darstellung

Dem Geographen geht es in erster Linie um das Erkennen von Zusammenhängen und Beziehungen, um Akteure und deren **Denkmuster** sowie die **räumlichen Auswirkungen** ihrer Handlungen. Letztere werden hauptsächlich in ökonomischer, ökologischer und soziokultureller Hinsicht auf unterschiedlichen Maßstabsebenen (von lokal bis global) analysiert. Diese Herangehensweise gewinnt im Hinblick auf die Verantwortungsthematik vor allem deshalb an Relevanz, da Unternehmen sowohl **gesellschaftliche** als auch **ökologische Verantwortung** tragen. Letztere überschreitet die Grenzen des klassischen ökonomischen Erkenntnisobjektes (vgl. Hansen & Schrader 2005: 382) und auch in der Soziologie wird die physisch-materielle Welt meist ausgeblendet (vgl. Weichhart

2005: 114). Ebenso wenig ziehen weder Philosophen noch Psychologen ökologische Folgeabschätzungen unternehmerischer Handlungen in ihre Untersuchung mit ein. An dieser Stelle könnte die Geographie somit ansetzen und durch die **Integration der räumlichen Dimension** den Blickwinkel innerhalb der **Verantwortungsdiskussion** erweitern. Je nachdem wie Verantwortung wahrgenommen wird, resultiert ein bestimmtes räumliches Verhalten. Neben der räumlichen Analyse ist für den Geographen aber auch die zeitliche Komponente von Bedeutung. Fragen wie „welchen zeitlichen Maßstäben unterliegen unternehmerische Handlungsmotive und Entscheidungen – sind diese kurz-, mittel- oder langfristig angesetzt?“ oder „wann übernehmen Unternehmen Verantwortung?“, rücken dabei in den Mittelpunkt. Neben dem „wo“ und dem „wann“ spielen ebenso das „warum“ und „wie“ eine Rolle: „Warum übernehmen Unternehmen Verantwortung bzw. keine Verantwortung?“, „weshalb besitzt Unternehmen A ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein als Unternehmen B?“ und „in welcher Form nehmen Unternehmen Verantwortung wahr?“. Diese Ausführungen lassen erkennen, dass Verantwortung – sowohl was deren Zuschreibung als auch deren Wahrnehmung betrifft – eine relevante Thematik für die Geographie darstellt. In Verbindung mit Analysen über gesellschaftliche und ökologische Folgewirkungen, die aus unterschiedlichen Verantwortungswahrnehmungen hervorgerufen werden, lässt sie sich bzw. dieses Forschungsvorhaben innerhalb der Geographie der sogenannten *Dritten Säule* zuordnen (vgl. z. B. Weichhart 2003; 2005; Wardenga & Weichhart 2006). Der unmittelbare Zusammenhang zwischen Macht und Verantwortung sowie die Untersuchung unternehmerischer Machtbeziehungen unterstreichen diese fachinterne Eingliederung. Eine ausführlichere Erläuterung hierzu und die Darstellung einer Gesellschaft-Umwelt-Forschung vor dem Hintergrund der Verantwortungsthematik folgen in Kapitel 4.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit lässt sich grob in vier Teile gliedern (Abbildung 4). Im **ersten und einführenden Teil** wird zunächst die Problemstellung geschildert, woraus sich drei konkrete Forschungsfragen ableiten lassen. Anknüpfend daran folgt eine Darstellung und Ausformulierung der Zielvorstellungen und eine wissenschaftliche Einordnung der behandelten Thematik. Dieser Abschnitt beinhaltet zudem eine Ausführung der geographischen Relevanz von *Verantwortung*, sowohl was ihre Wahrnehmung als auch ihre Zuschreibung betrifft. Kapitel 2 beginnt mit einer allgemeinen Annäherung an den Verantwortungsbegriff. Es werden seine Bedeutungsinhalte und Typologien hervorgehoben, seine geschichtliche Entwicklung sowie die aktuell geführte Debatte angeführt und dabei speziell auf den Konnex zwischen Verantwortung und Unternehmen verwiesen. Im darauffolgenden Kapitel rückt mit *Region* als Untersuchungskategorie die räumliche Komponente näher in den Mittelpunkt. Ähnlich wie im Kapitel zuvor erfolgt auch hier zunächst eine begriffliche Annäherung, bevor in zwei anknüpfenden Abschnitten die Bedeutung von *Regionalisierung* und die Rolle der Unternehmen im Prozess der Regionalentwicklung aufgegriffen werden. Kapitel 4 schließlich stellt den Versuch einer Verknüpfung der beiden vorangegangenen Abschnitte dar. Es zeigt den

Versuch einer Verbindung zwischen *Unternehmensverantwortung* und Region. Dies vor dem Hintergrund einer Gesellschaft-Umwelt-Forschung, die auf dem Generieren von System-, Transformations- und Zielwissen basiert.

Der **zweite Teil** umfasst eine **theoretische** und **konzeptionelle** Darstellung der zu untersuchenden Thematik. In einem ersten Schritt wird darin die Wechselbeziehung zwischen Seilbahnunternehmen und ihrer sozialen sowie ökologischen Umwelt in Gebirgsräumen ausgearbeitet. Relevante Umweltdienstleistungen werden hier ebenso behandelt wie naturräumliche, klimatische und gesellschaftliche Parameter, die Bergbahnen in ihrem Handeln leiten und zugleich durch die Aktivitäten derselben wiederum geprägt werden. Des Weiteren erfolgt eine theoretische Beschreibung, in welcher Weise und Form Unternehmen in ihrer jeweiligen Region eingebettet und verflochten sind. Kapitel 6 behandelt das sich wandelnde gesellschaftliche Bewusstsein gegenüber Umweltthemen sowie die daraus resultierenden, veränderten Erwartungshaltungen an Unternehmen. Hierzu wird einleitend ein Überblick über die in den vergangenen 40 Jahren durchgeführten Debatten über Umwelt, Unternehmen und Gebirgsräume gegeben. Wichtige Eckpunkte bilden dabei u. a. die erste Weltumweltkonferenz im Jahr 1972, der Erdgipfel von 1992 sowie der Weltgipfel im Jahr 2002. Sowohl der Idee einer *nachhaltigen Entwicklung* als auch den verschiedenen Strategien zur Förderung von Unternehmensverantwortung werden im Rahmen dieses Kapitels Platz eingeräumt. Kapitel 7 erörtert die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf Ebene der Region und widmet sich dabei entsprechenden Konzepten wie *nachhaltige Regionalentwicklung*, *Corporate Citizenship*, sowie *Corporate Social* und *Regional Responsibility*. Letztgenannter Begriff stellt ein Novum im Verantwortungsdiskurs dar und eignet sich insbesondere für eine geographische Herangehensweise an die Thematik. Ein umfangreicher Abschnitt widmet sich anschließend spezifischen Theorien, die u. a. die Handlungslogiken der Unternehmen und deren Motive für Verantwortungswahrnehmung zu erklären versuchen. Im Anschluss und anknüpfend an den empirischen Teil folgt ein Zwischenfazit, welches die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse zusammenfasst und reflektiert.

Der **empirische** und **dritte Teil** beinhaltet zu Beginn einen Abschnitt über das ausgewählte Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit. Hierzu werden verschiedene Methoden der empirischen Humangeographie angeführt, die Auswahl der Experten erläutert, herangezogene Analyse- und Interpretationsverfahren vorgestellt, das entworfene Verantwortungskonzept für Seilbahnen präsentiert sowie die Untersuchungsregion und die jeweiligen Fallstudien beschrieben. Ein darauffolgender, sehr ausführlicher Abschnitt widmet sich der Bedeutung des Tourismus in Tirol. Um ein tieferes Verständnis für die gegenwärtige Situation zu erhalten und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten besser beurteilen zu können, stellt ein Unterkapitel die geschichtliche Entwicklung des Tourismus in Tirol sowie die damit einhergehende, wachsende Bedeutung der Seilbahnunternehmen dar. Externe Impulse und Einflüsse, das rasante Anwachsen der Nächtigungsverhältnisse, strukturelle Veränderungen in der Beherbergungsstruktur, die Ausdehnung von Aufstiegshilfen und Skigebieten, die abnehmende Bedeutung des Sommer- und zunehmende Relevanz des Wintertourismus, Qualitätsoffensiven, raumordnerische Richtli-

nien sowie schrumpfende und neue Quellmärkte bilden hier die zentralen Themen. Ein darauffolgender Abschnitt widmet sich den sozioökonomischen und räumlichen Effekten, die mit der Ausbreitung des Tourismus einhergehen. In diesem Unterkapitel wird deutlich, dass die Wirkungen dieses Wirtschaftszweiges ambivalent zu bewerten sind und den positiven Effekten wie u.a. Beschäftigung und Einkommenssicherung ebenso negative Auswirkungen gegenüberstehen. Anknüpfend daran wird ein weiteres Kapitel die Thematik Macht sowie die Bedeutung seilbahnrelevanter Machtressourcen herausstreichen. Ausgewählte Indikatoren sowie Expertenmeinungen werden zu erkennen geben, dass Seilbahnunternehmen tirolweit bedeutende und machtvolle Akteure darstellen. Das Bestehen von Betrieben im Beherbergungsbereich sowie im Handwerk und Gewerbe ist häufig an den Erfolg der Seilbahnen gebunden. Hieraus ableitend bilden diese im Akteursnetzwerk Tourismus einen wichtigen, wenn nicht den wichtigsten Knotenpunkt, dessen Auswirkungen – sowohl in politischer als auch in gesellschaftlicher Hinsicht – es im Rahmen dieses Kapitels zu beleuchten gilt. Kapitel 11.4 schließlich thematisiert die aktuellen Herausforderungen, denen die Seilbahnbranche gegenübersteht und leitet in den Hauptabschnitt des empirischen Teils über. In diesem wird zunächst auf das Wechselverhältnis zwischen den Unternehmen und ihrer Umwelt eingegangen. Die entsprechenden Austauschbeziehungen werden hier sowohl aus Sicht der betroffenen Akteure als auch der externen Experten dargelegt und in Abgleichung zum aktuellen Stand der Forschung in Diskussion gestellt. Darauf aufbauend widmet sich ein umfangreicher Teil dem Themengebiet der Verantwortungswahrnehmung. Darin wird angeführt, dass in der Seilbahnbranche kein einheitliches Verständnis von Verantwortung herrscht, auch werden die Aufgaben einer Unternehmung sehr unterschiedlich interpretiert. Unter Zuhilfenahme des entworfenen Analyse Rahmens können so verschiedene Verantwortungstypen identifiziert werden, die Anlass dafür geben, nach den Ursachen für dieses heterogene Bild zu fragen. Durchgeführte Fallstudien und die Eruiierung seilbahnunternehmerischer Handlungslogiken und -motive werden Aufschluss darüber geben. Ein letztes Kapitel des empirischen Teils schließlich stellt die Ergebnisse in Diskussion. Ableitend aus der Erkenntnis, dass die Unternehmen sehr unterschiedlich organisiert sind und regionales Verantwortungsbewusstsein verschiedene Ausprägungen erfährt, kann und darf nicht von „der einen Seilbahnwirtschaft“ gesprochen werden. In diesem Zusammenhang wird das nach außen transportierte Image der Seilbahnen beleuchtet sowie auf die Polarisierung zwischen Naturnutzung und Naturschutz und die gegenseitige Wahrnehmung der Interessensgruppen eingegangen.

Im **vierten Teil** der Arbeit gilt es die **theoretischen Überlegungen** mit den **Realitäten** der empirischen Untersuchung übereinanderzulegen. Wo lassen sich Übereinstimmungen finden, welche Erfahrungen der Praxis lassen sich an keiner Theorie festmachen und können möglicherweise neue Regelmäßigkeiten abgeleitet werden? Neben der Beantwortung dieser Fragen werden die gewonnenen Erkenntnisse auf ihre Übertragbarkeit überprüft und in einen globalen Kontext gesetzt. Vor Erstellung einer abschließenden Synthese und anknüpfend an die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen, greift ein vorletzter Abschnitt die Thematik der Nachhaltigkeit auf. Verläuft die derzeitige Entwicklung in den Regionen nachhaltig, in welcher Hinsicht ließen sich Ver-

besserungen vornehmen und welche Hemmnisse existieren in diesem Zusammenhang? Expertenmeinungen, Wahrnehmungen der Seilbahnakteure und eine differenziert-wissenschaftliche Betrachtungsweise werden gegeneinander abgewogen und münden unweigerlich in die Frage, wie vieler Blickwinkel es hierfür eigentlich bedarf.



Abbildung 4: Konzeption der Arbeit
Quelle: Eigene Darstellung

II Verantwortung wahrnehmen

Der Verantwortungsbegriff hat in den vergangenen Jahren sowohl in der öffentlichen als auch in der wissenschaftlichen Diskussion einen erheblichen Aufschwung erfahren. In immer mehr Bereichen wird ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein erwartet, sei es bei politischen Entscheidungen, der Verantwortung von Unternehmen, der Partizipation der Zivilgesellschaft oder der privaten Selbstvorsorge. Welche Hintergründe und Ursachen liegen dieser Entwicklung zugrunde und weshalb gewinnen insbesondere Unternehmen im Verantwortungsdiskurs an Bedeutung? Kann dieser Aufschwung von Verantwortung möglicherweise als Ausdruck einer zunehmenden gesellschaftlichen Unsicherheit gedeutet werden, eines sich wandelnden Selbstverständnisses privatwirtschaftlicher Akteure, die sich verstärkt an sozialen und ökologischen Werten orientieren, oder handelt es sich vielmehr um ein kurzzeitiges Phänomen, welches vornehmlich aus Gründen des Marketings stattfindet? Dieses Kapitel soll Aufschluss über diese Fragen geben und dabei die zentralen Entwicklungsschritte und die sich wandelnden Bedeutungsinhalte des Verantwortungsbegriffs festhalten.

2.1 Verantwortung – eine begriffliche Annäherung

Allgemeine Wortbedeutung

„Im Begriff der Verantwortung reflektiert die Philosophie seit ihrem Anbeginn bis zur Gegenwart eine wesentliche Beziehung des Menschen zur Gesellschaft, zur Natur und sich selbst“ (Baran 1990: 690). Dieses Zitat zeigt deutlich, dass *Verantwortung* sehr weit gefasst wird und ihr eine Vielzahl an Bedeutungsmöglichkeiten unterliegen⁷. Es kann folglich keine einheitliche und allgemeingültige Definition des Begriffs geben, wenngleich sich hinsichtlich seines Gebrauchs drei Sinnrichtungen unterscheiden lassen. Diese sind Verantwortung im Sinn von Schuld (= Rechenschaftspflicht, Zurechenbarkeit), Verantwortung im Sinn von Fürsorge und Voraussicht (= Verantwortung als Leistung) und Verantwortung als Legitimation von Macht (vgl. Miege 1994: 11f). Der Begriff lässt sich somit sowohl in einer juristischen als auch einer personalen und kausalen Weise anwenden.

In seinem Ursprung leitet sich das Wort von „verantworten“ und somit von „Antwort“ ab. Es verweist somit in seiner Wurzel auf eine Dialogsituation, die einen Hinweis auf ein wichtiges Bedeutungselement des Begriffs gibt: Eine Antwort kann nur auf eine zuvor gestellte Frage folgen, sie stellt ein reaktives Verhalten dar, welches stets auf die Initiative eines anderen zurückgeht. Verantwortung erweist sich somit als ein Prozess der Kommunikation, sie ist keine Tatsache der Natur, sondern als **soziale Konstruktion** konzipiert. Folglich kann eine Person nicht verantwortlich „sein“, vielmehr wird

7 Siehe hierzu u. a. Exkurs 1 „Verantwortung – ein normativer Begriff“.

sie (von anderen) dazu „gemacht“ (vgl. Bayertz 1995: 16). Der Verantwortungsbegriff ist also ein Zuschreibungsbegriff (vgl. Werner 2000: 86), der im Kern die Frage beinhaltet, inwieweit eine Person⁸, nach Maßgabe von Zuständigkeiten und Regeln oder bestimmten Rollen und Aufgaben, für eine bestimmte Sache und die hiermit verbundenen Konsequenzen zur Rechenschaft gezogen werden kann. Grundlegende Voraussetzungen hierfür bzw. dass einem Akteur die Folgen seines Handelns zugerechnet werden können, sind Freiheit, Willentlichkeit und Kausalität⁹. Die beiden ersteren beinhalten, dass eine Handlung freiwillig, ohne Zwang und bewusst begangen wird sowie zum Zeitpunkt der Entscheidung Handlungsalternativen zur Verfügung stehen. Kausalität meint, dass nur derjenige, der auch Ursachen setzt und Entscheidungskompetenz besitzt, verantwortlich für begangene bzw. unterlassene Handlungen ist (vgl. Gruber 2009: 36f; Heidbrink 2010: 7).

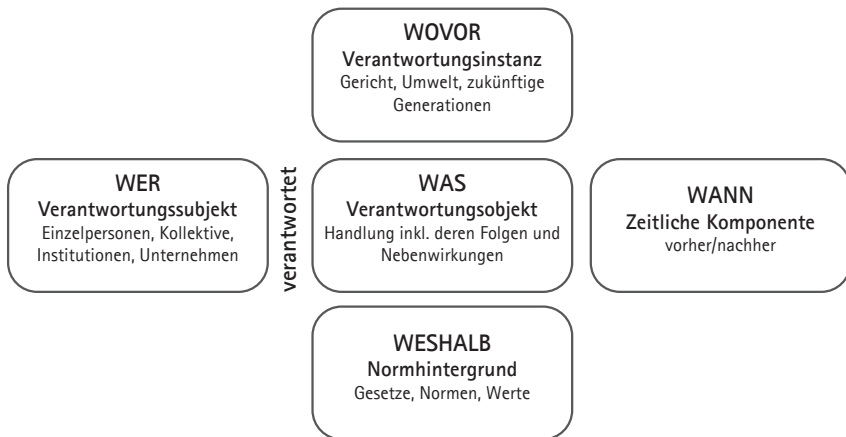


Abbildung 5: Elemente der Verantwortungsrelation

Quelle: Eigene Darstellung, verändert nach Ropohl 1993:155

8 Im Weiteren erfolgt die Erläuterung des Verantwortungsbegriffs in Bezug auf das Individuum. Die Anpassungen auf Kollektive bzw. korporative Akteure werden im nachfolgenden Kapitel „Die Rolle von Unternehmen im Verantwortungsdiskurs“ vorgenommen.

9 Diese drei grundlegenden Kriterien gehen auf Aristoteles zurück. Auch wenn er „Verantwortung“ nicht explizit erwähnt, weist er in seiner ausgearbeiteten Imputationslehre darauf hin, dass eine Handlung zurechenbar ist, sofern Freiwilligkeit, Wissentlichkeit und Willentlichkeit herrschen und die Person auch anders hätte handeln können. Unwissenheit entschuldigt nicht, wenn sie sich auf gültige Normen des Naturrechts und des positiven Rechts bezieht, deren Kenntnis Pflicht ist (Aristoteles 1995: 44ff). Die Aristotelische Imputationslehre wurde stets weiterentwickelt und prägt noch heute sowohl die Strafrechtstheorie als auch das philosophische Denken über Handlung und Verantwortung (vgl. Werner 2002: 523).

In der philosophischen Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass der Verantwortungsbegriff als mehrstelliger **Relationsbegriff** zu verstehen ist (Abbildung 5). Nach Walther C. Zimmerli (1987: 102) ist dieser als mindestens dreistellige Relation konzipiert, die folgende Form aufweist: (1) Jemand (Verantwortungssubjekt) ist für (2) etwas (Verantwortungsobjekt) gegenüber (3) jemanden oder vor etwas (Verantwortungsinstanz) verantwortlich. Otfried Höffe (1993: 23) erweitert diese Einteilung um die Frage nach dem (4) Normhintergrund, der zu Verantwortlichkeiten führt sowie deutet Günter Ropohl (1993: 157) darauf hin, dass ebenso die (5) zeitliche Komponente eine Rolle spielt. Beim Verantwortungssubjekt kann es sich um eine einzelne Person, eine Gruppe oder eine Institution handeln. Das Verantwortungsobjekt umfasst Handlungen, Unterlassungen sowie Sprechakte mit allen gewollten und ungewollten Folgen und Nebenwirkungen. Die Verantwortungsinstanz bezeichnet neben formellen Institutionen, wie beispielsweise Gerichten, Schiedsstellen und Behörden, auch informelle, wie etwa die öffentliche Meinung und das persönliche Gewissen (ebd.: 156f). Im Hinblick auf die Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung gehören auch zukünftige Generationen zur letzteren Instanz. Ebenso ließe sich die soziale wie auch natürliche Umwelt hier anführen (vgl. Zimmerli 1987: 103; Jonker et al. 2011: 3). Der Normhintergrund wiederum bezeichnet moralische Regeln, Normen und gesellschaftliche Werte, die es erlauben, dem handelnden Akteur Verantwortung zuzuschreiben. Die zeitliche Komponente schließlich umfasst die Frage, wann Verantwortung eintritt – erst nach begangener Handlung oder bereits bei der Handlungsplanung, soweit sich die möglichen Folgen im Vorhinein absehen und beurteilen lassen. Während lange Zeit der **retrospektive** Verantwortungsbegriff vorherrschte, der sich auf vergangene Handlungsvollzüge bezieht, wird gegenwärtig zunehmend der **prospektive** Verantwortungsbegriff angewendet, der dem Akteur vorausschauendes Handeln und somit eine **Zukunftsverantwortung** auferlegt (vgl. Ropohl 1993: 157f). Verantwortung ist somit einerseits übertrag- und zurechenbar, andererseits kann diese aber auch übernommen und aktiv ausgefüllt werden. Entsprechend dieser beiden Seiten werden in der Literatur häufig die Bezeichnungen „passive“ und „aktive“ bzw. „negative“ und „positive“ Verantwortung herangezogen (vgl. Heidbrink 2010: 8).

.....

Exkurs 1: Verantwortung – ein normativer Begriff

Der Begriff Verantwortung wird – ähnlich wie „Gerechtigkeit“ oder „Solidarität“ – häufig gebraucht, ohne dass kontextuelle Zusammenhänge Berücksichtigung finden. Nicht selten resultieren daraus Missverständnisse zwischen gesellschaftlichen Gruppen (vgl. Suchanek & Lin-Hi 2006: 9f). Verantwortung ist sowohl retro- als auch prospektiv stets mit einem Werturteil verknüpft und von externen Bedingungen abhängig. Diese Tatsache ist von erheblicher Relevanz, denn eine bloße Zuschreibung von Handlungsfolgen wäre deskriptiv und hätte als solche noch keine moralische Bedeutung (vgl. Bayertz 1995: 13). Verantwortung beruht somit neben deskriptiven vor allem auf normativen Zuschreibungen, die sich in rechtlicher und moralischer Hinsicht unterscheiden lassen (vgl. Heidbrink 2010: 10). Da sich die konkrete Be-

deutung des Begriffs in gesellschaftlichen Auseinandersetzungen ständig verschiebt, sollten bei seiner Verwendung stets vorherrschende Werte, Normen und Gesetze beachtet werden.

.....

Historischer Überblick

Sprachgeschichtlich lässt sich der Begriff bis in die zweite Hälfte des 15. Jahrhunderts zurückverfolgen (vgl. Bayertz 1995: 3), wenngleich seine Bedeutungsinhalte unter den Bezeichnungen „Schuld“, „Zurechnung“ und „Zuschreibung“ bereits zuvor in der philosophischen Ethik diskutiert worden sind (Aristoteles 1969; 1995). Die Bezeichnung fand zunächst in der Justiz und in der christlichen Lehre Anwendung, wo sie sich in einem retrospektiven Sinne auf die Rechtfertigung begangener Handlungen vor Gericht bzw. vor Gott bezog (vgl. Grimm & Grimm 1984: 80f; Holl 2001: 566). Im 17. Jahrhundert wurde der Begriff von den Philosophen Thomas Hobbes und John Locke innerhalb politischer Kontexte herangezogen. Sie betrachteten Regierungen als Verantwortungsträger und setzten Verantwortung mit der Erfüllung von Aufgaben aufgrund eines ausgeübten Amtes in Verbindung (vgl. McKeon 1957: 8f). Ein Jahrhundert später deutete Immanuel Kant den Begriff als individuelle Rechtfertigung von Handlungsfolgen und rückte dabei das Gewissen als „inneren Gerichtshof“ in den Mittelpunkt, der den Menschen dazu veranlasse, richtiges Handeln zu erkennen (Kant 1870: 285). In der öffentlichen Debatte und ethischen Literatur gewann der Terminus jedoch erst seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhundert zunehmend an Relevanz. Publikationen zu Verantwortung häuften sich in dieser Zeit (vgl. z. B. Engels 1845; Mill 1859; Lévy-Bruhl 1884; Nietzsche 1887). Nicht beabsichtigte Handlungsfolgen und Unterlassungen wurden fortan in das Verantwortungsverständnis miteinbezogen. Anfang des 20. Jahrhunderts und geprägt von den Entwicklungen des Ersten Weltkriegs, lieferte Max Weber (1919: 249) mit der Unterscheidung zwischen Gesinnungs- und Verantwortungsethik¹⁰ einen entscheidenden Impuls für die Diskussion. *Verantwortung* entwickelte sich zu einem eigenen Typus ethischer Theorien und erfuhr erstmals im Sinne von Fürsorge und als zukunftsorientierte Aufgabe an Bedeutung.

10 Ein wesentliches Kennzeichen der Verantwortungsethik ist die Berücksichtigung von zu erwartenden Handlungsfolgen. Sie beurteilt die Qualität einer Handlung auf der Grundlage ihrer absehbaren Folgen und deren Bewertung (vgl. Weber 1919).

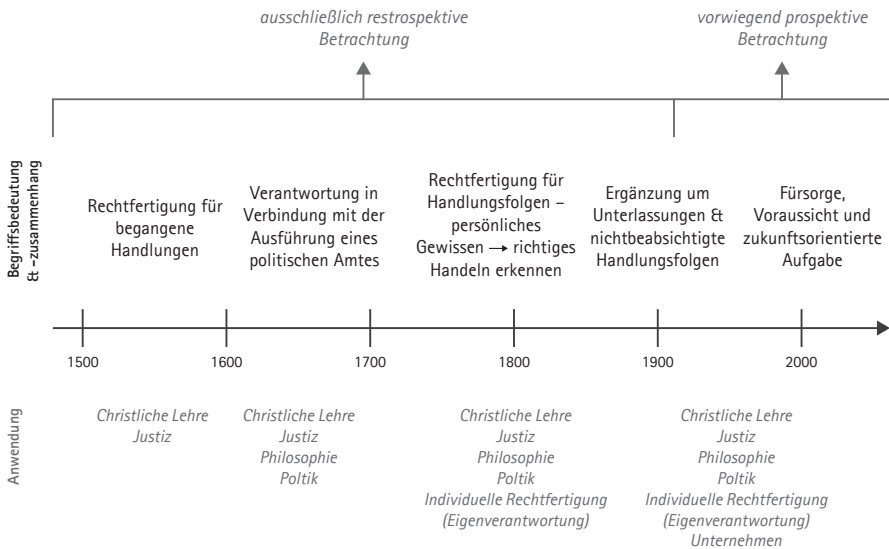


Abbildung 6: Entwicklung des Verantwortungsbegriffs

Quelle: Eigene Darstellung

Anstelle des retrospektiven Typus von Verantwortung trat nun verstärkt der prospektive in den Vordergrund. Eine Person war fortan sowohl für ihre abgeschlossenen Handlungen und deren Folgen, als auch für die künftigen Folgen ihres jetzigen Handelns verantwortlich. In dieser **Verlagerung des zeitlichen Akzents** lag die entscheidende Innovation, die mit dem „Aufstieg“ des Verantwortungsbegriffs verbunden war (Bayertz 1993: 437). Es drehte sich nicht mehr ausschließlich um die Frage, wer für einen eingetretenen Schaden verantwortlich ist, sondern vielmehr darum, wer für die ordnungsgemäße Ausführung bestimmter Aufgaben einzutreten hat. Die Vermeidung von Schäden sowie die Herbeiführung und der Erhalt positiver Zustände gewannen im Zusammenhang mit Verantwortungswahrnehmung an Relevanz (vgl. Bayertz 1995: 32). Besonders prägend für diese Entwicklung war das von Hans Jonas (1979) veröffentlichte Werk „Das Prinzip Verantwortung“. Der Autor erklärt darin, dass Verantwortung als eine Art der Vorsorge für technologische Zivilisationen zu verstehen sei, die nicht die Rechtfertigung für das Getane, sondern „die Determinierung des Zu-Tuenden betrifft“ (Jonas 1979: 174). Jonas nimmt die Menschheit als Ganzes in die Pflicht, denn diese sei im Zuge des technischen Fortschritts „in die Lage versetzt worden, alle Lebensformen (und damit auch sich selbst) zu gefährden“ (Jonas 1979: 247). Der Mensch besitze nun die Macht über den „Zustand der außermenschlichen Natur, die Biosphäre als Ganzes und in ihren Teilen“ (Jonas 1979: 29) und habe die Verantwortung hierfür zu tragen.

Exkurs 2: Ethik und Moral

Die Begriffe Ethik und Moral werden häufig synonym verwendet, doch unterscheiden sie sich in ihrer Bedeutung. Ethik versteht sich als eine Wissenschaft, deren Gegenstand moralisches Handeln ist. Ihre zentralen Aufgaben bestehen in der Analyse und der Ergründung von gesellschaftlichen Normen und Werturteilen, anhand derer Handlungen bewertet werden (vgl. Schrey 1977: 17; Pieper 1991: 17). Sie untersucht die Bedingungen gesellschaftlicher Moralität und „sagt nicht, was das Gute ist, sondern wie man dazu kommt, etwas als gut zu beurteilen“ (Pieper 1991: 23). Moral hingegen versteht sich als Sammelbegriff für alles, was zu einer bestimmten Zeit und innerhalb einer bestimmten Gesellschaft oder in Teilen davon als gut und richtig bzw. als schlecht und falsch betrachtet wird. Sie kann als eine Ansammlung von Wertmaßstäben, Normen und Regeln subsummiert werden und bildet eine Leitlinie für individuelles Handeln. Während die Ethik Gewissheiten „sucht“, „hat“ sie die Moral – hergeleitet aus Religion, Tradition oder gesellschaftlichen Konventionen (Kettner 2002: 410; Noll 2002: 11; Waibl 2005: 12).

Gegenwärtige Relevanz

Die wachsende Bedeutung des prospektiven Verantwortungsbegriffs legt die Vermutung nahe, dass diese Entwicklung **symptomatischen Charakter** hat. In ihr lassen sich sowohl der strukturelle Wandel menschlichen Handelns, der eng im Zusammenhang mit dem Übergang von der traditionellen zur modernen Gesellschaft steht, als auch das daraus ableitbare Problem der Zurechnung von Handlungsfolgen widerspiegeln. Die Verbreitung von Industrie, eine damit einhergehende Intensivierung der Arbeitsteilung und technischer Fortschritt führten zu einer Zunahme von Schadensentwicklungen die zwar durch individuelles Handeln verursacht wurden, sich aber nicht auf einzelne Akteure zurückführen ließen (vgl. Bayertz 1995: 24f; Heidbrink 2010: 6). Bei diesen Schäden handelte es sich beispielsweise um Arbeitsunfälle oder technische Katastrophen – Handlungsprozesse, die weit in die Zukunft der Menschen hineinreichten und deren Ursachen nur schwer überschaubar waren. Die Gesellschaft begann nach Antworten für diese immer komplexer werdenden Problemlagen zu suchen. So kann die Durchsetzung des Verantwortungsbegriffs in der öffentlichen Diskussion einerseits als Teilantwort hierfür verstanden werden, als eine Lösungsperspektive, die dann eintreten soll, sobald keine Handlungsverpflichtungen mehr bestehen. Andererseits ist sie aber auch Ausdruck für eine wachsende Ungewissheit (vgl. Bayertz 1995; Heidbrink 2006: 136f). Stellevertretend für diese Problemlagen ließen sich gegenwärtig der Klimawandel, die Gefährdung der Ökosysteme sowie Wirtschaftskrisen anführen, die den Ruf nach Verantwortung laut werden lassen. Sowohl in der öffentlichen als auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung geraten dabei immer häufiger private Unternehmen in das Blickfeld. Von einer „Re-Ethisierung der Wirtschaft“ (Hofinger 1987: 16) oder einer „Moralisierung der Märkte“ (Stehr 2007) ist in diesem Zusammenhang

die Rede. „Moralisiert“ werden jedoch weniger die Märkte an sich, als vielmehr deren Akteure¹¹, auf die das folgende Kapitel näher eingehen wird.

2.2 Die Rolle von Unternehmen im Verantwortungsdiskurs

Ein Blick auf wirtschafts- und unternehmensethische Diskussionen der letzten Jahre lässt erkennen, dass hier *Verantwortung* verstärkt in das zentrale Blickfeld geraten ist. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und können auf eine Reihe von ökonomischen und gesellschaftlichen Wandlungsprozessen zurückgeführt werden. Faktoren dieses Wandels sind u. a. die Globalisierung, der Diskurs um eine nachhaltige Entwicklung¹², der Bedeutungs- und Machtverlust der Nationalstaaten, die Herausbildung einer kritischen Öffentlichkeit sowie die wachsende Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Sektors. All diese Faktoren sind eng miteinander verbunden und bedingen in gewisser Weise einander. So führt beispielsweise die fortschreitende Globalisierung zu einer Einschränkung der politischen Macht und Souveränität von Staaten. Immer weniger sehen sich diese in der Lage, das Verhalten wirtschaftlicher Akteure zu steuern und zu regulieren (vgl. Aßländer 2006: 20f). Die Entwicklung und zunehmende Relevanz zivilgesellschaftlicher Interessensgruppen wiederum, kann u. a. mit einem **Rückzug des Staates** aus zentralen Steuerungsgebieten begründet werden. Die Beschränkung seiner hoheitlichen Aufgaben auf eine Garantie der Grundversorgung führt dazu, dass sich zivilgesellschaftliche Interessensgruppen verstärkt in Eigenverantwortung um öffentliche Aufgaben und Gemeinwohlzwecke kümmern, dabei immer häufiger mit Unternehmen kooperieren, oder deren Rolle und Aufgaben als Verantwortungsträger öffentlich debattieren (vgl. Leggewie 2003; Rieth & Göbel 2005; Heidbrink & Hirsch 2006). Unternehmen sehen sich somit in wachsendem Maße den Anforderungen gut organisierter Interessensverbände gegenüber und werden in ihrem Handeln zunehmend kritisch hinterfragt.

Das Verhältnis zwischen dem Nationalstaat, wirtschaftlichen Akteuren sowie der Öffentlichkeit hat sich somit einem grundlegenden Wandel unterzogen. Während sich das gesellschaftliche Interesse an Unternehmen bis weit in die 1970er-Jahre hinein hauptsächlich auf die Beschaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie steigende Wachstumsraten bezog, setzte mit Aufkommen der Globalisierung und den damit einhergehenden Umweltdebatten in den 1980er-Jahren – genannt seien hier die Chemiekatastrophe im indischen Bhopal (1984), der Reaktorunfall in Tschernobyl (1986) oder die Ölpest vor der Küste Alaskas (1989) – eine Veränderung in der öf-

11 An dieser Stelle ist zu vermerken, dass die Thematik Unternehmensverantwortung ein sehr stark national geprägtes Phänomen ist und seine Ausprägung von den jeweiligen staatlichen Rahmenbedingungen und Steuerungsmodi abhängt. So ist u. a. ein relativ hohes Maß an staatlichen Sozialleistungen in Österreich aber auch in Deutschland dafür ausschlaggebend, dass die Debatte hierzulande – obgleich an Relevanz zunehmend – weniger stark ausgeprägt ist als beispielsweise in den USA.

12 Eine ausführlichere Beschreibung über den Zusammenhang zwischen dem Diskurs um nachhaltige Entwicklung und Unternehmensverantwortung erfolgt in Kapitel 6.2.

fentlichen Wahrnehmung von Unternehmen ein (vgl. Aßländer 2006: 22; Suchanek & Lin-Hi 2006: 7). Die Gesellschaft schärfte ihren Blick für die moralische Dimension und Rückwirkungen unternehmerischen Handelns und änderte allmählich ihre Einstellungen und Erwartungshaltungen gegenüber privatwirtschaftlichen Akteuren. Zeitgleich setzte aber auch der Staat verstärkt auf eine Politik der Deregulierung und büßte gegenüber den Unternehmen an Steuerungskapazitäten ein. Als eine Folge hiervon ergab sich für viele Unternehmen eine **Erweiterung ihres Handlungsspielraums**, der über den Markt hinaus- und verstärkt in die politische Sphäre und Gesellschaft hineindrang (vgl. Hansen & Schrader 2005: 378). Dieser Prozess kommt gegenwärtig darin zum Ausdruck, dass Unternehmen als gesellschaftliche Akteure wahrgenommen werden, die ihre Geschäftspraktiken nicht nur in Form wirtschaftlicher Leistung, sondern auch anhand eines Beitrags zur Gemeinschaft legitimieren müssen (vgl. Aßländer 2006: 33).

Die Spannweite des Engagements ist dabei sehr weit. Sie reicht von der finanziellen Unterstützung von Vereinen und öffentlichen Einrichtungen über die Förderung von Kunst und Kultur, Sachspenden, Investitionen in Ausbildungsprogramme, den Transfer von Knowhow, den Austausch mit Bildungseinrichtungen bis hin zur Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliche Einsätze. Im Zusammenhang damit haben sich während der letzten Jahre zwei Konzepte etabliert. Zum einen **Corporate Social Responsibility (CSR)** – der freiwillige Beitrag von Unternehmen zur gesellschaftlichen Verantwortung, der über die gesetzliche Forderung hinausgeht und insbesondere auf die Einbeziehung sozialer und ökologischer Belange in die Geschäftstätigkeit abzielt (vgl. Europäische Kommission 2001: 8). Sowie zum anderen **Corporate Citizenship (CC)**, ein Ansatz der Unternehmen als Teile der Gesellschaft und „gute Bürger“ erklärt, die sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus für die Lösung gesellschaftlicher Probleme einsetzen (Crane & Matten 2004: 67f). Während Engagement im Sinne von CSR im wirtschaftlichen Handeln von Unternehmen gründet und in der Ausgestaltung betrieblicher Prozesse entlang der Wertschöpfungskette zum Ausdruck kommt, sind CC-Aktivitäten zwar freiwillig, jedoch unabhängig vom wirtschaftlichen Unternehmenszweck¹³ (vgl. Backhaus-Maul 2010: 53f). In diesem Zusammenhang scheint wichtig, nicht pauschal von der Verantwortung zu sprechen, die private Akteure besitzen oder wahrnehmen sollten. Viel eher tragen diese mehrere Formen von Verantwortung, wie beispielsweise die Verpflichtung wirtschaftlich zu funktionieren und profitabel zu haushalten (ökonomische Verantwortung), die Einhaltung von Gesetzen (rechtliche Verantwortung), die Berücksichtigung moralischer Prinzipien (ethische Verantwortung), oder gesellschaftliches Engagement (philanthropische Verantwortung) (vgl. Carroll & Buchholtz 2003: 39f). Diese unterschiedlichen Dimensionen sind ineinander verflochten und hängen unmittelbar voneinander ab, da u. a. ohne Gewinne sich die Spielräume für soziales Engagement schmälern oder ethisches Verhalten durch einen rechtlichen Rahmen gesichert werden muss (vgl. Heidbrink 2008: 18).

13 Siehe hierzu eine detaillierte Ausführung in Kapitel 7.2.

Exkurs 3: Das Unternehmen als korporativer Akteur und Träger von Verantwortung

Gesellschaftliche und ökonomische Wandlungsprozesse haben dazu geführt, dass gegenwärtig immer mehr Fragen und Probleme existieren, für die den Unternehmen und gerade nicht den individuellen Akteuren der Wirtschaft Lösungskompetenz und damit verbunden auch Verantwortung zugesprochen wird (vgl. Wieland 2001: 22). Unternehmen werden im Außenverhältnis als einheitliche Interaktionspartner angesehen und dabei häufig als handlungsfähige und moralische Akteure verstanden. Doch kann ein Unternehmen als solches überhaupt handeln und dabei als moralische Einheit auftreten? Folgende Argumente deuten auf eine Bejahung dieser Frage:

In Anlehnung an eine Vielzahl wirtschaftsethischer und soziologischer Schriften (siehe vgl. z.B. Coleman 1990; Vanberg 1992; Maring 2001; Pies 2001; Wieland 2001, 2004; Waldkirch 2002; Suchanek 2003; Petersen 2006; Neuhäuser 2011) werden Unternehmen als Resultat einer Übereinkunft von Individuen verstanden und als sogenannte „korporative Akteure“ konstituiert. Die Übereinkunft findet Ausdruck in einem Vertrag, der sowohl eine Organisationsstruktur und einen Handlungsrahmen, Zielvorstellungen, als auch Rechte und Pflichten der Unternehmensmitglieder beinhaltet (vgl. Homann & Suchanek 2005: 289f). Er bildet die Gesamtheit der langfristig gültigen Regeln, die für alle Mitglieder als bindend zu verstehen sind, und gibt zugleich eine Struktur vor, die es ermöglicht, die Handlungen dieser Mitglieder zu koordinieren. Personen bzw. Organisationsmitglieder geben einen Teil ihrer Freiheit freiwillig auf, um sich auf Basis des Unternehmensvertrags neue Handlungsmöglichkeiten zu erschließen (vgl. Vanberg 1992: 240). Sie handeln dabei im Namen ihrer Unternehmen und werden so betrachtet, als verfolgen sie zuerst die dem Gesamtregelwerk zugrundeliegenden Ziele (vgl. Maring 2001: 80f; Suchanek 2003: 12; Petersen 2006: 82). Letztere müssen nicht notwendigerweise mit den individuellen Zielen der einzelnen Mitglieder übereinstimmen¹⁴. Mithilfe dieser Argumentationsstruktur können Unternehmen eigene Optionsräume gestalten und lassen sich als handelnde Einheit verstehen (vgl. Brinkmann & Pies 2005: 1; Homann & Suchanek 2005: 289; Suchanek 2008: 3).

Die formelle wie informelle interne Struktur sollte gewährleisten, dass die Aktivitäten der Unternehmensmitglieder nicht nur untereinander koordiniert werden, sondern ebenso den externen Ansprüchen entsprechen. Aus der Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen, der Einhaltung rechtlicher Regeln sowie der Selbstbindung an bestimmte Werte und Normen können Integrität und Vertrauen gegenüber dem Unternehmen resultieren. Von besonderer Bedeutung scheint hierbei, dass dies möglich wird, ohne die jeweiligen Einzelpersonen zu kennen, die innerhalb der Unternehmung für bestimmte Beschlüsse verantwortlich sind bzw. die entsprechenden Leistungen erbringen (vgl. Suchanek 2003: 12f). Korporative Akteure

¹⁴ Es scheint jedoch wichtig, hier zwischen den verschiedenen Formen einer Unternehmung zu differenzieren. So sind beispielsweise Kleinunternehmen wesentlich stärker an ein einzelnes Individuum gebunden, so dass sie den Charakter einer Korporation verlieren können (vgl. Gruber 2009: 58).

legen ihren Charakter somit hoch selektiv selbst fest. In dieser erhöhten Fähigkeit gegenüber Individuen zur Selbstbindung sieht Ingo Pies (2001: 187f) die Erklärung dafür, weshalb den Unternehmen gegenüber Einzelpersonen eine überlegene Verantwortungszuschreibung erteilt werden kann. Die Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen sieht er daher weniger vom Kriterium der Handlungsfähigkeit, als vielmehr von Selbstbindungsfähigkeit bestimmt. Diese erhöhte Befähigung der Verantwortungsübernahme resultiert dabei einerseits aus dem Umstand, dass korporative Akteure über einen weitreichenden Zeithorizont verfügen und es ihnen daher möglich ist, langfristige Investitionen zu tätigen, sowie andererseits daraus, dass deren Ausrichtungen und Zielvorstellungen aufgrund festgelegter informeller wie formeller Regeln für Außenstehende transparenter erscheinen, als jene von Einzelpersonen (vgl. ebd.: 187). In ähnlicher Weise argumentiert auch Christian Neuhäuser (2011), indem er Unternehmen als moralische Akteure begründet. Folgende drei Gründe sieht er hierfür relevant: (1) Unternehmen sind Rechtssubjekte und können in einigen Ländern strafrechtlich verfolgt werden, (2) im öffentlichen Diskurs werden Unternehmen mit moralischen Vorwürfen konfrontiert und (3) reagieren die Unternehmen auf diese Vorwürfe – sie „verstehen also offensichtlich die Sprache der Moral“ (ebd.: 133). Als moralfähige Akteure müssen Unternehmen jedoch auch intentional handeln können. Neuhäuser interpretiert Pläne und Absichten, welche in Unternehmensstrategien, -leitbildern und -jahresberichten vorliegen, als Formen dieser Intentionalität. Diese können wiederum ethische Ziele verfolgen oder sich durch unmoralische Zwecksetzungen auszeichnen (vgl. ebd.).

.....

Die in den vergangenen zehn Jahren rasant anwachsende Zahl von Studien zur Thematik Unternehmensverantwortung – durchgeführt in einer Vielzahl von Ländern und untersucht auf unterschiedlichen Maßstabsebenen – sowie die weite Verbreitung von Konzepten wie CSR oder CC lässt darauf schließen, dass es sich nicht nur um eine kurzfristige Modeerscheinung, sondern um eine permanent andauernde Thematik handelt. Verantwortliches Handeln wird als ethische Grundlage einer nachhaltigen Entwicklung angesehen (vgl. Grunwald & Ott 2005), an deren Umsetzung sich Unternehmen maßgeblich beteiligen können und auch sollten. Demzufolge kann die anhaltende Diskussion um Unternehmensverantwortung als gesellschaftlicher Lernprozess interpretiert werden, in dem versucht wird, durch eine ethische Komponente wie *Verantwortung*, das Verständnis von Wirtschaft und das Bewusstsein gegenüber Unternehmen zu erweitern und neue Problemlösungsansätze zu entwickeln (vgl. Beckmann 2007). Die vorliegende Arbeit versteht sich als eine Vertretung dieses Lernprozesses, wobei sich dieser vor allem in einem regionalen Kontext abspielen wird. Aus diesem Grund soll das folgende Kapitel auf die Relevanz der Untersuchungskategorie *Region* eingehen und dabei im Besonderen die Rolle der Unternehmen herausstreichen.

III Region entwickeln

In einem ähnlichen Ausmaß wie der Verantwortungsbegriff erlebt auch der Terminus *Region* seit geraumer Zeit eine erhebliche Aufwertung und steigende *Verwendungshäufigkeit* (vgl. u. a. Krätke 1995; Werlen 1997; Blotevogel 1996; Weichhart 1996). So sehr das Wort jedoch in Verwendung tritt, so diffus und unklar ist meist sein inhaltlicher Bedeutungsgehalt. Für eine Auseinandersetzung mit *regionaler Unternehmensverantwortung* scheint es daher unverzichtbar, den Regionsbegriff zunächst einer Aufschlüsselung zu unterziehen. In weiterer Folge sollen die Ursachen für den Bedeutungszuwachs des „Regionalen“ identifiziert sowie die Untersuchungsebene der *Region* im Kontext von Gebirgsraum diskutiert werden. Ein abschließendes Kapitel widmet sich dem Thema der Regionalentwicklung und rückt dabei die Rolle der Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung.

3.1 Region als Untersuchungskategorie und im Kontext von Gebirgsraum

Dem Regionsbegriff liegt eine Vielzahl an verschiedenen Dimensionen zugrunde. Es ist daher notwendig ihn nicht pauschal zu verwenden, sondern vielmehr seine Bedeutung im jeweiligen Kontext zu präzisieren. Innerhalb des geographischen Diskurses lassen sich verschiedene Auffassungen finden. So wird *Region* beispielsweise als konkreter Ausschnitt der Erdoberfläche definiert, der aufgrund bestimmter Merkmale und Strukturen abgrenzbar ist und dadurch von anderen Regionen unterschieden werden kann. Der Begriff fungiert im Rahmen dieses, vor allem wirtschaftsgeographischen, Verständnisses als Bezugsgröße, um soziale Interaktionen oder Organisationsformen der Produktion zu lokalisieren (vgl. Blotevogel 1999). Gleichwohl wird *Region* in der Geographie und anderen Raumwissenschaften genauso als eine Raumeinheit verstanden, die oberhalb der Maßstabebene einzelner Orte, jedoch unterhalb der Maßstabebene von Nationalstaat und Bundesländern angesiedelt ist. Sie setzt sich aus mehreren Orten und Standorten zusammen, die ein funktionales Beziehungsgefüge bilden und stellt zugleich einen Handlungsraum wirtschaftlich-sozialer Akteure dar (vgl. Ritter 1993). Neben der Auffassung von *Region* als eine **Gebietseinheit**, die als offen und nicht linear abgrenzbar anzusehen ist und sich mit anderen überschneiden kann, wird diese häufig auch als **soziales Konstrukt** begriffen, das durch gesellschaftliche Aktivitäten, Intentionen und Überzeugungen produziert wird (vgl. Werlen 1997; Blotevogel 1996; Weichhart 1996). Diese Erklärung setzte sich allmählich in den 1980er- und verstärkt in den 1990er-Jahren durch. Eine der frühesten Arbeiten hat in diesem Zusammenhang Anssi Paasi (1986) vorgelegt. Abweichend vom containerräumlichen Denken schlägt er vor, Regionen als durch kollektives Handeln produzierte räumliche Strukturen der Gesellschaft anzusehen. Regionen sind nach seinem Verständnis symbolische Strukturen, deren Sinn zwar individuell erschlossen, aber überindividuell vermittelt und historisch überliefert wird. Im Gegensatz zum lebensweltlichen *Ort* bildet *Region* eine institutionelle Sphäre, in der das menschliche Handeln eingebettet

ist. Paasi unterscheidet dabei zwischen vier aufeinander aufbauenden und miteinander in Verbindung stehenden Stufen der sozialräumlichen Regionskonstruktion: (1) Entwicklung der territorialen Form, (2) Entwicklung der konzeptionellen, symbolischen Form, (3) Entwicklung von regionalen Institutionen, (4) Entwicklung des Regionalbewusstseins. *Region* wird somit sowohl individuell als auch durch institutionelle Praktiken reproduziert (ebd.). Benno Werlen (1997) geht einen Schritt weiter und betrachtet Regionen nicht unter einer kollektiven, sondern einer individuellen Dimension. Seine These geht davon aus, dass Individuen mit ihrem alltäglichen Handeln zum einen die Welt auf sich beziehen, zum anderen aber auch diese mit ihren Aktivitäten gestalten. Dieses sogenannte „alltägliche Geographie-Machen“ (ebd. 1997: 2), im Rahmen dessen die Erdoberfläche materiell und symbolisch gestaltet wird, bedeutet auf das Regionsverständnis bezogen einen Perspektivenwechsel. *Region* ist unter diesem Blickwinkel nicht festgelegt, sondern eine soziale Konstitutionsleistung, die in den einzelnen Handlungsbereichen in jeweils unterschiedlicher Ausprägung erbracht wird (vgl. Bürkner 1999: 81).

Der Begriff gewinnt jedoch nicht ausschließlich innerhalb wissenschaftlicher Fachkreise an Bedeutung, er erhält auch auf ökonomischer, politischer und soziokultureller Ebene zunehmend Aufmerksamkeit. So ist beobachtbar, dass Regionen in ihrer Konkurrenz um Investitionen verstärkt wirtschaftliche und kulturelle Eigenarten vermarkten. Das gezielte Hervorheben besonderer Standortvorteile sowie das Werben für regionspezifische Produkte, deren Herkunft zugleich als Qualitätsgarantie zu verstehen ist, erhalten eine neue Dimension. Auf der politischen Ebene kommt die zunehmende Relevanz von Regionalisierung beispielsweise in den Bestrebungen zum Ausdruck, mittels der Fusionierung ausgewählter wirtschaftsstarker Regionen ein Gegengewicht zur Politik des jeweiligen Nationalstaats aufbauen zu wollen. Des Weiteren erhalten regionale Medien, Heimatliteratur und -vereine, Traditionen und auch die regionale Küche gegenwärtig eine Aufwertung (vgl. Krätke 1995: 211f). Dass die *Region* in so vielen unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft „wieder“ eine relevante Größe geworden ist, legt die Vermutung nahe, dass hinter dieser Konjunktur gemeinsame Ursachen stehen (vgl. Blotevogel 1996: 49). Als die zentralen Auslöser können sicherlich die Globalisierung der Wirtschafts-, Finanz- und Kommunikationsbeziehungen sowie Homogenisierungsprozesse angesehen werden. Die Verlagerung der Steuerung gesellschaftlicher Entwicklungen auf höhere (Maßstabs-)Ebenen, hatte eine „Wiederentdeckung des Regionalen“ (Wood 1997: 53) zur Folge. Vor dem Hintergrund der Dezentralisierung politisch-administrativer Aufgaben und der wachsenden Überzeugung, dass auf globale Herausforderungen nicht mehr ausschließlich lokal reagiert werden kann, erwies sich die regionale Ebene immer mehr als geeigneter **Bezugsraum** für die Erarbeitung von **Lösungsstrategien** (vgl. Blotevogel 1999; Greif 2000). In diesem Zusammenhang ist jedoch festzuhalten, dass sich Regionalisierung und Globalisierung nicht notwendigerweise ausschließen. Vielmehr gilt es diese in einem wechselseitigen Verhältnis zu betrachten (vgl. Blotevogel 1996: 48) und Regionen dabei als gesellschaftliche Handlungsspielräume zu verstehen, die in überregionale, nationale sowie globale Verflechtungen eingebettet sind.

Die Ebene der Region erweist sich aus mehreren Gründen als eine besonders geeignete Untersuchungskategorie für die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung. So stellen Unternehmen hier wichtige und mächtige Akteure dar, die sozialen und ökologischen Folgen ihrer Handlungen sind direkt erfahrbar, die Entwicklung eines Verantwortungsbewusstseins scheint im Vergleich zu höheren Maßstabsebenen ausgeprägter zu sein sowie bietet die *Region* für private Akteure ideale Möglichkeiten des Engagements (vgl. Bartels 1984; Hard 1987; Kanatschnig et al. 1999). Im Kontext von **Gebirgsräumen**¹⁵ erhält dieser Faktor eine zusätzliche Dimension. Bergregionen gelten nämlich als besonders sensible Ökosysteme, die empfindlich auf externe Einflüsse bzw. ökologische Veränderungen reagieren. Ungleichgewichte in den Stoff- und Energieflüssen zwischen den verschiedenen Elementen des Ökosystems wie Boden, Wasser oder Luft können rasch zu verheerenden Folgen führen. Zugleich limitieren die Variabilität natürlicher Prozesse sowie Standortfaktoren wie Hangneigung, Höhe und Dezentralität die menschlichen Nutzungsmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund gilt es in weiterer Folge gesellschaftliches Handeln und die dadurch konstruierten Regionen unter einen erweiterten Blickwinkel zu stellen.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass *Region* gegenwärtig als ein auf räumlicher Nähe basierender Handlungskontext verstanden werden kann, der sowohl für die Wissenschaft als auch für Akteure der Politik und Wirtschaft von zunehmender Relevanz geworden ist. Sie stellt ein mächtiges Instrument für die Analyse komplexer gesellschaftlicher Zusammenhänge dar, globale Auswirkungen schlagen sich hier konkret nieder, zudem wird sie als ein steuerndes Element des allgemeinen gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels begriffen (vgl. Wood 1997). Im Hinblick auf die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung, wird den verschiedenen regionalen Besonderheiten und Potentialen sowie dem Handeln der Akteure eine entscheidende Bedeutung beigemessen. Unternehmen sind Teil dieses regionalen Akteursgeflechts, deren Bedeutung für die Regionalentwicklung es im Folgenden noch einmal hervorzuheben gilt.

3.2 Die Bedeutung von Unternehmen für die Regionalentwicklung

Unternehmen prägen die Region, in der sie angesiedelt sind, entscheidend mit. Sie beeinflussen die Entwicklung der dort ansässigen Gesellschaft, prägen Siedlungs- und Infrastrukturen und wirken mit ihren Aktivitäten auf die Umweltsituation vor Ort. Sie verfügen über einen erheblichen Teil an materiellen wie immateriellen Ressourcen,

15 Dass es bis heute keine allgemein gültige Definition von Gebirgsräumen gibt, ist darauf zurückzuführen, dass deren charakteristischen Merkmale eine Funktion des gewählten Betrachtungsmaßstabes sind. Es ist daher unmittelbar ersichtlich, dass sich die hohe Vielfalt auf engstem Raum als Folge der Vertikalität und Exponiertheit der Gebirge stärker im lokalen Maßstab abbildet als im regionalen und globalen. Auf Ebene des letzteren sind zwar Charakteristika wie klimatische Variabilität, strukturelle Instabilität und ökologische Komplexität sowie geoökologische Folgen wie erhöhte Naturrisiken allgemein benennbar, doch lassen die sozioökonomischen Antworten auf diese Herausforderungen keine Verallgemeinerungen zu (vgl. Messerli 2010: 10f).

bilden eine Einnahmequelle für Gemeinden und indem sie die Grundlagen für Handel und Beschäftigung schaffen, stellen sie einen wichtigen Faktor für Wohlstand und gesellschaftliche Entwicklung dar. Im Zuge der Globalisierung und der Auslagerung staatlicher Aufgaben an untergeordnete Ebenen¹⁶ hat ihre Rolle jedoch eine Aufwertung erfahren (vgl. Held et al. 1999). Unternehmen treten in der Konstellation von *Public-Private-Partnerships* (PPP) als Geschäftspartner der öffentlichen Hand auf und engagieren sich verstärkt über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus in sozialen, kulturellen und ökologischen Belangen. Die aktive Beteiligung privater Akteure am Gemeinschaftsleben hat somit an Bedeutung gewonnen, zugleich nimmt aber auch deren Einfluss auf die politische Willensbildung und Entscheidungsfindung zu. Dieser Machtzuwachs wird einerseits positiv bewertet, da unternehmerisches regionales Engagement für eine Gesellschaft durchaus Vorteile bewirken kann. Andererseits wird diese Entwicklung bzw. die Übernahme staatlicher Aufgaben durch Unternehmen ebenso mit Skepsis betrachtet. Dies liegt darin begründet, dass wirtschaftliche Akteure im Gegensatz zu demokratisch-legitimierten Regierungen weder über Rechenschafts- noch Transparenzprinzipien verfügen und daher immer wieder in Verdacht geraten, die neu entstandenen Handlungsspielräume zu ihrem eigenen Vorteil und weniger im Sinne des Allgemeininteresses zu nutzen. Aus diesem Grund ist es wichtig, entsprechende Strategien zu erarbeiten, die unternehmerische Verantwortung auf ökonomischer, soziokultureller und ökologischer Ebene sicherstellen und damit Beiträge darstellen, die einer nachhaltigen Regionalentwicklung förderlich sind.

16 In der Regionalentwicklung schlägt sich allmählich ein verändertes Rollenverständnis des Staates – vom Versorgungs- zum Gewährleistungsstaat – nieder. In diesem Modell sichert der Staat zwar die Leistungen der Daseinsvorsorge, doch er erbringt sie nicht ausschließlich selbst. Ihm kommt die Aufgabe zu, regionale Akteure zu aktivieren, sie einzubinden und mit ihnen zu kooperieren (vgl. Kleine-König & Schmidpeter 2012: 685f).

IV Verantwortung für die Region entwickeln: Ein Entwurf geographischer Verantwortungsforschung

Auf Grundlage der beiden vorangegangenen Kapitel und dem darin beschriebenen Bedeutungsgewinn der Begriffe *Verantwortung* und *Region* stellt sich die Frage, wie sich ersterer – im Speziellen Unternehmensverantwortung – auf den zweiten übertragen bzw. darin ablesen lässt. Hierbei handelt es sich um ein Erkenntnisobjekt, das bisher im Rahmen der Verantwortungsdiskussion nur geringe Aufmerksamkeit fand und welchem sich die Geographie annehmen sollte. Diese Verknüpfung zwischen Unternehmensverantwortung und Region gewinnt nämlich vor dem Hintergrund an Relevanz, dass heute verstärkt nach innovativen Möglichkeiten gesucht wird, um private Akteure für die Lösung regionaler Probleme zu aktivieren. Die Geographie würde somit nicht nur einen neuen Diskurs um Unternehmensverantwortung eröffnen, sondern könnte bei einem Brückenschlag zwischen den beiden Begriffen auch ihrem Anspruch gerecht werden, anwendungs- und schnittstellenorientiert zu forschen. Im Folgenden soll daher zunächst über den Stellenwert des Verantwortungsbegriffs im Rahmen der Geographie diskutiert werden. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie sich das Arbeitsthema in eine Gesellschaft-Umwelt-Forschung integrieren lässt und dabei einen Entwurf *geographischer Verantwortungsforschung* darstellen könnte.

Abhandlungen über die Verbindung zwischen Verantwortung und Geographie – sowohl in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht als auch in Bezug auf die Rolle der geographischen Wissenschaft als Verantwortungsträger – sind nach Kenntnisstand der Autorin, bisher kaum vorhanden. Ausnahmen bilden die Beiträge von Richard L. Morrill (1983) und Peter Weichhart (1986). Beide Autoren setzen sich mit der Frage auseinander, welche Verantwortung der Geographie als Wissenschaftsdisziplin zukommt. Während Morrill die Thematik nur sehr oberflächlich behandelt, geht Weichhart einen Schritt weiter. Er befasst sich zunächst mit der terminologischen Bedeutung des Verantwortungsbegriffs und bringt u. a. den Vorschlag ein, einen Katalog ethisch fundierter Richtlinien für geographisches Arbeiten (*code of ethics*) zu erarbeiten. Dieser sollte nicht nur Richtlinien für das Unterlassen moralisch fragwürdiger Aktivitäten (= Verbote) beinhalten, sondern auch Gebote auflisten, anhand derer die wichtigsten Verpflichtungen als Handlungsanweisungen ablesbar sind. Der Autor weist darauf hin, dass solche Kodizes bereits in anderen Wissenschaftsdisziplinen existieren (vgl. ebd.). Wenngleich ohne Verwendung des Verantwortungsbegriffs, doch diesem mit seiner Forderung sehr nahe, ist Martin Boesch (1989) in seiner Habilitationsschrift „Engagierte Geographie“. Der Autor plädiert darin für eine Geographie, die sich verstärkt und kompetent in öffentliche Debatten einzubringen hat, insbesondere dann, wenn es um die Gestaltung des Lebensraums geht (vgl. ebd.).

Komplexe Probleme der Menschheit, wie beispielsweise der Klimawandel, die Bodendegradation oder der Artenverlust sind Anlässe dafür, dass im Rahmen geographischer

Fachkreise zunehmend über die Rolle der Geographie als **integrative** sowie **anwendungsorientierte** Disziplin diskutiert wird. Ihre Position an der Schnittstelle zwischen den Natur- und Sozialwissenschaften wird verstärkt als Potential wahrgenommen und beinahe als Aufgabe verstanden, sich den komplexen Problemen zwischen den Gesellschaften und ihrer Umwelt anzunehmen (vgl. z. B. Ehlers & Leser 2002). Dabei sollen die vielfältigen Wechselspiele zwischen dem natürlichen und dem gesellschaftlichen System analysiert, Zusammenhänge dargestellt, Probleme und Gefahren öffentlich benannt, alternative Handlungsmöglichkeiten gesucht sowie Lösungsstrategien erarbeitet werden. Ein solches Forschungsverständnis von Geographie hält die Disziplin dazu an, sich selbst in die Verantwortung zu nehmen und bildet die Grundlage für eine geographische Auseinandersetzung mit dem entsprechenden Begriff. In welcher Weise sich seine Bedeutungsinhalte an die Geographie anknüpfen lassen, soll die folgende Abbildung illustrieren.

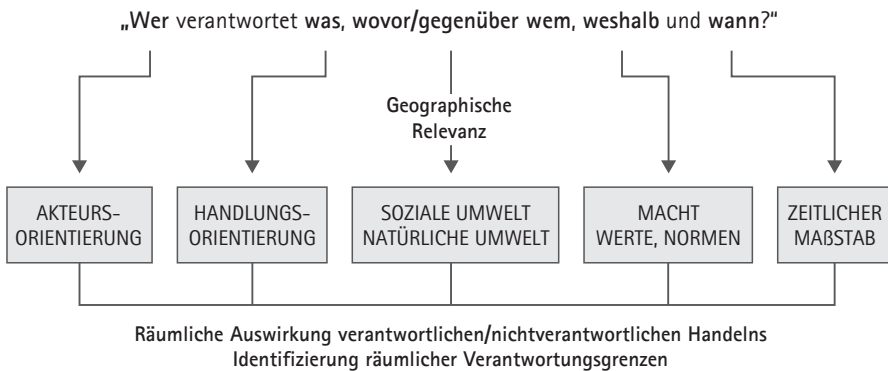


Abbildung 7: Anknüpfungspunkte zwischen Verantwortung und integrativer Geographie
Quelle: Eigene Darstellung

Die Inbezugsetzung von Verantwortung mit Akteuren, Macht und Handlungslogiken gibt zu erkennen, dass sich der Begriff in vielfacher Hinsicht mit geographischen Erkenntnisobjekten überschneidet und ihm im Hinblick auf eine integrative Geographie besondere Bedeutung zukommt. Eine entsprechende Herangehensweise bettet den Verantwortungsbegriff somit nicht nur in einen neuen Kontext ein, nämlich in jenen der Gesellschaft-Umwelt-Beziehung, sie erweitert ihn überdies um eine räumliche Dimension. Im Hinblick auf Unternehmen hieße dies, dass diese aufgrund ihrer gesellschaftlichen Stellung und ihrer Machtressourcen als Verantwortungssubjekte zu betrachten sind. Für ihr Handeln, welches in unmittelbarer Beziehung zur natürlichen und auch sozialen Umwelt steht, tragen sie sowohl retro- als auch prospektiv Verantwortung. Verantwortungsinstanzen stellen in diesem Zusammenhang u. a. Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber, örtliche Gemeinden, zukünftige Generationen sowie Ökosysteme dar, von welchen wiederum eine Reihe von Verantwortungsobjekten abgeleitet werden können (Abbildung 8). In der theoretischen Zuweisung von Verantwortung

in Abhängigkeit von Macht sowie in Abhängigkeit der naturräumlichen und sozialen Auswirkungen die von einem Akteur ausgehen, kann ein Novum sowie ein neuer Zugang an die Verantwortungsthematik gesehen werden. Ebenso stellt die Untersuchung räumlicher Auswirkungen von Verantwortungswahrnehmung einen völlig neuen Blickwinkel dar¹⁷. Von „geographischem Interesse“ dürfte des Weiteren der prospektive Charakter des Begriffs sein. Indem ihm eine Zukunftsorientierung beiwohnt, eignet er sich für eine Verbindung zum Untersuchungsgegenstand einer *nachhaltigen (Regional-)Entwicklung* – ein Themengebiet, dem sich die Geographie in den vergangenen Jahren zunehmend gewidmet hat.



Abbildung 8: Verantwortungsinstanzen und -objekte von Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Bezugnehmend auf die Idee einer nachhaltigen Regionalentwicklung muss die Frage somit lauten, wie unternehmerisches Handeln in einer Region gestaltet werden kann, damit eine Gefährdung menschlicher Lebensgrundlagen verhindert wird. Diese Fragestellung ist Ausdruck einer Gesellschaft-Umwelt-Forschung, für deren Beantwortung es einer anwendungsorientierten Wissenschaftsmethodik bedarf. Sowohl **System-** als

17 Die Untersuchung raumwirksamer Effekte unternehmerischen Engagements fällt unter die Bezeichnung *Corporate Regional Responsibility* (CRR) und wird in Kapitel 7.3 ausführlicher beleuchtet.

auch **Ziel-** und **Transformationswissen** werden dabei generiert (Abbildung 9) (vgl. Becker & Jahn 2000: 100; Pohl & Hirsch 2006). Ersteres entspricht einer *analytischen Ebene* und beschäftigt sich mit Fragen zur Entwicklung eines spezifischen, komplexen Phänomens und seinen lebensweltlichen Interpretationen. Es repräsentiert in diesem Fall ein Wissen über die Beziehung zwischen Unternehmen (im hiesigen Fall Seilbahnunternehmen) und deren soziale wie natürliche Umwelt (= Wissen über den Ist-Zustand). Die *normative Ebene* umfasst Untersuchungen über den Veränderungsbedarf eines bestimmten Phänomens. Das dabei erzeugte Wissen beinhaltet Werturteile der betroffenen Akteure und bezieht sich auf unerwünschte Verhältnisse der Gegenwart sowie auf Vorstellungen über wünschenswerte Zustände. Im konkreten Fall werden Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit als Zielwissen konzipiert (= Wissen über den Soll-Zustand). Auf einer *operativen Ebene* schließlich, erforscht das Transformationswissen wirksame Methoden und Steuerungsmöglichkeiten, womit die im Zielwissen formulierten Vorgaben auf Grundlage der gegenwärtigen Bedingungen, realisiert werden können. Ein entworfenenes **Verantwortungskonzept** soll dabei den Brückenschlag zwischen System- und Zielwissen bilden und den Versuch darstellen, die bestehende Kluft zwischen Wissen und Handeln zu schmälern (= Wissen über die Gestaltung des Übergangs vom Ist- zum Sollzustand). In diesem Zusammenhang muss vermerkt werden, dass es sich bei diesem Verständnis einer Gesellschaft-Umwelt-Forschung nicht um ein allgemeingültiges, vollständiges und widerspruchsfreies Konstrukt handelt. Es stellt lediglich ein Mittel dar, die Komplexität des vorliegenden Forschungsvorhabens zu reduzieren.

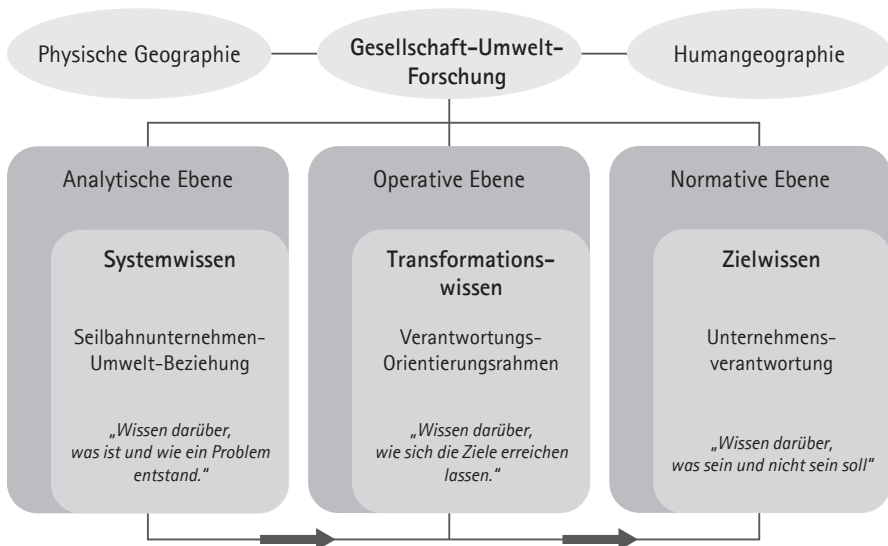


Abbildung 9: Schematische Darstellung einer Gesellschaft-Umwelt-Forschung
Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird deutlich gemacht, dass verantwortliches Handeln räumliche Relevanz besitzt und vor allem lokal und regional seine Wirkung entfaltet. Dementsprechend dient das entworfene Verantwortungskonzept zur Orientierung an verantwortungsvolles Unternehmertum, aber auch als Instrument für die Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung (vgl. hierzu die Idee der Entwicklung eines Verantwortungskonzepts, S. 15). Indem den Akteuren vorgeführt wird, mit welchen Indikatoren regionale Verantwortung konkret umgesetzt und gemessen werden kann, wird einerseits Bewusstsein geschaffen. Andererseits hält das Konzept die Unternehmen dazu an sich selbst darin einzuordnen, eigenes Handeln zu überdenken, gegebenenfalls Lücken zu identifizieren, diese zu füllen und eine breite Öffentlichkeit darüber in Kenntnis zu setzen.

Mit „Geographie in der Verantwortung“ – dem Motto des Deutschen Geographentages 1985 in Berlin – nahm der Begriff erstmals Einzug in die Geographie, obgleich er im Rahmen der Veranstaltung nur von wenigen Vorträgen aufgegriffen und meist nur sehr oberflächlich behandelt worden war (vgl. Weichhart 1986: 31). Nach einer langen Phase der Nichtbeachtung, schenkt man ihm heute erneute Aufmerksamkeit. Mit „Verantworten – Herausforderungen der Geographie“ steht der Geographentag 2013 ein zweites Mal im Zeichen des Leitgedankens. Der Titel soll die Bedeutung der geographischen Wissenschaftsdisziplin für die Beantwortung der großen Zukunftsfragen hervorheben und zugleich zu verstehen geben, dass diese Verantwortung trägt. In diesem Sinne kann die vorliegende Arbeit als ein Beitrag für eine **verantwortungsbewusste Geographie** verstanden werden. Sie stellt den Versuch dar, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im Bereich des Tiroler Seilbahn- bzw. Tourismuswesens und all die damit verbundenen Effekte zu hinterfragen, sich aus verschiedenen Blickwinkeln der Thematik zu nähern, emotional stark aufgeladene Kontroversen – wie beispielsweise jene zwischen Naturnutzung und -schutz – zu durchbrechen, Bewusstsein zu schaffen sowie Toleranz gegenüber anderen Positionen und gegenseitige Akzeptanz zu fördern.

Kurzüberblick

Für die theoretische Untermauerung regionaler Unternehmensverantwortung im Kontext einer Gesellschaft-Umwelt-Beziehung bedarf es eines Bündels an verschiedenen Ansätzen, die in dieser Arbeit in die folgenden Rahmenthemen eingegliedert werden: (1) Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und ihrer sozialen wie natürlichen Umwelt; (2) Unternehmen im Wandel politischen und gesellschaftlichen Bewusstseins; (3) Handlungslogiken und -motive von Unternehmen und (4) Unternehmen als Akteure nachhaltiger Regionalentwicklung. Diese vier Schwerpunkte deuten darauf hin, dass man sich sowohl in einer Außenperspektive (Gesellschaft → Unternehmen) als auch in einer Innenperspektive (Unternehmen → Gesellschaft) dem Thema widmet. Der theoretische Hintergrund ist somit vielfältig und behandelt die Thematik aus unterschiedlichen Betrachtungsweisen. So werden beispielsweise Umweltdienstleistungen (*ecosystem services*) angesprochen, von denen Unternehmen profitieren und welche sie zugleich in ihrem Handeln beeinflussen, als auch die Auswirkungen des Globalen Wandels. Die Ausführungen zu letzterem beziehen sich dabei im Speziellen auf den Gebirgsraum und werden zu erkennen geben, wie stark die hier angesiedelte Branche der Seilbahnen von globalen Veränderungsprozessen gelenkt und abhängig ist. Ein anderes Kapitel wiederum widmet sich der regionalen Bedeutung von Unternehmen und greift dabei auf Ansätze wie *embeddedness* oder das *Modell der Außenverflechtungen* zurück. Ein darauffolgender Abschnitt ergründet die veränderten Erwartungshaltungen gegenüber Unternehmen und führt die zentralen Ursachen hierfür u. a. auf internationale Umweltkonferenzen, die Entwicklung eines Umweltbewusstseins sowie die Debatte um eine nachhaltige Entwicklung zurück. Letztere wiederum und entsprechende Konzepte hierzu haben vor allem auf Ebene der Region an Relevanz gewonnen. In einem Abschnitt werden diese zusammengefasst, wobei der Schwerpunkt hier vor allem auf jene mit „Unternehmensrelevanz“ gerichtet ist. In Gegenüberstellung hierzu folgt in den anschließenden Kapiteln eine Darstellung über die möglichen Grenzen unternehmerischer Verantwortungswahrnehmung, wobei hier insbesondere auf die Handlungslogiken der Unternehmen, deren Motive sowie das herrschende Wachstumsparadigma hingewiesen wird. Ein Zwischenfazit schließlich soll die Ergebnisse der theoretischen Analyse zusammenfassen und bewerten, sowie den Übergang in die empirischen Untersuchungen einleiten.

V „Alles ist Wechselwirkung“ – Humboldts Erkenntnis übertragen auf Seilbahnunternehmen und ihre Umwelt

Unternehmen sind eingebettet in ein wirtschaftliches, gesellschaftliches und ökologisches Umfeld. Sie stehen sowohl in Austausch mit anderen Teilnehmern des Wirtschaftssystems, mit Teilen der Gesellschaft als auch mit Ökosystemen. Deren Aktivitäten tragen unmittelbar zur Entwicklung einer Region bei und sind angesichts weltweiter Beschaffungs- sowie auch Absatzmärkte, CO₂-Emissionen und Entwicklungen wie dem Klimawandel zugleich von globaler Bedeutung. Im Rahmen dieses Kapitels wird der Versuch unternommen, einen Überblick über diese sehr vielseitigen Unternehmen-Umwelt-Beziehungen zu geben, wobei die gewählten Ansätze nur einen Ausschnitt an möglichen Theorien darstellen und an den Untersuchungskontext angepasst sind.

5.1 Umweltdienstleistungen: Gebirgsökosysteme als Nutzenstifter

Kaum anderswo treffen Gunst- und Ungunsträume näher aufeinander als in Gebirgen. Gefahrenzonen, Siedlungs- und Wirtschaftsflächen liegen hier nah beieinander und überlappen sich häufig. Gebirgsökosysteme bieten dem Menschen aber auch zahlreiche natürliche Ressourcen, sie stellen ihm lebensnotwendige Dienstleistungen zur Verfügung und bilden die Basis seines Wirtschaftens (Abbildung 10).

UNTERSTÜTZEND UND REGULIEREND	BEREITSTELLEND	KULTURELL
- Nährstoffkreislauf - Bodenbildung/ -fruchtbarkeit - Primärproduktion - Photosynthese - Kohlenstoffspeicherung - Bestäubung - Schädlingsbekämpfung - Wasseraufbereitung (quantitativ/qualitativ) - Wasserrückhaltung - Klimaregulierung - Erosionsschutz/ Hangstabilität - Naturgefahrenschutz/-regulierung	- Wasser (Trinkwasser, Bewässerung) - Nahrung (Wildtiere, Fisch, Wildfrüchte, Nüsse, Kräuter, Honig) - Holzzuwachs (Bauholz, Industrieholz, Energieholz) - Fasern - Rohstoffe für Arzneimittel - Energiegewinnung (Wasserkraft, Windkraft, Solarenergie)	- Erholungswert - Ästhetik - Tourismus - Spiritualität - Religiosität - Inspiration - Identifikation - Ethnologische Vielfalt

Abbildung 10: Umweltdienstleistungen und natürliche Ressourcen in Gebirgsräumen

Quelle: Eigene Darstellung, verändert und erweitert nach Daily 1997; MA 2005; ICIMOD 2011

Die Bedeutung dieser sogenannten *ecosystem services* (Umweltdienstleistungen) wurde zuletzt anhand des *Millennium Ecosystem Assessment* der UN (MA) (2005) verdeutlicht. Die Studie weist auf den Zusammenhang zwischen menschlichem Wohlergehen und den Dienstleistungen der Ökosysteme hin. So ist die Ressource Wasser beispielsweise für die Bodenbewirtschaftung und die Energiegewinnung von Relevanz, Wasserreservoirs in Form von Eis und Schnee garantieren in trockenen Monaten einen kontinuierlichen Abfluss, sie dienen dem Tourismus und kommen der Durchführung sportlicher Aktivitäten zugute. Des Weiteren lässt sich hier und mit besonderer Verbindung zu Gebirgsräumen das Vorhandensein von Wald anführen. Er dient als Kohlenstoffspeicher, bietet Schutz vor Naturgefahren, er entzieht dem Boden Wasser und stabilisiert ihn mit seinem Wurzelsystem. Zugleich wirkt der Mensch aber in seinem Handeln unmittelbar auf dieses Ökosystem ein, sodass heute eine Vielzahl an Umweltdienstleistungen sowohl qualitativ als auch quantitativ einer starken Degradation ausgesetzt ist (vgl. ebd.).

5.2 Globaler Wandel im Gebirgsraum: Die Auswirkungen klimatologischer Veränderungen

Eine Vielzahl von wissenschaftlichen Beiträgen (vgl. u. a. Becker & Bugmann 1997, 2001; Beniston 2000, 2006; Dikau et al. 2002; IPCC 2007) weist darauf hin, dass Gebirgsökosysteme besonders sensibel auf die Folgen des Globalen Wandels reagieren und rasch aus dem Gleichgewicht geraten können. Ursprünglich aus den Sozialwissenschaften stammend, wird der Begriff des *Globalen Wandels* heute als Ausdruck für global wirksame Veränderungsprozesse verstanden, die einander beeinflussen und sich vor allem lokal und regional niederschlagen. Stellvertretend hierfür sind u. a. klimatische Veränderungen, ökonomische und soziokulturelle Globalisierungsprozesse, Landnutzungsänderungen, Biodiversitätsverluste, sowie demographische Aspekte wie Bevölkerungswachstum und Migration. In Gebirgsregionen, speziell in jenen der Alpen, äußern sich die Auswirkungen des Globalen Wandels in sehr spezifischer und heterogener Weise, wobei die Auswirkungen und Folgen des Klimawandels – erwähnt seien hier z. B. der Gletscherrückzug, auftauende Permafrostböden oder der Anstieg der Schneefallgrenze¹⁸ – wahrscheinlich am weitreichendsten sind. Sowohl das Ökosystem als auch der Lebens- und Wirtschaftsraum sind hiervon betroffen (vgl. Beniston 2000, 2006). Seine Wirkungen auf die Vegetation, die Schneedeckendauer und die Schneefallgrenze, das Abflussregime, die Verwitterung und Abtragung sowie das Naturgefahrenrisiko (vgl. Price & Barry 1997; Kromp-Kolb & Formayer 2001; Beniston 2003; IPCC 2007; Kääb 2008; Harris et al. 2009), beeinflussen unmittelbar auch den wirtschaftenden Menschen und sein Handeln. Anhand der Umweltdienstleistung

18 Die Schneefallgrenze gibt jene Höhe an, in der fester Niederschlag in flüssigen übergeht und ist nicht zu verwechseln mit der „Schneegrenze für Schneesicherheit“, welche die Höhe angibt, oberhalb derer die sogenannte „100-Tage-Regel“ (Abegg 1996) gilt (siehe Fußnote 19).

Schnee bzw. dem Faktor **Schneesicherheit**¹⁹ soll nachfolgend deutlich gemacht werden, inwieweit Seilbahnen bzw. ein ganzer Wirtschaftszweig, nämlich der Wintertourismus, von Ökosystemdiensten abhängig ist und zugleich in seinem Handeln und mit entsprechenden Technologien auf dieselben rückwirkt.

Im Vergleich zum globalen Mittel von 0,85 °C (IPCC 2013) ist die durchschnittliche Jahrestemperatur im Alpenraum seit Ende des 19. Jahrhunderts mehr als doppelt so stark gestiegen (vgl. Auer et al. 2007). Es wird davon ausgegangen, dass sich dieser Trend fortsetzen wird und die Klimaänderung in den Alpen auch künftig überproportional stark voranschreitet (vgl. Kromp-Kolb & Formayer 2001). Globale Klimaszenarien, die in ihren Berechnungen ökonomische wie soziale Entwicklungen, die wachsende Bevölkerung, technologische Veränderungen, Ressourcenverbrauch und Umweltmanagement berücksichtigen, zeigen bis Ende des 21. Jahrhunderts eine Bandbreite des Temperaturanstiegs von 1,1 °C bis zu 6,4 °C (vgl. IPCC 2007). Die Folgen der bisherigen Erwärmung sind bereits heute an den österreichischen Gletschern sichtbar, deren Fläche sich seit 1850 (1.011 km²) mehr als halbiert hat (1998: 470 km²) (vgl. Groß 1987; Lamprecht & Kuhn 2007). Weitere Beispiele sind der Rückgang des Permafrosts und eine damit einhergehende Destabilisierung von Hängen, der Anstieg der Schneefallgrenze und die Verkürzung der Schneedeckendauer (vgl. Formayer & Kromp-Kolb 2009). In Lagen unter 1.000 m ist eine Zunahme des flüssigen Anteils am winterlichen Gesamtniederschlag bereits messbar (vgl. Böhm 2008). Vor allem Skigebiete in tiefen Lagen sind von dieser Entwicklung stark betroffen. So zeigt eine erste, länderübergreifende Analyse der OECD (vgl. Abegg et al. 2007), dass von den derzeit bestehenden Skigebieten im Alpenraum, 91 % (609 von 666) als natürlich schneesicher eingestuft werden können. Eine durchschnittliche Erwärmung um +1 °C (= 150 m Anstieg der Schneefallgrenze²⁰) würde diesen Wert auf 75 %, eine um +2 °C auf 61 % und eine um +4 °C auf 30 % absinken lassen. Je nach Land bzw. Region weicht die Vulnerabilität der Skigebiete gegenüber dem Klimawandel jedoch voneinander ab. Allgemein ist davon auszugehen, dass Gebiete im Mittelgebirge früher und stärker betroffen sein werden, als jene in den Hochalpen (vgl. Abegg 2012: 30f).

Aus den Ergebnissen einer anderen Modellrechnung (= SkiSim2) von Steiger (2010) in den Untersuchungsgebieten Tirol (Österreich) und Südtirol (Italien) geht hervor, dass die regionale Heterogenität klimatischer Bedingungen keine universal gültige Höhengrenze der Schneesicherheit zulässt. So liegt diese beispielsweise bei 1000–1100 m im

19 In Anlehnung an eine skitouristische Perspektive und die 100-Tage-Regel, gilt ein Skigebiet dann als schneesicher, wenn in sieben von zehn Wintern (01. Dezember bis 15. April) an mindestens 100 Tagen eine Schneedecke von mindestens 30cm vorhanden ist (vgl. Abegg 1996). Zu unterscheiden ist hier die „natürliche Schneesicherheit“ (ausschließlich Naturschnee) von der „technischen Schneesicherheit“ (Beschneigung miteinbezogen). Neben der 100-Tage-Regel als Indikator für Schneesicherheit können desweiteren der „Weihnachtsindikator“ (Steiger & Stötter 2013) sowie der „Saisoneroöffnungsindikator“ (Steiger & Abegg 2013) herangezogen werden.

20 Die Berechnung von Abegg et al. (2007) basiert auf der „100-Tage-Regel“ (siehe Fußnote 19). Auf deren Grundlage können Höhengrenzen der Schneesicherheit berechnet und in der Folge Skigebiete klassifiziert werden. Hierfür wurde die mittlere Höhe der Talstationen aller Lifte eines Skigebietes herangezogen. Zudem wird pro 1 °C Erwärmung von einem Anstieg der Schneefallgrenze um 150 m ausgegangen.

äußersten Norden der untersuchten Region, bei 1.200–1.400 m etwas weiter südlich, 1.500 m sind es im Westen, 1.700–1.800 m wiederum in Osttirol und 2.100 m im äußersten Süden. Diese Höhengrenzen unterscheiden sich zum Teil deutlich von jenen der OECD-Studie, die mit 1.200 m für Tirol und 1.500 m für Südtirol angenommen wurden (vgl. Abegg et al. 2007). Trotz der Unterschiede in den jeweiligen Berechnungen zur Höhengrenze für Schneesicherheit, weisen beide Studien sowie eine Reihe an ähnlichen Untersuchungen (siehe vgl. z. B. Scott & Dawson 2007; Scott et al. 2007, 2008; Steiger 2007; Steiger & Mayer 2008; Steiger & Abegg 2013) in dieselbe Richtung: Die Höhengrenze, oberhalb derer Schneesicherheit gewährleistet werden kann, ist nach oben gewandert und wird im Zuge einer weiteren Erwärmung diesem Trend folgen. Des Weiteren ist eine Verkürzung der Schneedeckendauer bzw. eine Verkürzung der Wintersaison zu erwarten, wenngleich die **technische Schneeerzeugung** als Anpassungsmaßnahme den Folgen der fortschreitenden Erwärmung entgegenwirken kann.

In einer ersten Generation von Studien zu den Auswirkungen des Klimawandels auf den Wintertourismus (vgl. z. B. Abegg 1996; Breiling et al. 1997, 2008; Abegg et al. 2007) fand Beschneigung als technische Anpassungsmaßnahme keine Berücksichtigung. Es wurde ausschließlich mit Naturschnee gerechnet und in der Folge die Auswirkung steigender Temperaturen für den Wintertourismus tendenziell überschätzt. Studien der zweiten Generation (vgl. z. B. Steiger 2007, 2010; Scott et al. 2007, 2008; Hennessy et al. 2008; Steiger & Mayer 2008; Steiger & Abegg 2013; Steiger & Stötter 2013), die eine Beschneigung integrierten, zeigen im Ergebnis eine weniger starke Auswirkung (Tabelle 1). Unter Einbezug der gegenwärtigen Beschneigungskapazität und -technologie sind in Österreich gegenwärtig fast alle Skigebiete (96 %) technisch schneesicher (vgl. Steiger & Abegg 2013). Spätestens ab einer 2-Grad-Erwärmung jedoch, geht die Anzahl der schneesicheren Skigebiete in vielen Bundesländern stark zurück. Mehr als die Hälfte aller Skigebiete Österreichs müsste für die Gewährleistung von Schneesicherheit ihre Beschneigungskapazitäten verdoppeln, teils sogar verdreifachen (Tabelle 2).

Tabelle 1: Anteil schneesicherer Skigebiete in Österreich und Tirol (%) – Ein Vergleich der Rechenergebnisse von Abegg et al. (2007) und Steiger & Abegg (2013).

Klimaszenario	Region	Abegg et al. ohne Beschneigung	Steiger & Abegg/SkiSim2	
			ohne Beschneigung	mit Beschneigung
Heute	AUT	87	69	96
	T	95	92	100
+1 °C	AUT	67	53	81
	T	77	86	100
+2 °C	AUT	50	28	57
	T	57	49	90
+4 °C	AUT	21	8	18
	T	29	14	25

Quelle: Eigene Darstellung; Berechnung nach Abegg et al. 2007; Steiger & Stötter 2013; Steiger & Abegg 2013

Tabelle 2: Zusätzlich benötigte Schneeproduktion in Österreichs Skigebieten bei steigenden Temperaturen.

Zusätzlich benötigte Schneeproduktion (%)	Steiger & Abegg/SkiSim2		
	+1 °C	+2 °C	+4 °C
≤ 49	168	24	–
> 49–99	54	57	6
> 99–199	6	123	19
> 199–299	–	20	36
> 299	–	4	167

Quelle: Steiger & Abegg 2013

Ein Anstieg der Beschneigungskapazitäten hätte zugleich auch eine ökologische Folgewirkung, indem der **Verbrauch** an **Wasser** sowie **Energie** zunehmen würde. Pro 1 m³ technisch erzeugtem Schnee, gehen Teich et al. (2007) von einem Wasserverbrauch von 0,2 bis 0,5 m³ (= 200–500 Liter) und einem Energieverbrauch von 1,5 bis 9 kWh aus. Für die Beschneigung eines Hektars Piste (30 cm) werden somit 600 bis 1.500 m³ bzw. 600.000 bis 1.500.000 Liter Wasser und 5.000 bis 27.000 kWh Strom benötigt (vgl. Abegg 2012: 32). Die Kombination aus zunehmendem Bedarf an technisch erzeugtem Schnee und steigenden Temperaturen lässt vermuten, dass der Verbrauch an Energie überproportional ansteigen wird (vgl. Steiger & Abegg 2013). So benötigt beispielsweise ein Kubikmeter produzierter Schnee bei marginalen Bedingungen wie etwa –2 °C fünfmal so viel Energieaufwand als bei –10 °C (vgl. Teich et al. 2007)²¹. Um eine Sicherung der Wassernachfrage zu gewährleisten wurden in vielen Skigebieten sogenannte Speicherteiche errichtet. Der Bau solcher Anlagen ist nicht nur kostenintensiv, sondern ein massiver Eingriff in Gebirgsökosysteme. Vor allem in höheren Lagen wird mit Verweis auf Dammbrüche, Überflutungen und Felsstürze immer wieder deren Gefährdungspotential betont (vgl. Steiger & Abegg 2013). Ob die verfügbaren Wasserressourcen im Allgemeinen für den Einsatzzweck der Beschneigung ausreichend sein werden, ist bis heute kaum untersucht, wohl aber werden sich die Auswirkungen einer zusätzlichen Wasserentnahme im Zuge von Beschneigungsmaßnahmen, je nach Region und deren Niederschlagsregime, Topographie und Geologie, stärker oder schwächer auswirken. Steiger & Stötter (2013) weisen auf Grundlage ihrer Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass ein steigender Wasserverbrauch im Zuge von Beschneigungsmaßnahmen vor allem in trockenen Regionen eine Herausforderung darstellen wird und Konflikte nicht auszuschließen sind. Für Gebiete mit durchschnittlichen bis hohen Niederschlagswerten hingegen, angeführt wurden in dieser Studie die Beispiele Inneralpbach mit 294 mm und St. Johann i. T. mit 433 mm, scheint diese Entwicklung weniger herausfordernd zu sein (vgl. ebd.). Eine durchgeführte Studie in Kitzbühel (vgl. Vanham et al. 2009) bestätigt dieses Ergebnis. Die Anpassungsmaßnahme der technischen Schneeerzeugung ist somit sowohl

21 Für die technische Schneeerzeugung müssen bestimmte meteorologische Bedingungen erfüllt sein. Sie funktioniert erst bei Lufttemperaturen von –2 °C und kälter, weniger als 80 % Luftfeuchtigkeit und einer Wassertemperatur von maximal 2 °C (vgl. Abegg et al. 2007).

in klimatischer Hinsicht als auch in ökonomischer gewissen Grenzen ausgesetzt und wird die wirtschaftliche Rentabilität einiger Skigebiete künftig infrage stellen (vgl. Steiger 2010; Steiger & Stötter 2013).

Neben den Auswirkungen auf die Schneefallgrenze bzw. die Gewährleistung von Schneesicherheit, nimmt die Veränderung des Klimasystems auch Auswirkung auf das Auftauen von **Permafrostböden**. Für Bergbahnen ist dieser Prozess von besonderer Relevanz, da in Permafrostböden verankerte Fundamente von Seilbahnanlagen und Lawenverbauungen im Zuge einer Temperaturerwärmung destabilisiert werden können (vgl. Keller & Wachler 2008). So wird diesbezüglich mit einem Anstieg von Wartungs- und Sanierungsarbeiten gerechnet, welche wiederum einen Kostenzuwachs zur Folge hätten. Des Weiteren stellt eine Erhöhung der Permafrostgrenze ein erhöhtes Gefahrenpotential für Felsstürze, Steinschlag, Rutschungen und Murgängen dar (vgl. Behm et al. 2006).

Die angeführten Beispiele in diesem sowie im vorangegangenen Kapitel haben einen Überblick darüber gegeben, wie Unternehmen einerseits von natürlichen Ressourcen profitieren, andererseits aber auch von ihnen abhängig sind sowie mit entsprechenden Aktivitäten auf dieselben rückwirken. Vom Wechselverhältnis *Unternehmen und natürliche Umwelt* wird übergeleitet in jenes von *Unternehmen und ihrer sozialen Umwelt*. Der Embeddedness-Ansatz sowie das Modell der Außenverflechtungen werden hierfür als theoretische Grundlage dienen.

5.3 Eingebettet und verflochten in der Region: Der Embeddedness-Ansatz und das Modell der Außenverflechtungen

Die Idee von *Embeddedness* geht bis in die 1980er-Jahre zurück. Granovetter (1985) weist damals in einem Aufsatz darauf hin, dass ökonomisches Handeln nicht kontextfrei geschieht, ebenso wenig sich zwischen isolierten Akteuren abspielt, sondern viel eher als eingebettet in fortdauernde Systeme sozialer Beziehungen zu betrachten ist (vgl. ebd.). Er unterscheidet dabei zwischen zwei Formen von *Embeddedness*, der „relationalen“ sowie der „strukturellen“. Erstere kennzeichnet die Qualität der Beziehung zwischen zwei Akteuren. Gemeinsame Wertvorstellungen oder das Entstehen von Vertrauen können als Beispiele hierfür verstanden werden (Granovetter 1992). Die Beziehung zwischen zwei Wirtschaftspartnern wird folglich nicht allein von ökonomischen Motiven bestimmt, sondern auch von deren gemeinsamen Geschichte und der daraus resultierenden Erwartungssicherheit geprägt (vgl. Bathelt & Glückler 2003: 161). In Abgrenzung dazu wird als *strukturelle Embeddedness* die Beziehung zwischen einer Vielzahl von Akteuren verstanden und meint, dass ökonomisches Handeln in eine Struktur vertrauter Beziehungen eingebettet ist. Erfahren beispielsweise Dritte von einem negativen Verhalten eines Unternehmens zu Lasten eines anderen, wirkt sich der Vertrauensverlust nicht nur auf das betreffende Unternehmen, sondern auch auf weitere verbundene Akteure aus (vgl. Granovetter 1992; Burt 1995). Zugleich kann der umgekehrte Mechanismus zu einem Reputationsaufbau gegenüber Dritten dienen (vgl. Glückler 2001).

Seit der Formulierung von *Embeddedness* durch Granovetter (1985) hat sich der Begriff in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen etabliert. So auch in der Wirtschaftsgeographie, wo man das Phänomen um eine räumliche Dimension erweiterte und regionalwissenschaftlich ausarbeitete. Markusen (1994) zum Beispiel versteht die Einbettung von Unternehmen als Einbettung in lokale Beziehungsstrukturen, vor allem zwischen Zulieferern und Konkurrenten. Hudson (1994) verwendet den Begriff in einem regionalen Kontext und interpretiert ihn als regionales Konstrukt der Verantwortung der Unternehmen für ihre Umwelt. Martin (1994) weist darauf hin, dass *Embeddedness* nicht an eine bestimmte räumliche Maßstabebene gebunden sei und auch Glückler (2001) betont die Notwendigkeit der Mitberücksichtigung der nationalen sowie globalen Ebene. Demnach sind Unternehmen zwar verstärkt in ihrem lokalen und regionalen Umfeld verankert, da auf gemeinsame Traditionen, Praktiken und Routinen zurückgegriffen werden kann sowie geschäftliche Aktionsräume sich mit privaten überlagern, doch ist ökonomisches Handeln auch stets in ein institutionelles Gefüge eingebettet, welches durch Gesetze, Regeln und Gewohnheiten auf nationaler Ebene geprägt wird (vgl. Berndt 1996; Bathelt & Glückler 2000; 2003; Glückler 2001).

Hinsichtlich der Leistungsfähigkeit unternehmerischer Verflechtungen wird angenommen, dass sich diese nicht ausschließlich durch Langfristigkeit, größere Häufigkeit und höhere Intensität kennzeichnen sollen (*strong ties*), sondern darüber hinaus auch nach außen gerichtete, schwache und seltenere Beziehungen von Bedeutung sind (*weak ties*) (vgl. Granovetter 1985; Bathelt & Depner 2003). Letztere ermöglichen eine zusätzliche Erschließung von Wissensressourcen und die Wahrnehmung anderer Entwicklungen. Ein Geflecht ohne Außenbeziehungen birgt die Gefahr des *Lock-in-Phänomens* in sich. Damit ist jener Effekt gemeint, der entsteht, wenn intern vernetzte Akteure eine geringe Offenheit gegenüber Neuerungen und alternativen Ideen aufweisen, glauben den einzig richtigen Lösungsweg zu verfolgen und sich gegenseitig ihre Leistungsfähigkeit versichern. Tatsächlich aber führe ein solches Verhalten zu einer Einschränkung von Innovation und Flexibilität für die gesamte Region (vgl. Kulke 2008: 126f).

Die Betrachtung der Verflechtungen von Unternehmen und die daraus resultierenden regionalwirtschaftlichen Effekte haben im wirtschaftsgeographischen Kontext immer mehr an Bedeutung gewonnen. Ein entsprechendes *Modell der Außenverflechtungen* von Kulke (2004: 41) bezieht sich dabei auf die gegenseitige Wirkung von Unternehmen und unterscheidet zwischen der Input-, Output- und Dienstleistungsseite (Abbildung 11). Als Beispiele für die Eingangsseite werden Rohstoffe, Produktionsmittel, Vorprodukte und Arbeitskräfte angeführt, als Output End- sowie Zwischenprodukte, auf Seite der Dienstleistungen sind es Transport, Beratung, Marketing und Wartung. Werden die Interaktionen zwischen den Unternehmen und die daraus resultierenden Effekte in einem größeren Rahmen betrachtet und nicht ausschließlich auf materielle Aspekte beschränkt, ist jede der drei Seiten entsprechend erweiterbar. Erstere ließe sich beispielsweise mit Wissen, Kapital und Energie ergänzen, auf Seite des Outputs könnten Emissionen wie Abfall, Abwasser, Abgase, Staub und Lärm, die Weitergabe

von Wissen sowie symbolische Güter wie Macht und Images angeführt werden und auf jener der Dienstleistungen die Bereitstellung von Infrastruktur und Ausbildung.

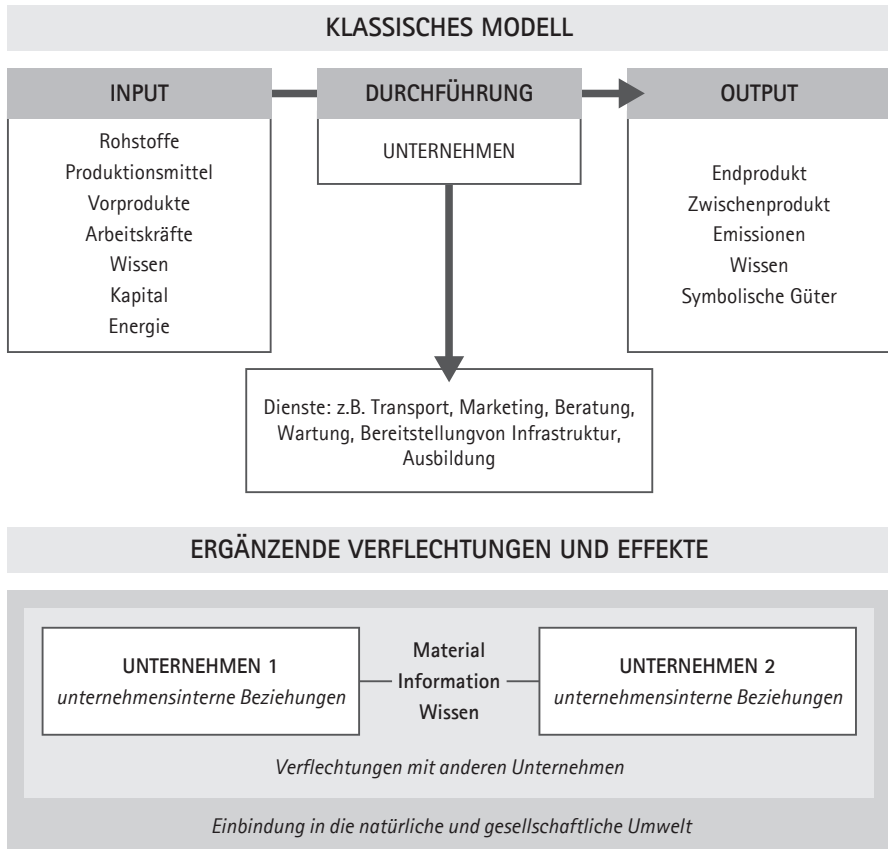


Abbildung 11: Modell der Außenverflechtungen von Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung, verändert nach Kulke 2004: 41

Dieses sowie die beiden vorangegangenen Kapitel haben die Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und ihrer natürlichen und sozialen Umwelt theoretisch zum Ausdruck gebracht. Daran anknüpfend soll nun verstärkt auf das veränderte gesellschaftliche Bewusstsein gegenüber Unternehmen und den Wandel der politischen Anforderungen eingegangen werden. Als zentrale Ursachen hierfür werden umweltpolitische Debatten, die öffentliche Sensibilisierung für Umweltthemen, die Diskussion um Nachhaltigkeit sowie der Machtzuwachs auf Seiten der privaten Akteure angesehen, welche den nachfolgenden Abschnitt einleiten werden.

VI Unternehmen im Wandel von Politik und gesellschaftlicher Wahrnehmung: Hintergründe und aktuelle Tendenzen

Globalisierungsprozesse und die damit einhergehenden ökologischen Probleme haben die öffentliche Sensibilität sowohl gegenüber Umweltthemen als auch gegenüber den Verantwortungsträgern geschärft. Ablesbar ist diese Entwicklung zum Beispiel an der wachsenden Zahl entsprechender Umweltdebatten innerhalb der vergangenen 30 Jahre, der Bildung von Bürgerinitiativen mit Forderungen nach mehr Umweltschutz sowie den Widerständen anerkannter Naturschutzorganisationen. Die Anhäufung von Wissen über Systemzusammenhänge und die Erkenntnis darüber, dass der Mensch heute in der Lage ist lebensnotwendige Ökosysteme irreversibel zu verändern, ließ nicht nur das wissenschaftliche, sondern auch das öffentliche Bewusstsein für besonders sensible Regionen wachsen. Das Konzept der Nachhaltigkeit – ein Ausgleich zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen – wurde zum Aufhänger zahlreicher Debatten. In diesem Zusammenhang vollzog sich auch ein Wandel im Verständnis der Rolle von Unternehmen. So kommt diesen heute nicht mehr ausschließlich eine ökonomische Bedeutung zu, sondern wird ihnen ebenso gesellschaftliches wie ökologisches Engagement abverlangt. Konzepte wie *Corporate Citizenship* und *Corporate Social Responsibility* (siehe Kapitel 7.2) oder die Veröffentlichung entsprechender Richtlinien und Leitpapiere, sind als Ausdruck hierfür zu verstehen. Vor dem Hintergrund von Macht- und Steuerungsverschiebungen zugunsten der Unternehmen soll daher im Rahmen dieses fünften Abschnitts erläutert werden, ob und in welcher Form Unternehmen in den Nachhaltigkeits- bzw. Verantwortungsprozess integrierbar sind sowie deren Handlungsmotive und -logiken sich tatsächlich einem Wandel unterzogen haben.

6.1 Die Entstehung eines Umweltbewusstseins: Von den Grenzen des Wachstums zum Leitbild Nachhaltige Entwicklung

Spätestens mit Anfang der 1970er-Jahre haben sich die negativen Folgen des ausschließlich auf Wachstum und technischem Fortschritt basierenden Modells der Nachkriegszeit bemerkbar gemacht. Themen wie die Endlichkeit und die Erschöpfung natürlicher Ressourcen, der Klimawandel sowie die Verschmutzung der Ozeane und der Verlust der Bodenfruchtbarkeit haben die öffentliche Wahrnehmung für die natürliche Umwelt geschärft. Die Gesellschaft erhielt ein Bewusstsein für den Zusammenhang zwischen menschlichem Handeln und den Zustand der Ökosysteme und erkannte allmählich, dass ihre Wirtschaftsweise jene Grundlagen bedroht, auf welche sie zugleich angewiesen sind (vgl. Daub 2005; Grunwald & Kopfmüller 2006; Hauff & Kleine 2009).

Neben den Gründungen von Naturschutzorganisationen wie dem WWF (*World Wide Fund for Nature*, ursprünglich *World Wildlife Fund*) und Greenpeace in den Jahren 1961 und 1971, war ein wichtiger Meilenstein dieser Zeit die Veröffentlichung „Die

Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome (vgl. Meadows et al. 1972) (Abbildung 12). Der Bericht beschäftigte sich mit den Folgen des menschlichen Eingreifens in die Natur und kam zu dem Ergebnis, dass ein Fortschreiten der damaligen Trends wie Ressourcenausbeutung, Bevölkerungswachstum und Umweltverschmutzung innerhalb der nächsten 100 Jahre zu einem ökologischen wie wirtschaftlichen Kollaps führen müsse. Trotz methodischer Schwächen und dem Nichteintreten prognostizierter Entwicklungen bewirkte der Bericht eine intensivierte öffentliche Reflexion über die Zusammenhänge zwischen den Lebens- und Produktionsstilen der Industrieländer, exponentiellem Wirtschaftswachstum und der Verfügbarkeit bzw. Endlichkeit von Ressourcen. Zeitlich parallel rief die UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) das interdisziplinäre Forschungsprogramm „**Man and the Biosphere**“ (MAB) ins Leben. Wissenschaftler beschäftigten sich darin mit den Wirkungszusammenhängen zwischen menschlichen Aktivitäten und dem Naturhaushalt, sowie mit Fragen der Tragfähigkeit und Belastbarkeit spezifischer Ökosysteme wie u. a. Tropenwälder, Gebirgsräume und Küstengebiete.

Meilensteine in der internationalen Umweltpolitik mit besonderem Fokus auf Gebirgsräume & Unternehmen

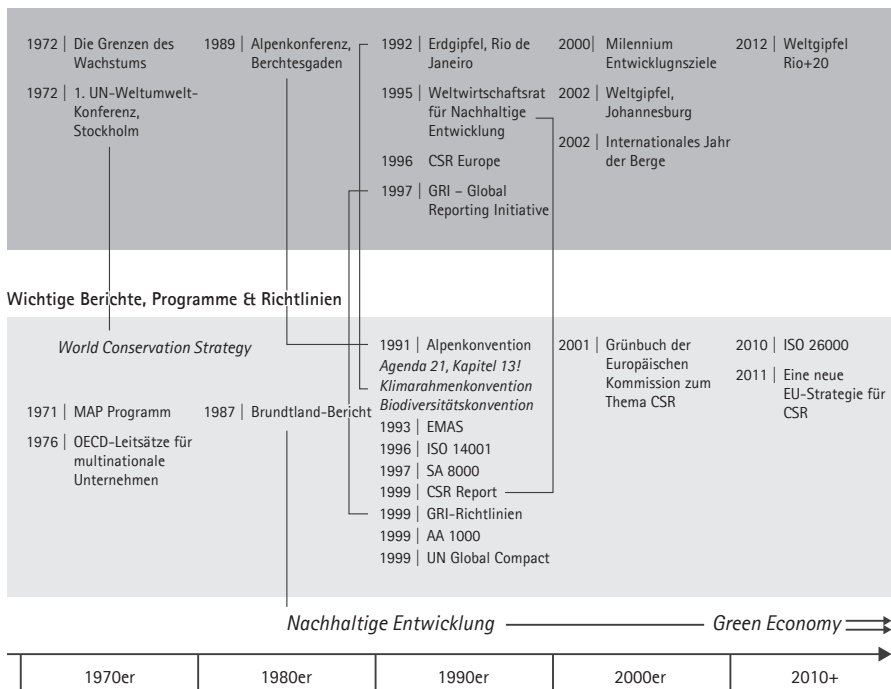


Abbildung 12: Wichtige Meilensteine in der Umweltpolitik und die Entstehung eines Umweltbewusstseins

Quelle: Eigene Darstellung

Die Gefährdung der Ökosysteme und die Eingriffe des Menschen in den Naturhaushalt erhielten zunehmend öffentliche Aufmerksamkeit und gelangten 1972 auf der **ersten Weltumweltkonferenz** (UNCHE) der Vereinten Nationen (*United Nations, UN*) in Stockholm erstmals auf die internationale politische Agenda. Im Rahmen der Konferenz fand der Beschluss zur Gründung des sogenannten *Umweltprogramms der Vereinten Nationen* (UNEP)²² statt. Die Verantwortung für die produzierten Umweltprobleme und der dazugehörige Prozess der Lösungsfindung lagen vor allem auf Seite der Industriestaaten. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 1980 von der *International Union for Conservation of Nature* (IUCN) in Kooperation mit dem UNEP und dem WWF die *World Conservation Strategy* erarbeitet. Die Bezeichnung **Sustainable Development** taucht hier erstmals in einem größeren wissenschaftlichen wie politischen Kreis auf und deutete in Anlehnung an die Forst- und Fischereiwirtschaft darauf hin, dass eine dauerhafte ökonomische Entwicklung nicht ohne Erhalt der Funktionsfähigkeit der Ökosysteme realisierbar wäre. Zu diesem Zeitpunkt verhartete der Diskurs um den Begriff indes in einem rein wissenschaftlichen und umweltpolitischen Kontext (vgl. Daub 2005; Grunwald & Kopfmüller 2006).

.....

Exkurs 4: Eine kurze Geschichte zur Nachhaltigkeit

Ein Blick auf die historische Entwicklung des Prinzips der Nachhaltigkeit macht deutlich, dass seinem Ursprung eine primär ökonomische Idee zugrunde liegt. Gemäß der Erkenntnis, dass eine Übernutzung natürlicher Ressourcen wirtschaftliche Konsequenzen nach sich zieht, galt sie als eine ökonomische Notwendigkeit. Bannbriefe aus dem späten Mittelalter bestätigen diese Annahme, wenngleich in ihnen der Begriff der Nachhaltigkeit keine explizite Erwähnung fand. Die Briefe zielten auf eine dauerhafte Sicherung der Bannwälder sowie auf eine Regelung der wirtschaftlichen Nutzungsinteressen ab und waren ausschließlich auf jene Waldareale gerichtet, die dem Menschen einen unmittelbaren Nutzen versprachen, entweder als Schutz gegen Lawinenabgänge oder als Rohstoffquelle (vgl. Schuler 1992). Auch bei Hanns Carl von Carlowitz, geistiger Begründer des Prinzips der Nachhaltigkeit, stand der Begriff im Jahr 1713 weniger im Zeichen des Naturerhalts, vielmehr zielte er auf die langfristige Bewirtschaftung von Naturressourcen ab. Sein niedergeschriebener Grundsatz, dass nur so viel Holz eingeschlagen werden dürfe, wie durch eine systematische Neupflanzung von Bäumen natürlich nachwüchse, resultierte aus Beobachtungen, die Carlowitz während seiner Reisen in Frankreich gemacht. Dort nämlich verkündete ein Minister als Reaktion auf die holzintensive Flottenpolitik unter Ludwig XIV. eine große Waldreformation und setzte diese nach einer umfassenden Inventur des Waldbestandes in Form von Verordnungen um. Da die Einhaltung einer nachhaltigen Forstwirtschaft vorrangig von politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig war, verwundert es kaum, dass sie im

22 Das Umweltprogramm der Vereinten Nationen mit Hauptsitz in Nairobi, Kenia, gilt als die „Stimme der Umwelt“ bei den UN und arbeitet u. a. mit internationalen Organisationen, Regierungen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und anderen UN-Einrichtungen zusammen.

Zeitalter der Industriellen Revolution und dem damit einhergehenden Bau von Bergwerken, keine Umsetzung fand. Erosionsprobleme und eine wachsende Zahl an Überschwemmungen und Lawinenabgängen waren die Folge. Als Reaktion darauf wurden in vielen europäischen Ländern gegen Ende des 19. Jahrhunderts die gesetzlichen Vorschriften zur Waldbewirtschaftung ausgeweitet (vgl. Daub 2005: 74f). Es mag zum einen auf die politischen und militärischen Geschehnisse, zum anderen auf den wachsenden Wohlstand zurückführbar sein, dass Nachhaltigkeit für etwa 100 Jahre weder in einem wissenschaftlichen noch in einem politischen Kontext weiterverfolgt wurde. In den Jahren der Nachkriegszeit standen viel eher Themen wie Wirtschaftswachstum, Güter- und Dienstleistungsversorgung sowie Beschäftigung auf den politischen Agenden. Erst mit Aufkommen der Umweltbewegungen in den 1970er- und 1980er-Jahren und der sich durchsetzenden Erkenntnis über die Endlichkeit von Ressourcen, bahnte sie sich ihren Weg zurück in die politische und vor allem öffentliche Diskussion.

.....

Vor diesem Hintergrund und angesichts der zu lösenden Probleme nahm sich die UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) unter der Leitung der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland der Ausarbeitung eines Berichts an, welcher entsprechende Handlungsempfehlungen für eine dauerhafte Entwicklung beinhalten sollte. Dieser sogenannte **Brundtland-Bericht** (Hauff 1987) mit dem Titel „Unsere gemeinsame Zukunft“ machte den Begriff der **nachhaltigen Entwicklung** erstmals einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Drei Grundprinzipien standen dabei im Mittelpunkt der Betrachtung: die globale Perspektive, der unmittelbare Zusammenhang zwischen Umwelt und Entwicklung sowie die Gewährleistung von Gerechtigkeit. Dies sowohl mit Bezug auf eine intragenerative (Verantwortung für die heute lebenden Menschen) als auch eine intergenerative Perspektive (Zukunftsverantwortung). Mit der Forderung „dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987: 46) erweiterte die Kommission die Nachhaltigkeitsdiskussion um eine soziale sowie ethische Perspektive. Ein Gleichgewicht zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Interessen bzw. die Erhaltung der Umwelt, die Gewährleistung von Gerechtigkeit sowie politische Partizipation bedeute Nachhaltigkeit. Diese und noch weitere, sehr allgemein gehaltene Ausführungen des Berichts, die einen weiten Spielraum an Interpretationsmöglichkeiten zulassen, standen nicht selten in der Kritik. Dennoch gilt der Report mit seiner Problemanalyse und Grundforderungen als der zentrale Anstoß für eine weltweit eingesetzte Debatte um mögliche Wege in eine nachhaltige Zukunft. Das Konzept mutierte zum neuen **politischen Leitbild** der Weltgemeinschaft und fand als Bezugsrahmen für die Ausarbeitung konkreter Entwicklungsstrategien eine breite Akzeptanz²³ (vgl. Kopfmüller et al. 2001; Grunwald & Kopfmüller 2006).

23 Eine ausführliche Erläuterung und Diskussion zum Konzept der Nachhaltigkeit findet sich in Kapitel 7.1 „Die Idee der nachhaltigen Regionalentwicklung“.

Die auf Vorschlag der Brundtland-Kommission abgehaltene UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) im Jahr 1992 bzw. der sogenannte **Erdgipfel in Rio de Janeiro** verhalf der Idee einer nachhaltigen Entwicklung zu weiterer Bekanntheit. 178 Nationen verpflichteten sich zu dem Leitbild, welches in dieser Form Eingang in nationale und regionale politische Gremien fand. Aus der Konferenz gingen verschiedene Dokumente hervor. Darunter beispielsweise die Klimarahmenkonvention (UNFCCC)²⁴, die Konvention für biologische Vielfalt (CBD) und die **Agenda 21** – eine unverbindliche Handlungsanleitung zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung. Sie bezieht sich dabei auf ökologische Aspekte (z. B. Erhalt der biologischen Vielfalt, Bekämpfung der Entwaldung und Wüstenbildung, Schutz der Berggebiete und Ozeane), sozioökonomische Dimensionen (z. B. Armut, Bevölkerungsdynamik, Konsumverhalten, Siedlungsentwicklung), die Perspektive verschiedener Zielgruppen und Akteure (z. B. indigene Bevölkerungsgruppen, Frauen, kommunale Initiativen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Arbeitnehmer) sowie entsprechende Mittel zur Umsetzung (z. B. Bildung und Wissenschaft, Technologie, institutionelle Vorkehrungen, internationale Kooperationen) (vgl. Grunwald & Kopfmüller 2006). Zudem werden die Teilnehmerländer darin aufgefordert, in Kooperation mit internationalen Organisationen, **nationale Nachhaltigkeitsstrategien** zu erarbeiten. Nach einer anfänglich schwachen Resonanz diesbezüglich, ist heute eine Reihe an Ländern der Forderung nachgekommen, wenngleich die Inhalte meist als unverbindlich anzusehen sind.

Für diese Arbeit von besonderer Relevanz ist das in der Agenda 21 gelistete Kapitel Nummer 14. Darin wird im Speziellen auf die Situation der **Gebirgsräume** hingewiesen und festgestellt, dass deren Verfügbarkeit von Wasser, Holz, Energiequellen, Mineralien, Artenvielfalt und Erholungsmöglichkeiten eine lokale und regionale Bedeutung überschreite. Diese Umweltdienste gelten als unentbehrlich für das Überleben des globalen Ökosystems. Berggebiete bilden somit einerseits Ressourcenräume, sie sind aber auch zugleich Investitions- wie auch Naturschutzräume. Diese Tatsache birgt Konfliktrisiken, auf welche im empirischen Teil dieser Arbeit noch näher eingegangen wird (vgl. Dikau et al. 2002). Nach Veröffentlichung der Agenda 21 erfuhren Berggebietsfragen somit sowohl auf der politischen Ebene als auch in der Wissenschaft und der Öffentlichkeit eine erhebliche Aufwertung. Das von den Vereinten Nationen ausgerufenen „**Internationale Jahr der Berge**“ im Jahr 2002 kann als ein Ausdruck hierfür verstanden werden. Diese neue Wertschätzung der Gebirge hatte nicht nur Naturschutzorganisationen für die Herausforderungen der Berggebiete sensibilisiert, auch die Forschungsgemeinschaft hat seither zunehmend Initiativen entwickelt, um die Gebirgsforschung in den Global-Change-Programmen zu positionieren und Projektverbünde zu organisieren. Stellvertretend für die Letzteren sind beispielsweise die Mountain Re-

24 Die Klimarahmenkonvention sowie die Konvention für biologische Vielfalt (Biodiversitätskonvention) sind internationale Umweltabkommen. Erstere zielt auf eine Stabilisierung der Treibhausgasemissionen in der Atmosphäre bzw. auf eine Verhinderung anthropogener Störungen des Klimasystems ab. Zweitere auf den Erhalt der biologischen Vielfalt sowie die nachhaltige Nutzung ihrer Bestandteile. Beide Dokumente stellen völkerrechtlich verbindliche Verträge dar, doch beinhalten sie vielmehr Rahmenbedingungen und keine konkreten überprüfbaren Verpflichtungen.

search Initiative sowie die von der ICSU (*International Council for Science*) initiierten Forschungsprogramme *International Geosphere-Biosphere Programme* (IGBP) und *Human Dimensions of Global Change* (HDGC) (vgl. Stadelbauer 1992; Messerli 2010).

Exkurs 5: Die Alpenkonvention

Eine Intensivierung der Diskussion über die Sonderstellung der Berggebiete und die Notwendigkeit diese nachhaltig zu entwickeln, beschränkte sich nicht ausschließlich auf global-politischer Ebene. Debatten dieser Art fanden sich auch auf EU- sowie nationaler Ebene wieder. Ein Meilenstein in diesem Zusammenhang war die erste Alpenkonferenz im Jahr 1989 in Berchtesgaden, Deutschland. Vertreten durch ihre jeweiligen Umweltminister, verabschiedeten die acht Alpenstaaten²⁵ die sogenannte Alpenkonvention, ein Übereinkommen für den Schutz und die nachhaltige Entwicklung der Alpen. Es handelt sich dabei um ein **internationales völkerrechtliches Vertragswerk**, welches im Jahr 1991 unterzeichnet wurde und vier Jahre später in Kraft getreten ist. Die Rahmenkonvention enthält acht Durchführungsprotokolle, darunter Naturschutz und Landschaftspflege, Raumplanung und nachhaltige Entwicklung, Energie sowie Tourismus, in denen konkrete Inhalte und spezifische Maßnahmen festgelegt sind. In Letzterem beispielsweise wird darauf hingewiesen, dass touristische Entwicklung ressourcenschonend erfolgen soll, Skipisten landschaftsschonend anzulegen sind, nicht mehr genutzte Flächen renaturiert werden müssen und die Erreichbarkeit touristischer Orte mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu verbessern sei.

Für die Verankerung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im menschlichen Handeln sind in der Folge des Erdgipfels in Rio eine Reihe weiterer UN-Konferenzen initiiert worden. Hierzu zählen die Weltbevölkerungskonferenz 1994 in Kairo, der Weltsozialgipfel 1995 in Kopenhagen, die jeweiligen Klimakonferenzen ab dem Jahr 1995²⁶ sowie der Millenniumsgipfel 2000 in New York. Auf letzterem verabschiedeten 189 Nationen die sogenannten Millennium-Entwicklungsziele (*Millennium Development Goals*, MDGs) – einen Katalog mit acht verpflichtenden und mit einem Zeithorizont (meist bis zum Jahr 2015) versehenen Handlungsfeldern, darunter zum Beispiel die Verwirklichung ökologischer Nachhaltigkeit und die Bekämpfung von extremer Armut

25 Zu den acht Alpenstaaten gehören Deutschland, Frankreich, Italien, Liechtenstein, Monaco, Österreich, Schweiz und Slowenien.

26 Die Klimakonferenz der Vereinten Nationen ist die jährlich abgehaltene Konferenz der Vertragsmitglieder der Klimarahmenkonvention (siehe Fußnote Nr. 24). Eine der öffentlich wirksamsten unter ihnen war der sogenannte Weltklimagipfel 1997 in Kyoto, Japan. Der Beschluss zum „Kyoto-Protokoll“ wurde damals gefasst, ein Zusatzprotokoll zur Klimarahmenkonvention, welches im Jahr 2005 in Kraft getreten ist. Industrieländer verpflichten sich damals zu Mengenzielen für die Emission von Treibhausgasen. Die beiden größten Emittenten USA und China sind dem Protokoll jedoch bis heute nicht beigetreten.

und Hunger. Im Jahr 2002 fand in Johannesburg der **zweite Weltgipfel** für nachhaltige Entwicklung (WSSD) statt. Ein Aktionsplan sowie neue Umsetzungsprogramme wurden beschlossen. Diese zielen u. a. auf eine Intensivierung des Umweltschutzes ab, den verlangsamen Rückgang der biologischen Vielfalt und auf eine Forcierung der Kreislaufwirtschaft (vgl. Grunwald & Kopfmüller 2006).

Die Ausführungen machen deutlich, dass seit Mitte der 1980er-Jahre sukzessive Versuche angestellt werden, die Gesellschaft für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Dass zwischen Wissen und Handeln oder auch zwischen Umweltbewusstsein und Umweltverhalten eine Kluft besteht, ist jedoch weithin bekannt und wurde zuletzt in den Ergebnissen des Weltgipfels in Rio de Janeiro im Jahr 2012 (**Rio+20**) verdeutlicht. Die zahlreichen Bekenntnisse des Erdgipfels im Jahr 1992 widersprachen den realen Entwicklungen der vergangenen 20 Jahre. Zwar hatte sich das Wohlergehen der Menschen in manchen Erdteilen mit wachsenden Einkommen und verbesserter gesundheitlicher Versorgung erhöht, doch war man vom Ziel einer nachhaltigen Entwicklung noch immer weit entfernt. Umweltdegradierung, Biodiversitätsverluste und anschwellende soziale Polarisierungen kennzeichneten die Entwicklung. Als eine mögliche Lösung für die hier angeführten Probleme führte man während des vergangenen Weltgipfels das Konzept und die Leitidee einer *Green Economy* (siehe Exkurs 6) an. Des Weiteren sollten die institutionellen Rahmenbedingungen der UN im Bereich Nachhaltige Entwicklung gestärkt werden. Wie im Vorfeld breit diskutiert, verwirklichten sich jedoch weder die Einrichtung eines „Rats für Nachhaltige Entwicklung“ nach dem Vorbild des UN-Menschenrechtsrats, noch die Benennung eines „Kommissars für künftige Generationen und nachhaltige Entwicklung“. Zwar wurde das UNEP gestärkt und aufgewertet, jedoch nicht zu einer UN-Sonderorganisation weiterentwickelt. Eine solche internationale Organisation unter dem Dach der UN und auf Ebene einer WHO (*World Health Organization*), ILO (*International Labour Organization*) und FAO (*Food and Agriculture Organization*), hätte verbindliche Entscheidungen treffen sowie neue Verträge und Konventionen festlegen können (vgl. Bals 2012).

Freilich könne nun an dieser Stelle der Eindruck erweckt werden, dass der Abhaltung internationaler Konferenzen und der Erstellung von Leitpapieren nur eine geringe Sinnhaftigkeit zugesprochen werden kann, nationale Interessen den globalen überwiegen, die Beschlüsse zu allgemein gehalten sind und die Staatengemeinschaft zunehmend an Durchsetzungsfähigkeit verliert – doch sei an dieser Stelle angemerkt, dass eine globale Transformation zu nachhaltiger Entwicklung nicht innerhalb weniger Jahre geschieht, sondern diese vielmehr als ein Prozess zu verstehen ist, welcher in Kleinstschritten voranschreitet, sich gegenwärtig im Anfangsstadium befindet und daher (noch nicht) als gescheitert interpretiert werden darf²⁷.

27 An dieser Stelle sei auf Kapitel 6.3 verwiesen, in dem die Relevanz von internationalen Konferenzen und die Bedeutung von Leitpapieren nochmals in ausführlicher Form besprochen wird.

Exkurs 6: Das Leitbild einer Green Economy

Das UNEP definiert eine „Green Economy“ als Wirtschaftsweise, die „menschliches Wohlergehen steigert und soziale Gerechtigkeit sicherstellt, während gleichzeitig Umweltrisiken und Ressourcenverlust erheblich verringert werden.“ (UNEP 2011: 1) Vereinfacht ausgedrückt, kann sie als ein wenig Kohlendioxid produzierendes, ressourceneffizientes sowie sozial inklusives und gerechtes Wirtschaften verstanden werden (ebd.: 16). Trotz einiger Widerstände, insbesondere vonseiten der fossilen Industrie, einigte sich die Staatengemeinschaft der Vereinten Nationen auf eine Unterstützung des Konzepts und setzte dieses im Rahmen von Rio+20 erstmals auf die politische Agenda. Die Mitgliedstaaten wurden aufgefordert grüne Wirtschaftspolitiken zu implementieren, d.h. umweltschädliche Subventionen aufzuheben, in Zukunftstechnologien und erneuerbare Energieträger zu investieren und somit den Arbeitsmarkt für sogenannte *green jobs* auszubauen. Die Befürworter der Idee argumentieren, dass eine Umstellung auf eine derartige Wirtschaftsweise weiterhin für steigende Wachstumsraten Sorge und zugleich für eine nachhaltige Entwicklung und die Bekämpfung von Armut förderlich sei. Entgegen dieser Hoffnungen und Erwartungen kritisieren die Skeptiker, dass eine *Green Economy* am bestehenden ökonomischen Modell des wirtschaftlichen Wachstums festhielte, Profitmaximierung und Konsumsteigerung weiterhin die obersten Ziele wären und diese nicht grundsätzlich infrage gestellt würden. Eine Entkopplung von Ressourcenverbrauch und Wachstum wird angezweifelt, zudem wird bemängelt, dass sich das Konzept ausschließlich auf eine technische Komponente festlegt und soziale Aspekte wie beispielsweise die Veränderung von Konsumgewohnheiten außer Acht gelassen werden. Das Versprechen einer „Win-Win-Situation“ ließe zwar kurzfristig Zeit gewinnen, würde jedoch nicht die zentralen Probleme lösen. So handle es sich bei dem Konzept vielmehr um ein „Grünfärben“ bereits existierender ökonomischer Strukturen, als um eine tatsächliche Transformation zu nachhaltiger Entwicklung.

Der vorangegangene Exkurs, aber auch die im Allgemeinen zu beobachtende, stark anwachsende gesellschaftliche sowie politische Bedeutung wirtschaftlicher Akteure machen deutlich, dass eine Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung stark an das Handeln der Unternehmen gekoppelt ist. Deren Rolle im Nachhaltigkeitsdiskurs wird daher das folgende Kapitel näher beschreiben.

6.2 Die Position der Unternehmen im Nachhaltigkeitsdiskurs

Die Diskussionen um Nachhaltigkeit weiteten sich ausgehend von der politischen wie auch wissenschaftlichen Sphäre zunehmend auf jene der Unternehmen aus. Eingeleitet durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in Gesetzen und Verordnungen sowie die wachsende öffentliche Relevanz des Leitbildes, waren Entscheidungsträger der Wirtschaft nun in einem verstärkten Maß darin gefordert, sich der Leitidee an-

zunehmen und darin eine Rolle zu definieren (vgl. Daub 2005). Die Gründung des **Weltwirtschaftsrats für Nachhaltige Entwicklung** (*World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD)²⁸ im Jahr 1995 sowie deren vorgelegter Bericht über die Verantwortung von Unternehmen sind Ausdrücke hierfür. Der Report aus dem Jahr 1999 stellt den Versuch eines Brückenschlags zwischen den politischen Forderungen und den Erkenntnissen der internationalen Unternehmen dar und erkennt an, dass den privaten Wirtschaftsakteuren bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung bzw. für die Bewältigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Problemlagen eine verantwortliche Position zugeschrieben werden muss. *Corporate Social Responsibility* wird dabei vom WBCSD verstanden als „ethical behavior of a company towards society. In particular, this means management acting responsibly in its relationship with other stakeholders who have a legitimate interest in the business – not just the shareholders“ (WBCSD 1999: 3). Der WBCSD gilt heute als eine einflussreiche Organisation, deren Hauptaufgaben vor allem darin bestehen, die Rolle der Unternehmen neu zu definieren, diese in der Nachhaltigkeitsdebatte zu vertreten, die Potentiale eines unternehmerischen Nachhaltigkeits-Engagements aufzuzeigen und Unternehmensverantwortung als „Business Case“ zu vermitteln (vgl. Curbach 2009: 90f). Das europäische Pendant zum WBCSD bildet die im Jahr 1996 gegründete Initiative „**CSR Europe**“. Dabei handelt es sich um ein europaweites, maßgeblich durch die Europäische Kommission mitinitiiertes Unternehmensnetzwerk auf EU-Ebene (Backhaus-Maul 2004: 24). Die Ziele der Organisation liegen in der Verbreitung von CSR sowie in der Etablierung des Konzepts als „mainstream of business case“. Dementsprechend organisiert die Initiative jährlich eine Reihe von Veranstaltungen für den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmensvertretern und stellt der Praxis zahlreiche Handbücher und Artikel zur Verfügung.

Um eine Umsetzung und Überprüfung von Nachhaltigkeitszielen zu erleichtern, wurden seit den frühen 1990er-Jahren spezielle Managementsysteme und Zertifizierungsstandards entwickelt und eingesetzt. Im Speziellen seien hier die Normen ISO 14001, EMAS (*Management and Audit Scheme*), SA 8000, AA 1000 sowie der Leitfaden ISO 26000 angeführt (Abbildung 13). Daneben institutionalisierte sich in dieser Zeit auch zunehmend die Praktik der **Nachhaltigkeitsberichterstattung**. Diese Art der Kommunikation sollte vor allem dazu dienen, ein höheres Maß an Transparenz über die Aktivitäten der Unternehmen herzustellen. Was anfänglich mit vereinzelt Bilderbroschüren über entsprechende Spendenprojekte begann, hat sich mittlerweile zum Selbstverständnis für eine Vielzahl an Unternehmen entwickelt. Inzwischen umfassen die Berichte teils bis zu 100 Seiten und beinhalten eine Reihe von Zahlen und Fakten über das unternehmensinterne und -externe, soziale wie auch ökologische Engagement. Für diesen Trend mitverantwortlich war die Gründung der **Global Reporting Initiative** (GRI) im Jahr 1997, durch das UNEP und die US-amerikanische NGO

28 Der WBCSD ist eine Vereinigung von rund 200 internationalen Unternehmen, die gemeinsam eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft zum Ziel haben. Er dient vorrangig als Plattform für Wissens- und Erfahrungsaustausch, unterstützt die GRI-Initiative zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie den Global Compact (siehe Seite 62) und unterhält Partnerschaften mit NGOs wie dem WWF und der IUCN.

CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*). In Zusammenarbeit mit Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, wissenschaftlichen Einrichtungen und anderen NGOs wie Amnesty International, Greenpeace und dem WWF wurden im Jahr 1999 die sogenannten *GRI-Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichterstattung* vorgelegt²⁹. Deren Anwendung gilt als freiwillig und soll lediglich als Leitfaden dienen. Inzwischen haben sich die Standards jedoch als anerkannte Norm durchgesetzt und halten immer mehr Unternehmen dazu an, sich an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu orientieren (vgl. Daub 2005: 180ff; Curbach 2009: 95ff).

Bereits zwanzig Jahre vor dem Erscheinen des CSR-Reports des WBCSD, hat die OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*)³⁰ mit der Auflistung und Ausführung der sogenannten **OECD-Leitsätze** (*Guidelines for Multinational Enterprises*) auf die soziale Einbettung privater Unternehmen hingewiesen. Es handelt sich dabei um einen nicht rechtsverbindlichen Verhaltenskodex für Auslandsinvestitionen, der einer verantwortungsvollen Unternehmensführung förderlich sein soll und sich auf Kernthemen wie Menschenrechte, die Offenlegung von Information, Umweltschutz, die Bekämpfung von Korruption, Arbeitsbeziehungen, Wettbewerb und Technologietransfer bezieht. Hervorzuheben ist dabei die Forderung, dass Unternehmen nicht nur entsprechende Maßnahmen und umweltverträgliche Managementsysteme einführen sollen, sondern auch zur Konzipierung einer ökologisch sinnvollen und ökonomisch effizienten, staatlichen Umweltpolitik beitragen müssen, beispielsweise „durch Partnerschaften oder Initiativen, mit denen das Umweltbewusstsein gestärkt und der Umweltschutz verbessert werden soll“ (OECD 2000: 27). Im Jahr 2000 überarbeitet und 2011 um Inhalte erweitert, sind die Leitsätze bisher von den 34 Mitgliedstaaten der OECD sowie von acht weiteren Nationen unterzeichnet worden. Die jeweiligen Regierungen verpflichteten sich damit zur Einrichtung einer Nationalen Kontaktstelle (NKS), die über die Leitsätze informieren, deren Umsetzung fördern sowie Beschwerdefälle entgegenzunehmen hat (OECD 2011). Bis heute stellen die Leitsätze den einzigen unternehmensbezogenen, multilateral anerkannten Kodex dar, den Staatsvertreter gegenseitig vereinbart haben (Chahoud 2005: 3).

29 Die GRI-Richtlinien wurden an 21 Unternehmen in einer Pilotphase getestet und von unternehmensgebundenen- wie auch -nichtgebundenen Experten kommentiert und fortgeschrieben. Ein daraus resultierender Indikatorenkatalog im Jahr 2002 mündete nach der Abhaltung zahlreicher Stakeholderdialoge in die Veröffentlichung einer Neuauflage im Jahr 2006 („G3“). Im März 2013 schließlich veröffentlichte die GRI eine neue Version („G4“) ihrer Richtlinien.

30 Die OECD ist eine internationale Organisation, deren 34 Mitgliedstaaten sich der Demokratie und Marktwirtschaft verpflichtet fühlen. Sie gilt als Nachfolgeorganisation der OEEC (*Organisation for European Economic Co-operation*) und besteht vorrangig aus Mitgliedern bzw. Regierungen westlicher Industrienationen. Sie dient als Forum für Erfahrungsaustausch und dem Finden von Lösungsansätzen (*best practices*) für gemeinsame Probleme. Sie beobachtet Trends, arbeitet Analysen und Richtlinien aus und zählt weltweit zu den größten Quellen für vergleichbare statistische, wirtschaftliche und soziale Daten (OECD 2013).

ISO 14001	International anerkannte Norm für Umweltmanagement (zertifizierbar) - Festlegung einer offiziellen betrieblichen Umweltpolitik - Formulierung von Umweltzielen - Aufbau eines Umweltprogramms
EMAS	Auf EU-Ebene anerkannte Norm für Umweltmanagement (zertifizierbar) - Veröffentlichung einer Umwelterklärung über die jeweiligen Umweltauswirkungen, Umweltleistung und Umweltziele - Strengere Zertifizierungskriterien als bei der ISO 14001
SA 8000	International anerkannte Norm zur Implementierung von Sozialstandards (zertifizierbar) - Einführung von Sozial- und Arbeitsstandards entlang der Wertschöpfungskette - Kompatibel mit ISO 14001
AA 1000	International anerkannte Norm zur Einbindung von Stakeholdern (zertifizierbar) - Drei Grundprinzipien: Inklusivität (Einbeziehung Stakeholder), Wesentlichkeit (Relevanz eines Themas), Reaktivität (Art der Berücksichtigung von Stakeholdern)
ISO 26000	International anerkannter Standard für gesellschaftliche Verantwortung (nicht zertifizierbar) - Leitfaden mit sieben Handlungsfeldern (u.a. Arbeits- und Geschäftspraktiken, Umwelt, Einbindung der Gemeinschaft) und Handlungserwartungen (u.a. Rechenschaftspflicht, Transparenz, Achtung der Stakeholderinteressen) zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen

Abbildung 13: Managementsysteme und Zertifizierungsstandards für Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Den Inhalten der OECD-Leitsätze sehr ähnlich, sind die Grundsätze des **Global Compact** der Vereinten Nationen (Abbildung 14). Dabei handelt es sich um eine Initiative aus dem Jahr 1999, deren Grundidee es war, Unternehmen für die Zielsetzungen der Agenda 21 zu aktivieren. Die Entstehung des Paktes ist auf einen Appell des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan zurückzuführen. Im besagten Jahr forderte dieser auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos Vertreter global agierender Unternehmen dazu auf, einen globalen Pakt einzugehen und sich auf diese Weise für entsprechende Grundsätze aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Umweltschutz zu verpflichten. Neben mehreren Vertretern der Vereinten Nationen und einer Vielzahl von Unternehmen, vereinigt der *Global Compact* zudem wissenschaftliche Institutionen, internationale Verbände sowie mehr als 20 NGOs in den Bereichen Umweltschutz und Menschenrechte. Er gilt somit als das bisher größte Netzwerk, welches einflussreichste Akteure im Prozess der nachhaltigen Entwicklung zusammenführt. Der Pakt stellt daher weniger ein ordnungspolitisches Instrument, sondern eine Plattform für Unternehmen und andere Organisationen dar, die in regelmäßigen Abständen über die von ihnen ergriffenen Maßnahmen zur Verwirklichung der jeweiligen Grundsätze berichten (vgl. Daub 2005: 180ff).

Menschenrechte
<i>Prinzip 1:</i> Unternehmen sollen den Schutze der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und <i>Prinzip 2:</i> sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
Arbeitsnormen
<i>Prinzip 3:</i> Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für <i>Prinzip 4:</i> die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit, <i>Prinzip 5:</i> die Abschaffung der Kinderarbeit und <i>Prinzip 6:</i> die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.
Umweltschutz
<i>Prinzip 7:</i> Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen, <i>Prinzip 8:</i> Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für Umwelt zu erzeugen und <i>Prinzip 9:</i> die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.
Korruptionsbekämpfung
<i>Prinzip 10:</i> Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Abbildung 14: Die zehn Prinzipien des UN Global Compact

Quelle: Eigene Darstellung, verändert nach www.unglobalcompact.at

Die Ansammlung an Initiativen zur Beteiligung der Unternehmen am Prozess der nachhaltigen Entwicklung, hat in den 1990er-Jahren zu einer sukzessiven gesellschaftlichen Wahrnehmungsveränderung von privaten Akteuren geführt. Es waren nicht mehr ausschließlich die Regierungen der Industrieländer damit beauftragt, sich für die Lösung der globalen Probleme einzusetzen, sondern es wurden zunehmend Unternehmen in diesen Prozess miteinbezogen und mit neuen Aufgaben sowie Erwartungshaltungen konfrontiert. Deren einflussreiche Stellung in der Gesellschaft und deren enormes Potential Entwicklungen einzuleiten bzw. anzustoßen sind zunehmend erkannt worden und veranlassten die Europäische Kommission zur Veröffentlichung des sogenannten **Grünbuch zur sozialen Verantwortung der Unternehmen** (Europäische Kommission 2001). Dieses setzte sowohl auf politischer, unternehmerischer als auch wissenschaftlicher Ebene eine breite Diskussion in Gang. Folgende Faktoren sieht die Kommission als ausschlaggebend für die Entwicklung und Einforderung einer sozialen Verantwortung der Unternehmen: (1) Im Zuge der Globalisierung und des industriellen Wandels haben sich neue Anliegen und Erwartungen der Bürger, der Verbraucher, der Behörden sowie der Investoren entwickelt; (2) Soziale Kriterien nehmen verstärkt Einfluss auf die Investitionsentscheidungen von Einzelpersonen und Organisationen in deren Rolle als Verbraucher und Investoren; (3) Die durch die Wirtschaftsaktivi-

täten ausgelösten Umweltschäden lösen zunehmende Besorgnis aus; (4) Die Medien sowie die moderne Kommunikations- und Informationstechnik verursachen eine zunehmende Transparenz der Wirtschaftstätigkeit (Europäische Kommission 2001: 4). Die Europäische Kommission fordert in ihrer Veröffentlichung daher dazu auf, dass Unternehmen neben der Erzielung von Gewinnen zudem einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele zu leisten haben, indem sie *Verantwortung* bewusst in ihre Unternehmensstrategie miteinbeziehen und ihren Unternehmensaktivitäten zugrunde legen.

.....

Exkurs 7: Eine neue EU-Strategie (2011–2014) für soziale Verantwortung der Unternehmen

Aufbauend auf dem Grünbuch zur sozialen Verantwortung der Unternehmen aus dem Jahr 2001, veröffentlichte die Europäische Kommission in den Jahren 2002 und 2006 je eine Mitteilung zum Thema CSR³¹. Im Jahr 2011 schließlich präsentierte sie eine neue Strategie zur Unternehmensverantwortung (Europäische Kommission 2011), deren Veröffentlichung vor allem auf den durch die Wirtschaftskrise ausgelösten Vertrauensverlust gegenüber Unternehmen zurückzuführen war. Ein Aktionsplan sollte dieser Entwicklung gegensteuern und Unternehmensverantwortung innerhalb der Europäischen Union vorantreiben. Der Plan umfasst eine Reihe von verpflichtenden Maßnahmen für die Kommission selbst sowie Anregungen für Unternehmen und Mitgliedstaaten. Zu den Maßnahmen zählen u. a. die Einleitung einer Debatte mit Bürgern, Unternehmen und anderen Anspruchsgruppen über die Rolle von Unternehmen im 21. Jahrhundert, die Einrichtung von Multistakeholder-CSR-Plattformen in relevanten Wirtschaftszweigen, die Vergabe von CSR-Preisen und das verstärkte Einfließen sozialer und ökologischer Erwägungen in das öffentliche Auftragswesen. Zu den Forderungen an Unternehmen der Mitgliedstaaten gehören beispielsweise die Gestaltung von CSR-Aktionsplänen sowie die Berücksichtigung existierender Regelwerke wie der OECD-Leitsätze, dem *UN Global Compact* und der ISO-Norm 26000 (ebd.).

.....

Im Laufe der vergangenen 15 bis 20 Jahre haben sich also die **gesellschaftlichen Ansprüche an Unternehmen** stark gewandelt. Die Zunahme an Verantwortungszuschreibungen und gestiegenen Erwartungshaltungen an Unternehmen – vor allem in den Bereichen Soziales und Umwelt – resultieren aus einer Vielzahl von Faktoren. Hierzu zählen u. a. das veränderte Machtverhältnis zwischen Staat und Unternehmen und

31 Europäische Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Brüssel; Europäische Kommission (2006): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung; Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Brüssel.

die Verlagerung staatlicher Aufgaben³², wachsender Wohlstand und gestiegene gesellschaftliche Ansprüche, die zunehmende Informiertheit der Gesellschaft sowie deren Sensibilisierung für Umweltthemen. Den Unternehmen werden heute soziale und ökologische Verträglichkeit, ethische Werte und Zielvorstellungen sowie viele andere Aktivitäten abverlangt, die weit über die eigentliche Geschäftstätigkeit der Akteure hinausgehen. Das Anspruchsniveau der Konsumenten und Arbeitnehmer ist gestiegen. Soziale und moralische Prinzipien sind zum Wettbewerbsfaktor geworden. Wenngleich dieser Umstand nicht automatisch bedeutet, dass sich in der Wirtschaft ein Wertewandel vollzieht, trägt er doch maßgebend dazu bei, dass private Akteure angeregt werden, ihr Handeln zu überdenken. Maßgeblich hierzu beigetragen haben die bereits erwähnten Leitbilder und Richtlinien. Wenn auch deren Wirkungseffekte immer wieder scharf in die Kritik geraten, sollen im nachfolgenden Kapitel die positiven Aspekte sowie deren allgemeine Relevanz erläutert werden.

.....

Exkurs 8: Macht

Macht ist ein vielschichtiges Phänomen und kann auf verschiedene Weise definiert werden. So zum Beispiel über Ressourcen und spezifische Eigenschaften oder als eine Beziehung zwischen zwei Akteuren, in dem der eine den anderen beeinflusst oder verändert (vgl. Nolte 2006: 10). Im Rahmen dieses Exkurses soll einerseits der geographische Zugang zur Machtthematik hervorgehoben und zum anderen der Zusammenhang zwischen *Macht* und *Verantwortung* reflektiert werden. Innerhalb der geographischen Forschungsdisziplin tritt der Machtbegriff meist in Verbindung mit handlungstheoretischen Untersuchungen auf. Menschliche Aktivitäten werden dabei vor dem Hintergrund vorhandener bzw. nichtvorhandener Machtressourcen und -beziehungen analysiert. *Macht* stellt damit eine wichtige Kategorie für die Untersuchung raumwirksamer Aktivitäten und damit räumlicher Entwicklung dar.

Angelehnt an Giddens' Strukturierungstheorie wird davon ausgegangen, dass jede menschliche Tätigkeit in strukturelle Bedingungen eingebettet ist. Hauptelemente dieser sozialen

32 Im Zuge von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Globalisierungsprozessen hat der Nationalstaat an Bedeutung verloren. Seine Gestaltungsmacht im Hinblick auf die Lösung von sozialen und ökologischen Problemen ist gesunken (vgl. Leibfried & Zürn 2006). Diese Entwicklung rührt einerseits in der zunehmenden Verschuldung der Staatshaushalte und den wachsenden Ausgaben beispielsweise für Gehälter und Pensionen. Andererseits sind im Zuge der Globalisierung der Weltwirtschaft auch die rechtlichen nationalen Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber den Wirtschaftsakteuren gesunken. Supranationale Institutionen wie die Vereinten Nationen, der IWF, die WTO oder die Europäische Union versuchen diesen Machtverlust zu kompensieren, doch sind deren Handlungsfähigkeiten aufgrund bestehender nationaler Interessensgegensätze noch immer beschränkt. Dieser Situation steht ein Machtgewinn des privatwirtschaftlichen Sektors gegenüber. Dessen gesellschaftliche Bedeutung ist dabei vor allem Folge seines Potenzials, sowohl positive als auch negative ökonomische, soziale und ökologische Effekte zu erzielen. Unternehmen gelten als Hoffnungsträger, zugleich können an sie aber auch Befürchtungen und Ängste gerichtet sein (vgl. Hansen & Schrader 2005; Backhaus-Maul et al. 2010). Angesichts dieser veränderten Machtsituation zwischen staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren, haben sich die Erwartungshaltungen und Anforderungen an letztere gewandelt.

Strukturen sind *Ressourcen* und *Regeln*. Dabei unterscheidet man bei ersteren zwischen **autoritativen** und **allokativen Ressourcen**. Autoritative Ressourcen entspringen der Koordination des menschlichen Handelns, sie stellen das Vermögen dar, über andere Akteure bestimmen zu können. Beispielhaft hierfür sind persönliche Kontakte und Netzwerke, die soziale Rolle und Position im Entscheidungssystem sowie die Kenntnis der formellen und informellen „Spielregeln“. Allokative hingegen beziehen sich auf die Kontrolle über spezifische Produkte und meinen dabei u. a. die Verfügbarkeit über finanzielle Mittel oder materielle Güter wie Grund und Boden sowie die Wirtschaftskraft im Allgemeinen. Regeln bedeuten nach Giddens' Verständnis eine Art Verteilungsvorschrift für die Ressourcen. Sie entstammen dem gesellschaftlichen Austausch, reproduzieren sich und tragen zur sozialen Stabilisierung bei (Giddens 1988). Dieser Ansatz von Giddens, speziell dessen Ausführungen zu autoritativen und allokativen Ressourcen, ermöglichen eine Konzeptualisierung von *Macht*. Reuber (2001) erweitert die stark strukturalistische und ausschließlich auf institutionelle Komponenten bezogene Machtkonzeption um weitere, **individuelle Indikatoren**, wie u. a. das Verfügen über Wissen und Fähigkeiten, persönliches Charisma, Führungsqualitäten sowie Kommunikations- und Verhandlungsgeschick. Er betont dabei, dass diese Trennung nur als pragmatisch angesehen werden darf, da selbst in individuellen Kategorien immer auch strukturalistische Komponenten beinhaltet sind. Die Überlegungen von Giddens und Reuber münden somit in ein **Drei-Säulen-Konzept** der Macht, das sowohl strukturelle als auch individuelle Merkmale gleichermaßen berücksichtigt (ebd.).

Macht bedeutet somit verkürzt ausgedrückt, über das Handeln anderer durch eigenes Handeln zu bestimmen. Jonas (1979) spricht in diesem Zusammenhang von der *kausalen Macht* und setzt damit den Verantwortungsbegriff in Verbindung. Die „Bedingung von Verantwortung ist kausale Macht. (...) Das Wohlergehen, das Interesse, das Schicksal Anderer ist, durch Umstände oder Vereinbarung, in meine Hut genommen, was heißt, dass eine Kontrolle darüber zugleich meine Verpflichtung dafür einschließt. Die Ausübung der Macht ohne die Beobachtung der Pflicht ist dann unverantwortlich das heißt ein Bruch des Treueverhältnisses der Verantwortung.“ (Jonas 1979: 172, 176) Jonas rückt in seinen Ausführungen die Macht des Menschen über die Natur und somit dessen Verantwortung für dieselbe, in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Idee dahinter besagt somit, dass menschliche Verantwortung mit menschlicher Macht korreliert: „Je größer die Macht, desto größer die Verantwortung.“ (Bayertz 1995: 53).

.....

6.3 Über die Relevanz von internationalen Konferenzen und die Bedeutung von Leitbildern

Eine Gegenüberstellung der internationalen Umweltkonferenzen der vergangenen 30 Jahre und der erzielten Erfolge in der Umweltpolitik, lässt durchaus die Frage aufkommen, welche Sinnhaftigkeit den entsprechenden Konferenzen zugeschrieben werden kann. Die Ergebnisberichte scheinen häufig zu allgemein gehalten, die Forderungen meist unverbindlich und daher – nach Meinung der Kritiker – fruchtlos zu sein. Den-

noch wird diesen Zusammenkünften eine bedeutende Rolle zur Etablierung eines weltweiten Umweltbewusstseins zugesprochen. Optimistische Stimmen betonen immer wieder die Wichtigkeit der Vereinten Nationen, die in ihrer Funktion als Vermittler es überhaupt erst ermöglicht haben, Umweltprobleme auf die internationale politische Agenda zu setzen, diese öffentlichkeitswirksam darzustellen und die Gesellschaft für die Idee einer nachhaltigen Entwicklung zu sensibilisieren. Damit in Verbindung stehen auch ein gesellschaftliches Bewusstsein für (Unternehmens-)Verantwortung sowie die wachsende Bedeutung der Partizipation. Zudem wird den Weltgipfeln positiv angerechnet, dass sich Industriestaaten hier erstmals dazu bekannten, dass sie und nicht die Entwicklungs- und Schwellenländer den Großteil der Umweltprobleme verursacht und zu verantworten haben sowie deren Wohlstand lange Zeit auf Kosten der ärmeren Nationen erzielt worden war. Dies impliziert die Erkenntnis, dass das bisherige Verständnis von Entwicklung und Modernisierung nach dem Vorbild des europäischen Zivilisationsmodells nicht „der Weisheit letzter Schluss“ ist und sich damit weder Gerechtigkeit noch weltweiter Wohlstand realisieren lassen.

Es bedurfte somit einer neuen Leitidee, einer auf Dauerhaftigkeit und Gerechtigkeit ausgelegten Handlungsethik, welche sich unter dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung subsummierte. Dass es solcher oder auch anderer Leitbilder im Allgemeinen bedarf, scheint vor dem Hintergrund immer komplexer werdenden Wirtschafts- wie Gesellschaftsbeziehungen außer Frage zu stehen. Sie „bündeln die Ziele, Träume, Visionen und Hoffnungen von Menschen (...), reduzieren für das Individuum und für Sozietäten die Komplexität von Welt und strukturieren die Aktivitäten in einzelne Handlungsfelder“ (de Haan et al. 2000: 32). Speziell in hoch differenzierten Gesellschaften erfüllen Leitbilder eine **wichtige Koordinationsfunktion**, die anders kaum mehr zu bewerkstelligen wäre. Dass dabei im Falle der nachhaltigen Entwicklung kein spezifisches Handlungskonzept ausgearbeitet worden ist, sie in viele Richtungen – seien sie ökonomisch, politisch, ökologisch oder sozial – ausgedeutet werden kann und bedingt durch ihre begriffliche Unschärfe sowie ihren normativen Charakter eine Vielzahl an Interpretationsmöglichkeiten zulässt, bringt ihr einerseits immer wieder Kritik ein. Andererseits verhilft ihr diese Eigenschaft auch zu einer breiten gesellschaftlichen Akzeptanz und zahlreichen Anknüpfungspunkten. In vergleichbarer Weise wird auch in der Debatte um Unternehmensverantwortung argumentiert. Die eine Seite fordert für eine tatsächliche Wirkung verantwortlichen, unternehmerischen Handelns striktere Vereinbarungen und Verpflichtungen, während die andere Seite darin bzw. in der Konkretisierung von Zielen und Verhaltensänderungen die Gefahr sieht, dass diese von den betroffenen Akteuren mit geringerer Wahrscheinlichkeit mitgetragen und verfolgt werden (vgl. Daub 2005).

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass internationale Umweltkonferenzen durchaus Berechtigung besitzen und besonders für die öffentliche Auseinandersetzung mit den drängenden, weltweiten Problemen von Bedeutung sind. Die Lösung dieser Probleme kann jedoch nicht (mehr) ausschließlich von staatlicher Seite bewerkstelligt werden. Vielmehr bedarf es der Kooperationsgemeinschaft von meh-

reren Akteuren, wobei speziell jenen aus der Wirtschaft eine besondere Bedeutung zukommt. In diesem Zusammenhang und im Hinblick auf die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung, erhält die regionale Ebene zunehmendes Gewicht. Wie sich Nachhaltigkeit auf Ebene der Region konkret gestalten lässt, soll daher der nachfolgende Abschnitt näherbringen.

VII Nachhaltigkeit in der Region: Konzepte und Strategien

Wie im vorigen Kapitel bereits indirekt erwähnt, gibt es bedingt durch seine normative Prägung, kein einheitliches Verständnis davon, wie das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung konkret gefüllt werden kann und soll. Demnach lassen sich heute – infolge unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen und Verständnisse – verschiedene Ansätze und Strategien bei der Theoriebildung, wie auch bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit unterscheiden (vgl. Ehlers 1995; Erdmann 1998). Die konzeptionelle Grundlage bildet meist das Drei-Säulen-Modell, die gleichrangige Berücksichtigung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimension. Bei all den unterschiedlichen Herangehensweisen lässt sich jedoch feststellen, dass sich die jeweiligen Ansätze und Maßnahmen auf bestimmte räumliche Bezugsebenen ausrichten. So lassen sich für die Erreichung des Ziels einer nachhaltigen Entwicklung einerseits auf globaler und nationaler Ebene entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Andererseits kann diesbezüglich aber auch auf der regionalen und lokalen Ebene angesetzt werden. Hinsichtlich einer raumbezogenen Strategieentwicklung scheinen die beiden letzteren den „Vorteil“ zu besitzen, dass hier der Mensch unmittelbar in alltägliche, soziale und wirtschaftliche Lebenszusammenhänge eingebunden ist, sich damit identifiziert, soziale und naturbedingte Verluste unmittelbar erfährt und in der Folge viel eher zu konkreten Handlungen und eine nachhaltige Neuorientierung mobilisiert werden kann (vgl. Erdmann 1998). Im Zuge des Bedeutungsgewinns der regionalen Ebene (siehe Kapitel 3.1) und der Erkenntnis, dass eine wirkungsvolle Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung hier ansetzen muss, hat sich der Untersuchungsgegenstand einer *nachhaltigen Regionalentwicklung* etabliert.

7.1 Die Idee der *nachhaltigen Regionalentwicklung*

Bedingt durch die verschiedenen sozioökonomischen und ökologischen Gegebenheiten in Regionen haben sich zahlreiche Definitionen zu regionaler Nachhaltigkeit herausgebildet, welche sich in den in Abbildung 15 skizzierten Handlungsebenen zusammenfassen lassen³³. Nachhaltigkeit kann somit – je nach Region – in vielfältiger Weise ausgelegt werden. So bedarf es in industriell geprägten Gebieten anderer Inhalte und Strategien für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung als beispielsweise in ländlich-touristischen Regionen, wenngleich die allgemeinen Grundsätze Gerechtigkeit, Bedürfnisbefriedigung, Gemeinwohlorientierung, Lebensqualitätssicherung und die Beachtung von Systemzusammenhängen stets zielführend sein sollten. Diese Ausführungen machen deutlich, dass *nachhaltige Regionalentwicklung* nur regional angepasst erfolgen kann und

33 An dieser Stelle ist anzumerken, dass die in Abbildung 15 dargestellten Handlungsebenen und Zielrichtungen einer nachhaltigen Regionalentwicklung keine allgemeine Gültigkeit besitzen, diese als Prozesse anzusehen und bloß als Näherungslösung zu verstehen sind sowie stets an die jeweiligen regionalen Gegebenheiten angepasst werden müssen. In diesem Zusammenhang lässt sich durchaus hinterfragen, inwieweit es unser Kenntnisstand heute erlaubt, über die Bedürfnisse künftiger Generationen abzustimmen. Dieser Aspekt soll daher im Laufe dieses Kapitels noch einmal hervorgehoben und diskutiert werden.

es für die Formulierung entsprechender Entwicklungsstrategien zuvor an Analysen zu den folgenden Themenfeldern bedarf: Strukturelle Rahmenbedingungen (wirtschaftlich, sozial, politisch) und Abhängigkeiten, Ressourcennutzung und -zugang, Akteure und deren Handlungsmotive sowie (Umwelt-)Bewusstsein, Wissen und Normen, Machtverhältnisse, Netzwerke, Konflikte, endogene Potentiale, Tragfähigkeit und Verwundbarkeit (vgl. Coy 1998, 2007)³⁴. Im Anschluss an eine solche Untersuchung und die Identifizierung konkreter Problemfelder, können Leitlinien in Form von Indikatoren, Zielwerte und die zu deren Erreichung erforderlichen Handlungsstrategien erarbeitet werden.

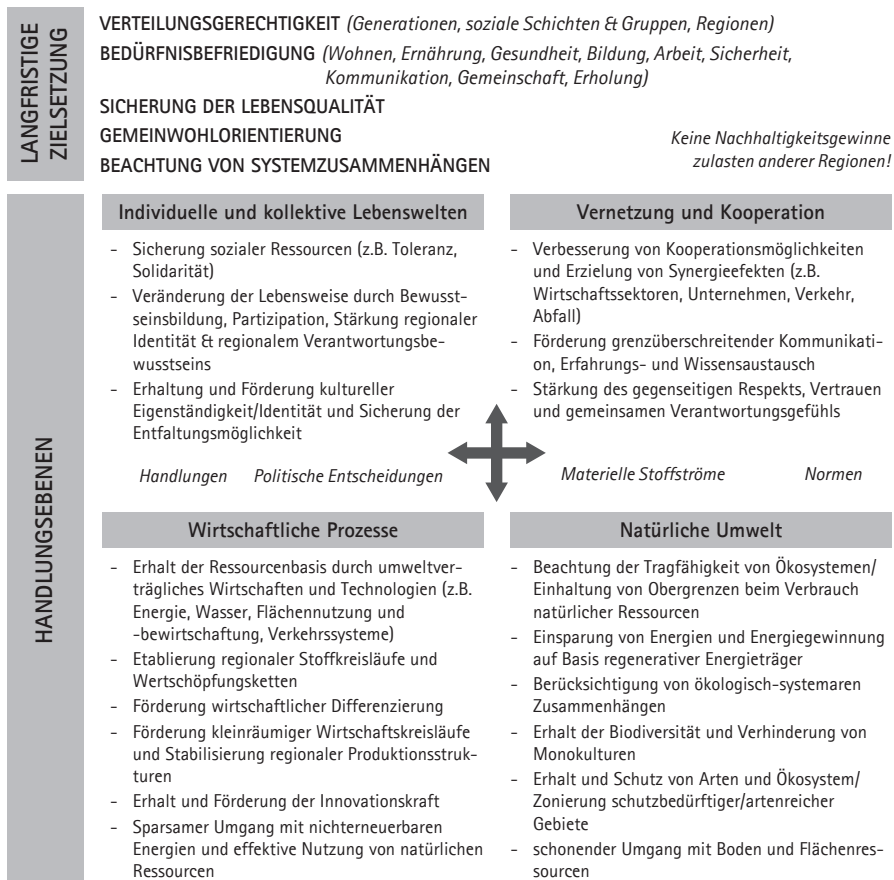


Abbildung 15: Handlungsebenen und Ziele einer nachhaltigen Regionalentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung, verändert nach Becker 1995; Coy 1998; Grunwald & Kopfmüller 2006

34 Diese Aufzählung stellt nur eine mögliche Auswahl an Analyseebenen dar und ist von einer durch die Autorin verfolgte Forschungsperspektive geprägt.

Entsprechend der Vielzahl an verschiedenen Akteuren in einer Region unterscheiden sich die Vorstellungen darüber, wie eine nachhaltige Regionalentwicklung konkret aussehen soll. Zwar ist man sich im Allgemeinen darüber einig, dass es im Kern des Konzepts um die Erzielung eines dauerhaften Gleichgewichtszustandes geht, doch fällt die Verortung des Gleichgewichtspunktes – je nach Interessenslage und Wertpräferenz – sehr unterschiedlich aus. So geben die einen tendenziell dem Wirtschaftswachstum und damit der Nutzung von Ressourcen für eine langfristig gesicherte Entwicklung den Vorrang, während andere den Erhalt von Ökosystemen für weitaus wertvoller erachten. Während die einen in der technischen Naturbeherrschung und im technischen Fortschritt den Lösungsweg sehen, plädieren die anderen für einen grundlegenden Werte- und Lebensstilwandel. Die jeweiligen Haltungen stehen in Konkurrenz zueinander und stellen unterschiedliche Diskursmuster einer nachhaltigen Entwicklung dar (vgl. Brand 1997). Vor diesem Hintergrund bringt die Operationalisierung regionaler Nachhaltigkeit drei Herausforderungen bzw. Notwendigkeiten mit sich: (1) muss zwischen den Akteuren ein gemeinsames Verständnis über die Zielsetzungen und die geeigneten Wege dahin bestehen; (2) bedarf es der Fähigkeit und Bereitschaft der Akteure sich neues Wissen anzueignen und gegebenenfalls gewohnte Handlungsmuster zu verändern und (3) müssen geeignete politische und institutionelle Rahmenbedingungen sowie Anreize geschaffen werden, damit sich die Akteure den Zielsetzungen entsprechend verhalten (vgl. Grunwald & Kopfmüller 2006).

Den Unternehmen kommt in dieser Hinsicht eine zentrale Bedeutung zu. Als Hersteller von Gütern und Dienstleistungen beeinflussen sie mit ihren Entscheidungen in den Bereichen Investition, Produktauswahl und Produktionsprozess oder der Ermöglichung (und der Unterlassung) von Aus- und Weiterbildung direkt die Entwicklung von Ressourcenverbrauch, Umweltbelastungen sowie Art und Umfang der Faktoren Arbeit und Wissen. Sie haben aber auch indirekte Wirkung, beispielsweise in der Beeinflussung von Konsum- und Lebensstilen und der Lenkung politischer Entscheidungsfindungen durch gezielte Lobbyarbeit (vgl. Grunwald & Kopfmüller 2006). Demnach bilden Unternehmen wichtige regionale Akteure (siehe Kapitel 3.2), die für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung entscheidende Beiträge leisten können und sollten. In diesem Zusammenhang haben sich in jüngster Zeit zwei Ansätze herausgebildet, die das folgende Kapitel näher beleuchten wird.

7.2 Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

Die häufige Bezeichnung unternehmerischer Verantwortungswahrnehmung unter den Anglizismen *Corporate Citizenship* (CC) und *Corporate Social Responsibility* (CSR) deutet bereits darauf hin, dass der Ursprung dieser Idee im englischen Sprachraum zu verorten ist. Während CSR bis in die 1950er zurückreicht³⁵, handelt es sich bei CC um einen relativ neuen Begriff (vgl. Bowen 1953; Windsor 2001). Seit Veröffentli-

35 Einen Literaturüberblick zur Genese und Entwicklung des CSR-Begriffs kann dem Beitrag von Carroll (1999) entnommen werden.

chung des entsprechenden Grünbuchs zur Thematik im Jahr 2001 (vgl. Kapitel 6.2), gewinnen die Bezeichnungen auch zunehmend in Europa an Aufmerksamkeit. Dabei werden die Begriffe häufig synonym verwendet, was mitunter auf deren Unschärfe und hohen Grad an Auslegungsbedürftigkeit zurückzuführen ist (vgl. Curbach 2009: 19). So beschreibt Logsdon (2004: 68) diese Problematik betreffend als „conceptual confusion (...) about whether corporate citizenship was the same as or different from social responsibility and responsiveness“ (ebd.). Die Grenzziehung zwischen den beiden Begriffen bleibt vage, dennoch sollen nachfolgend spezifische konzeptuelle Charakteristika und somit Unterscheidungsmerkmale herausgearbeitet werden.

Exkurs 9: Unternehmensverantwortung im US-amerikanischen und europäischen Kontext

Corporate Citizenship und *Corporate Social Responsibility* haben ihre Wurzeln in den USA und gelangten in den 1990er-Jahren über Großbritannien und etwas später über die Niederlande und Dänemark nach Deutschland und Österreich. Die beiden Konzepte gründen auf einem liberal-freiheitlichen US-amerikanischen Gesellschaftsverständnis, demzufolge sich die staatlichen Kernaufgaben auf die Sicherung des staatlichen Gewaltmonopols und die Landesverteidigung beziehen sowie den privaten Akteuren relativ viel Freiheit in der wirtschaftlichen Betätigung entgegenbracht wird. Vor diesem Hintergrund scheint es zum einen nicht verwunderlich, dass die beiden Bezeichnungen US-amerikanischen Ursprungs sind und zum anderen unternehmerisches Engagement in den USA einer hohen Selektivität sowie Pluralität unterliegt. Aus einem europäischen, sozialstaatlich geprägten Blickwinkel wirken daher Unternehmensaktivitäten wie zum Beispiel Müllsammeln oder Renovierungsmaßnahmen in Schulen als Kompensation von fehlenden (sozial-)staatlichen Leistungen. Unternehmerisches gesellschaftliches Engagement besitzt daher im europäischen Kontext eine andere Tradition. Bedingt durch die Herausbildung des Sozialstaats sowie den Aufbau von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit haben sich sozial-, arbeits- und umweltpolitische Standards recht früh in die betrieblichen Wirtschaftsprozesse und -strukturen implementiert. Insofern werden europäische Staaten mit ihren grundlegenden rechtlichen Regulierungen des Wirtschaftens, der beispielsweise in den USA geforderten Unternehmensverantwortung, bereits in vielfacher Weise gerecht (vgl. Backhaus-Maul et al. 2010). Während CSR und CC in den USA als „Selbstläufer“ fungieren, werden diese Prozesse in Europa – wenngleich dem Prinzip der Freiwilligkeit untergeordnet – von politischer Seite angetrieben und unterstützt (vgl. Europäische Kommission 2001; 2011).

Hinsichtlich des Gebrauchs von *Corporate Citizenship* stellt Weiß (2002: 126f) fest, „dass Corporate Citizenship zwar ein umfassender Begriff ist, der in verschiedenen Ländern in unterschiedlichen Zusammenhängen benutzt wird, der aber in seiner Bedeutung immer noch nicht klar definiert und zur Zeit auch theoretisch nicht fundiert

ist“ (ebd.). Je nach Absicht und Interessenslage fallen die Auslegungen von CC sehr unterschiedlich aus: So definiert zum Beispiel die Europäische Kommission den Begriff sehr allgemein als „die Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ (Europäische Kommission 2001: 28). Die Qualität der Gestaltung dieser Unternehmen-Umwelt-Beziehungen bleibt in dieser Definition jedoch außen vor. In diesem Zusammenhang ein wenig konkreter werden Westebbe & Logan (1995: 13), indem sie CC als gesellschaftliches, unternehmerisches Engagement verstehen, welches jenseits der ökonomischen Aktivitäten stattfindet und „das Gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“ (ebd.) beinhalte. Unabhängig und abgekoppelt von ihrem Kerngeschäft werden private Akteure hier als gesellschaftliche Problemlöser verstanden. Vergleichsweise dazu und seiner Rolle entsprechend schließt das *World Economic Forum* (WEF) wiederum den ökonomischen und politischen Beitrag in seine Definition mit ein, indem es das Konzept als „the contribution a company makes to society through its core business activities, its social investment and philanthropic programs, and its engagement in public policy“ (ebd.) beschreibt.

Diese mit dem CC-Ansatz verbundenen Unklarheiten liegen vor allem darin begründet, dass der Begriff in zwei unterschiedlichen Bedeutungen Anwendung findet. Nämlich einerseits in der Bezeichnung **bürgerschaftlichen Engagements** privater Akteure und andererseits in der Beschreibung von Unternehmen als Teile der Gesellschaft bzw. als **gesellschaftliche Weltbürger**, denen eine ordnungspolitische Verantwortung zukommt. Auf der einen Seite wird der Schwerpunkt auf Wohltätigkeitszwecke gelegt, wie zum Beispiel dem Spenden für gemeinnützige Einrichtungen, Vereine³⁶ und NGOs (*Corporate Giving*) sowie der Förderung des Engagements der Mitarbeiter (*Corporate Volunteering*) (vgl. Backhaus-Maul & Brühl 2003; Curbach 2009). Bei dieser Variante von CC steht das Motiv der Profitsicherung durch Reputationsmanagement im Vordergrund. Bürgerschaftliches Engagement diene sowohl der Gesellschaft als auch den Unternehmen selbst und führe eine Win-Win-Situation herbei (vgl. Schöffmann 2001; Hartmann 2002). Auf der anderen Seite wird im Zusammenhang mit CC von *unternehmerischer Bürgerschaft* sowie einer *assoziativen Bürgergesellschaft* gesprochen. Das zugrunde liegende Modell geht hier von einer Kooperation zwischen Staat, Unternehmen und Bürgern aus, die ihre jeweiligen Fähigkeiten und Ressourcen gemeinwohlorientiert in die soziale und politische Gestaltung einbringen. Letztlich geht es um eine Neuverteilung von Rechten und Pflichten zwischen den genannten Akteuren und die Entfaltung ihrer Kooperationsbeziehungen (vgl. Backhaus-Maul & Brühl 2003; Schwerk 2008).

36 Diese Auslegung von CC wird in ihrem Ursprung häufig auf die US-amerikanische Tradition des bürgerschaftlichen Engagements zurückgeführt, bei der private Akteure den Versuch anstellen wohlfahrtsstaatliche Versorgungslücken zu kompensieren (vgl. Habisch 2003). Allerdings haben unternehmerisches Sponsoring in den Bereichen Sport und Kultur auch im deutschsprachigen Raum und anderen europäischen Ländern eine lange Tradition, ohne dass sie unter die Bezeichnung *Corporate Citizenship* geführt wurden und werden.

Der CC-Begriff umfasst damit sowohl philanthropisches Engagement als auch den Aspekt der gesellschaftlichen Bürgerrolle der Unternehmen. Habisch (2003: 58) versucht sich an einer Verbindung dieser zwei unterschiedlichen Auslegungen und definiert mit CC jene unternehmerischen Aktivitäten, „mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung tragen“ (ebd.). Er betont damit sowohl den strategischen als auch den kooperativen Charakter des Begriffs. Aus dieser Interpretation heraus grenzen einige Autoren CC von CSR ab oder verstehen ersteren Begriff nur als eine Teilmenge von zweiteren. Demnach bezieht sich CC ausschließlich auf gesellschaftlich ausgerichtete Aktivitäten, wohingegen unternehmerisches Handeln im Sinne von CSR mehrere Bereiche umfasst (vgl. Carroll 1991; Loew et al. 2004). Zu nennen wären hier beispielsweise Themen wie arbeits- und sozialgerechte Regelungen, der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie die Implementierung ethischer Standards (Backhaus-Maul 2010). Unternehmen sollen sich mit den negativen Auswirkungen ihres Handelns auseinandersetzen und zur Lösung der durch sie mitverantwortbaren Probleme beitragen. CSR drückt sich somit entlang von Strukturen und Prozesse der Wertschöpfungskette aus und orientiert sich in seiner Konzeption stark am Leitbild der Nachhaltigkeit. So kommt den Unternehmen im Rahmen von CSR eine *ökonomische Verantwortung* zuteil – vorhandene Ressourcen effizient zu nutzen, damit in Verbindung Gewinne zu erzielen und die eigene Existenz langfristig sicherzustellen. Zudem wird ihnen eine *ökologische Verantwortung* zugeschrieben, die sich in einer ökologisch nachhaltigen Erstellung von Produkten und Dienstleistungen widerspiegelt und in einem aktiven Umweltmanagement ausdrücken sollte. Des Weiteren tragen private Akteure *soziale Verantwortung* für ein gerechtes Miteinander in einem System aus verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder), die Orientierung am Gemeinwohl und den Transfer von Werten. Diese drei Verantwortungsbereiche wiederum können sowohl *intern*, zum Beispiel im Umgang mit Mitarbeiter, als auch *extern*, im Verhalten gegenüber dem Unternehmensumfeld zum Ausdruck kommen (Schwalbach & Schwark 2008). Während die CSR-Aktivitäten, die den internen Bereich sowie die Geschäftspartner und Zulieferer betreffen, einen stark wirtschaftlichen Bezug aufweisen, unterliegt die Wahl der externen Aktivitäten und Projekte stark dem regionalen Umfeld, dem traditionellen Engagement und den individuellen Interessen der Eigentümer (Schneidewind & Rehm 2010: 225). Unternehmensverantwortung kann demnach als *regionales Phänomen* gedacht werden, welches unterschiedliche Ausprägungen erfährt und dessen Erforschung sich mit dem Begriff einer *Corporate Regional Responsibility* (CRR) beschreiben lässt.

7.3 Aspekte einer *Corporate Regional Responsibility*

In jüngster Zeit wird zunehmend darüber diskutiert, welche Bedeutung gesellschaftliche Unternehmensverantwortung für die Entwicklung einer Region haben kann (vgl. Fischer 2007; Kiese 2012; Kleine-König & Schmidpeter 2012; Kiese & Schiek 2016, Schröder 2017). Die räumliche Dimension rückt damit verstärkt in den Mittelpunkt

sowie die Annahme, dass CSR-Aktivitäten nicht ausschließlich „Win-Win-Chancen“ für Unternehmen und die Gesellschaft herbeiführen, sondern darüber hinaus auch die Region davon profitiert (dreifache Win-Situation). Der Diskussion über eine Untersuchung der Raumwirksamkeit unternehmerischen Engagements, gehen eine Reihe von Studien voraus, die in ihren Ergebnissen darauf hinweisen, dass dem CSR-Konzept eine räumliche Komponente innewohnt (vgl. Fischer 2007; Braun 2008; Raith et al. 2009; Bertelsmann-Stiftung 2010; Heblich & Gold 2010). Demnach bringen sich Unternehmen hauptsächlich in ihrem **lokalen** und **regionalen Umfeld** gesellschaftlich ein und kooperieren hier meist mit Unternehmen, Vereinen, Verbänden, Bildungs- und Kulturinstitutionen und/oder anderen Institutionen. Weiche Standortfaktoren wie attraktive (Weiter-)Bildungsangebote, Infrastrukturen für Familien, Freizeit- und Erholungseinrichtungen oder Mobilitätskonzepte werden von den Unternehmen gefördert, in der Erwartung sich dadurch langfristig einen Vorteil für den eigenen Betrieb und in der Region zu sichern. Beispielsweise indem qualifizierte Arbeitskräfte rekrutiert und gebunden, neue Geschäftsfelder erschlossen und das Image des Unternehmens und der Region verbessert werden.

Herausforderungen wie der demographische Wandel, der Mangel an finanziellen Ressourcen auf öffentlicher Seite und die Intensivierung des Standortwettbewerbs führen dazu, dass CRR zunehmend als strategische Ressource in der Regionalentwicklung eingesetzt wird. Einerseits engagieren sich die Unternehmen damit für die Entwicklung ihres regionalen Geschäftsumfeldes, andererseits nehmen sie mit ihren CRR-Aktivitäten aber auch strategischen Einfluss auf sozioökonomische und bauräumliche Prozesse. Das Resultat ist eine **Verschiebung von Machtverhältnissen** in der Gestaltung und Steuerung von **Regionalentwicklung** zugunsten von Unternehmen bzw. **demokratisch nicht legitimierten Akteuren** (vgl. Knieling et al. 2012). Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, dass CRR-Prozesse partizipativ ausgeführt werden und sich die Ziele der Unternehmen mit jenen der Gesellschaft überschneiden.

Grundsätzlich lässt sich **unternehmerisches regionales Engagement** grob in **drei Phasen** unterteilen. Zu Beginn steht das Sponsoring, das durch eine Geld- oder Sachleistung vom Unternehmen an den Empfänger gekennzeichnet ist. Meist handelt es sich hierbei um die Unterstützung von Vereinen, Initiativen oder Projekten mit einem weniger inhaltlichen, als vielmehr einem persönlichen Zusammenhang. In Phase zwei liegt der Fokus stärker auf Inhaltlichem und das Engagement erhält eine Projektorientierung. Ein Unternehmen erkennt ein Problem – wie beispielsweise sinkende Bewerberzahlen oder ein Mangel an Nachwuchskräften in der Region – und möchte dieses aktiv lösen. Finanzielles Engagement ist hier nicht ausreichend. Vielmehr bedarf es einer Auseinandersetzung mit der Problematik und einer inhaltlichen Zusammenarbeit mit den verantwortlichen (Bildungs-)Institutionen. Das Engagement ist reaktiv, punktuell verortet und erfolgt häufig im Netzwerk mit Unternehmen derselben Branche. Die dritte Phase unternehmerischen Engagements steht für vorausschauendes Handeln. Es steht nicht mehr ein konkretes Problem im Mittelpunkt, sondern die Veränderung der strukturellen Ursachen, die zu einem Problem beigetragen haben oder in Zukunft beitragen

können. Das unternehmerische Engagement erhält somit eine Strukturorientierung, ist mittel- bis langfristig angelegt und proaktiv. Der Bedarf an Analysen und der Vernetzungsgrad mit anderen Unternehmen nehmen zu (vgl. Osterhoff 2016: 14f).

Angepasst an die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort und als Teil einer *Regional Governance*³⁷ mit Partizipationscharakter, kann CRR einen Mehrwert für Regionen generieren. Wichtig dabei scheint, dass die Unternehmen mit Vertretern der Gemeinden und zivilgesellschaftlicher Gruppen gemeinsam an zukunftsrelevanten Themen für ihre Region arbeiten. Der Zusammenhang zwischen unternehmerischen Engagement und Regionalentwicklung ist bisher jedoch nur vereinzelt untersucht. Ebenso lassen sich im speziellen Fall der Seilbahnunternehmen keine konkreten Maßnahmen finden, an welchen deren regionale Verantwortungswahrnehmung festgemacht werden könnte. Um einen Beitrag für die Schließung dieser Lücke zu leisten, nimmt sich die vorliegende Forschungsarbeit dieser Aufgabe an. Zuvor allerdings soll theoretisch beschrieben werden, unter welchen Rahmenbedingungen und Forderungen Unternehmen handeln und welche Logiken sich hieraus ableiten lassen. Stichworte wie Wachstumszwang oder Gewinnorientierung dürfen in diesem Zusammenhang genannt werden, die im Zuge der Diskussion um die Umsetzbarkeit von Verantwortungswahrnehmung auch immer wieder als Hemmnisse thematisiert und dargestellt werden.

37 In der wissenschaftlichen und politischen Diskussion erhält der Begriff der *Regional Governance* verstärkte Aufmerksamkeit. Ausgangspunkt ist dabei die Feststellung, dass „top-down“ angelegte Politiken zur Förderung von regionaler Entwicklung, weitgehend gescheitert sind und angesichts immer knapper werdender Haushaltsmittel auch nicht mehr länger aufrechterhalten werden können. Als Konsequenz wird nach neuen, alternativen Konzepten für eine Regionalentwicklungspolitik gesucht, die möglicherweise mit weniger, dafür aber besser abgestimmten und gezielter eingesetzten Mitteln regionale Innovationsprozesse einleitet und dabei zugleich die verschiedenen regionalen Ausgangsbedingungen, Eigenschaften und Netzwerke stärker berücksichtigt. *Regional Governance* zielt somit auf eine stärkere Selbststeuerung von Regionen ab, wobei die Verantwortung über regionalpolitische Entscheidungen und den verfolgten Entwicklungsweg, einem Netzwerk aus verschiedenen, regionalen Akteuren mit unterschiedlichen Handlungslogiken überlassen werden soll. Übergeordnete staatliche Akteure steuern nicht mehr direkt, sondern greifen vorrangig mittels Anreize, beispielsweise in Form von regionalpolitischen Förderungsprogrammen, in den regionalen Entwicklungsprozess ein (vgl. Fürst 2001; Benz & Fürst 2003; Böcher 2006).

VIII Altruismus oder Kalkül? – Über die Motive unternehmerischen Engagements und das Spannungsfeld zwischen Wachstum und Moral

In der modernen Marktwirtschaft ist der Stellenwert von Verantwortungswahrnehmung und gesellschaftlichem Engagement alles andere als eindeutig. Nach einem bekannten Artikel des Wirtschaftswissenschaftlers Milton Friedman, mit dem Titel „The social responsibility of business is to increase its profits“, besteht die moralische Aufgabe von privaten Akteuren in erster Linie darin, gewinnbringend zu wirtschaften (Friedman 1970). Auf der anderen Seite existiert eine lange Tradition der Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Moral, die sich beispielsweise in der Geschichte des *Ehrbaren Kaufmanns* wiederfinden lässt. Dieses Verständnis findet gegenwärtig seine Fortsetzung darin, dass unternehmerisches Engagement beinahe zum Selbstverständnis geworden ist und zum „guten Ton“ der Unternehmenspraxis gehört (vgl. Heidbrink 2007: 3f). Zugleich aber wird diesen Aktivitäten auch häufig Skepsis entgegengebracht. Die Bezeichnung des „Greenwashing“ wird in diesem Zusammenhang immer wieder angeführt. Dies zum Anlass nehmend, wird nachfolgend theoretisch eruiert, auf welchen Handlungsmotiven unternehmerisches Engagement gründet. Basiert dieses vorrangig auf rationalem Eigennutz oder vollzieht sich derzeit tatsächlich ein Wandel im Selbstverständnis vieler Unternehmen?

Eine erste mögliche Antwort liefern in diesem Zusammenhang **ökonomische Erklärungsansätze**. Diese sehen in den Unternehmen selbst und deren wirtschaftlichem Interesse die zentrale Ursache für die gestiegene Relevanz von CSR-Maßnahmen. Demnach hebt gesellschaftliches Engagement den Ruf von Unternehmen und sichert deren Akzeptanz. Diese beiden Faktoren wiederum haben eine Senkung der Transaktionskosten zur Folge, ermöglichen höhere Preise und bringen Produktionsvorteile durch gestiegene Mitarbeitermotivation hervor (vgl. Habisch 2006; Bluhm 2008; Schneidewind & Rehm 2010). Wenngleich sich die Berechnung eines exakt messbaren Nutzens von CSR als schwierig erweist und die empirischen Untersuchungen diesbezüglich sehr heterogen sind, gibt es immer mehr Hinweise darauf, dass unternehmerische Verantwortungswahrnehmung die Wettbewerbsposition privater Akteure positiv beeinflusst (vgl. Suchanek & Lin-Hi 2006: 19; Heidbrink 2007: 6). Eine Reihe von Arbeiten (siehe u. a. Hansen 2004; Hassel et al. 2005; Morimoto 2005; MacGillivray et al. 2006; Pohle & Hittner 2008; McKinsey 2009; Raith et al. 2009) kommt zu diesem Schluss und weist neben den bereits genannten Effekten wie dem Reputationsaufbau und der Förderung gesellschaftlicher Akzeptanz u. a. noch auf erleichterte Mittelbeschaffung am Kapitalmarkt, erhöhte Kundenbindung und Mitarbeiteridentifikation hin.

Dieser stark ökonomisch geprägten Perspektive, die den Bedeutungszuwachs von CSR hauptsächlich auf unternehmerischen Eigennutz zurückführt, steht ein weiterer Erklärungsversuch gegenüber. In der Perspektive des sogenannten **soziologischen Neo-Insti-**

tutionalismus³⁸ (oder auch neuer soziologischer Institutionalismus) wird der Auslöser für das wachsende Interesse an Unternehmensverantwortung weniger ökonomisch, als vielmehr durch einen Wandel gesellschaftlicher und institutioneller Rahmenbedingungen begründet. Die Implementierung von CSR ist demnach eine Reaktion auf veränderte **gesellschaftliche Erwartungshaltungen** und wird als ein Element unternehmerischer Überlebensstrategie verstanden. Die Handlungen der Wirtschaftsakteure sind somit abhängige Variablen, die durch gesellschaftliche Strukturen, Normen und **Legitimationsmuster** erklärt werden³⁹. Private Akteure gelten somit dann als legitim und vertrauenswürdig, wenn sie dem in ihrer Umwelt vorherrschenden institutionalisierten System kultureller Handlungslogiken und Glaubenssätze (*constitutive beliefs*) entsprechen. In der neo-institutionalisierten Auffassung werden diese Legitimationsmuster und normativen Erwartungen als *Institutionen* bezeichnet. Diese durchdringen Unternehmen, sie bestimmen deren Gestalt und Abläufe, zugleich aber auch deren öffentliche Wahrnehmung und Bewertung. Unternehmen sind demnach im Verständnis dieses Erklärungsansatzes offene Systeme, die von ihren umgebenden gesellschaftlichen Institutionen geprägt, reguliert und konstituiert werden (vgl. Curbach 2009).

Im Erklärungsansatz des neuen soziologischen Institutionalismus herrscht des Weiteren die Annahme, dass Unternehmen grundsätzlich nach Legitimität und gesellschaftlicher Akzeptanz streben. Diese bilden die Voraussetzung für die Sicherung ihres Ressourcenzuflusses und sind damit essenziell für das langfristige Überleben (Curbach 2009: 179f). Für die Sicherung der Akzeptanz und Legitimität (*license to operate*), versuchen private Akteure sich dem normativen Druck ihrer institutionellen Umwelt anzupassen, auch wenn diese Angleichungsmaßnahmen in keine Effektivitätssteigerungen münden (Meyer & Rowan 1977). Dabei kommt es häufig zu Entkoppelungen⁴⁰ zwischen der Anpassung „nach außen“ und den tatsächlichen Praktiken „nach innen“ sowie zu Homogenisierungseffekten (*Isomorphie*). Unterschieden wird dabei zwischen drei Mechanismen, die eine Strukturgleichheit zur Folge haben können (vgl. DiMaggio & Powell 1983; Walgenbach 2002; Hiß 2006):

1. *Isomorphismus durch Zwang (coercive isomorphism)* entsteht sowohl durch formellen Druck in Form von Gesetzgebungen, als auch durch informellen Druck, in Form von gesellschaftlichen Erwartungen sowie Konkurrenzsituationen.
2. *Isomorphismus durch Nachahmung (mimetic isomorphism)* beschreibt das gegenseitige Imitieren von Akteuren im selben Feld. Nachgeahmt werden vor allem jene Or-

38 Detaillierte Ausführungen und Diskussionen zum soziologischen Neo-Institutionalismus geben Hirsch & Lounsbury 1997; Hasse & Krücken 2005 sowie Mauer & Schmid 2002.

39 Legitimität wird in diesem Zusammenhang verstanden als eine „in bestimmten, sozial konstruierten System von Normen, Werten, Glaubenssätzen und Definitionen geteilte Wahrnehmung und Annahme, dass das Handeln einer Organisation wünschenswert, richtig und angemessen ist“ (Suchman 1995: 576).

40 „Greenwashing“ und die Implementierung von CSR für Marketingzwecke gelten als Paradebeispiele hierfür (Curbach 2009: 181).

ganisationen bzw. Unternehmen, die eine führende Stellung innehaben, als legitimer bewertet werden und erfolversprechende Strategien und Verfahren anwenden.

3. *Isomorphismus durch normativen Druck (normative isomorphism)* resultiert in erster Linie aus der zunehmenden Professionalisierung der Gesellschaft und dem Streben von Berufsgruppen, die Konditionen und Inhalte ihrer Arbeit zu definieren. Ausbildungsstandards werden gesetzt, die Denkhaltungen der Mitglieder eines Berufsstandes vereinheitlicht und durch die Aufnahme entsprechend ausgebildeten Personals in die Unternehmen hineingetragen. Die vereinheitlichte Ausbildung innerhalb von Berufsgruppen führt dazu, dass sich Angestellte in verschiedenen Organisationen immer stärker ähneln. Ihre Methoden und Sichtweise über Probleme und deren Lösung sind in ihrer Profession verankert und gestalten so die Strukturen von Organisationen bzw. Unternehmen auf ähnliche Weise.

Die angeführten Erklärungsansätze geben zu erkennen, dass die Hintergründe für unternehmerisches Engagement sehr vielschichtig sein können. Zum einen wird dahingehend argumentiert, dass Unternehmen vor allem ökonomisch ausgerichtete Akteure darstellen und CSR-Aktivitäten hauptsächlich der Gewinnermaximierung dienen. Zum anderen wird der Versuch angestellt, die zunehmende Relevanz der Verantwortungsthematik auf veränderte gesellschaftliche sowie institutionelle Rahmenbedingungen zurückzuführen. In beiden Argumentationslinien wird den Unternehmen keine Selbstlosigkeit zugesprochen. Die Unternehmen engagieren sich entweder um sich selbst in eine bessere Position zu manövrieren, oder reagieren damit auf externe Erwartungshaltungen.

Ein weiterer und nicht zu vernachlässigender Aspekt ist das **Spannungsfeld** zwischen **Gewinnmaximierung** und **moralischen Ansprüchen**. Unternehmerische Entscheidungen, die dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung und deren Anspruchsgruppen zugutekommen, stimmen nicht immer mit den moralischen Grundsätzen einer Gesellschaft überein. Die Erklärung und Ursache für diesen Umstand werden vor allem im herrschenden **Paradigma** des **Wirtschaftswachstums** gesehen. Unternehmerische Hauptziele wie das Wachsen von Umsätzen und Märkten – Bestrebungen die mitunter auch von Seiten der Wettbewerbs- und Steuerpolitik, der Wirtschaftsförderung sowie dem Finanz- und Bankensystem bestärkt werden – und damit verbundene Erwartungen wie sozialer Ausgleich und gesellschaftliches Gemeinwohl, werden immer weniger erreicht. Eine Abkehr vom herrschenden Wachstumspfad liegt jedoch nicht alleine in der Verantwortung von privaten Akteuren. Vielmehr bedarf es hierfür genauso einer politischen und öffentlichen Bewusstseinsänderung, einem Anerkennen von Wachstumsproblemen sowie der Identifizierung von Wachstumszwängen. Es benötigt breit angelegte Debatten über das herrschende System und die damit verbundenen Negativeffekte, die Einforderung politischer Entscheidungen und schließlich die Entwicklung alternativer Ansätze und Entscheidungsgrundlagen (vgl. Seidl & Zahrnt 2011).

Wenn daher Unternehmen und deren Aktivitäten analysiert und beurteilt, moralische Ansprüche gestellt sowie verantwortliches Handeln eingefordert werden, sollte stets da-

ran gedacht sein, unter welchen Rahmenbedingungen und auch Zwängen Unternehmen handeln. Im empirischen und nachfolgenden Teil dieser Arbeit sowie insbesondere im Zuge der Ausarbeitung des Verantwortungskonzepts wurde versucht diesem Anspruch gerecht zu werden.

IX Zwischenfazit

Vor dem Hintergrund des in dieser Arbeit zugrundeliegenden Verständnis einer Gesellschaft-Umwelt-Forschung (siehe Kapitel 4), welche auf den drei Wissensformen von System-, Transformations- und Zielwissen basiert, kann die erste dieser Säulen – das **Systemwissen** und somit das **Wechselverhältnis zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt** – abgedeckt werden. Die Ausführungen im Theorieteil haben gezeigt, dass Unternehmen keine geschlossenen Gebilde darstellen, sondern mit ihrer natürlichen wie auch sozialen Umwelt in Austausch stehen. Dies wird beispielsweise daran ersichtlich, dass sich ökologische und soziale Veränderungen auf die Entwicklung von Unternehmen auswirken, aber auch Ökosysteme und die Gesellschaften von unternehmerischen Handlungen positiv wie auch negativ beeinflusst werden. Theoretische Ausführungen zur Bedeutung und Relevanz von *Umweltdienstleistungen*, das Aufzeigen der Auswirkungen des *Globalen Wandels*, aber auch der *Embeddedness-Ansatz* sowie das *Modell der Außenverflechtungen* verdeutlichen nicht nur diesen Umstand, sondern werden im Rahmen dieser Arbeit zugleich auch als Ursache und Begründung dafür gesehen, dass private Akteure heute zunehmend als Verantwortungsträger wahrgenommen werden. Unternehmen-Umwelt-Beziehungen als Grundlage, eine Verknüpfung zwischen Macht und Verantwortung sowie die Untersuchung räumlicher Effekte von Verantwortungswahrnehmung eröffnen in der Diskussion um Unternehmensverantwortung einen neuen Blickwinkel, der sich im Rahmen dieser Arbeit auf alle weiteren theoretischen Ausführungen überträgt. So darf die wachsende gesellschaftliche Erkenntnis der Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und ihrer sozialen und ökologischen Umwelt als ein Grund dafür gesehen werden, weshalb den Unternehmen heute Aufgaben zukommen, die über deren eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen. Ebenso lassen sich aus dem veränderten Machtverhältnis zwischen privaten und staatlichen Akteuren die Entwicklung einer Reihe von Leitlinien, Kodizes und Konzepte ableiten, die einer unternehmerischen Verantwortungswahrnehmung förderlich sein sollen. Letztere ist jedoch stark an regionale Gegebenheiten gebunden, unterliegt verschiedenen Motiven und wird in der Folge sehr heterogen ausgeführt. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Arbeit für eine *Corporate Regional Responsibility* plädiert, die sich neben einer Untersuchung regionaler Effekte aus CSR-Maßnahmen ebenso gut als kommunales Handlungsfeld und Unternehmensstrategie integrieren lässt. Um sich diesen Punkten zu nähern, wird die Idee der Transdisziplinarität aufgegriffen und gemeinsam mit betroffenen Akteuren an der Ausarbeitung eines **Verantwortungskonzepts** gearbeitet. Im Rahmen der drei Wissensformen kann dieser Schritt stellvertretend als **Transformationswissen** angesehen werden. Nach und nach wird sich dieses im folgenden Abschnitt erschließen und anschließend zum Zielwissen überleiten.

X Forschungsdesign

Die Konzeption des Forschungsdesigns bildet einen wichtigen Faktor in empirischen Untersuchungen. Jede Forschungsfrage erfordert eine oder mehrere Erhebungsmethoden, die maßgebend die Qualität der Ergebnisse bestimmen können. Für die Beantwortung der in dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragen werden sowohl qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung als auch quantitative Verfahren angewandt (Abbildung 16), die im Folgenden illustriert und näher vorgestellt werden.

Methodik	Quantitative Verfahren	Qualitative Verfahren			
Datenerhebung	Teilstandardisierter Fragebogen	Literaturrecherche	Leitfadengestütztes Experteninterview	Problemzentriertes Experteninterview	Beobachtung
	„Seilbahn-perspektive“	„Seilbahn-Experten- & wissenschaftliche Perspektive“	„Experten-Perspektive“	„Seilbahn-Perspektive“	„wissen-schaftliche Perspektive“
			Interview-transkription	Interview-transkription	Beobachtungsprotokoll
Datenanalyse/-auswertung	- uni-/bivariate Statistik (Primärdaten) - Analyse von Sekundärdaten	- Literaturanalyse - Text-/Dokumentausrwertung (Typisierung)			
Hilfsmittel	- SPSS, GIS	- Verantwortungsanalyserahmen, f4, Express Scribe			

Abbildung 16: Forschungsdesign

Quelle: Eigene Darstellung

10.1 Methodische Vorgehensweise

Die empirische Datenerhebung erfolgte in mehreren, zeitlich voneinander getrennten Abschnitten und umfasste dabei eine Spanne von insgesamt zwei Jahren. Anlässlich des Ziels, Akteure und deren Einstellungen, Wahrnehmungen und Handlungen zu verstehen, lag der Schwerpunkt im methodischen Vorgehen vor allem auf qualitativen Erhebungsformen. An dieser Stelle ist anzuführen, dass für die Gewährleistung einer möglichst objektiven Darstellung der Untersuchungsthematik und nicht zu kurz ge-griffenen Argumentation, **verschiedene** und vor allem mit unterschiedlichen Interessen und Hintergründen verbundene **Blickwinkel** berücksichtigt wurden.

Literaturrecherche

Für den Erhalt eines ersten Überblicks über das zu bearbeitende Themenfeld wurde zunächst eine Literaturrecherche durchgeführt. Im Anfangsstadium lag der Fokus dabei auf Schriften zur Thematik Verantwortung im Allgemeinen, deren Bedeutung in der modernen Gesellschaft und Ausgestaltung in Unternehmen, Konzepten wie Nachhaltigkeit, CC und CSR, Indikatoren zu Verantwortung, der Untersuchungskategorie und begrifflichen Abgrenzung von *Region* sowie dem Austausch zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt. Ein weiterer Strang umfasste die Suche nach passenden Theorien, die den Untersuchungsgegenstand hinterlegen konnten, wobei das Finden von geographischen Quellen bzw. Ansätzen und Überlegungen hier oberste Priorität einnahm. Des Weiteren erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des Wintertourismus, wobei hier der inhaltliche Schwerpunkt vor allem auf der Genese der Seilbahnunternehmen, deren Bedeutung für die Regionalentwicklung und deren Rolle in Politik und Gesellschaft lag. Damit in Verbindung stand u. a. eine Quellensammlung über die ökologischen Auswirkungen des Wintertourismus, speziell des Skitourismus, Recherchen zur Vulnerabilität dieses Wirtschaftszweiges hinsichtlich klimatischer Veränderungen, sowie die Eruiierung entsprechender Anpassungsstrategien. Des Weiteren wurde versucht den Stellenwert der Themengebiete Nachhaltigkeit und Verantwortung im Kontext des Tourismus zu erschließen und diesen schließlich mit den Realitäten im Untersuchungsgebiet zu vergleichen. Entsprechende Interpretationsgrundlagen hierfür sowie die Quellen im Allgemeinen basieren auf wissenschaftlichen Schriften und Studien, Gesetzestexten und Programmen sowie Medien- und Unternehmensberichten.

Teilstandardisierter Fragebogen

Um sich den Forschungsfragen zu nähern und möglichst viele Seilbahnunternehmen zu erreichen, fiel die methodische Wahl auf einen teilstandardisierten Fragebogen⁴¹. Dieser enthält sowohl Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten als auch offene Fragen. Insgesamt wurden 73 Unternehmen kontaktiert und 79 Skigebiete erreicht. Manche Betriebe führen mehrere Liftanlagen an verschiedenen Standorten. In diesem Fall bedeuten 34 retournierte Fragebögen, 33 erreichte Unternehmen und 37 Skigebiete. Die Rücklaufquote der Betriebe beträgt somit 45 % und darf als hoch angesehen werden. Die Versendung der Fragebögen und der persönlichen Anschreiben an die jeweilige Geschäftsführung erfolgte per Post und war – nach entsprechender telefonischer Kontaktaufnahme mit den Unternehmen – per E-Mail ergänzt worden. Die gestellten Fragen sollten einen ersten Überblick über die Bedeutung von Seilbahnen vermitteln sowie deren Wahrnehmungen hinsichtlich der Verantwortungsthematik erschließen. Die daraus resultierenden Ergebnisse waren Teil der ersten Erhebungsphase, sie bildeten die Grundlage für alle weiteren Methoden und flossen in die Gestaltung des Verantwortungskonzepts mit ein.

41 Siehe Anhang Nr. 1.

Leitfadengestütztes Experteninterview

Die Expertengespräche stellen einen zentralen Bestandteil der Arbeit dar. Sie ergänzten die Sichtweise der Unternehmen und vertieften das Verständnis für die Bedeutung der Seilbahnunternehmen in Tirol. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte gezielt und konzentrierte sich auf Vertreter der in Abbildung 17 gelisteten Institutionen bzw. Abteilungen und Fachbereiche. Die Abhaltung der Interviews stützte sich auf einen zuvor erstellten Leitfaden, der wesentliche Aspekte zu Themen wie Verantwortung, Regionalentwicklung und Machtbeziehungen widerspiegelte. Die Reihenfolge der gelisteten Fragen hatte nur bedingt Einfluss auf den Gesprächsverlauf, sodass sich die Interviewsituation weitgehend offen gestaltete.

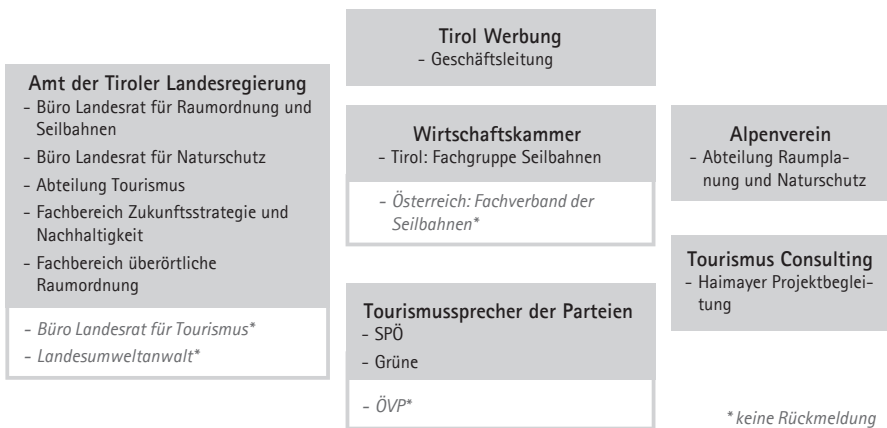


Abbildung 17: Ausgewählte Experten und durchgeführte Interviews
Quelle: Eigene Darstellung

Anknüpfend an die Phase der Experteninterviews folgte eine Zeit der Reflexion und theoretischen Auseinandersetzung. In dieser zeichneten sich Wissenslücken ab, die in einer weiteren Erhebungsphase gefüllt werden sollten. Die Ausarbeitung des theoretischen Teils mündete so in eine zweite empirische Phase, in der konkret über die Rahmenbedingungen verantwortlichen Handelns diskutiert und die Inhalte des Verantwortungskonzepts erarbeitet wurden.

Problemzentriertes Interview

Nach Fertigstellung eines ersten Konzeptentwurfs, der sowohl auf wissenschaftlich fundiertem Material als auch den Antworten der Betriebe und der Experten basierte, sollte dieser auf seine Anwendbarkeit hin überprüft und gegebenenfalls um Inhalte ergänzt bzw. reduziert werden. Auf Grundlage der Kriterien *Unternehmensgröße*, *Rechtsform*,

Besitzstruktur und *Verantwortungsbewusstsein* fiel die Vorauswahl für die geplanten Fallstudien bzw. die Durchführung der Interviews auf 14 Betriebe. Vier der kontaktierten Unternehmen leisteten Rückantwort und erklärten sich für das Vorhaben bereit (vgl. Kapitel 10.4). Die Treffen stützten sich auf einen zuvor erstellten Leitfaden und sollten neben der Ausarbeitung des Verantwortungskonzepts zusätzlich das Verständnis für die Beziehungen der Unternehmen zu ihrer Umwelt, deren Handlungsmotive, existierende Akteursnetzwerke, sowie veränderte gesellschaftliche Erwartungen erschließen.

Beobachtung

Wie bereits festgehalten, erfolgte die Datenbeschaffung nicht zeitlich konzentriert, sondern in mehreren Perioden. Die Methode der Beobachtung fand dabei im gesamten Untersuchungsverlauf erst zu einem relativ späten Zeitpunkt Anwendung. Sie diente vorrangig der Vertiefung der bis dahin erfassten quantitativen wie auch qualitativen Ergebnisse, aber auch der Überprüfung ausgearbeiteter Theorien. Die Beobachtung ereignete sich weitgehend verdeckt und kennzeichnete sich durch die Begehung von Skigebieten und dazugehöriger Gemeinden, die Erfassung bestimmter Situationen und Zusammenhänge sowie die Aufnahme von Fotos. Erstellte Beobachtungsprotokolle rundeten die Erhebung ab und flossen in die Auswertung der Ergebnisse mit ein.

10.2 Analytische Herangehensweise

In Abhängigkeit der gewählten Methodik, aber auch des existierenden Erkenntnisinteresses, lassen sich eine Reihe an Möglichkeiten zur Betrachtung, Auswertung und Interpretation von erhobenen sowie auch sekundären Daten finden. Im Folgenden werden jene Herangehensweisen und Instrumente beschrieben, die für die Arbeit von Relevanz waren.

Statistische Auswertung und GIS-basierte Analyse

Die mittels Fragebogen erhobenen Daten wurden einer statistischen Analyse unterzogen, wobei sowohl uni- als auch bivariate Verfahren zur Anwendung kamen. Als Hilfsmittel für die mathematischen Berechnungen sowie die Durchführung einer Typisierung diente die Software *SPSS Statistics*. Ergänzend hierzu kam für die Analyse und die Visualisierung von Sekundärdaten (u. a. amtliche Statistiken) die Software *ArcGIS* bzw. das Programm *ArcMap* zum Einsatz.

Textkodierung und -analyse

Die Transkription der aufgezeichneten Experten- sowie der problemzentrierten Interviews unter Zuhilfenahme der Programme *f4* und *Express Scribe* bildete die Grund-

lage für deren Auswertung. In Anlehnung an die *thematische Textanalyse* von Flick (1995) erfolgten zunächst entsprechende Einzelfallanalysen der transkribierten Gespräche. Darin wurden die einzelnen Fälle auf wesentliche und forschungsrelevante Inhalte zusammengefasst, einer Kodierung unterzogen und mit ersten Beurteilungen und Interpretationen versehen. In einem zweiten Schritt, der Tiefenanalyse, stand der Sinnzusammenhang zwischen den Aussagen der einzelnen Personen und der Untersuchungsthematik im Mittelpunkt. Fragen wie „*Weshalb hat die befragte Person dies gesagt und welche Hintergründe liegen der jeweiligen Aussage zugrunde?*“ standen dabei im Mittelpunkt. Im Anschluss daran folgte ein Vergleich der verschiedenen Gespräche und Akteursgruppen. Ziel war es dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszufiltern und darauf aufbauend Verallgemeinerungen und damit Typisierungen vorzunehmen.

Mehr-Ebenen-Analyse

Wenn auch nicht das zentrale Analyseinstrument in dieser Arbeit, aber doch von Relevanz, ist die Berücksichtigung mehrerer Ebenen und deren Wechselverhältnis zueinander. Nur über eine Analyse der Zusammenhänge zwischen Lokalem und Globalem lassen sich die Beziehungen der Unternehmen zu ihrer Umwelt verstehen.

Verantwortungsanalyserahmen

Im Zuge des Forschungsverlaufs setzte sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass Verantwortungswahrnehmung im regionalen Kontext sowie in Abhängigkeit der jeweiligen Unternehmens- bzw. Organisationsart sehr vielschichtig umgesetzt werden kann. Die entsprechenden und in den letzten Jahren entworfenen Richtlinien und Standards sind jedoch meist nur sehr allgemein gehalten und wenig konkret. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch angeführt, dass viele der vermeintlichen Indikatoren für Unternehmensverantwortung nicht über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausreichen. Um diesem Umstand entgegenzuwirken und die Wahrnehmung von Verantwortung durch Seilbahnen in irgendeiner Form analysier- und ablesbar zu machen, entstand die Idee der Entwicklung eines Verantwortungskonzepts, welches im Folgenden erläutert werden soll.

10.3 Ein Verantwortungskonzept für Seilbahnen

Bevor an dieser Stelle näher auf die Inhalte des Konzepts eingegangen wird, sollte angeführt werden, dass dieses für sich nicht den Anspruch auf absolute Vollständigkeit und Wahrheit erhebt. Ebenso darf es nicht als Aufforderung oder Weisung verstanden werden, wie sich Seilbahnunternehmen zu verhalten haben. Vielmehr stellt die entworfene Matrix eine Orientierungshilfe dar, womit u. a. die folgenden Fragen beantwortet werden können:

1. Welche ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Aspekte umfasst unternehmerische Verantwortung durch Seilbahnen?
2. An welchen Kriterien lässt sich verantwortliches Handeln durch Seilbahnen festmachen und welche Indikatoren lassen sich zur Operationalisierung heranziehen?
3. Wo und in welchem Umfang nehmen Seilbahnunternehmen bereits Verantwortung wahr und im Rahmen welcher Kriterien lassen sich Lücken finden bzw. Verbesserungen vornehmen?

Neben ihrem Einsatz als Orientierungshilfe für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung kommt dem entworfenen Leitfaden zugleich eine Bedeutung als Analyseinstrument zu. Er ermöglicht eine Vergleichsziehung zwischen den Unternehmen und schafft damit eine Grundlage für die Ausweisung unterschiedlicher Verantwortungstypen. Ebenso wie sich das entworfene Gerüst zur unternehmerischen wie auch öffentlichen Orientierung und der (wissenschaftlichen) Analyse seilbahnunternehmerischer Verantwortung eignet, lässt er sich als Unternehmens- und Marketingstrategie integrieren. Er schafft ein Bewusstsein für die ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen, die mit der Existenz von Seilbahnen bzw. mit deren Aktivitäten einhergehen, er schärft zugleich aber auch den Blick für die regionale Verflechtung der Unternehmen und somit eine Reihe von indirekten Effekten, die an ein Bestehen der Unternehmen geknüpft sind.

Die Inhalte des nachfolgend illustrierten Konzepts basieren zum einen auf einer umfassenden Recherche zu Verantwortungs- sowie auch Nachhaltigkeitsindikatoren und sind von bereits existierenden Parametern abgeleitet und adaptiert (vgl. Kapitel 6.2). Zum anderen spiegeln sie die normativen Wahrnehmungen der Seilbahnbetreiber und jene der befragten Experten wider. Die Eingliederung der Verständnisse der unmittelbar und mittelbar Betroffenen stellt einen entscheidenden Schritt dar, ohne welchen die Umsetzbarkeit der jeweiligen Beispiele für Verantwortung nicht sichergestellt wäre. Wenn auch bisher keine Unternehmung alle der gelisteten Indikatoren erfüllt, wird doch eine Mehrzahl davon bereits umgesetzt. Der Konzeptentwurf orientiert sich dabei ganz bewusst an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, da regionale Verantwortung durch Seilbahnen mehrere Faktoren umfasst und nicht ausschließlich aus einer ökonomischen Perspektive gewertet werden darf. Die Festlegung auf ökonomische, soziale und ökologische Kriterien rührt aber auch daher, dass ein Bewusstsein dahingehend geschärft werden soll, dass Seilbahnunternehmen nicht gleich Seilbahnunternehmen bedeutet, unterschiedliche Intensitäten in der Verantwortungswahrnehmung vorherrschen, den Akteuren mehrere Handlungsmöglichkeiten offenstehen und schließlich, dass den Betrieben in der Steuerung und Gestaltung von Regionalentwicklung eine zentrale Bedeutung zukommt.

Tabelle 3: Verantwortungskonzept für Seilbahnunternehmen

Dimension	Kriterium	Indikatoren
WIRTSCHAFTLICH	W1: Auftraggeber	- Auftragsvergabe an regionale Firmen mind. 80 % (Bezirksebene, im Umkreis von ca. 50km) – Hiervon ausgenommen ist der Kauf von Aufstiegshilfen der Unternehmen Doppelmayr (Wolfurt, Vorarlberg) und Leitner Ropeways (Sterzing, Südtirol)
	W2: Produkt- und Materialauswahl	- Förderung regionaler Wertschöpfung durch vorrangige Abnahme von Produkten/Materialien aus der Region (Inkaufnahme von höheren Preisen) - Bei Materialien welche nicht in der Region erhältlich sind werden Lieferanten mit kürzeren Anfahrtswegen bevorzugt
	W3: Tourismus und Landwirtschaft	- Abnahme und Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte aus der Region (v.a. Fleisch, Gemüse, Obst, Eier, Milch) - Pistenpflege (z. B. Begrünung, Beweidung, Bewirtschaftung) durch Landwirte aus der Region - Berücksichtigung der Bedürfnisse von Nebenerwerbslandwirten (gezielter Abbau von Überstunden während der Heuerntezeit)
	W4: Personalauswahl und Arbeitsplatzqualität	- Seilbahn: Anteil der Mitarbeiter aus der Region > 95 % - Gastronomie: Anteil der Mitarbeiter aus der Region > 50 % - Schaffung von Anreizen für die Gewinnung einheimischer Mitarbeiter (Sicherung und Ausbau von Ganzjahresarbeitsplätzen, Bezahlung über dem Kollektivvertrag, Gewinnbeteiligung/Ausschüttung von Prämien, Maßnahmen/ Bewusstseinsbildung für eine höhere Wertschätzung touristischer Berufe, Förderung der Vereinbarung von Beruf und Familie, Initiativen zur Integrationsförderung von Frauen im Seilbahnwesen, Kostenloser Betriebsshuttle) - Betriebliche Überstundenregelung - Abhaltung von Betriebsausflügen, Weihnachtsfeiern sowie ergänzenden Mitarbeiter-/Gesellschaftsevents - Fluktuationsrate niedriger als 3 %/Jahr (= Abgänge/Durchschnittlicher Personalbestand * 100) - Inklusion (Initiativen zur Integration benachteiligter Personengruppen)
	W5: Netzwerk- bildung und Kooperation	- Initiierung von Projekten und Gestaltung spezifischer Angebote mit Vertretern der Gemeinde, Beherbergungsbetrieben und TVBs - Innovative Netzwerkbildung mit (Seilbahn-)Unternehmen der Region (Winter und Sommer) - Kooperation mit Betreibern des öffentlichen Nahverkehrs (Bahn, Bus) - Kooperation und Wissensaustausch mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen (z. B. hinsichtlich Skischulkurse/-tage, Marktforschung, Zukunftsstrategien/ orientierung, Positionierung, Naturgefahrenmanagement, Gletscherschutz, Saatgutmischung, etc.)
	W6: Positionierung	- Positionierung innerhalb der Branche sowohl im Winter als auch im Sommer - Ausrichtung auf Basis von regionalen Stärken (Beachtung von der Auswirkungen des Klimawandels und Ableitung entsprechender Maßnahmen) - Findung von Alleinstellungsmerkmalen und gezieltes Marketing
	W7: Nachfrage- sicherung und Skinachwuchs	- Beteiligung an der „Schulskiaktion der Tiroler Seilbahnen“ - Schaffung von Anreizen für Familien und Kinder (z.B. günstigere Skipässe für Familien, familien- und kinderfreundliche Infrastrukturen und Einrichtungen, Betriebskindergarten etc.) - Schnürung spezifischer Angebote für Skianfänger und Wiedereinsteiger

WIRTSCHAFTLICH	W8: Kostendeckung und Qualitäts- sicherung	- Kostendeckende Wirtschaftsweise - Durchführung ausschließlich von Qualitätsverbesserungen welche ökonomisch rentabel und ökologisch verträglich sind - Langfristige Senkung von Schulden - Vermeidung unsicherer Investitionen - Rückbau von Lifthanlagen bei fehlender Rentabilität
	W9: Klimawandel- anpassung	- Berücksichtigung von Klimawandelfolgen im Risikomanagement und entsprechende Ableitung neuer Strategien - Gezielte technische Beschneidung unter Berücksichtigung eines effizienten Umgangs mit Energie- und Wasserressourcen - Bewusstseinsbildung über die Auswirkungen und Folgen des Klimawandels (z. B. mittels Publikationen, Veranstaltungen, Themenwege/Lehrpfade, etc.) - Abdeckung der Gletscher mit Vlies (v.a. im Bereich von Liftstützen)
	W10: Ganzjahres- tourismus	- Reduzierung der Winter- und Schneeabhängigkeit (Diversifizierung des Angebots im Winter und im Sommer) - Attraktivierung der Nebensaisonen mit spezifischen Angeboten - Investitionsverhalten mit „Ganzjahres-Orientierung“ (ganzjähriger Einsatz neuer Infrastrukturen und Angebote)
	W11: Innovations- verhalten	- Verstärkte Konzentration auf weiche Innovationsstrategien (z. B. Soziale Innovationen, Vernetzungen und Kooperationen mit Start-Ups, neue Dialogformen mit Partizipationscharakter, bestehende Infrastruktur breiter nutzen, etc.) - Schaffung von Diskussionsplattformen über zukünftige Trends/ Herausforderungen/Potentiale im Tourismus sowie in der Region - Beobachtung von Entwicklungstendenzen und Trends bei Seilbahnbetrieben außerhalb von Tirol sowie Österreich
ÖKOLOGISCH	Ö1: Wassernutzung	- Sorgfältiger Umgang mit Wasserressourcen sowie Fließgewässer im Skigebiet - Befüllung von Speicherteichen/-seen ausschließlich in Phasen mit hohem Abfluss (Sommer) - Wassereinsparungsmaßnahmen (z.B. bei sanitären Einrichtungen) - Bewusstseinsbildung für einen wassersparenden Umgang bei den Gästen und Mitarbeitern - Effizienter Wassereinsatz bei Schneeerzeugung (Beachtung von Temperatur und Luftfeuchte) - Transparenz hinsichtlich der Wassernutzung und des Wasserverbrauchs der Unternehmung
	Ö2: Bodennutzung	- Sparsamer Umgang mit Boden - Maßnahmen zur Reduktion von Erosionsprozessen (z. B. Entwässerung, Begrünung, Beweidung) - Verwendung von standortgerechtem und lokalem Saatgut - Ökologische Baubegleitung bei Baumaßnahmen - Renaturierungsmaßnahmen und ökologische Ausgleichsmaßnahmen - Regelmäßiges Monitoring der Vegetationsentwicklung - Sperrung von Pistenteilen bei Schneehöhen von weniger als 30cm zur Schonung der Grasnarben
	Ö3: Energieeffizienz	- Aufbau eines Energiemanagements und regelmäßige Kontrolle - Lastspitzenmanagement (Vermeidung von Leistungsspitzen) - Regulierung der Seilbahn-Fahrtgeschwindigkeiten in Abhängigkeit von der Auslastung - Einsatz von Wärmepumpen - Wärmerückgewinnung, Abwärmenutzung - Gebäudesanierung, -dämmung - Einsatz energiesparender Motoren - Beachtung des Energieverbrauchs bei Neukauf von Geräten

ÖKOLOGISCH	Ö3: Energieeffizienz	- Beschneung in Abhängigkeit von Temperatur und Luftfeuchte (Feuchtkugelttemperatur) - Schneehöhenmessung mittels GPS/Optimierung der Schneevertelung - Bewusstseinsbildung hinsichtlich der Möglichkeiten eines energieeffizienten Umgangs (u. a. bei den Mitarbeitern, Gästen, den Bewohnern in der Region und weiteren Anspruchsgruppen) - Regelmäßige Informationsbeschaffung über Investitionsmöglichkeiten im Bereich Energieeffizienz
	Ö4: Erneuerbare Energien	- Beachtung der Energieherkunft - Einsatz von Strom aus erneuerbaren Energien - Erzeugung von Strom (Photovoltaik, Windenergie) - Nutzung von Erdwärme, Solarthermie, Hackschnitzel und Pellets - Bewusstseinsbildung hinsichtlich des Einsatzes erneuerbarer Energien (u. a. bei den Mitarbeitern, Gästen, den Bewohnern in der Region und weiteren Anspruchsgruppen) - Regelmäßige Informationsbeschaffung über Investitionsmöglichkeiten im Bereich erneuerbare Energien
	Ö5: Abfall	- Aktive Abfalltrennung im gesamten Skigebiet (Glas, Papier, Metall, Aluminium, PET/Plastik, Organische Abfälle) - Initiativen zur Abfallminimierung - Verwendung von 100% Recycling Papier - Vermeidung von PET-Flaschen in der Gastronomie - Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitern und den Gästen hinsichtlich Mülltrennungsmaßnahmen und Recycling (z. B. Infoschilder, Broschüren, Videomaterial)
	Ö6: Verkehr	- Bereitstellung eines kostenlosen Skibusnetzes - Förderung und Attraktivierung der Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln (Kooperation mit Betreibern des öffentlichen Nahverkehrs) - Bereitstellung von Fahr- und Netzplänen (online und in gedruckter Form) - Verlinkung/Hinweis auf Mitfahrbörsen - Bewusstseinsbildung für die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln - Informationsgestaltung über die Vorteile der Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln - Initiativen zur Beruhigung/Reduzierung des Tagesverkehrs - Schaffung von Anreizen für umweltschonenderes Anreisen/Belohnung für die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln - Orientierung an Best-Practice-Beispielen (national/international)
	Ö7: Naturschutz und Schutzgebiete	- Wertschätzung und Akzeptanz sensibler und schutzbedürftiger Gebiete - Beachtung von ausgewiesenen Schutzgebieten bei Planung von Projekten und Einreichung von Anträgen - Umweltsensibilisierung/Bereitstellung von Informationsmaterial über Tiere und Pflanzen im Skigebiet/in der Region - Netzwerkbildung/Kooperationsbereitschaft mit Naturparks - Beschilderung von Wildebezozen - Initiativen zum Schutz bedrohter Arten in der Region - Ökologische Baubegleitung bei Baumaßnahmen - Rodungsmaßnahmen außerhalb von Setz- und Brutzeiten - Renaturierungs-/ökologische Ausgleichsmaßnahmen bei Neubau von Pisten/Seilbahnen (z. B. Aufforstung, Anbringung von Nistkästen, Neubepflanzungen)
GESELLSCHAFTLICH	G1: Gesetzestreue	- Einhaltung und Akzeptanz von herrschenden Gesetzen und Verordnungen
	G2: Wahrnehmung der Vorbildwirkung	- Fristgerechte Bezahlung von Rechnungen - Initiativen für Verhaltensänderungen in der Gesellschaft (z. B. Stärkung des Bewusstseins für Eigenverantwortung, Umweltbewusstsein) - Bewusstseinsbildung für eine höhere Wertschätzung touristischer Berufe

GESELLSCHAFTLICH	G3: Landschaftsbild und Ästhetik	- Verstärkte Rücksichtnahme auf ästhetische Gesichtspunkte (räumliche Eingliederung von Gebäuden und anderer Infrastrukturen im Skigebiet) - Abbau (wenn möglich) bzw. Abdeckung von Schneekanonen und -lanzen im Sommer (Bevorzugung grüner Farbtöne)
	G4: Mitarbeiterqualifikation	- Angebot von Mitarbeiterschulungen/Fortbildungsmöglichkeiten - Angebot von Sprachkursen - Schaffung von Ausbildungsplätzen (Lehrlinge, Praktikanten)
	G5: Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung	- Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen/-gesprächen - Beteiligungsorientierte Personalpolitik: Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen/-meinungen bei Unternehmensentscheidungen - Gründung/Einstellung eines Betriebsrats - Förderung der Mitarbeiter hinsichtlich bürgerschaftlichem Engagement - Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens (Ausschüttung von Prämien) - Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen und Aktivitäten (Betriebsausflug, Weihnachtsfeier, Mitarbeiterabende, Firmenläufe, etc.) - Ausstattung der Mitarbeiter mit Funktionsbekleidung - Möglichkeit zur Auszeichnung „Mitarbeiter des Monats“ und entsprechende Kundmachung
	G6: Beruf und Familie	- Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. Einrichtung eines Betriebskindergartens/Kinderbetreuungsstätten in Kooperation mit Beherbergungsbetrieben – inkl. Wochenend-/Ferienbetreuung) - Geregelte Arbeitszeiten und längerfristige Dienstpläne für eine bessere Planbarkeit von Familienaktivitäten
	G7: Gemeinnütziges und Akzeptanz	- Unterstützung regionaler Vereine/gemeinnütziger Organisationen - Unterstützung sozialer und kultureller Einrichtungen - Förderung regionaler Veranstaltungen und Aktivitäten - Vergabe von Sachspenden im regionalem Umfeld - Initiierung von Veranstaltungen mit Schwerpunkt „Regionalität“
	G8: Barrierefreiheit	- Barrierefreier Zugang zum Skigebiet - Parkmöglichkeiten für Rollstuhlfahrer in unmittelbarer Nähe zur Talstation bzw. zum Kassabereich - Barrierefreie Restaurants und sanitäre Einrichtungen - Barrierefreie Skilifte - Geschultes Service-Personal bei den Skiliften
	G9: Transparenz und Rechenschaftspflicht	- Regelmäßige Veröffentlichung von Geschäftsberichten, Pressemitteilungen und Gutachten - Durchführung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Orientierung an international anerkannten Richtlinien - Abhaltung von Vorträgen und Mitwirkung bei Diskussionsrunden - Wahrnehmung von Interviewanfragen - Aktive Teilnahme an Wettbewerben und Zertifizierungsverfahren - Information über die Anlagen des Unternehmens (z.B. Anzahl, Leistung/Förder- und Speicherkapazität, Energieverbrauch) - Aktive Information über abgeschlossene und geplante Projekte (Aufbereitung über die Webseite) - Abhaltung von Unternehmensführungen (z.B. Erklärung des Ablaufs von Pistenpräparierung und Schneeerzeugung, Maßnahmen zur Energieeffizienz, Zusammenarbeit zwischen Seilbahnbranche und Landwirtschaft, etc.) - Verfügbarstellung von Videomaterial zu Themen wie Seilbahnbau, Bau von Beschneiungsanlagen, Ablauf technischer Schneeerzeugung, Pistenbau und -präparierung, Renaturierungsmaßnahmen, Gastronomiebetrieb und Produktauswahl, etc.)

GESELLSCHAFTLICH	G10: Beschwerde-management	- Erfassung von Beschwerden durch regelmäßige Durchführung von Befragungen der Mitarbeiter, Gäste, Geschäftspartner und anderen Anspruchsgruppen der Region, sowie Ableitung von Schlussfolgerungen und Umsetzung von Maßnahmen - Schaffung der Möglichkeit zur Abgabe von Beschwerden/Verbesserungsvorschläge im Internet
	G11: Offene Dialogführung und Konfliktfähigkeit	- Offene Dialogführung mit Anteilseignern, Gemeinde- und Landesvertretern, Tourismusverband und allen anderen Anspruchsgruppen - Vorbeugung sowie offene und faire Austragung von Konflikten - Achtung und Berücksichtigung der Bedürfnisse verschiedener Akteurs- bzw. Interessensgruppen - Signalisierung von Kompromissbereitschaft
	G12: Naturgefahren-management	- Erstellung von Gefahrenkarten - Sicherstellung von Pisten und Verkehrswegen mittels biologischer, technischer und baulicher Maßnahmen - Kenntnis über die Verteilung von Permafrostböden im Skigebiet und systematische Überwachung der in Permafrost errichteten Infrastruktur (u.a. Liftstützen, Wanderwege) - Aktives Monitoring - Beschilderung von Warnhinweisen - Tägliche Kommunikation der lokalen Lawinenwarnstufe - Erarbeitung einer Ereignisdokumentation mittels Kurzberichten, Fotos, statistischen Daten und Plänen

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus der Darstellung hervorgeht, gibt es je nach Dimension unterschiedliche Kriterien, innerhalb derer Seilbahnunternehmen Verantwortung wahrnehmen können. Diese werden im Folgenden beschrieben und als Grundlage für die Bewertung seilbahnunternehmerischer Verantwortung herangezogen.

Wirtschaftliche Verantwortungskriterien und -indikatoren

W1: Auftragsvergabe

Regionale Verantwortungswahrnehmung lässt sich an der Vergabe von Aufträgen ablesen. Wo möglich, werden diese an Unternehmen in der Umgebung vergeben (mindestens 80 %)⁴². Die Wertschöpfung bleibt so in der Region, zudem werden die Transportwege kurzgehalten.

W2: Produkt- und Materialauswahl

Die Produkt- und Materialauswahl konzentriert sich vorrangig auf das Angebot in der Region. Höhere Preise werden in Kauf genommen. Dies fördert die regionale Wertschöpfung.

⁴² Aufträge im Seilbahnbau erfordern ein Heranziehen der Firmen Doppelmayr (Wolfurt, Vorarlberg) oder Leitner Ropeways (Sterzing, Südtirol).

fung und trägt zu verstärkter Akzeptanz bei. Bei Materialien und Produkten, welche nicht in der Region erhältlich sind, werden Lieferanten mit kürzeren Anfahrtszeiten bevorzugt.

W3: Tourismus und Landwirtschaft

Im Falle einer Restaurantführung werden Produkte wie u. a. Fleisch, Gemüse, Obst, Eier und Milch vorrangig von regionalen Landwirten bzw. heimischen Molkereien bezogen. Das Unternehmen erklärt sich bereit, mehr als den herrschenden Marktpreis zu bezahlen und fördert damit ein Bestehen landwirtschaftlicher Betriebe. Für die Begrünung und die Beweidung von Pisten wird mit Landwirten kooperiert und deren Wissen berücksichtigt. Bedürfnisse beschäftigter Nebenerwerbslandwirte werden insofern beachtet, als dass im Winter angefallene Überstunden gezielt während der Heuerntezeit im Sommer abgebaut werden können.

W4: Personalauswahl und Arbeitsplatzqualität

Bei der Auswahl von Personal werden Bewerber aus der Region bevorzugt. Der Anteil dieser Mitarbeiter beträgt bei der Seilbahn mehr als 95 %, in der Gastronomie mindestens 50 %. Dies fördert die Glaubwürdigkeit, Authentizität und gesellschaftliche Akzeptanz. Zur Förderung der Arbeitsplatzqualität und die Gewinnung einheimischer Mitarbeiter werden verschiedene Maßnahmen unternommen. Hierzu zählen der Ausbau und die Sicherung von Ganzjahresarbeitsplätzen, eine Bezahlung über dem Kollektivvertrag, die Ausschüttung von Prämien, Aktivitäten zur Förderung von Beruf und Familie, Mitarbeiterbefragungen sowie das Angebot kostenloser Shuttlebusse. Die jährliche Fluktuationsrate ist niedrig und hält sich unter 3 %.

W5: Netzwerkbildung und Kooperation

Kooperatives Verhalten ist ein wichtiger Grundsatz in der Unternehmensführung. Im Besonderen werden spezifische Angebote sowie zukunftsorientierte Projekte in Zusammenarbeit mit anderen Seilbahnen, Gemeindevertretern, Beherbergungsbetrieben und dem Tourismusverband geführt. Es herrscht ein reger Informations- sowie Wissensaustausch, ebenso verfügt die Unternehmung über Kooperationen mit Betreibern des öffentlichen Nahverkehrs, Bildungs- sowie Forschungseinrichtungen.

W6: Positionierung

Um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten positioniert sich das Seilbahnunternehmen innerhalb der Branche sowohl im Winter als auch im Sommer. Es verfolgt dabei nicht die „Strategie der Kopie“, sondern orientiert sich an regionale Stärken, bezieht die Fol-

gen der Klimaänderung in die Strategieentwicklung mit ein, versucht Lücken bzw. Alleinstellungsmerkmale zu finden und diese gezielt zu vermarkten.

W7: Nachfragesicherung und Skinachwuchs

Die Sicherung des Skinachwuchses und die Nachfrage im Allgemeinen gelten als zentrale Herausforderungen im Skitourismus. Aus diesem Grund beteiligt sich das Unternehmen an der „Schulskiaktion der Tiroler Seilbahnen“, es schafft Anreize für Familien und Kinder (beispielsweise mittels attraktiver Preisgestaltung und spezifischer Angebote) und bietet spezifische Pakete für Skianfänger und Wiedereinsteiger.

W8: Kostendeckung und Qualitätssicherung

Das Unternehmen unternimmt ausschließlich jene Qualitätsverbesserungen, welche ökonomisch rentabel und ökologisch verträglich sind. Das Unternehmen wirtschaftet kostendeckend, vermeidet unsichere Investitionen und senkt langfristig seine Schulden. Nicht rentable Liftanlagen werden im Sinne einer nachhaltigen Wirtschaftsweise rückgebaut.

W9: Klimawandelanpassung

Der Klimawandel stellt für den Wintertourismus eine zentrale Herausforderung dar. Aus diesem Grund ist es wichtig frühzeitig und innovativ auf dessen Folgen zu reagieren. Sowohl harte als auch weiche Anpassungsmaßnahmen werden dabei berücksichtigt. Zu ersteren gehört beispielsweise die Gewährung von Schneesicherheit durch gezielte technische Beschneigung. Unter „gezielt“ werden in diesem Zusammenhang ein möglichst sparsamer Umgang mit Energie- und Wasserressourcen durch Berücksichtigung geeigneter Temperaturen und Luftfeuchtwerte verstanden, aber auch das Durchführen von Schneehöhenmessungen mittels GPS. Die Verteilung von Permafrostböden im Skigebiet und die Auswirkungen eines möglichen Rückgangs sind bekannt. Systematische Überwachungsmessungen von Permafrostböden bzw. der in Permafrost errichteten Infrastruktur lassen Veränderungen und Gefahren frühzeitig erkennen und ermöglichen vorbeugende Sicherheitsmaßnahmen. Gletscherflächen, insbesondere im Liftstützennahbereich, werden mit Vlies abgedeckt, ebenso werden im Sinne einer weichen Anpassung die Folgen klimatischer Veränderungen kommuniziert. Dies erfolgt u. a. in Form von Publikationen, Veranstaltungen sowie der Einrichtung von Themen- bzw. Lehrpfaden.

W10: Ganzjahrestourismus

Die Förderung des Ganzjahrestourismus bzw. die Reduktion der Winterabhängigkeit kann als ein weiterer Indikator der Klimawandelanpassung gesehen werden. In diesem

Zusammenhang stehen vor allem eine Diversifikation des Angebots – sowohl in den Winter- als auch Sommermonaten – sowie kreative Maßnahmen zur Saisonverlängerung im Spätsommer und Frühherbst.

W11: Innovationsverhalten

Innovationen im Bereich der Seilbahnwirtschaft dürfen nicht ausschließlich mit technischem Fortschritt in Verbindung gesetzt werden. Es bedarf darüber hinaus auch an weichen Innovationen ohne hohen Technikaufwand, die einen Wandel im Bewusstsein herbeiführen. Beispiele hierfür sind die Förderung von Sozialen Innovationen in der Region, die Unterstützung von Start-ups, die Entwicklung neuer Dialogformen mit Partizipationscharakter, die bereitere Nutzung von bestehenden Infrastrukturen sowie das Angebot neuer Dienstleistungen.

Ökologische Verantwortungskriterien und -indikatoren

Ö1: Wassernutzung

Seilbahnunternehmerische Aktivitäten sind heute mit einem hohen Wasserverbrauch verbunden. Aus diesem Grund ist es wichtig, verfügbare Wasserressourcen sparsam und effizient zu nutzen. Dies geschieht sowohl in Form von Wassereinsparungsmaßnahmen im Küchen- sowie sanitären Bereich (z. B. Verwendung von gereinigtem Abwasser der Küche für Toilettenspülungen, dosierte Wassermenge bei Toilettenspülungen), der Speicherung von Wasser in abflussstarken Zeiten, als auch in der Durchführung technischer Schneeerzeugungsmaßnahmen in Abhängigkeit von Temperatur und Luftfeuchte.

Ö2: Bodennutzung

Für eine Industrie wie dem Seilbahnwesen, die in ihrer Form des Wirtschaftens relativ viel Boden beansprucht, zählt ein sorgfältiger Umgang mit dieser Ressource zu den zentralen Verantwortungsindikatoren. Aktivitäten wie die Errichtung von Seilbahnen, die Gestaltung und Planierung von Pisten sowie die Umsetzung technischer Schneeerzeugungsmaßnahmen haben eine starke Auswirkung auf den Boden zur Folge. Verantwortungswahrnehmung bedeutet in diesem Zusammenhang somit einen sparsamen Umgang mit Bodenressourcen, Maßnahmen zur Reduktion von Erosionsprozessen, Verwendung standortgerechter Saatgutsorten, Renaturierungs- und ökologische Ausgleichsmaßnahmen sowie die Sperrung von Pistenteilen bei Schneehöhen von weniger als 30cm.

Ö3: Energieeffizienz

Das Betreiben von Liftanlagen, technische Schneeerzeugung sowie der Erhalt von Gebäuden sind energieintensiv und erfordern einen effizienten Ressourceneinsatz. Der Aufbau eines professionellen Energiemanagements zur Vermeidung von Energieverlusten ist daher unumgänglich und nicht nur ökologisch, sondern vor allem auch ökonomisch von Nutzen. Entsprechende Maßnahmen stellen u. a. die Vermeidung von Leistungsspitzen bzw. die Durchführung eines Lastspitzenmanagements dar, Wärmerückgewinnung und Abwärmenutzung, Gebäudesanierung und -dämmung, die Absenkung von Fahrtgeschwindigkeiten bei geringer Auslastung, treibstoffsparende Benutzung von Pistengeräten, der Einsatz energiesparender Motoren, die Optimierung von Beschneigungssystemen sowie die Selbsterzeugung von Energie.

Ö4: Erneuerbare Energien

Wenn auch noch von marginalem Ausmaß, findet der Einsatz erneuerbarer Energien sowie die Erzeugung von Strom auch im Seilbahnwesen verstärkte Resonanz. Beispielhaft hierfür sind die Verwendung von Photovoltaik, Erdwärme und Windenergie sowie das Heizen mit Solarthermie, Hackschnitzel und Pellets. Die Initiierung von Pilotprojekten und eine entsprechende Sensibilisierung der Gäste sind Ausdruck für das Wahrnehmen einer Vorbildwirkung (vgl. gesellschaftliche Verantwortungskriterien und -indikatoren) und ein wichtiges Indiz regionalen Verantwortungsbewusstseins.

Ö5: Abfall

Eine Ausweitung des Tourismus bedeutet zugleich eine Zunahme von Abfällen. Initiativen zur Abfallminimierung, die Aufstellung von Mülltrennstationen sowie Bewusstseinsbildungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern und Gästen hinsichtlich Recycling und einem eigenverantwortlichen Umgang mit Abfällen stellen wichtige Indikatoren seilbahnunternehmerischer Verantwortung dar.

Ö6: Verkehr

Der Tourismus, insbesondere der Wintertourismus, trägt zu einer erhöhten Verkehrsbelastung in vielen Tälern bei und fördert zugleich die Nachfrage im Flugreiseverkehr. Als ein Teil im Verursachernetz des Klimawandels tragen Seilbahnunternehmen Verantwortung und sind darin aufgefordert, die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu unterstützen und aktiv zu bewerben.

Ö7: Naturschutz und Schutzgebiete

Naturschutz und -nutzung stehen sich häufig konfliktiv gegenüber. Um diesem vermeintlichen Gegensatz entgegenzutreten werden ausgewiesene Schutzgebiete akzeptiert und bei der Planung und Einreichung von Projekten beachtet. Dies erfordert nicht nur die Gesetzeslage, sondern dient auch der Glaubwürdigkeit und dem Image der Seilbahnen. Um die Wertschätzung sensibler Ökosysteme seitens der Unternehmen zu unterstreichen und das Spannungsfeld zwischen Schutz und Nutzung nicht weiterhin zu verschärfen, gilt es Umweltsensibilisierung und Aufklärung zu betreiben. Erstellte Broschüren oder andere Medien vermitteln den Besuchern einen Überblick über die im Skigebiet bzw. in der Region vorkommende Fauna und Flora. Schilder weisen auf angrenzende Schutzgebiete und Wildebezozen hin, ebenso beteiligt sich die Seilbahn am Schutz bedrohter Arten.

Gesellschaftliche Verantwortungskriterien und -indikatoren

G1: Gesetzestreue

Ein zentraler Punkt in der Wahrnehmung von Verantwortung bildet die Einhaltung von Gesetzen. Dieses Kriterium wird im Rahmen des Konzepts zwar einer gesellschaftlichen Dimension zugeordnet, doch ist seine Reichweite viel eher von allgemeiner Relevanz und somit durchaus ökonomisch und ökologisch von Bedeutung. Eine Erfüllung dieses Kriteriums umfasst ebenso das Respektieren von rechtlichen Festlegungen und deutet damit vor allem auf die Berücksichtigung und Akzeptanz ausgewiesener Schutzgebiete hin.

G2: Wahrnehmung der Vorbildwirkung

Als Leitbetrieb in der Region haben Seilbahnen eine hohe gesellschaftliche Breitenwirkung und werden in ihrer Form des Handels häufig als Orientierungsmaßstab herangezogen. Diese Vorbildrolle wird wahrgenommen und durch verschiedene Aktivitäten, wie beispielsweise der fristgerechten Bezahlung von Rechnungen, Bewusstseinsbildungsmaßnahmen hinsichtlich eines sparsamen und effizienten Umgangs mit Ressourcen, dem Einsatz erneuerbarer Energien, der Reduktion und dem Trennen von Abfällen, barrierefreien Neu- oder Umbauten sowie der Unterstützung gemeinnütziger Vereine und Organisationen nach außen getragen.

G3: Landschaftsbild und Ästhetik

Wenn auch Ästhetik individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen wird, prägen der Betrieb von Seilbahnen und die Errichtung dazugehöriger Infrastrukturen wie Skipisten, Beschneiungsanlagen und gastronomische Einrichtungen doch erheblich das

Landschaftsbild. Verantwortungswahrnehmung in diesem Zusammenhang bedeutet somit eine verstärkte Rücksichtnahme auf ästhetische Gesichtspunkte, sowohl was die allgemeine Ordnung und die Sauberkeit im Skigebiet betrifft, den Zustand der Pisten im Sommer, die Gestaltung und räumliche sowie farbliche Eingliederung von Gebäuden, als auch den Umgang und die Lagerung von Schneeerzeugern.

G4: Mitarbeiterqualifikation

Qualifizierte Mitarbeiter stellen eine wichtige Ressource für den Unternehmenserfolg dar. Die Arbeitnehmer werden aus diesem Grund dazu angehalten, regelmäßige Fachschulungen, Fortbildungen und Sprachkurse zu besuchen.

G5: Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung

Die Betriebsstruktur erlaubt es jedem Mitarbeiter, sich hinsichtlich Ideen und anderen Anliegen an die jeweilige Betriebsleitung zu wenden. Regelmäßige Mitarbeitergespräche und -befragungen, die Ableitung entsprechender Maßnahmen sowie die Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmen erhöhen deren Identifikation, reduzieren die Ausfallquote und haben eine verstärkte Bindungswirkung zur Folge. Im Weiteren fördert die Unternehmung ein Bewusstsein für umweltschonendes Verhalten und zielt mit der Austragung gemeinsamer Veranstaltungen wie Mitarbeiterabende, Betriebsausflüge und einer jährlichen Weihnachtsfeier auf weitere positive Motivationseffekten ab.

G6: Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nimmt einen wichtigen Stellenwert in einer zukunftsweisenden Unternehmensphilosophie ein. Immer mehr Betriebe beschäftigen sich mit dem Thema der Familienfreundlichkeit und schaffen u. a. Angebote wie betriebsinterne Kinderbetreuungsstätten. Ein Entgegenkommen der Unternehmen in diesem Bereich fördert die Motivation unter den Mitarbeitern, steigert die Attraktivität des Betriebes und erhöht die Nachfrage einheimischen Personals. Gerade im Tourismus und speziell im Gastronomiebereich, der vor allem durch junges und kinderloses Personal gekennzeichnet ist, würden entsprechende Maßnahmen entscheidend dazu beitragen, die Attraktivität und Wertschätzung touristischer Berufe zu erhöhen.

G7: Gemeinnütziges und Akzeptanz

Kooperationen mit gemeinnützigen Vereinen sowie die Unterstützung regionaler Veranstaltungen, sozialer Projekte und kultureller Einrichtungen stärken die institutionelle Vernetzung in der Region, sie schaffen Vertrauen und fördern die Akzeptanz.

G8: Barrierefreiheit

Die Barrierefreiheit in Skigebieten wird immer wichtiger und zunehmend als Qualitätsmerkmal wahrgenommen. Das Unternehmen bietet daher einen barrierefreien Zugang zu allen Liftanlagen, Behindertenparkplätze in unmittelbarer Nähe zur Talstation, entsprechende Restaurants und sanitäre Einrichtungen sowie geschultes Personal an den Liftstationen.

G9: Transparenz und Rechenschaftspflicht

Transparenz bildet einen zentralen Bestandteil unternehmerischer Verantwortung und versteht die Offenlegung von Informationen für verschiedene Anspruchsgruppen. Unternehmen legen über ihr ökonomisches, soziales und ökologisches Verhalten Rechenschaft ab und nutzen hierfür – je nach Zielgruppe – verschiedene Kommunikationskanäle. Zu diesen Kanälen zählen Geschäftsberichte, die anhand von Praxisbeispielen, Texten und Zahlen Auskunft über die Tätigkeit und Strategie der Unternehmung geben; Jahresabschlüsse, die u. a. über die Finanzlage sowie die Entwicklung von Einnahmen bzw. Ausgaben informieren; Gutachten zu eingereichten Projekten; sowie Pressemitteilungen, in denen regelmäßig über aktuelle Geschehnisse, Produkte und Veranstaltungen hingewiesen wird. Darüber hinaus veröffentlicht das Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte, die anschaulich und umfassend erklären, wie Nachhaltigkeit im Rahmen der drei Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie umgesetzt wird und in welcher Weise sich das Unternehmen sowohl unternehmensintern als auch extern engagiert. Um die Glaubwürdigkeit und Vergleichbarkeit zu stärken, orientiert sich die Unternehmung dabei an anerkannte Leitfäden wie den GRI-Guidelines oder der ISO 26000 (vgl. Kapitel 6.2). Darüber hinaus kommuniziert die Unternehmung bzw. die jeweilige Vertretung ihre Aktivitäten in Form von Vorträgen, der Mitwirkung bei Diskussionsrunden, der Teilnahme an Wettbewerben sowie der Abhaltung interner Betriebsführungen. All diese Beispiele der Rechenschaftsablegung schaffen Vertrauen im regionalen Umfeld, sie fördern die Akzeptanz und helfen die Glaubwürdigkeit privater Akteure zu stärken. Im Weiteren wirkt Transparenz nicht nur nach außen, sondern ebenso nach innen. Sie kann helfen Risiken frühzeitig zu erkennen und bestimmte Abläufe entsprechend zu optimieren.

G10: Beschwerdemanagement

Ein aktiver Umgang mit Beschwerden nimmt eine zentrale Rolle im Kundenservice ein. Mittels Befragungen von Mitarbeitern, Gästen und anderen Anspruchsgruppen können unternehmerische Stärken und Schwächen identifiziert werden, auf deren Grundlage sich in weiterer Folge entsprechende Optimierungen und Maßnahmen ableiten lassen.

G11: Offene Dialogführung und Konfliktfähigkeit

Neben einer wertschätzenden Haltung gegenüber den Ansichten und Meinungen der Stakeholder, gehören auch Grundwerte wie Ehrlichkeit und Konfliktfähigkeit zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Dies impliziert eine offene Dialogführung mit den Anspruchsgruppen, insbesondere den Anteilseignern, Gemeinde- und Landesvertretern sowie dem Tourismusverband. Im Falle von Konflikten gilt es diese frühzeitig zu erkennen, offen und fair auszutragen, Kompromissbereitschaft zu vermitteln und die Bedürfnisse anderer zu achten und zu berücksichtigen.

G12: Naturgefahrenmanagement

Eine wirtschaftliche Nutzung von Gebirgsräumen bedeutet ein erhöhtes Risiko gegenüber Naturgefahren und erfordert planerische sowie auch technische Maßnahmen der Vorsorge. Verantwortungsvolles, seilbahnunternehmerisches Handeln bedeutet in diesem Zusammenhang u. a. die Erstellung von Gefahrenkarten, eine Sicherstellung von Pisten und Verkehrswegen mittels biologischer, baulicher und technischer Maßnahmen, aktives Monitoring, die Beschilderung entsprechender Warnhinweise, das Kommunizieren der lokalen Lawinenwarnstufe sowie die Erarbeitung einer Ereignisdokumentation mittels Kurzberichten, Fotos, statistischer Daten und Pläne. Eine systematische Erfassung von Ereignissen ist von hoher Wichtigkeit. Sie stellt einen Lernprozess dar und liefert Informationen über neue, notwendige Vorbeugungsmaßnahmen.

Das entworfene Verantwortungskonzept bietet den Seilbahnen die Möglichkeit, ihre Aktivitäten darin einzuordnen, eigenes Handeln zu überdenken und gegebenenfalls Lücken zu identifizieren. Die Akteure gewinnen eine Erkenntnis darüber, in welchem Ausmaß und in welcher Intensität sie regionale Verantwortung wahrnehmen und im Rahmen welcher der drei festgelegten Dimensionen ihre Umsetzung am stärksten bzw. schwächsten ist. Erkannte Lücken und Schwachstellen gilt es anzusprechen und zu diskutieren. Ein Eingestehen von Fehlern oder ein Bekennen zu verstärktem Handlungsbedarf in einer gewissen Sache stärkt die Glaubwürdigkeit und ist Ausdruck verantwortlichen Handelns.

10.4 Auswahl der Untersuchungsregion und der Fallstudien

Wie bereits angeführt, waren insgesamt 73 Bergbahnunternehmen kontaktiert worden. Die räumliche Abgrenzung des Untersuchungsgebietes auf das österreichische Bundesland Tirol liegt u. a. darin begründet, dass Seilbahnunternehmen hier sowohl in wirtschaftlicher als auch in politischer und gesellschaftlicher Hinsicht bedeutende Akteure darstellen. In vielen Tälern sind sie die Leitunternehmen und damit ein zentraler Bestimmungsfaktor der Regionalentwicklung. Die nachfolgende Tabelle zeigt anschaulich, welche Bedeutung der Seilbahnwirtschaft in Tirol zukommt.

Tabelle 4: Zahlen zur Seilbahnwirtschaft in Österreich und Tirol

Stand 2012/13	Österreich	Tirol	Anteil Tirol
Skipistenfläche	22.900ha	7.300ha (davon 75% beschneit)	32,9%
Lifтанlagen/ Aufstiegshilfen	3.034	980	32,3%
Beförderung Winter ⁴³	€ 605 Mio.	€ 289 Mio.	47,8%
Investitionen Winter	€ 415,9 Mio.	€ 225,1 Mio.	54,1%
Kassenumsätze Winter	€ 1.243 Mio.	€ 611 Mio.	49,2%
Beschäftigte Winter ⁴⁴	ca. 15.200	ca. 7.000	46,1%
Beschäftigte Sommer		ca. 3.000	

Quelle: Fachverband der Seilbahnen Österreich 2013; Landesstatistik Tirol 2013, Seilbahn.net (2014)⁴³

Wie bereits in Kapitel 10.1⁴⁴ und den Ausführungen zur Methodik des *problemzentrierten Interviews* geschildert, wurden im Rahmen der Arbeit insgesamt vier Fallstudien durchgeführt⁴⁵. Diese erlaubten eine vertiefende Analyse in den Bereichen Verantwortungswahrnehmung, Entscheidungsfindung, Machtbeziehungen, zukünftige Herausforderungen, veränderte gesellschaftliche Erwartungshaltungen sowie in einer Reihe von anderen Aspekten.

43 Standseil-, Pendel- und Umlaufbahnen, Sessel- und Schlepplifte

44 Laut dem Fachverband der Seilbahnen Österreichs (2013) werden durch die Seilbahnwirtschaft österreichweit 79.900 Vollzeit-Arbeitsplätze generiert. 15.200 davon direkt bei den Bergbahnen und 64.700 bei Partnern und Dienstleistern. Weitere 23.600 Arbeitsplätze werden durch die indirekte Wertschöpfung gesichert (ebd.).

45 Eine Liste der im Rahmen der Fallstudien befragten Personen kann dem Anhang entnommen werden.

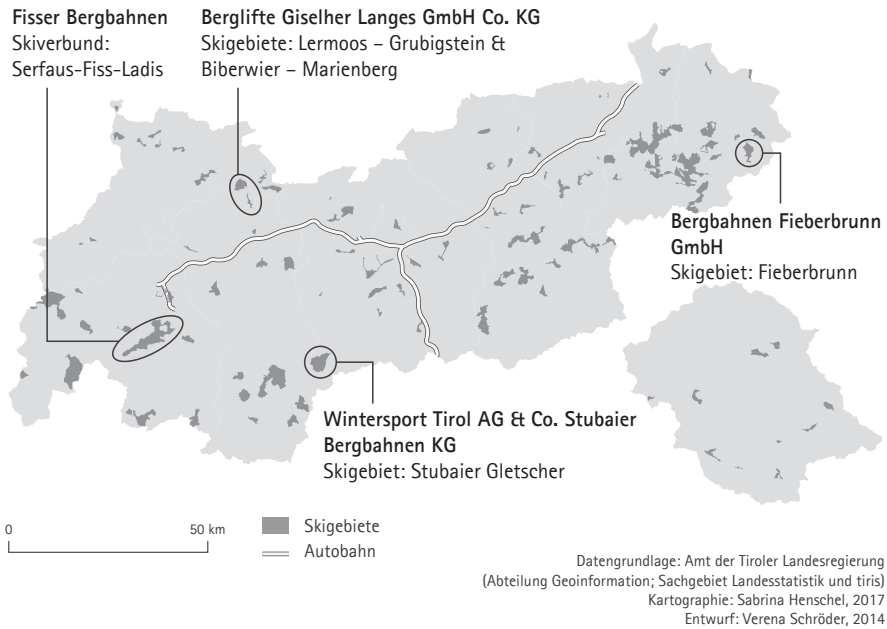


Abbildung 18: Ausgewählte Fallstudien
Quelle: Eigene Darstellung

10.5 Über die Gewährleistung von Objektivität und die Grenzen einer Nachhaltigkeits- und Verantwortungsforschung

Im Hinblick auf die Methodenwahl und die analytischen Ausführungen in den Kapiteln 10.1 sowie 10.2 muss angemerkt werden, dass die daraus gewonnenen Erkenntnisse nicht als objektiv wahr angesehen werden dürfen. Vielmehr sind diese von selektiven Informationsverarbeitungen und subjektiven Bewertungen beeinflusst und bleiben damit stets eine individuelle Konstruktion des Forschers. Bereits die Wahl des Erkenntnisobjektes, aber auch das Entscheiden für eine bestimmte Methode und die Interpretation der Ergebnisse, sind von persönlichen Voraussetzungen, Interessen und Ressourcen bestimmt. Demzufolge produziert wissenschaftliche Forschung letztlich keine „richtige“ Erkenntnis und ist auch nicht in der Lage, einer absoluten Wahrheitsfindung nachzukommen (vgl. Reuber & Pfaffenbach 2005: 16, 116f; Gebhardt et al. 2011: 93f). Trotz der schieren Unmöglichkeit ein Untersuchungsobjekt zur Gänze zu ergründen, war es Ziel der Arbeit, sich diesem mittels ausgewählter Methoden bestmöglich zu nähern, Objektivität anzustreben sowie die Ergebnisse nachvollziehbar und überprüfbar darzustellen.

Des Weiteren muss an dieser Stelle angeführt werden, dass eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Themen wie *Nachhaltige Entwicklung* und *Verantwortungswahrnehmung* nie vollkommen wertneutral vonstattengehen kann. Ebenso wird es angesichts der sich wandelnden, gesellschaftlichen Prioritätenverschiebungen in Bezug auf nachhaltige Lebensweisen zunehmend schwieriger, in die Zukunft zu forschen bzw. Handlungsstrategien und Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung zu erarbeiten (vgl. Brand 2000: 13). Demnach handelt es sich bei dem entworfenen Konzept für regionale Verantwortung (vgl. Kapitel 10.3) um keinen widerspruchsfreien und in allen Punkten wertfreien Kriterienkatalog, mit dessen Anwendung durch die Seilbahnbranche ökonomische, gesellschaftliche wie auch ökologische Problemlagen geklärt wären. Vielmehr stellt er ein normatives Instrument dar, welches immer wieder einer Anpassung an aktuelle Entwicklungen und gesellschaftliche Erwartungshaltungen sowie Bedürfnisse bedarf.

Ogleich im Rahmen des Forschungsprozesses das Ziel verfolgt worden war, den Seilbahnbetriebern und den Experten wertfrei zu begegnen, war dies aufgrund der bereits angeführten Aspekte nicht gänzlich möglich. In diesem Zusammenhang muss auch auf die Rolle des Wissenschaftlers verwiesen werden. Als Forscherin muss davon ausgegangen werden, dass einem manche Informationen vorenthalten werden und Wissen damit verborgen bleibt. Die empirischen Untersuchungen und Ergebnisse der nachfolgenden Kapitel gilt es daher stets vor diesem Hintergrund zu betrachten.

XI Tourismus Macht Raum: Über die Bedeutung und Auswirkungen des Fremdenverkehrs in Tirol

Der Tourismus, insbesondere der Wintertourismus, stellt für Tirol einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar. In vielen Tälern bildet er heute die Haupteinnahmequelle und hat ebenso wie das soziokulturelle Geschehen auch das Landschaftsbild maßgebend geprägt. Keine andere alpine Region verzeichnet eine ähnlich hohe Tourismusintensität⁴⁶ und wahrscheinlich lässt sich weltweit kein Gebiet finden, in welchem der Skisport sowohl für die Wirtschaft als auch für das gesellschaftliche Selbstverständnis wichtiger ist. Doch warum bildete sich gerade in Tirol der Tourismus derart stark aus, welche Impulse und Rahmenbedingungen waren hierfür entscheidend und ausschlaggebend? Um diese Fragen zu beantworten und Gegenwärtiges besser zu verstehen, bedarf es eines Blickes in die Vergangenheit, der Ergründung einstiger Handlungsmotive und Ziele. Gleichzeitig werden im Rahmen dieses Abschnitts aber auch aktuelle Zustände und Geschehnisse thematisiert und diskutiert. Welche regionalen Folgen hat eine auf den Wintertourismus ausgerichtete Wirtschaftsweise, welche positiven Effekten lassen sich aus ihr ableiten und welche Gefahren birgt sie? Diese und noch eine Reihe anderer – mit dem Tourismus und der Seilbahnwirtschaft verbundenen Themen – gilt es im Folgenden zu behandeln.

11.1 Das Heute verstehen – ein geschichtlicher Abriss der touristischen Entwicklung

Um *das Heute* und somit die wirtschaftspolitische wie auch gesellschaftliche Bedeutung des Tiroler Tourismus zu verstehen, muss in der Mitte des 19. Jahrhunderts angesetzt werden. Damals nämlich zeichneten sich die ersten Ansätze einer touristischen Entwicklung ab. Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Wandlungsprozesse machten dies möglich. Diese und noch eine Vielzahl weiterer Anstöße und Hintergründe werden im Rahmen dieses Kapitels angeführt, um so die aktuellen Gegebenheiten und Verhältnisse nach und nach zu erschließen. Angelehnt an die zeitliche Gliederung touristischer Entwicklung von Tschurtschenthaler (1993), lässt sich die Genese des Fremdenverkehrs in Tirol in sechs Perioden unterteilen:

⁴⁶ *Tourismusintensität* bezeichnet die Anzahl der Nächtigungen pro Einwohner. Mit 61 Nächtigungen je Einwohner gilt Tirol mit weitem Abstand zu Salzburg als das tourismusintensivste Bundesland Österreichs (Statistik Austria 2014).

Technologische Erschließung und Alpinismus als Wegbereiter – die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg

Ausgehend von der Schweiz dehnte sich das Reisegebiet innerhalb der Alpen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts allmählich auf Tirol aus. Grundlegend hierfür war zum einen die Anbindung Tirols an den internationalen **Eisenbahnverkehr**⁴⁷, zum anderen aber auch die wachsende Bedeutung des **Alpinismus**. Den Grundstein für die touristische Erschließung der Alpen im Allgemeinen legten bereits Dichter und Philosophen des 18. Jahrhunderts, die in ihren Schilderungen immer wieder die ästhetische Schönheit der Alpenlandschaft betonten und damit ins gesellschaftliche Bewusstsein rückten. Die bisherige Sicht des Alpenraums als unwirtliches und bedrohliches Gebirge wandelte sich allmählich, wobei die dichterischen Ausführungen sich vorwiegend auf Teilgebiete der Schweiz bezogen. Eine weitere, wesentliche Antriebskraft für den Ausbau und die Verbreitung touristischer Infrastrukturen waren die Gründungen des Österreichischen und des Deutschen **Alpenvereins** in den Jahren 1862 bzw. 1869. Die Errichtung von Hütten und Wegen wurde in dieser Zeit stark vorangetrieben und diente in erster Linie den Bedürfnissen erholungssuchender Städter. Reiseberichte und erste Reiseführer intensivierten den Fremdenverkehr, wobei das Abhalten einer Reise und das Aufsuchen der Alpen zur Erholung ausschließlich wohlhabenden Gesellschaftsschichten vorbehalten blieben. Von einer touristischen Massenbewegung lässt sich somit vor dem Ersten Weltkrieg nicht sprechen, wenngleich der Fremdenverkehr sich als wachsender Wirtschaftszweig erwies (vgl. Kramer 1983; Tschurtschenthaler 1993; Luger & Rest 2002).

Erste Aufstiegshilfen und Skitouristen – Die Zwischenkriegszeit

Der Erste Weltkrieg verursachte einen starken Rückgang der Ankünfte und Nächtigungszahlen. Die Teilung der Monarchie und der damit einhergehende Stopp im Außenhandel hatte schwere Versorgungskrisen zur Folge⁴⁸, die erst mittels ausländischer Hilfe und landwirtschaftlichen Produktionssteigerungen allmählich beglichen werden konnten. Mit Verweis auf die Erfolge der Vorkriegszeit wurde von staatlicher Seite vermehrt auf die Potentiale touristischer Inwertsetzung hingewiesen. Während die Bedeutung des klassischen Alpinismus in den 1920er-Jahren nach und nach abflachte, entdeckte eine immer breiter werdende Masse das Gebirge als Erholungsraum für sich. Die Errichtung von ersten **Aufstiegshilfen** hatte daher vor allem jenen Zweck, den neuen Gästeschieden das Naturerleben näher zu bringen. Entsprechend folgte der Bau der Zugspitzenbahn in Ehrwald, die Patscherkofel- und Nordkettenbahn in Innsbruck

47 Die Eröffnung folgender Bahnstrecken trug maßgebend zur touristischen Erschließung des Tourismus in Tirol bei: 1858: Unterinntaler Bahn; 1867: Brennerbahn; 1884: Arlbergbahn; 1912: Mittenwaldbahn.

48 Das Bundesgebiet Österreich produzierte in Zeiten der Monarchie vorrangig Industriegüter und Dienstleistungen und exportierte diese in die anderen Länder der Monarchie. Im Gegenzug erhielt Österreich von den Teilstaaten Nahrungsmittel sowie Brennstoffe (Tschurtschenthaler 1993: 119).

sowie die Hahnenkammbahn in Kitzbühel. Mit Ende der 1930er-Jahre zählte Tirol knapp über drei Millionen Nächtigungen⁴⁹ (vgl. 45 Millionen Nächtigungen im Jahr 2013⁵⁰). Wenngleich die Sommernachfrage in dieser Zeit dominierte, gewann die Region auch verstärkt für Skitouristen an Attraktivität⁵¹ (vgl. Tschurtschenthaler 1993). Einen gravierenden Einschnitt im touristischen Wachstum bildete jedoch die im Jahr 1933 verhängte und bis 1936 andauernde **Tausend-Mark-Sperre**. Mit dem Ziel die österreichische Wirtschaft zu schwächen und deutsche Staatsbürger im Land zu halten, waren diese fortan gefordert, beim Grenzübertritt nach Österreich 1.000 Reichsmark zu bezahlen. Zahlreiche Maßnahmen von Seite des österreichischen Staates, wie verstärkte Werbemaßnahmen in anderen Quellgebieten, der Bau neuer Straßenprojekte, die Vergünstigung von Bahnreisen, großangelegte Kinderferienaktionen sowie die Gewährung zusätzlicher Urlaubstage, konnten den Ausfall der deutschen Gäste nicht kompensieren (vgl. Otruba 1983).

Das „European Recovery Program“ (ERP) – externe Einflüsse in der Nachkriegszeit

Die touristische Entwicklung nach Ende des Zweiten Weltkriegs wurde maßgebend von externen Einflüssen mitbestimmt. Das *European Recovery Program* (auch Marshallplan⁵²) – eine von den USA ausgehende Initiative – sollte den Wiederaufbau Europas erleichtern. Das Programm erstreckte sich über den Zeitraum von 1948 bis 1952 und beinhaltete Subventionen in den Bereichen Forst- und Landwirtschaft, Tourismus, Industrie sowie Kohlebergbau und Elektrizitätswirtschaft. In Tirol fanden die zinsbegünstigten Kredite vor allem für die Modernisierung und den Ausbau von Beherbergungsbetrieben sowie die Errichtung von Aufstiegshilfen Verwendung. Aus Sicht der ECA (*Economic Cooperation Administration*)⁵³, die sowohl die finanzielle Hilfsquote als auch die thematischen Schwerpunkte für die jeweiligen Länder festlegte, war der Tourismus einer der zentralen Wirtschaftszweige, den es in Österreich bzw. in Tirol zu fördern galt. Man verwies auf das steile Wachstum in den 1920er-Jahren und erwartete sich eine Anknüpfung an die damalige Entwicklung (vgl. Gimbel 1976; Tschurt-

49 Bis 1933 wurden Gästezahlungen nur in jenen Gemeinden erfasst, die mehr als 500 „Fremdenmeldungen“ (entspricht den heutigen Ankünften) und mindestens 20.000 Nächtigungen aufwiesen (Tschurtschenthaler 1993: 120).

50 Landesstatistik Tirol (2013): Ankünfte und Nächtigungen seit 1985. (online abrufbar unter: <https://www.tirol.gv.at/statistik-budget/statistik/tourismus>).

51 Wichtige Ereignisse und Faktoren der damaligen Zeit, die dem Anwachsen des Wintertourismus dienten, waren die Olympischen Winterspiele im Jahr 1924 in Chamonix, Frankreich, sowie Filmproduktionen wie „Die weiße Nacht“ (1929) und „Der weiße Rausch“ (1931).

52 Die Bezeichnung Marshallplan geht auf den ehemaligen US-Außenminister George C. Marshall zurück, der in einer Rede im Juni 1947 Hilfeleistungen seitens der USA an Europa ankündigte. In seiner Ansprache führte er an, dass das Programm von einem Großteil der europäischen Nationen aufgestellt werden müsse und gab somit eine indirekte Initialzündung für die Gründung des OEEC (Ausschuss für Europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit, Vorläufer der OECD) im Juli 1947 (vgl. Gimbel 1976).

53 Die ECA war ein US-amerikanisches Amt, welches zur Verwaltung der amerikanischen Unterstützungsgelder im Rahmen des ERP gegründet wurde.

schenthaler 1993; Lacina 2000; Groß 2013). Aus heutiger Sicht muss den Bedingungen und den Entwicklungen der Nachkriegszeit eine zentrale Bedeutung beigemessen werden. Der erleichterte Zugang zu Krediten förderte die touristische Erschließung und gestaltete den sozioökonomischen Strukturwandel in den peripheren Regionen entscheidend mit. Eine Gegenüberstellung der Aufstiegshilfen in den Jahren 1948 und 1955 macht dies deutlich: Während Tirol im Jahr 1948 über fünf Seilbahnen⁵⁴ und 15 Einssessel- und Schleplifte verfügte, waren es sieben Jahre später bereits 19 Seilbahnen, Standseilbahnen und Doppelsessellifte sowie mehr als 90 Einzelsessel- und Schleplifte (Landesverkehrsamt für Tirol 1949, 1955).

Exkurs 10: Das European Recovery Program (ERP) – Baustein für den Tourismus in der Nachkriegszeit

Der ERP war eine von den USA ausgehende Initiative und die bis heute größte Investition, die Österreich sowie 16 weitere Länder Westeuropas je erreichte. Das Programm lief im Zeitraum von 1948 bis 1952 und beinhaltete finanzielle Beihilfen bzw. niedrigverzinsten und langfristig angelegte Kredite in den Bereichen Tourismus, Forst- und Landwirtschaft, Industrie, Elektrizitätswirtschaft und Kohlebergbau. Die Rückzahlungen sammelten sich im sogenannten ERP-Fonds, aus dem bis heute Kredite ausgeschüttet werden. Die Absichten des ERP waren einerseits der Wiederaufbau Europas, andererseits bezweckte es aber auch einen wirtschaftlichen Aufschwung der USA. Während letztere zwischen 1933 und 1944 einen Wirtschaftsboom erlebten und dieser mit Ende des Zweiten Weltkriegs abflachte, sah man im ERP eine Möglichkeit der drohenden Rezession entgegenzusteuern und neue, europäische Märkte für u.a. Güter, Maschinen und Rohstoffe zu fördern (vgl. Gimbel 1976; Lacina 2000; Groß 2013).

Neben dem ERP gab es zu Beginn der 1950er-Jahre noch eine Reihe weiterer Impulse, die eine verstärkte Nachfrage im Tourismus zur Folge hatten. Hierzu zählen die allgemeine **Aufhebung des Visumzwangs** sowie Maßnahmen im Feld der **Verkehrspolitik**. Tiroler Fremdenverkehrsvertreter verhandelten mit den Österreichischen Bundesbahnen über die Anbindung an das internationale Verkehrsnetz durch Sonderzüge, fremdenverkehrsfreundliche Tarifgestaltung, beschleunigte Grenzabfertigungen sowie die Einrichtung von Schnellzugstopps in touristisch bedeutsamen Gemeinden (vgl. Tschurtschenthaler 1993). Wenn auch die Winternachfrage im Wachsen begriffen war, entfielen auf die Sommersaison noch immer mehr als drei Viertel aller Nächtigungen. Im Lauf der folgenden Jahrzehnte sollte sich dieses Verhältnis markant ändern.

54 Die in den 1920er errichteten Seilbahnen in Ehrwald, Innsbruck und Kitzbühel wurden 1937 um eine weitere, die Galzigbahn in St. Anton am Arlberg, ergänzt.

56 Eine *Privatzimmervermietung* (= häusliche Nebenbeschäftigung) ist die durch die Mitglieder des eigenen Hausstandes ausgeübte Vermietung von nicht mehr als zehn Gästebetten, die ein Bestandteil der Wohnung/des Hauses des Vermieters sein müssen (Statistik Austria 2011: 26).

kann eine Ursache dafür gesehen werden, weshalb Tirol heute im Vergleich zu anderen alpinen Regionen stark dezentral und kleinbetrieblich strukturiert ist (vgl. Tschurtschenthaler 1993).

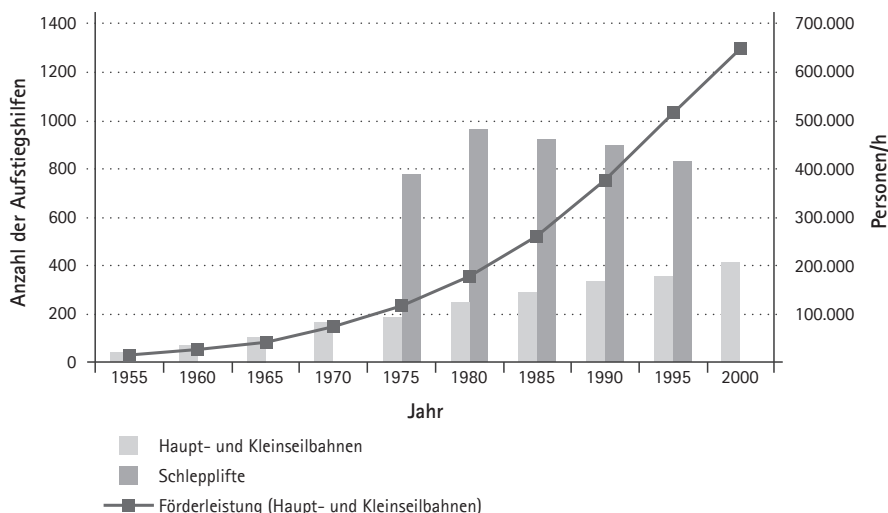


Abbildung 19: Quantitative Entwicklung der Aufstiegshilfen in Tirol zwischen 1955 und 2000⁵⁷ (Schleppliftedaten einzeln nur für den Zeitraum 1975–1995 verfügbar).

Quelle: Eigene Darstellung nach Institut für Verkehr und Tourismus 1975, 2000; Bundesministerium für Verkehr 1978

Mit Beginn der 1970er-Jahre trat der **Sommertourismus** in eine **Stagnationsphase**, während hingegen das Winterhalbjahr weiterhin hohe Wachstumsraten verzeichnete (Abbildung 21). Neben den Impulsen von staatlicher bzw. von Landesseite sowie den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen kann die wachsende Winternachfrage im Weiteren auf die Austragung der **Olympischen Winterspiele** in den Jahren 1964 und 1976 zurückgeführt werden. Erste Anzeichen eines Strukturwandels im Beherbergungsbereich zeichneten sich mit Ende der 1970er-Jahre ab, dessen Auswirkungen im folgenden Kapitel näher behandelt werden.

⁵⁷ In Summe (Haupt- und Kleinseilbahnen plus Schlepplifte) verzeichnet Tirol im Jahr 1990 erstmals eine Förderleistung von mehr als eine Millionen Personen/h. Weitere zur Verfügung stehende Daten zeigen rund 1.213.691 im Jahr 1995, 1.266.000 im Jahr 1999 und 1.441.172 im Jahr 2006 (Amt der Tiroler Landesregierung 2005, 2006).

Der Eintritt in die Sättigungsphase – die 1980er- und -90er-Jahre

Wie in Abbildung 20 dargestellt, lässt sich in den 1980er-Jahren nicht nur eine allmähliche Stagnation der Bettenzahlen feststellen, sondern auch eine **Qualitätsoffensive** im Beherbergungssektor erkennen. Ein wichtiger Auslöser für den zweitgenannten Punkt waren zum einen die wachsenden Ansprüche der Gäste, zum anderen wirkte aber auch eine von der Regierung veranlasste Initiative unterstützend. Diese räumte den Privatzimmervermietern die Möglichkeit ein, ohne Konzessionsprüfung in den Status eines Gewerbebetriebs überzutreten. Während in den 1960er- und -70er-Jahren ein Großteil der Gäste einfache Unterkünfte aufsuchte, änderte sich dies in den Folgejahren allmählich. Manche Privatzimmervermieter, vor allem in städtischen Gebieten, stellten ihre Nebenbeschäftigung ein, andere hingegen orientierten sich neu, führten entsprechende Umbaumaßnahmen durch und gestalteten ihre Räume in **private Ferienwohnungen**⁵⁸ um (Aufzeichnung dieser Kategorie seit 1980). Während auch Pensionen sowie Ein-, Zwei- und Dreistern-Betriebe Qualitätsoffensiven starteten, entfielen 1998 rund 20.000 Betten der Kategorie Ein- und Zweistern in die statistische Bezeichnung und Sparte **gewerbliche Ferienwohnungen**⁵⁹. Seit Aufzeichnung dieser Kategorie gegen Ende 1990er und der privat geführten seit Beginn der 1980er-Jahre, verzeichnen diese Beherbergungsarten die stärksten Zuwächse, wobei sich hier laut Meinung der Experten eine gewisse Grauzone auftut, innerhalb derer zwischen privat und gewerblich nicht eindeutig unterschieden werden kann. Ungeachtet dessen haben Ferienwohnungen sowie auch die Beherbergung im **Vier- und Fünfsternebereich** – sowohl im Angebot als auch in der Nachfrage – zunehmende Beliebtheit erfahren, eine Verschiebung von Privatzimmern zu professionellen Gewerbebetrieben hervorgebracht und damit das Landschaftsbild vieler Regionen entscheidend geprägt.

58 Als solche gelten Privatwohnungen, Ferienhäuser, Appartements, etc., die vom Unterkunftsgeber ohne Gewerbekonzession zur Gänze vermietet werden (Statistik Austria 2011: 26).

59 Hierunter sind Privatwohnungen, Ferienhäuser, Appartements, etc. zu verstehen, die vom Unterkunftsgeber mit Gewerbekonzession zur Gänze vermietet werden. Hierunter fallen auch Feriendörfer und Clubs, die keine bzw. nur eingeschränkte Dienstleistungen anbieten (Statistik Austria 2011: 26).

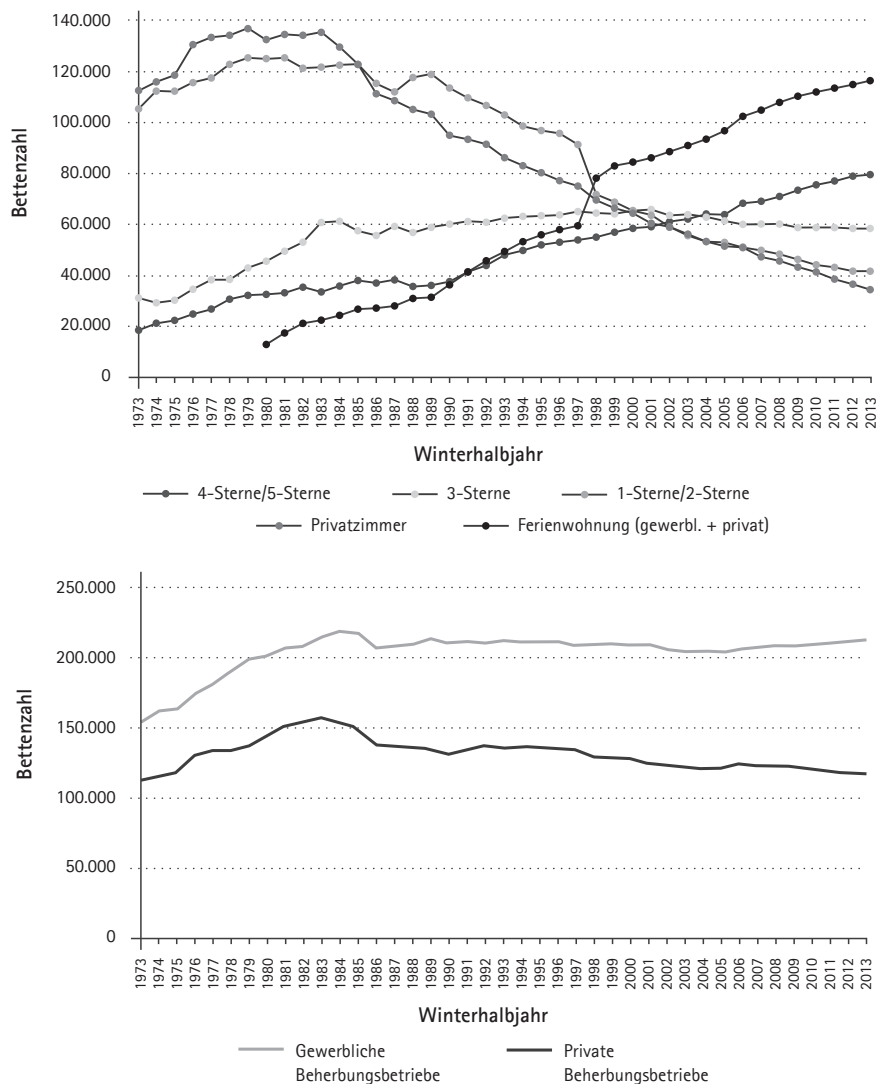


Abbildung 20: Entwicklung der Bettenstruktur in Tirol zwischen 1973 und 2013⁶⁰.

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung nach Landesstatistik Tirol 2013

⁶⁰ In der Grafik nicht enthalten sind Beherbergungsarten wie Campingplätze, Kurheime, Jugendherbergen, Schutzhütten, Kinder- und Jugendherholungsheime sowie Matratzenlager.

Während die Sommernachfrage bereits in den 1970er-Jahren stagnierte, trat auch der Wintertourismus mit Ende der 1980er- und Anfang der -90er-Jahre nach und nach in eine Sättigungsphase ein. Die Gründe hierfür können u. a. in einer generellen **Reifung des alpinen Skisports** an sich sowie in der zunehmenden Beliebtheit von **Fernreisen** gesehen werden. Reisemotive wie „Neues entdecken“ und „fremde Kulturen kennenlernen“ gewannen verstärkt an Bedeutung, das Wachstumspotential in vielen Quellländern war ausgeschöpft. In den traditionellen Herkunftsländern wie Deutschland oder den Niederlanden verlor Tirol als Hauptreiseziel immer mehr Marktanteile und wurde nun verstärkt als Zweit- oder Drittreiseland gewählt. Diese Entwicklung sollte sich aber als kein Nachteil erweisen. Vielmehr hatten die kürzer werdenden Aufenthalte nun eine zeitlich breiter werdende Nachfragesteuerung sowie eine bessere Auslastung zur Folge. Vor- und Nachsaison wurden belebt, sowie waren die durchschnittlichen Ausgaben während der Kurz- im Verhältnis zu den Langzeitaufenthalten tendenziell höher⁶¹ (vgl. Weiermair 1996: 193f; Tschurtschenthaler & Margreiter 2001: 322f).

Nächtigungen (in Mio.)

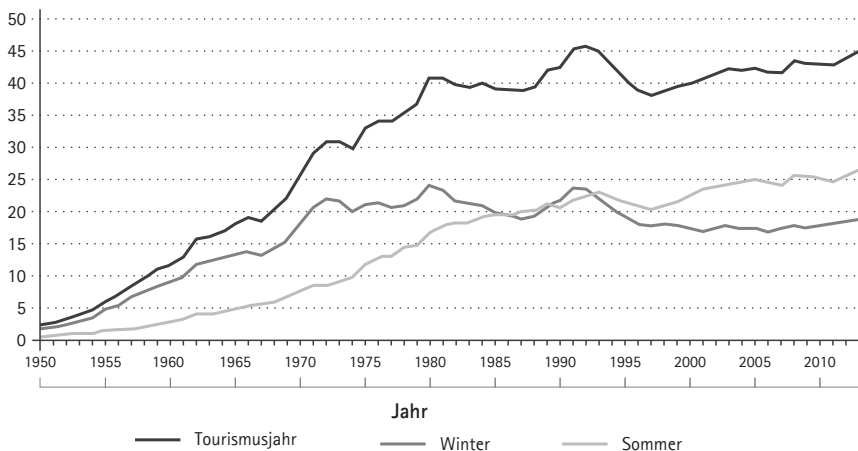


Abbildung 21: Entwicklung der Nächtigungszahlen in Tirol von 1950 bis 2013.

Quelle: Eigene Darstellung nach Landesstatistik Tirol 2013

Wenngleich Entwicklungen wie die Ostöffnung Anfang der 1990er-Jahre für den Sommertourismus erneuten Aufschwung bedeuteten, verzeichnete dieser ab 1993 gegenüber der Wintersaison stets niedrigere Nächtigungszahlen (Abbildung 21). Man investierte weiter in wintertouristische Infrastrukturen, der Ausbau von Skigebieten setzte sich

61 Die erhöhte durchschnittliche Ausgabenleistung während Kurz- sowie Zweit- und Drittreisen bestätigt eine Reihe von Studien (siehe u. a. Mazanec et al. 1991).

fort und mündete landesweit in eine Zunahme skitouristischer Monostrukturen sowie Abhängigkeiten. Die Festlegung der **Seilbahngrundsätze** durch die Tiroler Landesregierung im Jahr 1992 sollte einen ersten Wendepunkt in dieser Entwicklung bedeuten.

.....

Exkurs 11: Die Bedeutung der Seilbahngrundsätze und des Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramms

Die anhaltende Erweiterungsdynamik in vielen Skigebieten führte in den 1980er-Jahren nach und nach zu gesellschaftlichen Auseinandersetzungen. Während die Erschließungsbefürworter mit dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit argumentierten und damit weitere Erschließungen einforderten, brachten die Gegenstimmen Einwände wie Raumknappheit und Umweltverträglichkeit mit ein. Die bis dahin bestehende, relativ großzügige Genehmigungspraxis ließ sich in den Folgejahren nicht mehr fortsetzen. Zudem war eine angemessene Beurteilung der vielen Projekteinreichungen aus bürokratischer Sicht nicht mehr zu bewerkstelligen (vgl. Tschurtschenthaler & Margreiter 2001: 336f). In der Folge forderte die Landespolitik eine Nachdenkpause und Neuorientierung im Seilbahnwesen ein, welche schließlich 1992 in die sogenannten **Seilbahngrundsätze** mündete. In diesen wurden erstmalig sogenannte Skigebiets-Außengrenzen festgelegt. Das Programm war jedoch nur ein Leitfaden und basierte auf einer unverbindlichen Übereinkunft zwischen der Tiroler Landesregierung und der Seilbahnwirtschaft. Auf eine Geltungsdauer von vier Jahren befristet, zielte es auf eine Eindämmung der herrschenden Erschließungsdynamik ab. **Neuerschließungen**⁶² waren fortan nicht mehr erlaubt, doch ließen sich Erweiterungen sowie Skigebietszusammenschlüsse unter bestimmten Voraussetzungen realisieren. Vier Jahre später folgte eine Festlegung sogenannter „Endausbaugrenzen“, welche jedoch auf Nachdruck der Seilbahnbetriebe wieder aufgehoben wurde (vgl. Weingartner 1998; Haßbacher 2007; 2013). Die Grundsätze von 2000–2004 teilten Tirol in drei Zonen auf: (1) *Tourismusintensivgebiete*; (2) *Wirtschaftsstarke Zentralräume einschließlich ihres Nahbereichs*; (3) *Wirtschaftsschwache abgelegene Gebiete*. Für erstere wurden „vorläufige Außengrenzen“ festgelegt und unter bestimmten Auflagen Erweiterungen genehmigt. In zweiteren waren geringfügige räumliche Erweiterungen dann vertretbar, wenn diese die Attraktivität für den Wintersport erhöhten oder Verkehrsbelastungen minderten. In wirtschaftlich schwachen Räumen waren Erschließungen in unberührten Räumen dann realisierbar, wenn diese mit einer Stärkung des regionalen Tourismus einhergingen (vgl. Amt der Tiroler Landesregierung 2000; Streiter 2000). Dass die Anzahl an eingereichten Projekten zur damaligen Zeit relativ hoch gewesen sein musste, bestätigt der nachfolgende Auszug:

62 Als „Neuerschließungen“ werden im Rahmen der Seilbahngrundsätze jene Erschließungen verstanden, die in Gebieten erfolgen, welche bisher frei von mechanischen Aufstiegshilfen geblieben sind und nicht mit bestehenden Skigebieten in Verbindung gebracht werden (Streiter 2000: 6). Diese Definition änderte sich im beschlossenen Raumordnungsprogramm für Seilbahnen im Jahr 2005, sie wurde um weitere Inhalte ergänzt – jedoch im Zuge der Novellierung von 2011 zugunsten der Seilbahnunternehmen umgeschrieben (siehe Fußnote 63).

„Im Zuge der Neuerlassung der Seilbahngrundsätze wurden von den Seilbahnunternehmen insgesamt **49 Vorhaben** in Tourismusintensivgebieten vorgelegt, die hinsichtlich der Festlegung von Skigebietsaußengrenzen zu beurteilen waren. 24 davon waren aus rechtlichen Gründen (Gletscherschutz, Lage in einem Ruhegebiet) (...) abzulehnen. Für zehn Projekte (in der Mehrzahl kleinere Skigebietserweiterungen, in zwei Fällen Skigebietszusammenschlüsse) wurden Skigebietsgrenzen festgelegt. Vier Vorhaben wurden grundsätzlich positiv vorbeurteilt, sind jedoch in der auszuführenden Variante noch zu fixieren. In zwei Fällen wurden Planungsgebiete aus den Seilbahngrundsätzen 1996 unverändert (...) übernommen. Bei neun Vorhaben (in der Mehrzahl Zusammenschlüsse von Skigebieten und Errichtung neuer Zubringeranlagen, in drei Fällen Skigebietserweiterungen) wurden vorläufige Skigebietsgrenzen ausgewiesen. Diese Option kommt für Gebiete zum Tragen, die sich für eine Erschließung zwar grundsätzlich eignen, für die aber derzeit die Unterlagen für eine Beurteilung der Auswirkungen auf Infrastruktur, Naturraum und Wirtschaft noch nicht ausreichen.“ (Streiter 2000: 4f)

Dieses Beispiel deutet bereits darauf hin, dass die Festlegung der Seilbahngrundsätze aus ordnungspolitischer Sicht ein richtiger Schritt war, die Diskussion und Auseinandersetzung mit Skigebieten sich jedoch zunehmend auf deren Außengrenzen verlagerte. Als Konsequenz daraus erließ die Landesregierung 2005 ein **Raumordnungsprogramm**, betreffend Seilbahnen und skitechnische Erschließungen, welches konkrete Ziele definierte, nach denen die zukünftige Errichtung von Seilbahnen und die Erweiterung von Skigebieten erfolgen soll. Dieses **verbindliche**, auch unter dem Titel *Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramm* (TSSP) bekannte Papier, wurde für zehn Jahre erlassen und sieht eine Zwischenevaluierung und allfällige, inhaltliche Anpassung nach fünf Jahren vor. Es kommt sowohl bei Neuerschließungen als auch Erweiterungen von Skigebieten, jedoch nicht für skitechnische Erschließungen im Bereich der festgelegten Skigebietsgrenzen. Wesentlich darin ist das Verbot von Neuerschließungen⁶³, die Aufzählung von Strategien für den Umgang mit Klein- und Kleinstskigebieten, sowie die Auflistung von **Ausschluss- und Positivkriterien** für konkrete Erweiterungsvorhaben. Erweiterungen außerhalb der festgelegten Bestandsgrenzen⁶⁴ sind grundsätzlich möglich, sofern (1) nicht die Merkmale einer Neuerschließung bestehen, (2) kein Ausschlusskriterium vorliegt und (3) die Positivkriterien überwiegen. Letztere in Kombination mit den Ausschlusskriterien geben vor, nach welchen Grundsätzen die Errichtung

63 Im Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramm (Amt der Tiroler Landesregierung 2005: 33) werden als „Neuerschließung“ (1) die Erschließung von bisher nicht erschlossenen Geländekammern, (2) die Errichtung von Zubringerbahnen zu bestehenden Skigebieten aus anderen Hauptältern als jenen, in denen sich die Talstationen der bestehenden Zubringerbahn befinden, (3) die vom Dauersiedlungsraum oder von öffentlichen Straßen ausgehende Errichtung von Seilbahnen, sowie (4) die großräumige Erweiterung von bestehenden Kleinstskigebieten (siehe Definition in Exkurs 12, S. 132) definiert (ebd.). Im Zuge der Novellierung von 2011 erfolgte eine Änderung dieser Definition, auf deren Grundlage die Erschließung von neuen ski- und seilbahntechnisch unerschlossenen Geländekammern (die bisher eine Neuerschließung dargestellt haben) möglich wird (Sprenger 2011: 18)

64 Innerhalb der touristischen Intensivgebiete gemäß den Seilbahngrundsätzen knüpft die Bestandsdarstellung der Skigebiete im TSSP an die bisher festgelegten Skigebietsaußengrenzen an. In den beiden anderen Gebietstypen wurde die Bestandsabgrenzung nach einer vergleichbaren Methodik durchgeführt (Amt der Tiroler Landesregierung 2005: 36).

von Bergbahnen und Skipisten erfolgen soll bzw. welcher Voraussetzungen es für eine Projektrealisierung bedarf. Seilbahnbetreiber werden dazu angehalten, ihre Projektideen u.a. im Kontext des Naturschutzes, der regionalwirtschaftlichen Bedeutung oder der Verkehrsauswirkung zu beleuchten und zu argumentieren. Am Beispiel des Kriteriums „Schonung von Natur, Landschaft und Umwelt“ (Amt der Tiroler Landesregierung 2005: 16) würde zu den Ausschlusskriterien beispielsweise eine Inanspruchnahme von Schutzgebieten⁶⁵, oder eine Beeinträchtigung von Mooren, Sümpfen, Quellfluren, Laichgewässer und Lebensräume des Auer- sowie Steinuhns zählen. Positivkriterien stellen u.a. die „besondere Rücksichtnahme“ auf folgende Naturgüter dar: (1) Krumm- und Polsterseggenrasen, Nacktried-Gesellschaften sowie Gämsheide aufgrund besonders langer Regenerationszeiten; (2) Habitate des Birk- und Alpenschneehuhns; (3) Artenreiche Bergwiesen; (4) Natürliche oder naturnahe Fließ- und Stehgewässer, Auwälder, Trockenstandorte und Gletscherschlibfbereiche; (5) Einzelbäume, Felsblöcke und Blockhalden. Neben dem Bereich des Naturschutzes, werden noch weitere Aspekte und dazugehörige Positiv- wie Negativkriterien gelistet, wie u.a. „betriebswirtschaftliche Erfolgsaussichten“, „regionalwirtschaftlicher Nutzen“, „skitechnische Eignung, Qualität und Schneesicherheit“ oder „Vermeidung unzumutbarer Beeinträchtigungen durch den Verkehr“, innerhalb derer ein Projektvorhaben einzubetten ist.

Die ausführlichen Formulierungen und Rahmenbedingungen bezwecken einerseits auf Behördenseite eine raschere und nachvollziehbare Entscheidungsfindung. Andererseits dienen sie auch den Seilbahnunternehmen, indem diese bereits im Vorfeld alle notwendigen Auflagen kennen und hinsichtlich ihres Projektvorschlags eine gewisse Planungs- und Entscheidungssicherheit erhalten. Hier in Verbindung steht eine Serviceleistung von Seiten des Landes, die dem Projektwerber die Möglichkeit einräumt, sein geplantes Vorhaben einer fachlichen Vorprüfung zu unterziehen und dieses auf Vereinbarkeit zum TSSP bewerten zu lassen (ebd.).

Die Zwischenevaluierung bzw. Novellierung des Programms im Jahr 2011 mündete in eine öffentliche Debatte, in der die Aufweichung der Inhalte bzw. die Änderung der Bezeichnung der „Neuerschließung“ im Mittelpunkt stand. Eine Reihe von Projekten, die zwischen 2005 und 2010 noch als „Neuerschließung“ kategorisiert und damit nicht realisierbar gewesen wären, fiel nun unter die Bezeichnung der „Erweiterung“. Die Landespolitik nahm damit indirekt einen erhöhten Flächenverbrauch durch seilbahn- und skitechnische Erschließungen in Kauf – ein Vorgehen, welches von Seite der Landesumweltanwaltschaft, der Landwirtschaftskammer sowie dem OEAV und DAV stark kritisiert worden war.

.....

65 Darunter fallen Nationalparks, Landschaftsschutzgebiete, Ruhegebiete, Naturparks, Geschützte Landschaftsteile, Naturschutzgebiete, Sonderschutzgebiete, Naturdenkmäler und Natura 2000-Gebiete.

Qualitätstourismus und die Erschließung neuer Märkte – die 2000er-Jahre bis heute

Die stagnierende Nachfrage sowie die sich wandelnden Bedürfnisse an das touristische Produkt hielten die touristischen Institutionen und Unternehmen des Landes dazu an, künftig verstärkt auf **Qualitätstourismus** zu setzen (vgl. Tschurtschenthaler & Margreiter 2001: 326). Gesellschaftliche Trends wie Markenorientierung, Multioptionalität und Erlebnis wurden aufgenommen und in einem wachsenden Maße befriedigt. Den Bedürfnissen einer sogenannten „**Mehr-Kultur**“ (Steinecke 2000: 17) entsprechend – einer Gesellschaft die auf Individualität und persönliche Entfaltung ausgerichtet ist und nach Abwechslung und Vielfaltigkeit sucht – passten sich auch Seilbahnunternehmen an. Events und Aktivitäten abseits der Piste gewannen an Bedeutung, ebenso erhielten Marketingkooperationen sowie Verbundkarten zunehmend Relevanz.

Die 2000er-Jahre kennzeichnen sich somit sowohl im Seilbahn- als auch Beherbergungssektor durch eine Reihe von Modernisierungsmaßnahmen. Stellvertretend für letztere ist beispielsweise die Zunahme gewerblicher im Verhältnis zu privaten Betten sowie der Ausbau des Vier- und Fünfsternesektors (Abbildung 20). Rund 34 % aller Nächtigungen im Jahr entfallen heute auf die beiden obersten Sternekategorien, gefolgt von 20 % im Dreisternesektor. Rund 26 % verteilen sich auf Ferienwohnungen, wobei die gewerblich geführten gegenüber den privaten eine deutlich höhere Auslastung erzielen (Abbildung 22). Ein gegenwärtiges Verhältnis von einem Drittel gewerblich und **zwei Drittel privat geführten Betrieben** lässt allerdings erahnen, wie kleinbetrieblich viele Regionen strukturiert sind. Von Seite des Landes wird in diesem Zusammenhang eine klare Förderung und Aufrechterhaltung dieser Strukturen kommuniziert – stellen sie doch ein zentrales Charakteristikum und Merkmal Tiroler Tourismuskultur dar. Beispielhaft für die Unterstützung privat geführter Betriebe ist die ins Leben gerufene **Vermieterakademie** im Jahr 2012. Initiiert von der Tourismusabteilung des Landes Tirol und vier weiteren Partnern⁶⁶, stellt sie ein Instrument zur Qualitätssicherung und Professionalisierung kleinstrukturierter touristischer Betriebe dar. Mit einem umfangreichen Angebot an Seminaren und Workshops, u. a. in den Bereichen Produkt- und Angebotsgestaltung, Social Media, Netzwerkbildung sowie Haus und Qualität, eröffnet es den Vermietern einen Einblick in aktuelle Trends und Entwicklungen, vermittelt praktische Hinweise zur Umsatz- und Nachfragesteigerung und zielt auf die Entstehung von Synergieeffekten ab.

66 Wirtschaftskammer Tirol, Tirol Werbung, Privatvermieterverband Tirol und Verein Alpine Gastgeber.

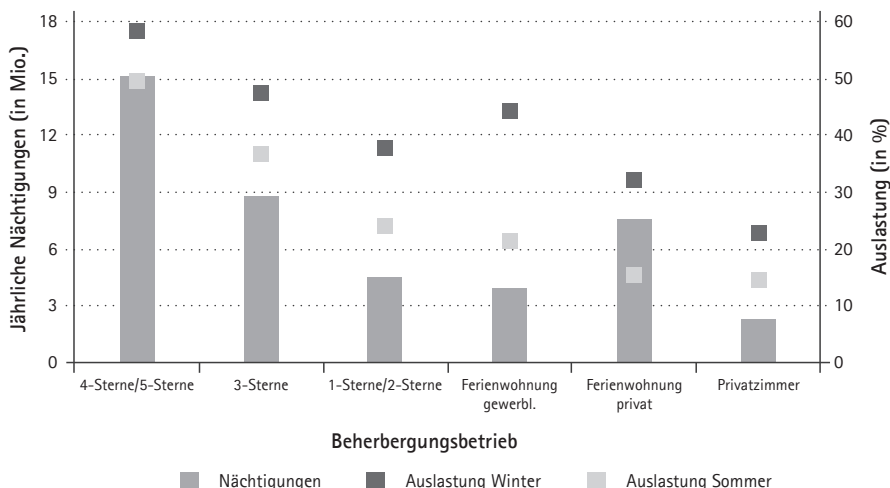


Abbildung 22: Nchtigungen sowie Auslastung nach Beherbergungsart (Stand 2013)⁶⁷.

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung nach Landesstatistik Tirol 2013

Akteure der Seilbahnbranche investierten zum einen großflächig in leistungsstärkere Aufstiegshilfen (siehe Fußnote 57), zum anderen starteten sie im Bereich der Gastronomie eine Qualitätsoffensive. Alte Lifтанlagen wurden abgebaut und durch modernere ersetzt, Restaurants renoviert bzw. neu errichtet, ebenso fiel auf die technische Schneeerzeugung ein Großteil der jährlichen Ausgaben (vgl. Amt der Tiroler Landesregierung 2002, 2006, 2010). Ein Blick auf die Menge der in Tirol verfügbaren Schneeerzeuger und gebauten Speicherteiche macht dies deutlich. So zählt das Land heute mehr als 10.000 Schneekanonen sowie -lanzen⁶⁸ und insgesamt 110 Speicherteiche⁶⁹. Auf Grundlage der jeweiligen Webseiten verschiedener Bergbahnbetreiber und der abgehaltenen Gespräche, können in der Skiwelt Wilder Kaiser aktuell 1.400 Schneeerzeuger, in Serfaus-Fiss-Ladis 1.200, in Ischgl 1.100, in Kitzbühel 780, in Sölden 300 sowie in Fieberbrunn 195 gezählt werden. Mit Ausnahme einiger wenigen Kleinskigebiete, lässt sich in Tirol kaum mehr ein Seilbahnunternehmen finden, welches in den vergangenen

67 Hiervon ausgenommen sind Campingplätze, Kurheime, Jugendherbergen, Kinder- und Jugenderholungsheime, Schutzhütten und Matratzenlager.

68 Diese Angabe entstammt aus einem Interview mit Franz Hörl, Obmann des Österreichischen Fachverbandes für Seilbahnen. (online abrufbar unter: <http://derstandard.at/1361241351220/Schneegarantie-durch-19000-Kanonen>).

69 Die Zahl basiert auf einer schriftlichen Stellungnahme des ehemaligen Landeshauptmannstellvertreters, Hannes Gschwentner, aus dem Jahr 2010 (online abrufbar unter: http://archiv.tirol.gruene.at/fileadmin/tirol/benutzerinnen/Antraege_Anfragen/Anfragebe_138-10.pdf) sowie eine von Maria Schneider, ehemalige Landtagsabgeordnete in Tirol, veröffentlichte Tabelle der Beschneiungsanlagen Tirols (online abrufbar unter: http://archiv.tirol.gruene.at/fileadmin/tirol/benutzerinnen/Antraege_Anfragen/Anfragebe_138-10-Anlage_01.pdf).

Jahren nicht in den Bau einer Beschneiungsanlage samt entsprechenden Komponenten wie u. a. Schneerzeuger, Wasser-, Luft- und Stromleitungen, Pumpen und Kompressionen sowie Speicherteich bzw. -see investierte. Letztere werden dabei aktiv beworben und als Attraktion und Ausflugsziel während der Sommermonate eingesetzt.

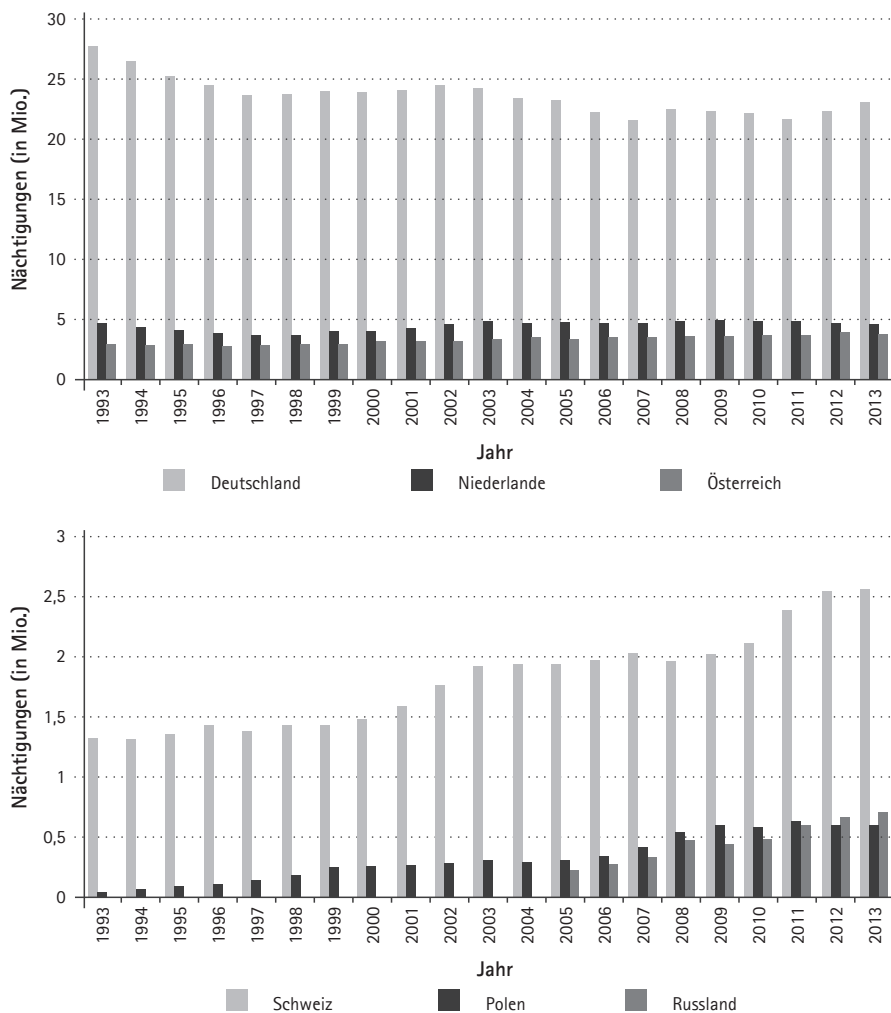


Abbildung 23: Nächtigungsentwicklung der drei wichtigsten Quell- sowie Wachstumsmärkte in Tirol zwischen 1993 und 2013.

Quelle: Eigene Darstellung nach Landesstatistik Tirol 2013

Neben dem Wandel im skitouristischen Angebot und der Beherbergungsstruktur, ließ sich während des vergangenen Jahrzehnts ebenso in der **Gästekstruktur** eine Veränderung ablesen. Die Stagnierung oder das zum Teil nur mehr geringe Anwachsen der Ankünfte aus den traditionellen Herkunftsländern, wie beispielsweise Deutschland, den Niederlanden, Großbritannien und Belgien, veranlasste die Akteure dazu, neue Märkte zu erschließen sowie bestehende zu erweitern. So lässt sich gegenwärtig beobachten, dass der Quellmarkt Russland – insbesondere in den Gemeinden Mayrhofen, Sölden und Ischgl – stark an Bedeutung gewinnt. Belegte das Land noch vor acht Jahren Rang 14 in der Liste der wichtigsten Quellländer Tirols (gemessen an der jährlichen Nächtigungszahl), nimmt dieser Markt heute Rang neun ein (vgl. Tabelle 7 im Anhang). Wenn auch das Niveau der absoluten Zahlen im Vergleich zu den drei größten Märkten noch relativ gering ist (Deutschland, Niederlande und Österreich verfügen über einen Anteil von 70 %) (Abbildung 23), verzeichnet Russland seit 2005, sowohl bei den Ankünften als auch bei den Nächtigungen die stärksten Zuwächse. 90 % aller Nächtigungen entfallen dabei auf die Wintersaison.

Ein weiterer Wachstumsmarkt der vergangenen 15 bis 20 Jahre stellt die Schweiz dar. Sowohl im Sommer als auch im Winter hält Tirol österreichweit mehr als 55 % des Schweizer Marktanteils. Die Region Serfaus-Fiss-Ladis gilt dabei als das beliebteste Reiseziel, im Winter gefolgt von den Gemeinden Ischgl und Sölden, im Sommer von Seefeld i. T. sowie Eben am Achensee. H. Pale, Geschäftsführer der Fisser Bergbahnen GmbH führt die Ursachen hierfür einerseits auf ein verstärktes Marketing und die für den Schweizer günstige Währungssituation zurück. Andererseits betont er, dass die entsprechenden Gäste vor allem das vielfältige Angebot schätzen – welches sie in diesem Ausmaß in der Schweiz nicht vorfinden – sowie großen Wert auf Dienstleistung und den relativ hohen Anteil einheimischer Mitarbeiter legen.

Vor Beendigung dieses quantitativen Überblicks und der Genese des Skitourismus in Tirol, sollte an dieser Stelle ergänzt werden, dass die dargelegten Ausführungen – wenn nicht explizit erwähnt – stets auf GesamtTirol Bezug nahmen und für einzelne Gemeinden oder Regionen keine Gültigkeit gewähren. So registrierte Tirol im Zeitraum von 1975 bis 1999 zwar eine Abnahme in der Sommernachfrage von 15 %, Destinationen wie Ischgl (+21 %), Neustift i. St. (+19 %), Sölden (+6 %) oder Seefeld i. T. (+4 %) hingegen, verzeichneten in dieser Periode ein Wachstum. Gleiches gilt für die Entwicklung der Winternächtigungen. Während zwischen den Saisons 1974/1975 und 1998/99 diesbezüglich ein Anstieg von 85 % in Tirol erzielt werden konnte, lagen einzelne Gemeinden weit über dem Durchschnitt und erreichten Raten von über 100 %, wie beispielsweise Neustift i. St. (+280 %), Ischgl (+229 %), Sölden (+140 %) und Mayrhofen (+138 %).

Ableitend aus dem geschichtlichen Überblick lässt sich somit festhalten, dass die gegenwärtige Verbreitung und Bedeutung des Tourismus in Tirol einer Reihe von Impulsen bedurfte und hierfür wiederum entsprechende Rahmenbedingungen notwendig waren. Zu den wesentlichen Faktoren in diesem Zusammenhang gehörten

bzw. gehören die individuellen Leistungen der Seilbahnbetreiber sowie der Betreiber von Beherbergungsbetrieben selbst, gezielte Förderungsmaßnahmen sowohl von staatlicher als auch von Landesseite, verkehrstechnologische Erschließungen, sowie veränderte wirtschaftliche Verhältnisse und gesellschaftliche Bedürfnisse in den Quellländern. Die Ausbreitung touristischer Infrastrukturen und damit verbundene Beschäftigungseffekte wirkten sich unmittelbar auf den sozioökonomischen Strukturwandel aus. Verlorengegangene Arbeitsplätze in der Landwirtschaft wurden kompensiert, räumliche Disparitäten abgebaut sowie gleichwertige Lebensbedingungen geschaffen. Mit diesen und noch weiteren positiven Effekten des Fremdenverkehrs, wie u. a. der Eindämmung der Land-Stadt-Migration, der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Ankurbelung regionaler Wirtschaftskreisläufe werden häufig eine Vielzahl bereits durchgeführter sowie aber auch geplanter Projekte und Erschließungsmaßnahmen legitimiert. Damit einhergehende Effekte wie Bodenversiegelung, ansteigende Lebenserhaltungskosten oder verstärkte Verkehrsbelastung jedoch zeigen, dass den positiven Auswirkungen touristischer Inwertsetzung ebenso negative Folgen gegenüberstehen. Mit Blick auf Tirol, sollen diese im Nachfolgenden gegeneinander abgewogen und diskutiert werden.

11.2 Sozioökonomische und räumliche Effekte

Die Wirkungen des Tourismus sind sehr vielseitig und ambivalent zu bewerten. Einerseits steht er in direktem Zusammenhang mit Beschäftigungs- und Einkommenseffekten sowie dem Abbau regionaler Disparitäten. Andererseits stehen ihm Aspekte wie Monostrukturierung, Preissteigerungen, Flächenverbrauch und Zersiedelungsprozesse gegenüber (Abbildung 24). Die Auswirkungen des Fremdenverkehrs lassen sich demnach nicht ausschließlich positiv oder negativ bewerten. Mit nachfolgender Tabelle sollten dieses komplexe System und die daraus ableitbaren (möglichen) Positiv- sowie Negativeffekte überblickshaft dargestellt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass manche angeführten Aufzählungen, wie beispielsweise der Ausbau und die Nutzung von Infrastruktur oder Verdrängungserscheinungen im Zuge verschärfter Konkurrenz, sich nicht einer einzigen Dimension zuordnen lassen. Die jeweiligen Untergliederungen *ökonomisch*, *soziokulturell*, *ökologisch* sowie *räumlich* dürfen daher nicht in scharfer Abgrenzung zueinander, sondern vielmehr überschneidend und wechselseitig betrachtet werden.

Tabelle 5: Wirkungen des Tourismus in Tirol

	(mögliche) positive Effekte	(mögliche) negative Effekte
Ökonomisch	- Beschäftigung (direkt und indirekt) - Einkommenssicherung - Steigerung der regionalen Kaufkraft - Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten - Wechselwirkung Tourismus und Landwirtschaft - Ausbreitung von Nahversorgungseinrichtungen - Abbau regionaler Disparitäten	- Monostrukturierung und saisonale Abhängigkeit - Saisonale Arbeitsplätze/Arbeitslosigkeit im Sommer/in der Zwischensaison - Preisdumping im Beherbergungsbereich (v.a. im Sommer) - Preissteigerung (Wohnen, Handel, Dienstleistungen, Transport)
Sozio-kulturell	- Schaffung gleichwertiger Lebensbedingungen - Interkultureller Austausch - Erhalt materieller und immaterieller Kulturgüter (u. a. Baudenkmäler, Traditionen) - Mitnutzung touristischer Infrastrukturen - Regionale Vernetzung und Kooperation	- Kommerzialisierung von Traditionen - Innovationsmangel - Regionale Interessenskonflikte
Ökologisch	- Ausweisung von Schutzgebieten - Bewusstseinsbildung/Wandel in der Wertschätzung schutzbedürftiger Gebiete und Arten	- Steigerung des Bodenverbrauchs/der Bodenversiegelung - Steigerung des Energie- und Wasserverbrauchs - Irreversible Eingriffe in Gebirgsökosysteme - Minderung der Artenvielfalt - Erhöhte Schadstoffemission - Lärmbelästigung - Verdrängung von Wildtieren
Räumlich	- Ausbau von Ver- und Entsorgungseinrichtungen - Eindämmung der Land-Stadt-Migration - Förderung der Kulturlandschaftspflege	- Zersiedelung - Uniformismus - Beeinträchtigung des Landschaftsbildes durch Überproportionierung touristischer Infrastrukturen

Quelle: Eigene Erhebung

Die angeführten Punkte in der vorangegangenen Tabelle geben zu verstehen, dass Tourismus nicht nur ein sehr komplexes, sondern auch ein mit vielen unterschiedlichen Interessen verbundenes Thema darstellt. Um sich den Wirkungen des Tourismus in Tirol möglichst objektiv zu nähern und am Ende der Arbeit eine sachliche Beurteilung abzugeben (vgl. Kapitel 10.5), soll die Thematik nicht einseitig, beispielsweise nur aus einem ökologischen Gesichtspunkt, oder nur aus dem Blickwinkel der direkt vom Tourismus Betroffenen, sondern aus **mehreren Perspektiven** betrachtet werden. Aus all den Gesprächen mit den verschiedenen Interessensvertretern geht hervor, dass mit dem touristischen Konsum in erster Linie wirtschaftliche Effekte in Verbindung gebracht werden. Er schafft Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten in den Tälern, trägt zur Stärkung der regionalen Kaufkraft bei und gewährleistet den Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten. Damit einhergehende Entwicklungen wie die Ausdehnung öffentlicher und privater Nahversorgungseinrichtungen, indirekte

Wertschöpfungsprozesse⁷⁰ und der dadurch verursachte Stopp einer Abwanderung aus peripheren Gebieten gehören zu den wichtigsten Argumenten der Tourismusbefürworter.



Abbildung 24: Zersiedelung im Stubaital, Tirol.

Quelle: Eigene Darstellung nach Amt der Tiroler Landesregierung (Abteilung Geoinformation)

Der **Abbau räumlicher Disparitäten** und die Schaffung gleichwertiger Lebensbedingungen stellen klare Strategien der Tiroler Landesentwicklung dar. Die Versorgung mit Arbeitsplätzen sowie Wohn- und Ausbildungsmöglichkeiten hat demnach flächendeckend zu erfolgen, wofür der Tourismus die hierfür nötige Grundlage bildet. Den Seilbahnbetrieben wird in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle zugeschrieben. In den meisten ländlichen Regionen werden sie als der wichtigste Wirtschaftsmotor angesehen, ohne welchen ein Großteil der dort lebenden Bevölkerung in die Zentralräume abgewandert wäre. In Verbindung damit wird auch immer wieder auf deren Bedeutung für die Landwirtschaft verwiesen. Beide Wirtschaftszweige – Seilbahnwesen und Agrarwirt-

70 Unter indirekter Wertschöpfung wird in diesem Zusammenhang jene Wertschöpfung verstanden, die von den Lieferanten touristischer Dienstleister (z. B. Hotellerie, Seilbahnbetriebe, etc.), sowie deren Zulieferer erzielt wird. (Sie erstreckt sich aber auch auf jene Lieferanten, die ihrerseits die unmittelbaren Vorlieferungs- und Vorleistungsbetriebe touristischer Dienstleister beliefern.) Eine direkte Wertschöpfung hingegen beschreibt jene, die unmittelbar dort entsteht, wo der Gast seine Ausgabe tätigt, beispielsweise in einem Beherbergungsbetrieb oder in einem Skigebiet.

schaft – bedingen heute in mehrfacher Hinsicht einander. Beispielsweise, indem letztere für den Erhalt und die Pflege der Kulturlandschaft Sorge trägt und damit die Basis für den Tourismus schafft. Sie bedingen aber auch, indem Seilbahnen landwirtschaftliche Flächen pachten, entsprechende Produkte aus der Region beziehen und als Arbeitgeber einer Reihe von Nebenerwerbslandwirten eine Zusatzbeschäftigung ermöglichen.

Mit einer Bruttowertschöpfung von rund vier Milliarden Euro und einem Anteil von 18 % am Bruttoregionalprodukt (in Tourismuszentren ist dieser Wert deutlich höher), liegt Tirol bundesweit nicht nur an erster Stelle, das Land hat sich zugleich ein touristisches Profil erarbeitet, welches für einen Großteil der Gesellschaft nicht mehr wegzudenken ist. So scheint es kaum verwunderlich, wenn befragte Experten heute von einer „Untrennbarkeit des Skisports von Tirol“ sprechen und touristisch stark erschlossene Regionen darin gezwungen sehen, deren eingeschlagenen Weg im (Winter-)Tourismus weiter zu verfolgen. So geben diese Beispiele bereits zu erkennen, dass der Ausbreitung des Massentourismus auch negative Folgen anhaften. Die Bildung von **Monostrukturen** und dadurch bedingte Abhängigkeiten stellen Gefahren dar. Insbesondere wenn diese einem Lebenszyklus unterworfen und hinsichtlich klimatischer Veränderungen als vulnerabel einzustufen sind. Des Weiteren darf die saisonal unausgeglichene Nachfrage an Arbeitskräften – trotz der daraus resultierenden Vorteile für Beschäftigte in der Landwirtschaft und im Baugewerbe – nicht vernachlässigt werden. Die mögliche Gefahr einer Nichtbeschäftigung während der Sommermonate oder in den Zwischensaisonen stellt heute für viele Einheimische ein Hemmnis dar, einer Anstellung im Tourismus nachzugehen. Zudem führt eine deutlich niedrigere Auslastung im Sommer mit 29 % gegenüber dem Winter mit 42 % (Statistik Austria 2013) zu Preisdumping-Effekten⁷¹.

Wie die nachfolgende Abbildung deutlich zu erkennen gibt, ist die Abhängigkeit vom Tourismus je nach Bezirksebene unterschiedlich stark ausgeprägt. Mit über 40 % Beschäftigte im Spartenbereich Tourismus und Freizeitwirtschaft⁷² liegt der Bezirk Landeck deutlich an der Spitze. Zurückzuführen ist dieser relativ hohe Anteil u. a. auf das Vorkommen einer Reihe bekannter und großer Skigebiete, wie u. a. Ischgl, St. Anton a. A. sowie Serfaus-Fiss-Ladis. Als zentrale Arbeitgeber im Bezirk prägen sie dessen Entwicklung und erklären mitunter auch den verhältnismäßig hohen Beschäftigungsanteil in der Sparte Transport und Verkehr⁷³.

71 Mit 29 % Bettenauslastung im Sommer 2013 liegt Tirol drei Prozent unter dem österreichischen Schnitt. Mit einer Auslastung von 42 % in der Wintersaison 2012/13 hingegen, liegt das Bundesland bundesweit an zweiter Stelle (vgl. Wien 46 %) und deutlich über dem bundesweiten Mittel von 35 % (Statistik Austria 2013).

72 In diese Sparte fallen die Fachgruppen Hotellerie, Gastronomie, Gesundheitsbetriebe, Freizeit- und Sportbetriebe, Reisebüros sowie Kino-, Kultur- und Vergnügungsbetriebe.

73 Zur Sparte Transport und Verkehr zählen u. a. die Fachgruppen Autobus- und Luftfahrtunternehmen, Güterbeförderungsgewerbe, Seilbahnen und Spediteure.

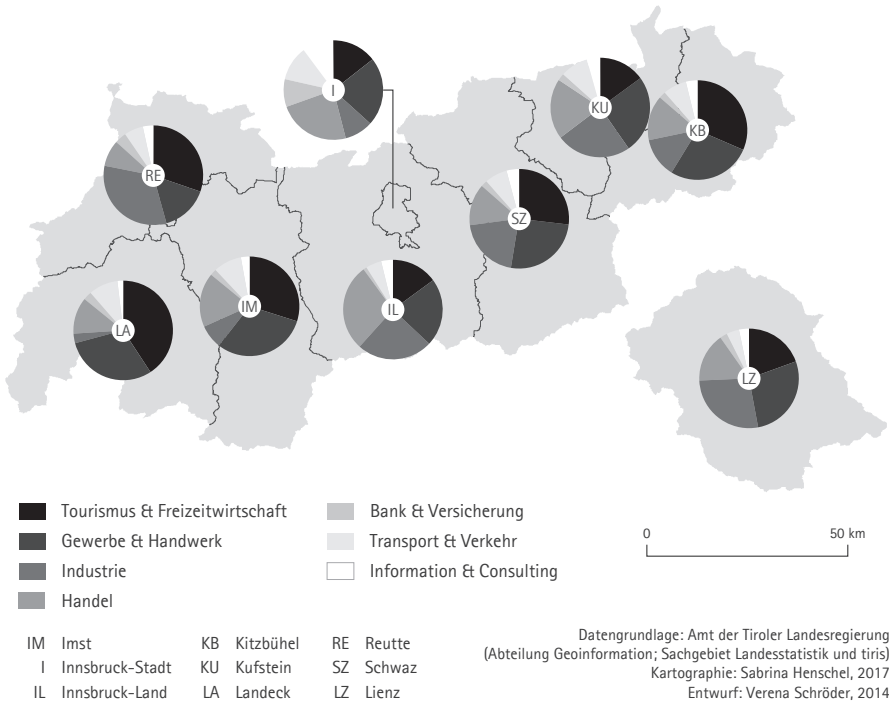


Abbildung 25: Beschäftigungsstruktur auf Tiroler Bezirksebene.

Quelle: Eigene Darstellung

Die in diesem Kapitel angeführten Beispiele zeigen, dass die ökonomischen Folgewirkungen des Tourismus unter einem erweiterten Blickwinkel nicht ausschließlich positiv gewertet werden dürfen. Genauso aber lassen sich ökologische Effekte finden, welche nicht nur negativ in die Bewertung fallen. So bedeuten wintertouristische Erschließungen nach Tiroler Maßstäben zwar einerseits einen massiven Eingriff in Gebirgsökosysteme. Andererseits führte bzw. führt ein solches Handeln zugleich auch zu einer Bewusstseins-schärfung und gesellschaftlichen Wertschätzung vorhandener Naturressourcen sowie schließlich zur Ausweisung von Schutzgebieten. An dieser Stelle lässt sich freilich die Frage in den Raum stellen, ob es dieser Schutzgebiete denn überhaupt bedurft hätte, wäre die Ausdehnung des Tourismus nicht derartig vorangeschritten. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen jedoch, ist die Zonierung schutzbedürftiger Areale als positiv ableitbarer Effekt anzusehen. Dagegen negativ in die Beurteilung fallen u. a. Aspekte wie Biodiversitätsverlust, Bodenverbrauch und -versiegelung, Verkehrserzeugung und Lärmbelästigung, sowie die Störung und Verdrängung von Wildtieren. Ebenso wie sich eine Reihe von Effekten im Rahmen der ökonomischen Bewertungsdimension auf die Ausbreitung und erfolgreiche Existenz von Seilbahnunternehmen zurückführen lässt, kann eine Vielzahl ökologischer Auswirkungen vom Handeln der Akteure abge-

leitet werden. Keine andere Industrie Tirols greift in einem vergleichbaren Maß in den Naturraum ein und beansprucht eine ähnlich hohe Menge an Boden. Zugleich lässt sich keine andere Branche mit einem ähnlich hohen, regionalen Verwurzelungsmaß finden und deren Existenz tiefer im **gesellschaftlichen Selbstverständnis** verankert ist. Stellvertretend für letzteren Aspekt – der soziokulturellen Selbstverständigung einer Wirtschaftsweise bzw. einer Sportart – kann beispielsweise die Diskussion über Kleinst- und Kleinskigebiete genannt werden. Zwar ist eine Vielzahl dieser Skigebiete defizitär und nicht mehr rentabel zu führen, doch werden diese weiterhin subventioniert und in öffentlicher Hand gehalten. Eine solche Bedeutungszuschreibung eines Wirtschaftszweiges zieht jedoch unmittelbar auch eine Herausbildung von Machtbeziehungen mit sich, auf welche das folgende Kapitel näher einzugehen versucht.

11.3 Akteursnetzwerke und Machtbeziehungen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits angeführt, wird mit der Ausbreitung des Tourismus in Tirol in erster Linie die Errichtung von Seilbahnunternehmen in Verbindung gebracht. Im Hinblick auf die Entwicklung von vielen peripheren Landesteilen, werden sie als die zentralen Impulsgeber betrachtet, deren Investitionstätigkeit bis heute den wirtschaftlichen Erfolg dieser Regionen bestimmt. Eine derartige Rollenzuschreibung und Vormachtstellung eines Unternehmenszweiges über Jahrzehnte zieht gewisse Folgen nach sich. So verfügen die Bergbahnen heute tirolweit über ein hohes Maß an Macht – in wirtschaftspolitischer aber auch in parteipolitischer Hinsicht. Diese Macht kommt dabei sowohl in ihrem Auftreten als Meinungsbildner, in der Gestaltung und Steuerung der Regionen als auch im Austausch mit den verschiedenen Gemeinde- sowie Landesvertretern zum Ausdruck. Deren starke politische Stellung auf Landesebene liegt zum einen darin begründet, dass sich das Land der vielen wirtschaftlichen wie auch gesellschaftlichen Multiplikatoreffekte der Seilbahnen bewusst ist und letztere dies zu ihrem Vorteil nutzen. Zum anderen ist die Branche sehr gut organisiert und vernetzt: Mit dem *Fachverband der Seilbahnen* sowie der *Fachgruppe Seilbahnen* der Wirtschaftskammer Österreich bzw. Tirol verfügen sie über eine entsprechende Interessensvertretung auf nationaler sowie auf Landesebene. Ebenso sind sie innerhalb der Tirol Werbung in einem beratenden und beschließenden Gremium (*Tirol Tourism Board*, TTB) vertreten (siehe hierzu eine detaillierte Ausführung in Kapitel 14: Nachdenkliches zur Nachhaltigkeit). Des Weiteren nehmen sie meist als Vorstands- und/oder Aufsichtsratsmitglied vieler regionaler Tourismusverbände führende Positionen ein und verfügen mit Plattformen wie der *Interalpin* – der weltweit größten Fachmesse für alpine Technologien, zweijährig ausgetragen in Innsbruck – sowie einer Reihe von *Seilbahntagungen* über zusätzliche Räume, in denen ein Austausch mit politischen Entscheidungsträgern gewährleistet werden kann.

Von Einzelfällen abgesehen, scheint das Gespräch des Landes Tirol mit der Seilbahnwirtschaft kein problembehaftetes zu sein. Das Land ist daran interessiert mit der Branche zu kommunizieren und zu kooperieren, was nicht zuletzt am Beispiel der *Tiroler*

Snow Card, einem Kartenverbund bestehend aus einem Großteil der Skigebiete Tirols, zum Ausdruck kam⁷⁴. Im Kreis der befragten Experten wird die starke Einflussnahme der **Seilbahnlobby** in Tirol kontrovers wahrgenommen und diskutiert. Da sind jene, die die Ausbreitung des Massentourismus und die damit einhergehende Vormachtstellung der Bergbahnen nicht hinterfragen, meist aufgrund eines parteipolitischen Hintergrundes oder der Vertretung eines bestimmten Amtes auch keine Kritik gegenüber dem herrschenden System äußern. Daneben gibt es aber auch jene – und diese bilden die Mehrheit –, die den hohen Stellenwert und das politische Gewicht der Seilbahnen für bedenklich ansehen. So wird in diesem Zusammenhang u. a. berichtet, dass es Regionen gibt, in denen das Verhältnis zwischen dem Seilbahnunternehmen und seinem Umfeld konfliktgeladen ist, von Seite der Seilbahn Druck ausgeübt wird und wenig Kompromissbereitschaft herrscht.

Ebenfalls wird angeführt, dass bestimmte Akteure Gesetze und Bescheide missachten, entsprechende Konsequenzen jedoch weitgehend ausbleiben. Dem gegenüber stehen aber auch eine Reihe von Beispielen, in denen der Austausch zwischen dem Seilbahnbetrieb, den Beherbergungsbetrieben, sowie der Gemeinde und dem Tourismusverband auf Konsensfindung basiert, deren Zusammenarbeit alles andere als problembehaftet ist und entsprechende Gesetze und Vorschriften auch eingehalten werden. Demnach gilt es hier zu differenzieren und kann und darf auch in der Folge nicht von „der einen Seilbahnwirtschaft“ gesprochen werden.

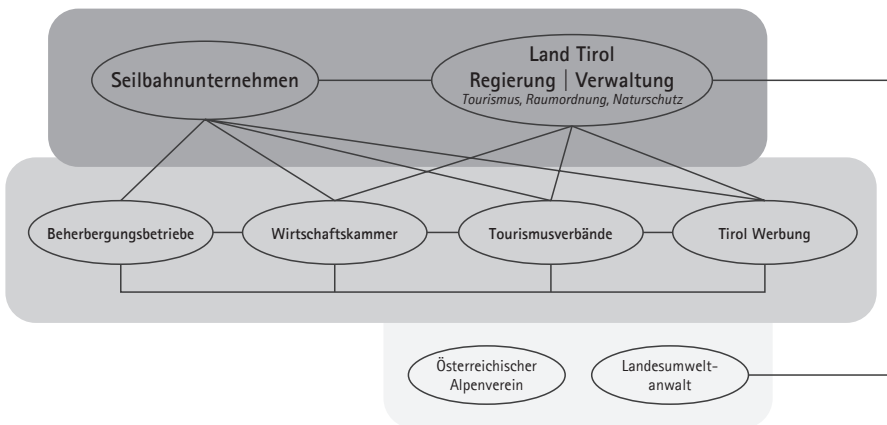


Abbildung 26: Akteursnetzwerk des Tiroler Tourismus.

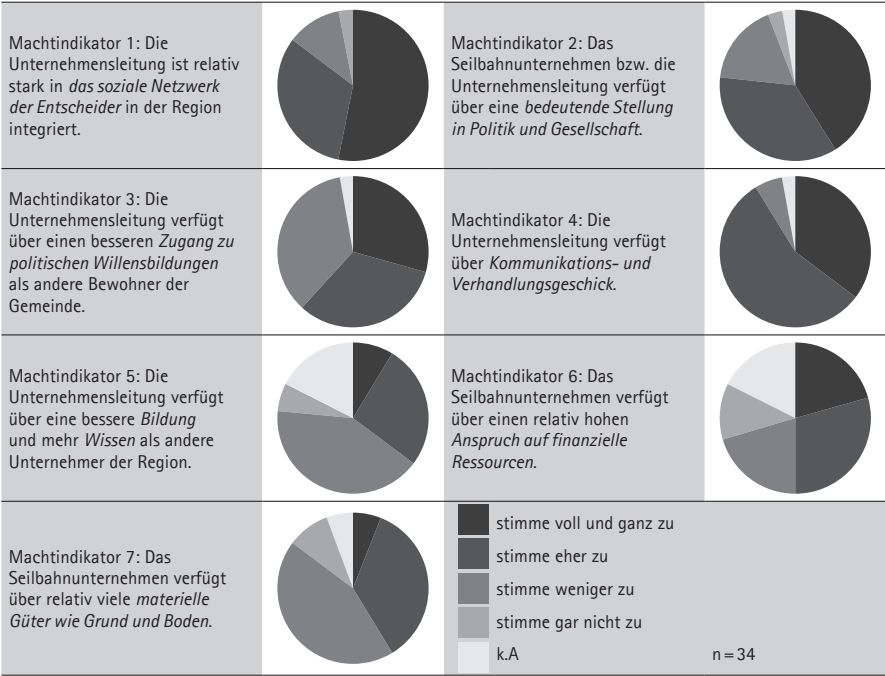
Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁴ Die Tiroler Snow Card ist ein vom Land Tirol initiiertes Skipass, welcher im Winter 2009/10 erstmals angeboten wurde. Während im ersten Jahr 77 Skigebiete inkludiert waren, hat sich diese Zahl bis heute auf über 80 erhöht.

Verschiedene Tourismusakteure und die Qualität ihrer Austauschbeziehungen einmal außen vor gelassen, hat die Profilierung des Tiroler Fremdenverkehrs ein Netzwerk hervorgebracht, welches stark ökonomisch orientiert und auf Wachstum ausgerichtet ist (Abbildung 26). Auch wenn eine Vielzahl von Beherbergungsbetreibern oder Besitzer anderer touristischer Einrichtungen in ihren Regionen politisch aktiv sind und gestaltend wirken, bilden die Seilbahnen als jene Akteure, die mit ihren Infrastrukturen häufig die touristische Grundlage schaffen, gegenwärtig den mächtigsten Kontaktpunkt. Ein Großteil der Gäste kommt aufgrund der sportlichen Möglichkeiten und des Angebots, sowohl im Winter als auch im Sommer. Aktivitäten wie Skifahren und Wandern sind urlaubsentscheidend, wobei erstere nach wie vor das wichtigste Reisemotiv darstellt. Um noch einmal die Hintergründe hierfür ins Bewusstsein zu rücken, sei an dieser Stelle angeführt, dass dem herrschenden System eine jahrzehntelang verfolgte **Politik des Laissez-Faire** zugrunde liegt (vgl. hierzu Exkurs 11, in dem auf die großzügige Genehmigungspraxis vieler Seilbahn- und Lifterschließungen bis in die 1990er-Jahre hingewiesen wird). Passend in diesem Zusammenhang lässt sich aus dem Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramm entnehmen, dass „die Entlegenheit mancher Bergregionen zu einer sehr starken Ausprägung örtlicher und talschaftsbezogener Identität geführt hat, die sich auch heute noch im Willen fortsetzt, selbst über die Entwicklung des eigenen Ortes, der eigenen Region zu bestimmen“ (Amt der Tiroler Landesregierung 2005: 92). In der Verknüpfung der beiden Komponenten – politische Laissez-Faire-Haltung gegenüber der touristischen Entwicklung einerseits und gesellschaftliches Selbstverständnis regionaler Selbstbestimmung andererseits – lässt sich die Ursache für den hohen Stellenwert des Tourismus finden. Der Machtgehalt touristischer Akteure und deren Bedeutung als **regionaler Meinungsbildner** scheinen dabei so stark, als dass politische Entscheidungsträger auf Landesebene dagegen halten. Im Rahmen der Interviews werden in diesem Zusammenhang auch konkrete Familiennamen bzw. Seilbahnbetreiber genannt, denen sowohl in ihrer Region als auch auf Landesebene eine steuernde Funktion zukommt. Diese sind *Parth*, stellvertretend für das Paznauntal, *Falkner*, als Vertreter des Ötztals, *Schultz*, als zentraler Akteur im Zillertal sowie in Osttirol und *Dengg*, ebenfalls Seilbahnunternehmer im Zillertal. Eine solche Machtkonzentration auf Seite eines einzigen Wirtschaftszweiges stellt in ökonomischer Hinsicht insofern eine Gefahr dar, als **Alternativen übersehen** oder nicht zugelassen werden. Sie erweist sich aber auch unter einem soziokulturellen Aspekt problematisch, indem eine Gesellschaft eingeschlagene Wege und entstandene Strukturen nicht mehr hinterfragt und mögliche Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig erkennt (vgl. hierzu Exkurs 12 und die Aufrechterhaltung von Kleinst- und Kleinskigebieten).

Um sich der Thematik Macht ebenso von Seite der Seilbahnen zu nähern, stellt die nachfolgende Tabelle den Versuch dar, diese mittels spezifischer Indikatoren (vgl. Exkurs 8) messbar zu machen.

Tabelle 6: Ausgewählte Machtressourcen von Seilbahnunternehmen in Tirol



Quelle: Eigene Erhebung

Wie anhand der Antworten zu den sieben ausgewählten Machtindikatoren deutlich wird (vgl. Giddens 1988; Reuber 2001), schätzen sich Seilbahnbetriebe auch selbst als machtvolle Akteure ein. Sie bilden einen zentralen Baustein im Netzwerk der Entscheider und verfügen über eine entsprechende regionale Gestaltungsmacht. In der Antwortgebung lässt sich dabei zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen⁷⁵ kei-

75 Die Unterteilung der Seilbahnbetriebe und der Skigebiete in kleine, mittlere und große Einheiten stellt in mehrfacher Hinsicht eine Herausforderung dar. Diesbezüglich muss zunächst zwischen den Seilbahnunternehmen und den Skigebieten unterschieden werden. So lassen sich erstere beispielsweise problemlos hinsichtlich der Anzahl ihrer Mitarbeiter typisieren. Eine Gliederung der Bergbahnen nach Fläche jedoch, scheint – zumindest im Rahmen dieser Arbeit – nicht möglich. Der Verfasserin stehen zwar alle Skigebietsflächen Tirols zur Verfügung, doch sind diese mitunter nach Skiverbünden klassifiziert (z. B. Skiwelt Wilder Kaiser, Serfaus-Fiss-Ladis), aus welchen die Flächenangabe einzelner Seilbahnen nicht abzuleiten ist. Gleiches gilt bei der Angabe von Pistenkilometern. Vor diesem Hintergrund kann ein kleines oder mittleres Seilbahnunternehmen (klassifiziert nach Mitarbeiterzahl) im Verbund mit anderen ein Großskigebiet darstellen. In dieser Arbeit jedoch werden Seilbahnen nicht hinsichtlich ihrer Fläche, sondern ausschließlich nach ihrer Mitarbeiterzahl klassifiziert (<50 Mitarbeiter = klein; 51–150 Mitarbeiter = mittel; >150 Mitarbeiter = groß). An dieser Stelle ist anzumerken, dass diese Gliederung individuell erfolgt und sich nicht an der gängigen KMU-Definition (bis 249 Mitarbeiter) orientiert.

ne Hierarchie feststellen (siehe Anhang 4: Fragebogenauswertung). Sowohl Groß- als auch Mittel- und Kleinbetriebe identifizieren sich selbst in einer bedeutenden Stellung in Politik und Gesellschaft und schätzen ihren Zugang zur politischen Willensbildung vergleichsweise besser ein. Wenn sich ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Macht im Kontext dieser Indikatoren finden lässt, dann nur in der Verfügbarkeit von Grund und Boden. 75 % der Großbetriebe stimmen dieser Fragestellung eher zu, während Mittel- und Kleinbetriebe entgegengesätzlicher Meinung sind.

Zusammenfassend lässt sich aus dem Kapitel somit festhalten, dass Seilbahnunternehmen sowohl auf regionaler als auch auf Landesebene wichtige Entscheidungsträger darstellen, über Machtressourcen verfügen und ihnen in der Regionalentwicklung ein hohes Maß an Verantwortung zukommt. Herausforderungen wie u. a. der Klimawandel und stagnierende Nachfragezahlen (siehe nächstes Kapitel) werden es den Betrieben zunehmend erschweren, ihr Handeln sowie weitere Erschließungsvorhaben zu legitimieren. Mehr denn je sind die Betriebe deshalb gefordert, Trends und Innovationsmöglichkeiten frühzeitig zu erkennen und diese an den Erfordernissen einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung auszuführen.

11.4 Entwicklungstendenzen und Herausforderungen

Ein Blick auf die Entwicklungsgeschichte des Tiroler Tourismus lässt erkennen, dass dieser heute einem **verschärften Wettbewerb** ausgesetzt ist. Ein sowohl globaler als auch regionaler Angebotsüberschuss führt zu Verdrängungserscheinungen, Preisdumpeffekten im Sommer und erschwert das Bestehen vieler Betriebe. In Bezug auf Skigebiete und die im Umfeld angesiedelten Beherbergungs- und Gastronomiestätten scheinen jene in höher gelegenen Regionen weniger stark gefährdet zu sein, als jene in mittleren und tiefen Lagen (vgl. Amt der Tiroler Landesregierung 2005: 58f). Dies lässt darauf schließen, dass sich der Tourismus zunehmend konzentrieren wird⁷⁶. Für ein Land wie Tirol, dessen Regionen stark durch den Fremdenverkehr geprägt sind, stellt dies eine Herausforderung dar. Eine Vielzahl von kleinen und teilweise auch mittleren Skigebieten kann heute mit dem Investitionsvolumen und der Professionalität vieler Großskigebiete nicht mehr mithalten, gerät zunehmend in den Hintergrund und lässt sich in der Folge nicht mehr rentabel führen (vgl. Exkurs 12). Entwicklungen wie gestiegene Gästeansprüche sowie klimatische Veränderungen bekommen diese Gebiete unmittelbar zu spüren.

Die Thematik des **Klimawandels** und seine Auswirkungen auf den Tourismus in Tirol sind jedoch vielfältig und ambivalent zu bewerten. Zum einen steht er in Zusammen-

76 Im Rahmen des TSSP (Amt der Tiroler Landesregierung 2005: 58f) wird darauf hingewiesen, dass sowohl im Winter als auch im Sommer ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Höhenlage und Nächtigungszahlen besteht. Höher gelegene Gemeinden haben ihren Anteil an den Gesamtnächtigungen zu Lasten der mittleren und tieferen Lagen erheblich steigern können (ebd.).

hang mit hohen finanziellen Aufwänden im skitouristischen Bereich. Stellvertretend hierfür sind u. a. der Investitionsboom in Beschneiungsanlagen sowie entsprechende Bau- und Schutzmaßnahmen in Folge auftauender Permafrostböden zu nennen. Ein Bestehen von Skigebieten in tiefen Lagen wird zunehmend erschwert, gleichzeitig erhöht sich der Druck auf hoch gelegene, sensiblere Regionen. Zum anderen werden im Wandel der klimatischen Bedingungen neue Potentiale für den Sommertourismus gesehen, indem von einer allgemeinen Attraktivitätssteigerung der Gebirgsräume in den warmen Jahreszeiten (Stichwort „Sommerfrische“) sowie entsprechenden Saisonverlängerungen ausgegangen wird. Vor dem Hintergrund, dass Tourismus und so auch das Skifahren einem Lebenszyklus unterworfen ist, zählt die **Heranführung junger Menschen an den Wintersport** und damit die Sicherung der Nachfrage zu den zentralen Bausteinen im Tiroler Fremdenverkehr. Von Seite der Seilbahnen wird dieser Aspekt sogar als die größte Herausforderung benannt und hält die Branche dazu an spezielle Angebote zu schnüren. So wird seit einigen Jahren in vielen Gebieten speziell auf Familien und Kinder gesetzt. Sowohl in den ausländischen Quellmärkten als auch in Österreich wird dieser Bereich aktiv beworben. Innerhalb Tirols lässt sich stellvertretend hierfür die Aktion der „Tiroler Schulskitage“⁷⁷ anführen.

Zwar nicht unmittelbar mit letztgenanntem Punkt in Verbindung, doch in der Thematik sehr ähnlich, ist die Frage nach der Weiterführung touristischer Betriebe durch nachfolgende Generationen. Diesen steht heute eine Vielzahl an Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten offen. Zudem haben sich die Bedürfnisse der Menschen verändert. Wenig Flexibilität, Wochenendarbeit sowie unregelmäßige Arbeitszeiten – Rahmenbedingungen, die mit dem Tourismus in Verbindung stehen – haben zur Folge, dass immer weniger Einheimische einer touristischen Beschäftigung nachgehen.

Speziell in Zusammenhang mit Seilbahnbetrieben und den immensen Investitionsmaßnahmen in den vergangenen Jahren muss die **finanzielle Machbarkeit** in Frage gestellt werden. Neu errichtete Anlagen wie u. a. Schneeerzeuger, Speicherteiche und modernisierte Seilbahnsysteme sind nicht nur in der Beschaffung und im Betrieb kapitalintensiv, sondern auch in der Wartung. Die Instandhaltungs- und Energiekosten sind heute um ein Vielfaches höher und bedeuten bei steigenden Strompreisen eine zusätzliche Herausforderung. Mit den steigenden Kosten unmittelbar in Verbindung kann letztlich auch die Preisentwicklung der Skipässe gesehen werden. Diese haben sich innerhalb der letzten Jahre überdurchschnittlich erhöht und lässt das Skifahren (wieder) zunehmend zum Luxusport mutieren.

77 Mit der 2005/06 gegründeten Initiative wird den Tiroler Schulklassen die Möglichkeit eingeräumt, zu vergünstigten Konditionen (1.–9. Schulstufe: gratis; 10.–13. Schulstufe: 5 EUR/Tag) in insgesamt 68 Skigebieten skizufahren. Das verfolgte Ziel ist dabei die Förderung und Verwurzelung des Skisports in der einheimischen Bevölkerung.

Exkurs 12: Strukturertalt versus –bereinigung: Eine Diskussion über kleine und mittlere Skigegebiete

Mit fast 90 Bergbahnunternehmen ist Tirol die skigebietsreichste Region im Alpenraum. Der Großteil hiervon wird von kleinen und mittleren Skigezeiten abgedeckt, doch werden knapp 60% der Transportkapazität und mehr als die Hälfte aller Pistenkilometer des Landes von den Großskigezeiten vereint (Abbildung 28). An dieser Stelle sei angeführt, dass Skigezeiten meist in groß, mittel und klein unterteilt werden, im Rahmen des TSSP (Amt der Tiroler Landesregierung 2005) jedoch ergänzend die Kategorie des „Kleinstskigezeiten“ hinzugefügt wird. In Abhängigkeit der Förderkapazität lässt sich so zwischen Großskigezeiten (ab 20.000 Personen/h), mittleren (10.000 bis unter 20.000 Personen/h), kleinen (5.000 bis unter 10.000 Personen/h) sowie den Kleinstskigezeiten (unter 5.000 Personen/h) unterscheiden. Räumlich zusammenhängende Gebiete werden dabei gemeinsam erfasst, auch wenn diese von verschiedenen Gesellschaften betrieben werden.

Wie in Kapitel 11.4 bereits angeführt, lässt sich eine Vielzahl der Kleinst- sowie Klein- und teils auch der mittleren Skigezeiten nicht mehr rentabel führen. Ein Blick auf die Ertragskraft der Skigezeiten Tirols zeigt folgendes Bild: Ein Drittel hiervon – vorrangig in wintertouristischen Zentren und große Unternehmen – investieren aus den erzielten Gewinnen sowie Reserven. Ein zweites Drittel kennzeichnet sich durch eine schwache Eigenkapitalrendite. Die laufenden Ausgaben und Abschreibungen lassen sich aus den Einnahmen bestreiten, für Investitionen jedoch müssen häufig Bankkredite herangezogen werden. Das letzte Drittel schließlich umfasst betriebswirtschaftlich vielfach nicht rentable Seilbahnbetriebe, die meist als mittlere, kleine und Kleinstskigezeiten in Einzellage, in stagnierenden bis rückläufigen Tourismusregionen oder im Einzugsbereich urbaner Räume auftreten (Amt der Tiroler Landesregierung 2005: 43). Hinsichtlich des Umgangs mit der letzteren Gruppe spalten sich die Meinungen in Tirol. Von Seite des Landes liegt das Ziel in einem Fortbestehen der Gebiete. So widmet sich ein ganzes Kapitel innerhalb des TSSP dieser Thematik und enthält Strategien wie die entsprechenden Infrastrukturen bzw. Klein- und Kleinstskigezeiten erhalten bleiben können. Nötige Infrastrukturmaßnahmen werden subventioniert, ebenso gilt es den eigenen Unternehmensbereich mit Qualitätsmanagement und einem verstärkten Marketing im lokalen Umfeld zu verbessern. Da Klein- und Kleinstskigezeiten in erster Linie für die lokale Bevölkerung von Bedeutung sind, wird den Unternehmen nahegelegt, aktiv auf Einrichtungen wie Vereine, Schulen und Kindergärten zuzugehen. Auch sollen Kooperationen mit Beherbergungsbetrieben, Busunternehmen, Skischulen, Sportartikelhändler und Skiverleiher herbeigeführt und eine Integration in Verbundnetzwerke des Seilbahnsektors gestärkt werden (vgl. ebd.: 24ff). Stellvertretend für letztgenannten Punkt sind u.a. die Tiroler Snowcard, das Freizeitticket oder die Tirol Regiocard zu nennen – Verbundkarten, die für ein Weiterbestehen der vielen kleinen und mittleren Gebiete förderlich sein sollen.

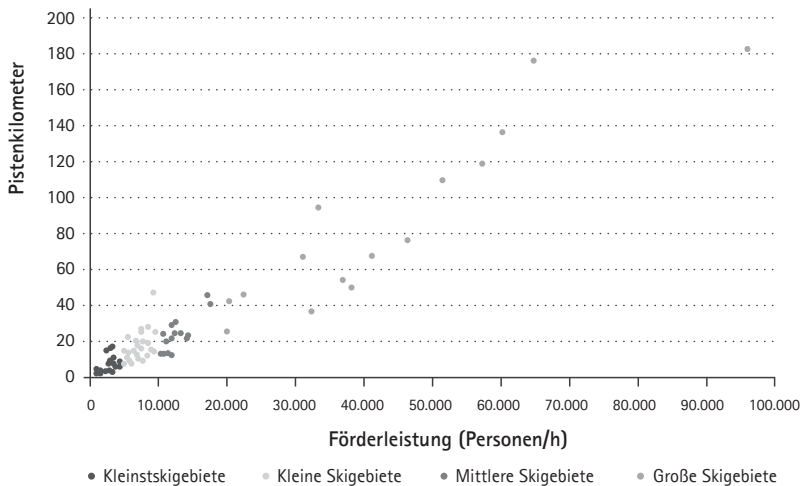


Abbildung 27: Größen- und Kapazitätsverteilung der Skigebiete in Tirol (Stand 2002).

Quelle: Eigene Darstellung nach Amt der Tiroler Landesregierung, Abteilung Sport

Als weitere Strategie im Rahmen des TSSP angeführt und heute vielfach beobachtbar, ist die Förderung und finanzielle Beteiligung der Gemeinden an den jeweiligen Bergbahnen. Ausbleibende Gewinne und ein damit verbundener Mangel an Investoren haben dazu geführt, dass eine Reihe von kleinen und mittleren Skigebieten heute von der öffentlichen Hand getragen wird. Häufig als „Bürgermeisterlifte“ bezeichnet, sind sie unter einem rein ökonomischen Gesichtspunkt nicht mehr legitimierbar, werden jedoch aus **regional- und klientelpolitischen Gründen** aufrechterhalten. Dieser Auffangart von Skigebieten und der aktiven Gegensteuerung einer Strukturbereinigung stehen manche Experten kritisch gegenüber. Demnach müsse der Umgang mit Klein- und Kleinstskigebieten differenzierter und nicht nach dem Gießkannenprinzip erfolgen, um schließlich jene Gebiete zu identifizieren, in denen eine Weiterführung aufgrund bestimmter Rahmenbedingungen Sinn ergibt. In diesem Zusammenhang wird u. a. ein Ansatz vorgeschlagen, wie mit dieser Thematik alternativ umgegangen werden könnte. Angesichts der kommunizierten Argumente für einen weiteren Erhalt der Lifte, wie beispielsweise „Verhinderung von Bewegungsarmut“, „Hinführung der Kinder und Jugendlichen zum Skisport“ sowie „Förderung von Wiedereinsteigern“ sollte die Frage darauf hinabzielen, wieviel Infrastruktur bzw. Lifte auf Bezirksebene hierfür nötig sind. Die Antwort würde sehr wahrscheinlich einen Angebotsüberschuss an Liften in den entsprechenden mittleren, Klein- und Kleinstskigebieten bedeuten, von dem es sich in naher Zukunft zu verabschieden gilt. Die hieraus eingesparten Kosten gilt es entweder für Modernisierungsmaßnahmen der (noch) vorhandenen Infrastrukturen oder für neue, alternative Zukunftsprojekte aufzuwenden.

Die eingebrachte Idee sowie die Einstellung einiger ausgewählter Lifte haben durchaus ihre Berechtigung. Doch zeigt die Realität ein anderes Bild, welches in gesellschaftlicher und soziokultureller Hinsicht höchst interessant ist. Für einen Teil der Bevölkerung haben sich skitouristische Infrastrukturen derart automatisiert und im alltäglichen Leben integriert, dass sie aus diesem nicht mehr wegzudenken sind. Aspekte wie die Pro-Kopf-Verschuldung werden nicht wahrgenommen, viel eher wird von den Gemeindevertretern gefordert, weiterhin in defizitäre und nicht mehr argumentierbare Infrastrukturen zu investieren bzw. diese aufrecht zu erhalten. Ein Auffangen von strukturschwachen Skigebieten durch die öffentliche Hand, das Ausschütten von Subventionen und das Ausbleiben eines konstruktiven Umgangs mit dieser landesweiten Problematik, bedeutet zugleich auch eine Unterdrückung von neuen Ideen, ein Übersehen von möglichen Alternativen und wurzelt tief in einem parteipolitischen Machterhalt. In der Denkweise und Handlungslogik vieler im Tourismus Beschäftigten, ist die Errichtung eines Lifes und entsprechender Pisten noch immer die schlüssigste aller Investitionen. Für einen entsprechenden Bewusstseinswandel in dieser Hinsicht bedarf es Zeit, es bedarf einem Willen nach Veränderung, es bedarf an Pilotprojekten und schließlich an Identifikation mit dem Neuen. Auch wenn die gegenwärtigen Gegebenheiten in eine andere Richtung deuten, wird diese Entwicklung früher oder später auch Tirol erfassen. Und auch wenn im Rahmen der Interviews angemerkt worden war, dass es „offenbar im Wesen des alpinen Menschen liegt, sich nicht gerne von Dingen zu trennen“, wird letztlich in Frage gestellt werden müssen, wie lange sich eine Gesellschaft einen derartigen Umgang mit Problemen noch leisten kann.

.....

Eine weitere Entwicklungstendenz, die im Zuge von Marketingmaßnahmen sowie der Planung und Ausarbeitung von Strategien und Projekten nicht vernachlässigt werden darf, ist eine fortschreitende **Sensibilisierung der Gäste** für Themen wie Umweltverträglichkeit, Produktherkunft und Regionalität. Wenn auch der Schritt von einer umweltbewussten Denk- zu einer umweltbewussten Handlungswiese groß ist, ist laut Information der Tirol Werbung der Anteil jener Gäste, die während ihres Urlaubs Wert auf Nachhaltigkeit legen, innerhalb kürzester Zeit von 30 % auf 40 % gestiegen. Sowohl für die Beherbergungs- und Gastronomie- als auch für die Seilbahnbranche birgt diese Entwicklung neue Herausforderungen, zugleich aber auch Chancen für die Erzielung möglicher Wettbewerbsvorteile. Vor diesem Hintergrund aber auch mit Blick auf alle zuvor genannten Gefahren und Chancen, werden Faktoren wie Produktpositionierungen, das Finden von Alleinstellungsmerkmalen und damit ein gewisses Maß an Offenheit, Kreativität und Innovation über den Erfolg so mancher Betriebe und damit auch so mancher Region entscheiden. In Bezug auf Seilbahnen gilt es dabei sich breiter aufzustellen, Alternativen zum Skifahren zu schaffen, gesellschaftliche Bedürfnisse im Bereich des nachhaltigen Reisens zu befriedigen, um damit nicht nur das ökonomische Überleben zu sichern, sondern zugleich auch die Akzeptanz zu fördern und dem so lang erstrebtem Ziel einer Imagekorrektur näherzukommen.

XII Regionale Verantwortung von Seilbahnunternehmen: Muster, Typen und Rahmenbedingungen

Regionale Verantwortung wahrnehmen – eine Aufgabe, derer sich Seilbahnunternehmen in sehr unterschiedlicher Weise annehmen. Worin liegen die Ursachen hierfür, von welchen Motiven wird Verantwortung geleitet und welche Bedeutung hat dies für die Entwicklung einer Region? Fragen, die es im Folgenden zu beantworten gilt. Für diesen Zweck werden Handlungslogiken erschlossen, spezifische, seilbahnunternehmerische Aktivitäten festgehalten und vor dem Hintergrund des Verantwortungskonzepts einer Typisierung unterzogen.

12.1 Seilbahn-Umwelt-Beziehung als Ausgangslage: Realitäten und Wahrnehmungen

Wie im theoretischen Teil beschrieben, bildet das Wechselverhältnis zwischen Unternehmen und ihrer natürlichen sowie sozialen Umwelt die Grundlage für die Ableitung von Verantwortung. Dieses lässt sich in Bezug auf Seilbahnen sowohl aus Literaturquellen bzw. wissenschaftlichen Studien, als auch den **Wahrnehmungen der Akteure** eruieren. Im Folgenden sollen beide Quellen herangezogen und miteinander verglichen werden. Dabei wird sich zeigen, dass zwischen Wahrnehmung und Realität teils gravierende Unterschiede herrschen und aus ersterer eine Vielzahl von Erklärungen abzulesen sein wird. Erklärungen dafür, weshalb Seilbahnen heute eine so bedeutende Stellung in Politik und Gesellschaft einnehmen und Regionen heute auf eine bestimmte Art und Weise geprägt sind. Aufschlüsse aber auch darüber, weshalb Seilbahnunternehmen ein bestimmtes Image anhaftet und sich hinsichtlich ihrer Aktivitäten konfliktäre Beziehungen ergeben.

12.1.1 Seilbahnen und ihre soziale Umwelt

Sowohl im Verständnis der Seilbahnunternehmen selbst, als auch in dem der Experten, stellen Seilbahnbetriebe wichtige regionale Player dar. Ableitend aus ihrer Rolle als Wirtschaftsakteur werden sie in erster Linie mit **regionalwirtschaftlichen Effekten** in Verbindung gebracht, wobei ihnen vor allem im Generieren regionaler Wertschöpfung sowie im Schaffen direkter und indirekter Arbeitsplätze eine zentrale Bedeutung zugesprochen wird. In ihrem Bestehen und Erfolg stärken sie die Finanzkraft vieler Gemeinden und gelten als der zentrale Akteur, der am Markt kommuniziert wird. Damit entfalten sie eine direkte Wirkung auf alle angelagerten Wirtschaftsbereiche, können ihrerseits aber auch regionale Vorteile wie landschaftliche Ästhetik, Infrastrukturen sowie natürliche wie auch Human- und Sozialressourcen für die Attraktivität ihres Unternehmens nutzen. Mit Ausnahme eines kleinen Skigebiets, bewerten alle Bergbahnen

die Bedeutung ihres Unternehmens für die Gemeindeentwicklung als sehr groß bzw. groß (85 %, 12 % – siehe Ergebnis im Detail in Anhang 4) und sehen bestimmte Unternehmensbereiche in starker Abhängigkeit von ihrem Erfolg (Abbildung 28). Die Wahrnehmung der Seilbahnakteure lässt sich unmittelbar von den Experten bestätigen und deutet nicht nur auf das regionale Beziehungsgeflecht, sondern zugleich auch auf den hohen Stellenwert und die Relevanz der Betriebe hin. Während der Zusammenhang zwischen den Seilbahnbetrieben und der Industrie eher schwach beurteilt wird, wird die Nachfrage im Beherbergungssektor, im Einzelhandel sowie im Handwerk und Gewerbe deutlich in Bezug gestellt. Die Wahrnehmung der großen und mittleren Seilbahnunternehmen scheint dabei nicht voneinander abzuweichen, wohingegen kleine Skigebiete bzw. Unternehmen ihre regionalwirtschaftlichen Effekte – wenn auch noch in einigen Bereichen sehr stark – vergleichsweise schwächer bewerten (Abbildung 28 und 29).

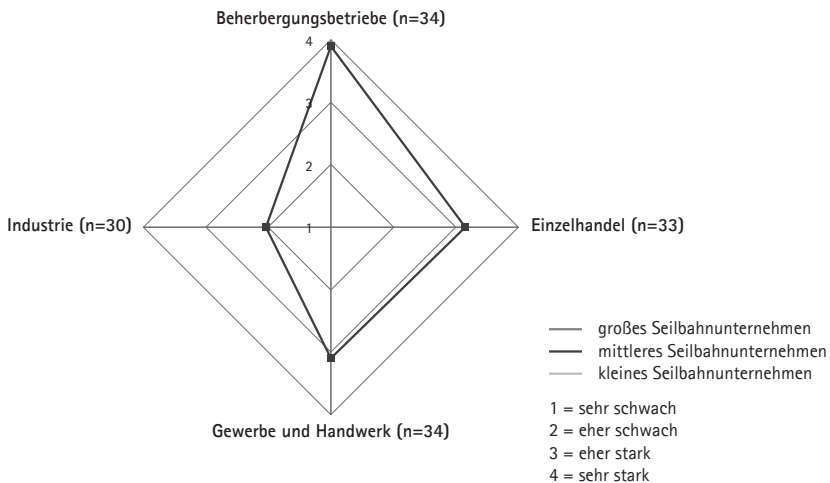


Abbildung 28: Abhängigkeit anderer Unternehmensbereiche vom Erfolg der Seilbahnunternehmen. Wahrnehmung der Seilbahnakteure gesamt.

Quelle: Eigene Erhebung

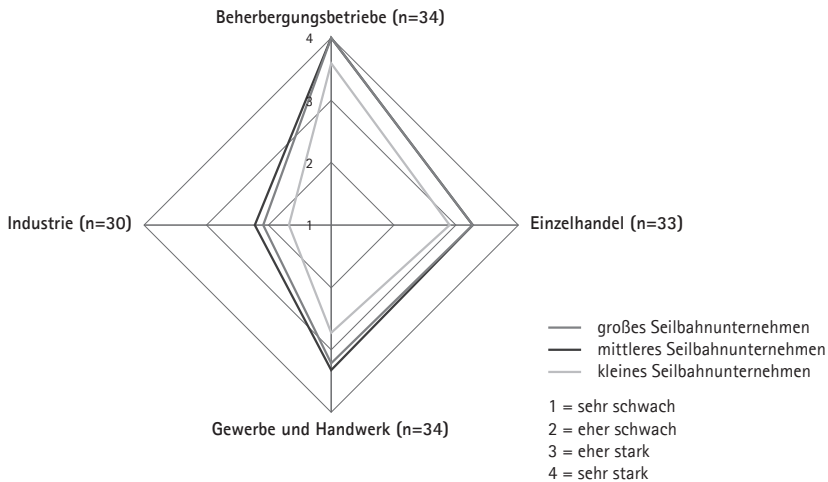


Abbildung 29: Abhängigkeit anderer Unternehmensbereiche vom Erfolg der Seilbahnunternehmen. Wahrnehmung der Seilbahnakteure in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.

Quelle: Eigene Erhebung

Wenn auch die Bergbahnen von einem ausreichenden Angebot an Beherbergungsbetrieben, Einzelhandel sowie Gewerbe und Handwerk abhängig sind, vertreten sie innerhalb dieses Netzwerkes häufig jenen Knotenpunkt, der am stärksten auf eine Reiseentscheidung Einfluss nimmt. Diese Gegebenheit ruft nicht nur ein bestimmtes lokales und regionales Kräfteverhältnis hervor, in ihr resultieren ebenso ein Geflecht aus sozioökonomischen Beziehungen und Verhältnissen sowie die Ausbreitung spezifischer räumlicher Strukturen. So wird die Ausdehnung der Seilbahnen maßgeblich in Korrelation mit der Intensivierung des Verkehrs sowie dem Entstehen bestimmter Siedlungsstrukturen gesehen. Die Menge an niedergelassenen touristischen Suprastrukturen oder die Ansiedlung von Skischulen und Sportartikelfachgeschäften im Nahbereich vieler Talstationen wäre heute in vielen ländlichen Gebieten nicht gegeben, hätten Seilbahnunternehmen von Jahr zu Jahr nicht ihre Kapazitäten erweitert. Gleiches gilt für den zunehmenden Verkehr auf den die Unternehmen unmittelbar wirken und mittels dem sie indirekt nicht nur auf ihre soziale, sondern zugleich auch ökologische Umwelt Einfluss nehmen.

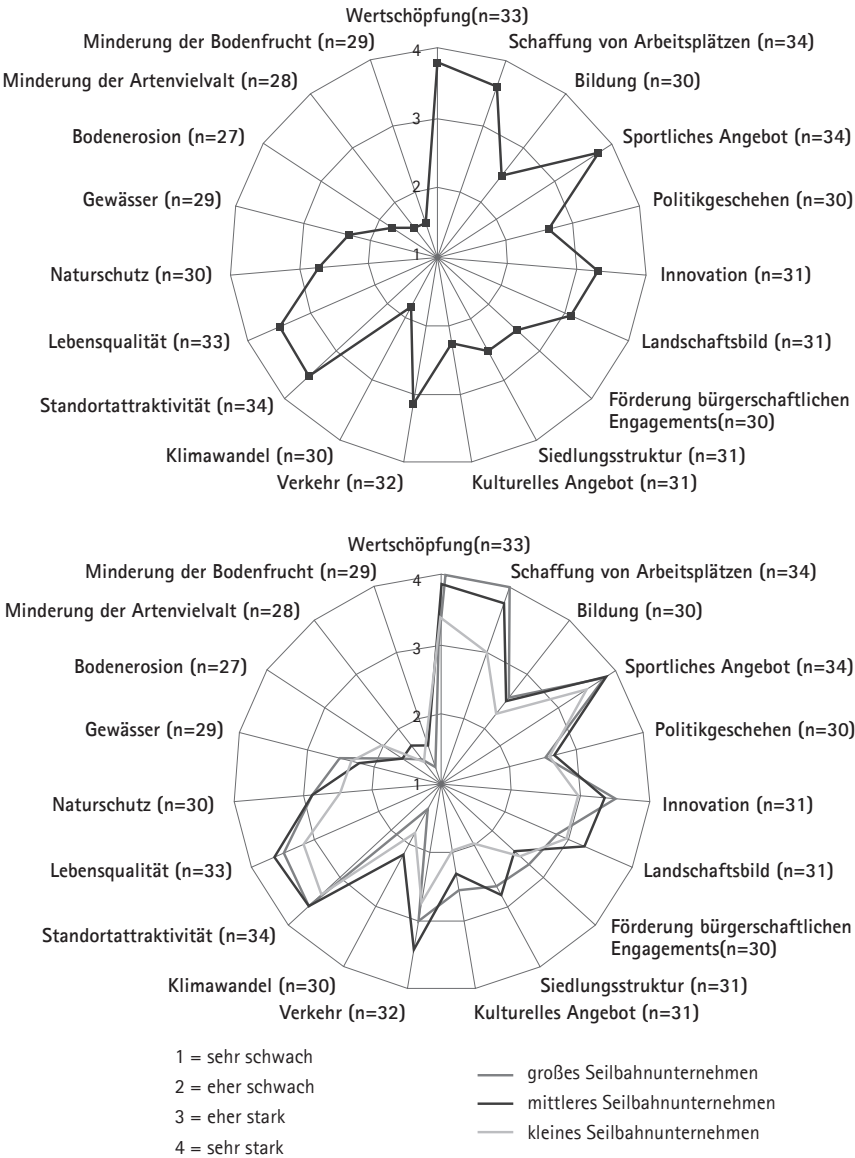


Abbildung 30: Auswirkung der Aktivitäten von Seilbahnen in der Region. Wahrnehmung der Seilbahnakteure gesamt (o.) und in Abhängigkeit der Unternehmensgröße (u.).
Quelle: Eigene Erhebung

Wie in der vorigen Abbildung deutlich wird, ist den Bergbahnen ihre Verbindung zu erhöhtem Verkehrsaufkommen sowie einer Reihe anderer Faktoren bewusst. Einig sind sich die Betriebe darin, dass ihre Aktivitäten vor allem auf die Förderung regionaler Wertschöpfung, die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie das sportliche Angebot wirken. In ihrem Bewusstsein tragen die Unternehmen zur Steigerung der Lebensqualität bei, halten den Standort attraktiv und kennzeichnen sich durch innovatives Verhalten. Hinsichtlich dieser Punkte zeigt sich meist ein deutliches Gefälle zwischen den beiden größeren Unternehmenskategorien und den kleinen Betrieben (Abbildung 30). Ableitbar u. a. von ihrer vergleichsweise niedrigeren Anzahl von Mitarbeitern sowie finanziellen Investitionsmöglichkeiten lassen sich diese Unterschiede erklären. Nicht auf die Größe hingegen zurückführbar ist deren Wahrnehmung hinsichtlich der Auswirkung auf das Landschaftsbild. Während mittlere Betriebe ihre räumliche Auswirkung diesbezüglich am stärksten beurteilen, nehmen große Seilbahnen – trotz ihrer vergleichsweise weit erschlossenen Gebiete – diesen Aspekt zwar noch stark, allerdings weniger ausgeprägt wahr. Gleiches gilt für die Faktoren Klimawandel, Bodenerosion, Minderung der Artenvielfalt sowie Bodenfruchtbarkeit, auf welche das nachfolgende Kapitel näher eingehen wird.

12.1.2 Seilbahnen und ihre natürliche Umwelt

Während die Betriebe ihre Verbindung zur sozialen Umwelt eher stark wahrnehmen und ihnen teilweise auch die indirekten Auswirkungen ihres Daseins bewusst sind (siehe Auswirkung auf die Siedlungsstruktur sowie Auswirkung auf den Verkehr), zeigt sich in Bezug auf ökologische Gesichtspunkte ein völlig anderes Bild. Dies scheint vor dem Hintergrund bedeutend, als dass nicht nur ein Teil der Experten den Einfluss der Bergbahnen auf ihre natürliche Umwelt als eher stark wahrnehmen, insbesondere was deren Eingriffe auf Gewässer, Bodenerosion und Artenvielfalt betrifft, sondern auch eine Reihe von Studien (siehe u. a. Kammer 2002; Rixen et al. 2003; Watson & Moss 2004; Laiolo & Rolando 2005; Wipf et al. 2002, 2005; Pröbstl 2006; Teich et al. 2007) mit dem Skitourismus und den damit verbundenen Pistenplanierungen und Beschneigungsmaßnahmen eine Vielzahl von ökologische Folgewirkungen in Verbindung bringen (Abbildung 31).

Mit nachfolgender Abbildung wird deutlich, dass Seilbahnen mit ihren Handlungen auf ihre natürliche Umwelt wirken. Wenn auch die Darstellung nur einen sehr allgemeinen Überblick gibt und die Auswirkungen sich beispielsweise stark nach Region, Höhenlage oder Untergrund unterscheiden, lassen sich doch einige allgemeine Grundsätze ableiten. So stehen Pistenplanierungen, aber auch der in dieser Illustration nicht angeführte Bau von Seilbahnen unmittelbar mit einer (Zer-)Störung des Oberbodens in Verbindung. Sowohl für die Flora als auch für die Fauna haben diese Eingriffe weitreichende Folgen. Bestimmte Pflanzen- und Tierarten werden verdrängt, die Produktivität des Bodens lässt nach, ebenso führen verringerte Durchwurzelungen und eine damit verbundene Abnahme der Wasserspeicherkapazität zu einer Zunahme des Oberflächenabflusses und schließlich zu verstärkter Erosion. Mittels Begrünung und teils angelegten

Drainagen wird versucht diesem Prozess entgegenzusteuern, wobei erstere mit zunehmender Höhe und entsprechend kurzen Vegetationsperioden sich als schwierig erweist.

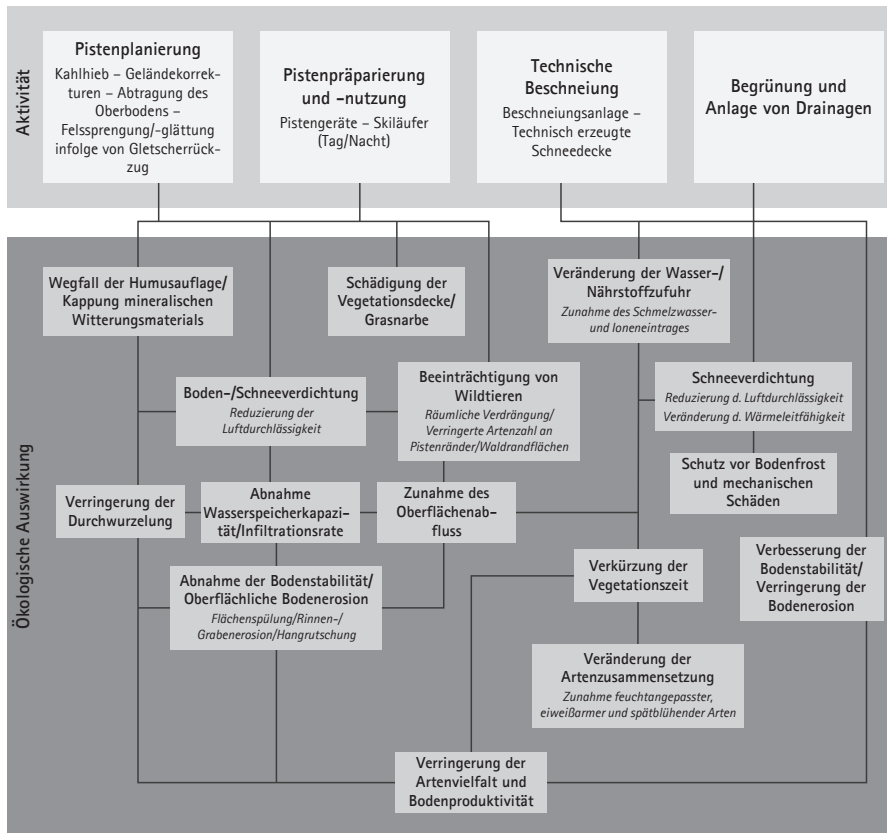


Abbildung 31: Ausgewählte seilbahnunternehmerische Aktivitäten und ihre ökologischen Auswirkungen.

Quelle: Eigene Darstellung nach Kammer 2002; Rixen et al. 2002; Veit 2002; Wipf et al. 2002, 2005; Rixen et al. 2003; Pröbstl 2006; Teich et al. 2007

Ebenso wie die Illustration nicht alle seilbahnunternehmerischen Aktivitäten anführt, lassen sich auch im Feld der ökologischen Auswirkungen noch weitere Beispiele finden. Stellvertretend für beide Bereiche – Aktivität sowie ökologische Auswirkung – sind beispielsweise der Bau von Speicherteichen, damit einhergehende Felsprengungen, Rohrlagen sowie Wasserentnahmen von umliegenden Gewässern. Nicht berücksichtigt sind zudem der Austausch und die Kommunikation von Seilbahnbetrieben mit Naturschutzbehörden und ökologischen Baubegleitungen, um die Einflüsse entsprechender

Baumaßnahmen möglichst gering zu halten. Eine ausschließlich negative Beurteilung der ökologischen Folgewirkungen durch Seilbahnunternehmen wäre demnach zu kurz gegriffen. So verweist auch ein Teil der oben angeführten Studien darauf, dass die ökologischen Argumente nicht grundsätzlich gegen den Einsatz technisch erzeugten Schnees sprechen. Zwar bedeutet diese Methode einerseits einen erhöhten Wasserverbrauch, einen unmittelbaren Anstieg des Schmelzwasser- und Ioneneintrages⁷⁸ sowie eine Förderung von Erosionsprozessen. Andererseits resultiert in ihr eine mächtigere Schneedecke und damit verbunden ein erhöhter Schutz vor mechanischen Schäden sowie Bodenfrösten.

Dieser sich abzeichnende Dualismus zwischen den Wahrnehmungen der Seilbahnakteure und den sachlich dargelegten Ergebnissen der angeführten Studien lässt sich vielfältig interpretieren. Zum einen kann in diesem Zusammenhang die Vermutung angestellt werden, dass die Unternehmensvertreter strategisch geantwortet haben, sie sich den Verbindungen ihrer Handlungen mit Prozessen wie u. a. Erosion oder der Verringerung der Artenvielfalt zwar bewusst sind, doch diese öffentlich nicht eingestehen. Der entsprechend hohe Anteil an Nichtbeantwortungen hinsichtlich der ökologischen Folgewirkungen würde diese Annahme unterstreichen (Abbildung 31). Nicht auszuschließen ist jedoch auch eine Interpretation der Ergebnisse dahingehend, dass die Betriebe ihrem ökologischen Einfluss tatsächlich nur eine untergeordnete Bedeutung beimessen. Sie sich in erster Linie als Wirtschaftsakteure verstehen, die ihre ökologischen Folgewirkungen nicht kritisch hinterfragen bzw. diese erst gar nicht in dieser Art und in diesem Ausmaß wahrnehmen. So vielfältig die natürliche Umwelt ist, so vielfältig und individuell lässt sie sich auch interpretieren. Demnach besitzen Seilbahnbetreiber ein **spezifisches Bewusstsein gegenüber Umweltfragen**, natürlichen Ressourcen und anderen ökologischen Gesichtspunkten, woraus auch ihre Handlungen und räumlichen Verhaltensweisen resultieren. Entsprechend wenig überraschend ist daher auch deren Selbstwahrnehmung im Bereich des Naturschutzes (Abbildung 31). Die Betreiber nehmen sich selbst als Akteure wahr, die mit ihren natürlichen und räumlichen Ressourcen verantwortungsbewusst haushalten. Sie verstehen sich nicht – wie so häufig von den Medien kommuniziert – als „Naturzerstörer“, vielmehr sehen sie sich in der Rolle des „Naturschützers“, der als erstes von Umweltdienstleistungen wie Landschaftsästhetik und einer intakten **Natur** profitiert, diese entsprechend pflegt und einer breiten Masse von Menschen näher bringt bzw. erst **zugänglich** macht.

Im unterschiedlichen Zugang zur Umweltthematik und den **verschiedenen Verständnissen von Natur** – der Art ihres Aussehens, ihres Erlebens und Empfindens –, gründet eine Vielzahl von Konflikten. Anstelle eines Aufeinanderzugehens und dem Versuch anderen Auffassungen und Wahrnehmungen Verständnis entgegenzubringen, verhärten sich die jeweiligen Positionen. Im Rahmen von Kapitel 13: „Seilbahnwirtschaft und Naturschutz – ein überwindbares Spannungsfeld?“ soll daher der Versuch unternommen werden, diese herrschende Diskrepanz in einer differenzierten Analyse aufzuarbei-

78 Trinkwasser bzw. technisch erzeugter Schnee enthält in etwa viermal so viel Minerale und Ionen als Regenwasser. Vor allem Magerwiesen und Moore reagieren auf einen erhöhten Nährstoffeintrag empfindlich.

ten. Die entsprechenden Inhalte sowie die im Nachfolgenden dargelegten Ergebnisse im Bereich der Unternehmensverantwortung werden zu erkennen geben, dass manche, tief in der Gesellschaft verankerte Denkmuster hinsichtlich Seilbahnunternehmen und Naturschutz in Frage zu stellen sind.

Aus der Menge an regionalen Faktoren auf welche Seilbahnen wirken kann abgeleitet werden, dass diese ganz wesentliche Verantwortungsträger und ebenso wichtige Einflussgrößen im Bereich der (zukünftigen) Regionalentwicklung darstellen. In welcher Weise sich die Akteure ihrer Verantwortung bewusst sind und welche unterschiedlichen Typen sich dabei bilden lassen, wird das folgende Kapitel zeigen.

12.2 Unternehmens- und Verantwortungsverständnisse: Von der unternehmensfixierten zur regionalen Perspektive

So heterogen Seilbahnunternehmen in Tirol organisiert sind, so unterschiedlich ist auch deren Verständnis von regionaler Verantwortung. Die Verschiedenheit zeichnet sich nicht nur in der Umsetzung dieser ab, sondern auch in der Wahrnehmung bzw. der Abgrenzung ihrer jeweiligen Verantwortungsräume. Während die räumliche Komponente erst in Kapitel 12.3 näher behandelt wird, gilt es nachfolgend deren inhaltliche Auffassung einer regionalen Verantwortungswahrnehmung aufzuzeigen und zu analysieren. Die in Abbildung 32 dargestellten Wortsammlungen stellen einen ersten Überblick jener Maßnahmen dar, die Seilbahnen in ihrem Verständnis einer regionalen Verantwortung umsetzen. Die Nennungshäufigkeit wird dabei durch den Schriftgrad ausgedrückt, wobei *Qualitätsverbesserungen* beispielsweise viermal, die *Stärkung regionaler Wertschöpfung* dreimal, *Positionierung* zweimal und Aufzählungen im kleinsten Schriftgrad nur einmal genannt worden sind.

Die Aufführungen lassen erkennen, dass die Betriebe unter unternehmerischer Verantwortung in erster Linie **ökonomische Aktivitäten** verstehen. Hierfür stellvertretend sind beispielsweise die Antworten im Bereich der **Arbeitsplatzbeschaffung** sowie **-sicherung**, aber auch die häufige Nennung von Leistungen wie das **Bereitstellen touristischer Infrastrukturen** oder die Durchführung verschiedener **Investitionsmaßnahmen**. Letztere bzw. die Umsetzung von Qualitäts- und Angebotsverbesserungen bilden den Kern privater Unternehmungen und lassen sich auch entsprechend häufig in deren Verantwortungsmustern ablesen. Ebenso zählen aber auch Produktinnovationen sowie (räumliche) Angebotserweiterungen zu den Leitmotiven privater Akteure. Verschärfende Wettbewerbssituationen erfordern Innovationen, ziehen im Fall der Seilbahnen Positionierungen nach sich und verlangen nach neuen Angeboten. Entsprechend wenig verwundert daher deren relativ häufiges Anführen des Stichworts Sommer und dazugehörige Investitionen. Die Unternehmen sind dazu angehalten ihr Angebot über das Skifahren hinaus auszudehnen und nach möglichen Alternativen zu suchen. Nicht jeder der befragten Seilbahnbetriebe nimmt diese Aktivität jedoch in gleicher Intensität wahr. Während unter den großen Seilbahnen, mit Ausnahme einer Bergbahn, die

The word cloud contains the following terms:

- Positionierung**
- Förderung des Vereinslebens
- Bereitstellung (eigentlich öffentlicher) Einrichtungen wie Veranstaltungssaal, Hallenbad und Tenniscenter
- Kooperation mit Beherbergungsbetrieben und TVBs
- Innovation
- Zukunftsorientierte Projekte
- Abnahme landwirtschaftlicher Produkte aus der Region
- Angebotsverbesserungen
- Nutzenstiftung für Gäste und Vermieter
- Absicherung der touristischen Betriebe
- Ausbau von Anlagen und des Angebots im Winter und Sommer
- Stärkung regionaler Wertschöpfung**
- Existenzsicherung
- Investitionen in Wanderwege
- Investitionen in Kleinsterteege
- Authentische Vermittlung des „Erlebnis Berg“
- Günstige Skipässe für Einheimische
- Regionale Verkehrsbünde
- Marketingverbund
- Extreme Rücksicht auf Natur
- Landschaftspflege
- Landschaftsbildgestaltung
- Erichtung von Lawinengalerien
- Investitionen in Skisystem/Verkehrsminderung**
- Abprache mit Gemeinde und TVB
- Erhaltung der Attraktivität des Ortes
- Naherholung für Einheimische
- Gratis-Skipässe für Schüler
- Sommerbelebung – Errichtung/Ausbau von Sommerattraktionen**
- Sicherung von Erholung – „kein Spielplatz am Berg“
- Vergabe von Aufträgen in der Region
- Aufrechterhaltung des Sommerbetriebs als Infrastruktur
- Kooperation mit Landwirtschaft
- Förderung der Lebensqualität
- Erhaltung der Wirtschaftskraft
- Technische Beschneidung
- Schaffung von Arbeitsplätzen
- Selbstinvestitionen
- Bereitstellung von touristischen Attraktionen
- Schaffung ganzjähriger Arbeitsplätze
- Arbeitnehmer aus der Region
- Sorgfältiger Umgang mit Ressourcen
- Förderung der regionalen Tourismuswirtschaft im Allgemeinen
- Förderung der Artervielfalt
- Qualitätsverbesserungen**
- Sicherung von Arbeitsplätzen
- Bahn- und Pistenbau
- Infrastrukturausbau für Einheimische und Tourismus
- Nachhaltigkeit
- Nachhaltige Unternehmensentwicklung
- Verbesserung der Zufahrtsstraße
- Bereitstellung sinnvoller Freizeitaktivitäten für Kinder
- Mitarbeitereschulungen/-kurse
- Nachhaltiges Wachstum
- Leitbetrieb in der Region
- Nachhaltige Aktivität hinsichtlich Umweltaßnahmen
- Basis für die touristische Entwicklung des Ortes
- Stärkung regionaler Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe

Entsprechend der bereits angeführten Feststellung, dass in Tirol hinsichtlich des politischen Einflusses und den Verhältnissen in den jeweiligen Regionen nicht von „der einen Seilbahnwirtschaft“ gesprochen werden kann (siehe hierzu Kapitel 11.3), lassen sich auch hinsichtlich des Verständnisses über die Aufgaben einer Unternehmung sowie der Wahrnehmung regionaler Verantwortung **verschiedene Typen** klassifizieren. So lässt sich aus den erhobenen Daten ableiten, dass die Auffassung der Rolle privater Akteure in der Regionalentwicklung stark uneinheitlich ist. In Summe erteilen sich die befragten Seilbahnbetriebe in erst Linie ökonomische Aufgaben. Gewinne erwirtschaften und Wachstum sichern, sowie Arbeitsplätze zur Verfügung stellen und Innovationen schaffen stellen nach Meinung der befragten Akteure jene zentralen Leistungen dar, die Unternehmen in der Regionalentwicklung zu erfüllen haben. Mehr als die Hälfte ist sich darin einig, dass Seilbahnbetriebe ebenso für die Bildung von Netzwerken Verantwortung tragen und die Gesellschaft zu umweltschonendem Handeln anregen sollen. Einige der Betriebe sehen sich als Leitfigur in ihrer jeweiligen Region, an deren Aktivitäten, Handlungsweisen und Werten sich Anspruchsgruppen orientieren. Wenn auch die Seilbahnen sich mehrheitlich traditionell ökonomische Aufgaben zuschreiben, sieht sich doch ein gewisser Anteil alternativen Verpflichtungen gegenüber. Kulturprojekte fördern oder soziale Probleme

beheben, gehört gegenwärtig – wenn auch von der Gesellschaft immer stärker eingefordert – definitiv nicht zu den Hauptaufgaben, die den Unternehmen zugesprochen und von denselben wiederum freiwillig erfüllt werden. Umso bemerkenswerter scheint daher, dass sich ein Teil der Betriebe diesbezüglich in der Verantwortung sieht und die Region nicht ausschließlich durch ökonomische Leistungen prägt. Zurückführen lässt sich diese unternehmerische Haltung u. a. auf deren **regionale Verwurzelung** und **Identität**. Die Mehrheit der Seilbahnbetreiber identifiziert sich mit ihrem räumlichen Umfeld und ist stark im Tal bzw. der Region verhaftet. Als Leitbetriebe fühlen sie sich häufig gegenüber anderen, unmittelbar sowie mittelbar vom Tourismus abhängigen Einrichtungen verantwortlich. Entsprechende Wahrnehmungen wie „Absicherung der touristischen Betriebe“, „Vergabe von Aufträgen in der Region“ oder „Stärkung regionaler Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe“ (Abbildung 32) machen dies deutlich.

Gleichzeitig jedoch, müssen Seilbahnen hinsichtlich einer regionalen Einbettung und einer entsprechenden Verantwortungswahrnehmung als Sonderfall betrachtet werden. Standort- und Produktionsverlagerungen ergeben wenig Sinn. Ebenso bildet *die Region* samt ihren ästhetischen und sozioökonomischen Gegebenheiten einen wesentlichen **Standortfaktor**. Diese Umstände halten die Unternehmen vergleichsweise stärker dazu an, „in regionalen Maßstäben“ zu denken und mittels Aktivitäten wie der Mitfinanzierung des öffentlichen Nahverkehrs oder der Förderung von Vereinen, gesellschaftliche Akzeptanz zu sichern sowie ein weiteres Bestehen zu gewährleisten. So bringen die Aktivitäten außerhalb des eigentlichen Geschäftsfeldes, nicht nur der Region und ihren Bewohnern, sondern letztlich auch dem Unternehmen einen Nutzen. Für eine genauere Ausführung zu den Handlungslogiken und den Motiven seilbahnunternehmerischer Verantwortungswahrnehmung, darf auf Kapitel 12.4 und die jeweiligen Fallstudien verwiesen werden.



Abbildung 33: Wahrnehmung der Seilbahnakteure hinsichtlich der Aufgaben eines Unternehmens in der Regionalentwicklung.

Quelle: Eigene Erhebung

Anknüpfend an die Erkenntnis, dass die seilbahnunternehmerischen Wahrnehmungen hinsichtlich ihrer regionalen Rolle und Aufgaben sehr voneinander abweichen, lassen sich in der Folge **fünf verschiedene Typen** identifizieren (Abbildung 34). Da gibt es jene Gruppe – bestehend aus einem mittleren und vier Kleinskigebieten –, die mit privaten Akteuren ausschließlich Aktivitäten wie Wachstum sichern und Arbeitsplätze bereitstellen verbindet. Drei weitere Betriebe – ebenfalls der Kategorie Klein und Mittel zugehörig – sehen sich zudem mit der Schaffung von Innovationen und/oder der Bildung von Netzwerken beauftragt. Seilbahntyp C hingegen weitet sein Aufgabenfeld aus. Insbesondere, indem er der Förderung von Bewusstseinsbildung hinsichtlich umweltschonender Maßnahmen Bedeutung schenkt und häufig noch ein zusätzliches Aufgabengebiet, wie Naturschutz politische Koordination, Solidaritätsgewährung oder die Kooperation mit Forschungseinrichtungen als unternehmerische Aufgabe definiert. Stellvertretend für diese Gruppe sind je drei große und mittlere Skigebiete sowie zwei Kleinunternehmen. Eine vierte, und mit insgesamt 13 Vertretern die größte Gruppe, schreibt sich durchschnittlich acht der angeführten Leistungen zu. Je drei Groß- und Klein- sowie sieben mittlere Skigebiete betrachten Aktivitäten wie Kulturförderungen, die Bewältigung sozialer Probleme oder Bildungsmaßnahmen als entscheidende Handlungsfelder für Wirtschaftsakteure. Eine letzte und fünfte Kategorie distanziert sich vom traditionellen unternehmerischen Verständnis der Wachstumssicherung und Gewinnerwirtschaftung. Sie wird von einem großen und zwei mittleren Unternehmen vertreten und hält neben Aufgaben wie Arbeitsplatzbeschaffung und Netzwerkbildung zudem Maßnahmen wie Bewusstseinsbildung, politische Beteiligung, Naturschutz, Kulturförderungen sowie die Verbreitung von Wissen für bedeutend. Zusammenfassend ergibt sich somit ein Bild, in welchem zwei verschiedene Unternehmensmuster zu erkennen sind. Das eine – vertreten durch **Typ A und B** – ist ausschließlich betriebswirtschaftlich geprägt und führt zur Annahme, dass die entsprechenden Seilbahnen einen stark **unternehmensbezogenen Blickwinkel** einnehmen. **Typ C, D und E** hingegen vertreten vielmehr eine **regionale Perspektive**, die letztlich auch mit der Ausweisung verschiedener Verantwortungstypen korreliert.

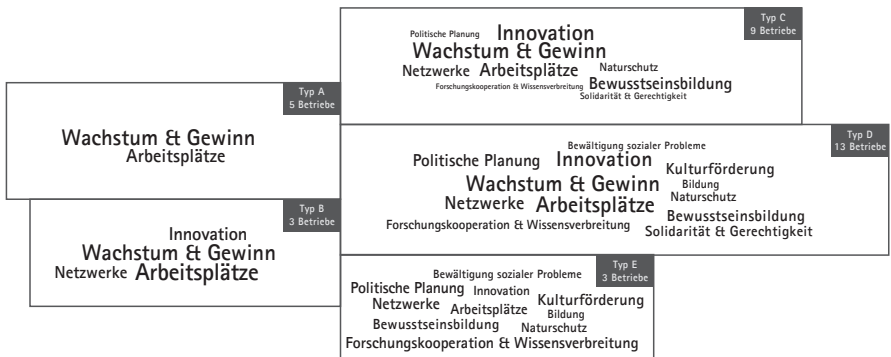
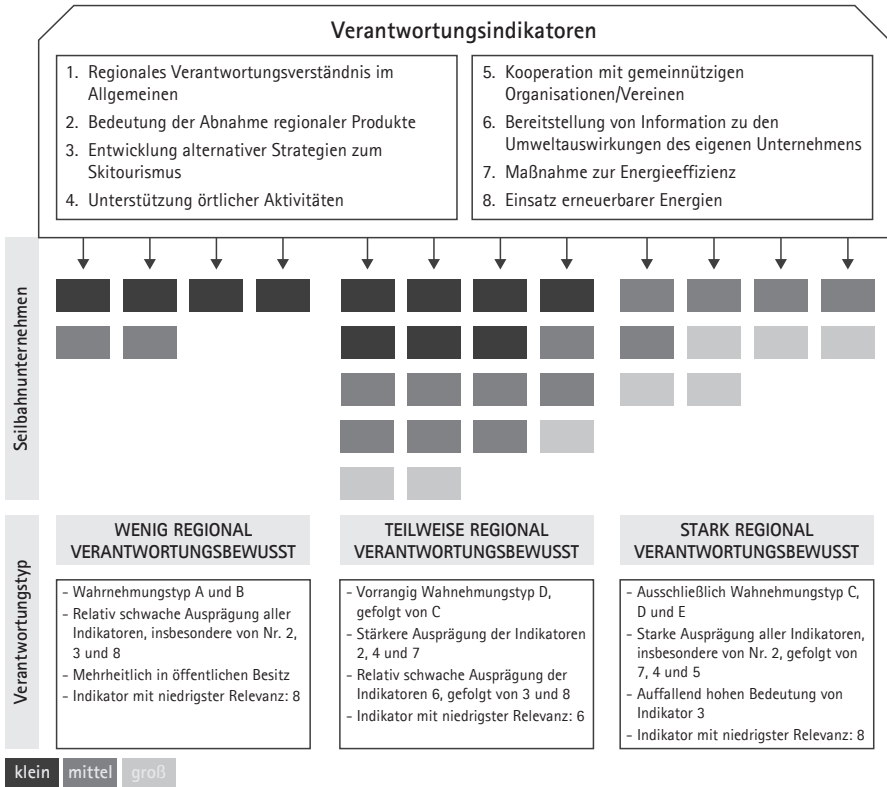


Abbildung 34: Von einer unternehmensbezogenen zur regionalen Perspektive: Seilbahnunternehmerische Verantwortungstypen im Vergleich.
Quelle: Eigene Erhebung

Ähnlich der Vielschichtigkeit und heterogenen Auffassung im Bereich des regionalen Aufgabenspektrums von Seilbahnen, lassen sich auch hinsichtlich des Verständnisses und der Umsetzung regionaler Verantwortung unterschiedliche Typen erkennen. Wie bereits im einführenden Teil angeführt und anknüpfend an Forschungsfrage Nummer zwei, bedarf es für die Förderung von Verantwortungswahrnehmung und die Erstellung eines auch umsetzbaren Konzepts, zunächst einer Eruierung jener Aktivitäten, die im Bewusstsein der Akteure Ausdruck regionaler Verantwortung sind. Die vielschichtigen Inhalte in Abbildung 31 sind stellvertretend hierfür und veranlassen dazu, mögliche **Verantwortungsmuster** zu identifizieren. So lässt sich – wenn auch abstrahiert und in verallgemeinerter Form – feststellen, dass Klein- und mittleren Skigebieten ein anderes Verständnis regionaler Verantwortung zugrunde liegt, als Großunternehmen. Erstere verbinden mit dem Begriff in erster Linie harte Faktoren. Die Bereitstellung von Infrastruktur, Qualitäts- und Angebotsverbesserungen, technische Schneeerzeugung und die Errichtung von Sommerattraktionen – Maßnahmen, die in der Gruppe der Großskigebiete zwar genauso von Relevanz sind, jedoch nicht unmittelbar mit regionaler Verantwortung in Beziehung gestellt werden. Diese Betriebe verweisen in diesem Zusammenhang viel eher auf deren Stellung als Leitbetrieb, eine hiervon ableitbare Stärkung regionaler Wertschöpfung, sowie auf Aktivitäten wie Positionierung und innovatives Verhalten. Die Anführung dieser beiden Wahrnehmungsmuster stellt jedoch nur eine Tendenz dar. Ebenso wie sich nämlich zwei Großskigebiete finden lassen, die mit Verantwortung den Ausbau von Infrastrukturen sowie Investitionen in Verbindung sehen, gibt es in der Gruppe der Klein- und mittleren Skigebiete Unternehmen, die in der regionalen Auftragsvergabe in erster Linie ihre Verantwortung sehen, dem Konzept der Nachhaltigkeit Aufmerksamkeit schenken und den Aspekt der Positionierung erwähnen. Interessant scheint dabei, dass die genannten Punkte insbesondere für die zwei bereits erwähnten mittleren Skigebiete des Seilbahntyps E (Abbildung 34) von Bedeutung sind.

Um nicht ausschließlich deren Verantwortungsverständnis, sondern anhand von ausgewählten Indikatoren (vgl. Kapitel 10.3) deren diesbezügliche Umsetzung zu überprüfen, lassen sich auf Basis der nachfolgend gelisteten Kriterien **drei verschiedene Verantwortungsintensitäten** ableiten (Abbildung 35). Hierbei ist anzumerken, dass die herangezogenen Indikatoren – wenn diese auch sehr aussagekräftig sind – nur einen Auszug des entworfenen Analysekonzepts darstellen. Für eine genauere Überprüfung würde es ein Heranziehen aller im Konzept enthaltenen Indikatoren sowie entsprechenden Einzelfallanalysen bedürfen. Eine derart umfangreiche Analyse würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Aus diesem Grund reduziert sich eine erste Verantwortungsanalyse aller 34 Seilbahnbetriebe auf acht Untersuchungskriterien und wird im Zuge der Fallstudien stärker ausgeweitet (siehe hierzu Kapitel 12.4).



in der Kulturförderung sehen, dieses Feld doch aktiv wahrnehmen⁷⁹. So fördert eine Reihe von Betrieben verschiedene örtliche und regionale Vereine sowie Aktivitäten, meist in Form von finanziellen und teils auch materiellen Unterstützungen. Die Liste der Empfänger setzt sich dabei u. a. aus Einrichtungen wie Skiclubs, (Winter-)Sport-, Heimat-, Musik- und Schützenvereinen, Museen, Feuerwehr, Bergrettung Bergwacht, Rotes Kreuz sowie Schulen zusammen. Ebenfalls werden von Seite mancher Seilbahnen immer wieder Benefizveranstaltungen ausgetragen (vgl. Kapitel 12.4), andere wiederum kooperieren mit Obdachloseneinrichtungen und Asylantenheimen.

In Zusammenhang mit der Bildung drei verschiedener Verantwortungstypen, gilt es nach den Ursachen für die verschiedenen Ausprägungen zu fragen. Auffallend scheint, dass die Gruppe der regional weniger verantwortlichen Unternehmen ausschließlich von mittleren und Kleinskigebieten vertreten wird. Wiederum die Mehrheit hiervon befindet sich in Besitz der öffentlichen Hand und hat regionalwirtschaftlich eine vergleichsweise niedrigere Bedeutung. Verantwortungswahrnehmung konzentriert sich innerhalb dieser Gruppe nahezu ausschließlich auf die Bereitstellung von Arbeitsplätzen sowie infrastrukturelle Qualitätsverbesserungen und ist somit vor allem auf den eigenen Betrieb und weniger auf das lokale bzw. regionale Umfeld gerichtet. Deren unternehmerisches Aufgabenverständnis spiegelt sich in den Aktivitäten wieder, wobei ein Ausbleiben der Suche nach Alternativen zum Skitourismus und Festhalten am Bisherigen, eine wirtschaftliche Gefahr darstellt. Branchenübliche Einsparungsmaßnahmen im Energiebereich (siehe hierzu mehr im Kapitel der Fallstudien) spielen kaum bis keine Rolle, ebenso die Unterstützung örtlicher Aktivitäten oder die Kooperation mit ansässigen Vereinen. Fehlendes Eigenkapital hemmt in gewisser Weise eine Aktivierung mancher Handlungsfelder, allerdings bedarf es für Leistungen wie u. a. Transparenz, Weitsicht und Zukunftsorientierung, oder dem Kooperieren mit gemeinnützigen Organisationen, keiner hohen Investitionssummen. Eine Argumentation und Erklärung der Unterschiede ausschließlich auf finanzielle Ressourcen basierend würde aus diesem Grund zu kurz greifen und verliert letztlich dadurch an Aussagekraft, als dass sich sowohl finanziell schwach als auch stark aufgestellte Seilbahnen, innerhalb der zweiten und dritten Kategorie wiederfinden. Demnach gibt es in den entsprechenden zwei Gruppen eine Reihe von Unternehmen, die sich einer Vielzahl der angeführten Indikatoren bedienen. Energieoptimierung und stellvertretende Maßnahmen wie u. a. die Durchführung eines Lastmanagements, die Installation von Wärmepumpen und Wärmespeicher, Aktivitäten im Bereich der Schneehöhenmessung, der Einsatz energiesparender Motoren, die Verwendung von Hackschnitzel- und Pelletheizungen oder die Errichtung von Sonnenkollektoren gewinnen zunehmend an Relevanz. Ebenfalls wird – vor allem in der Gruppe der stark verantwortungsbewussten Betriebe – der Suche nach Alternativen zum Skitourismus bzw. der Angebotsdiversifizierung und der Produktpositionierung hohe Bedeutung geschenkt. Diese Maßnahmen spielen für den Seilbahntyp der teilweise verantwortungsbewussten eine eher untergeordnete Rolle,

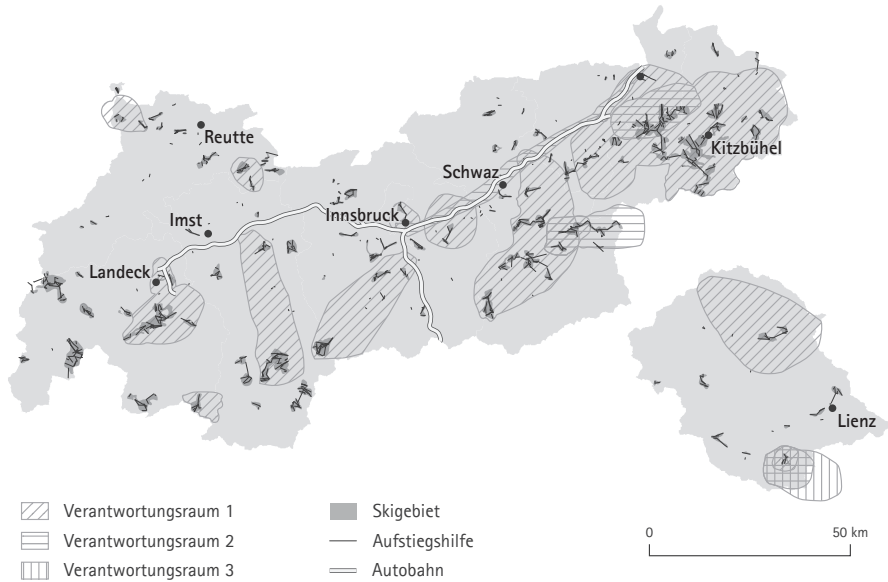
79 Eine entsprechende Auswertung hierzu kann im Rahmen der Fragebogenauswertung in Anhang Nr. 4 entnommen werden.

während die Abnahme regionaler Produkte und der Austausch mit Vereinen und anderen regionalen Einrichtungen wiederum stärker wahrgenommen werden.

Wenn auch zehn der Betriebe im Kontext der angeführten Indikatoren als stark verantwortungsbewusst klassifiziert sind, sollte bedacht werden, dass diese Abstrahierung auf acht Indikatoren basiert und angesichts einer Vielzahl von anderen Verantwortungszeiger (vgl. Kapitel 10.3) nur eine erste Tendenz vorgibt/darstellt. Des Weiteren lassen sich in den jeweiligen Verantwortungskategorien individuelle Unterschiede, Stärken wie auch Schwächen bzw. spezifische Hemmnisse erkennen. Innerhalb der Fallstudien wird auf diese Punkte genauer eingegangen und im Kontext von Regionalentwicklung beleuchtet. Ein Übergang vom Transformations- zum Zielwissen kann so erfolgen, zuvor allerdings gilt es auf die verschiedenen seilbahnunternehmerischen Verantwortungsräume bzw. -grenzen einzugehen.

12.3 Verantwortungsräume und -grenzen

Anknüpfend an Kapitel 4 sowie 7.3 und die darin geschilderten Ausführungen zur räumlichen Relevanz des Verantwortungsbegriffs, wird nachfolgend aufgezeigt, in welcher unterschiedlicher Weise Seilbahnunternehmen ihre Verantwortungsgebiete abstecken und dabei Grenzen festlegen. Die nachfolgende Karte gibt einen Überblick der ausgewiesenen Regionen, wobei sich acht der 34 untersuchten Betriebe einer Einzeichnung enthielten. In der Abbildung bereits gut zu erkennen, sind die unterschiedlichen Maßstäbe, denen unternehmerische Verantwortung zugrunde liegt. Ebenfalls legen manche Akteure Kernräume fest und reduzieren ihre Verantwortung mit zunehmender Entfernung vom Unternehmen. Nicht immer fugiert die Landesgrenze als eine Verantwortungsgrenze, zudem lassen sich insbesondere in der Region des Zillertals, aber auch teilweise im Gebiet Wilder Kaiser zahlreiche Überschneidungen feststellen und deuten indirekt auf eine hohe Seilbahndichte bzw. Ausprägung des Tourismus hin.



Datengrundlage: Amt der Tiroler Landesregierung (Abteilung Geoinformation)
 Kartographie: Sabrina Henschel, 2017
 Entwurf: Verena Schröder, 2014

Abbildung 36: Verantwortungsräume und -grenzen 26 untersuchter Seilbahnbetriebe in Tirol (mit Überschneidungen).

Quelle: Eigene Erhebung

Wie in Abbildung 36 bereits erkennbar, unterscheiden sich die Verantwortungsgebiete in ihrer Größe. Demzufolge lassen sich vier verschiedene Wahrnehmungsmuster identifizieren, die in der Folge kurz vorgestellt werden.

Das Skigebiet als Verantwortungsraum

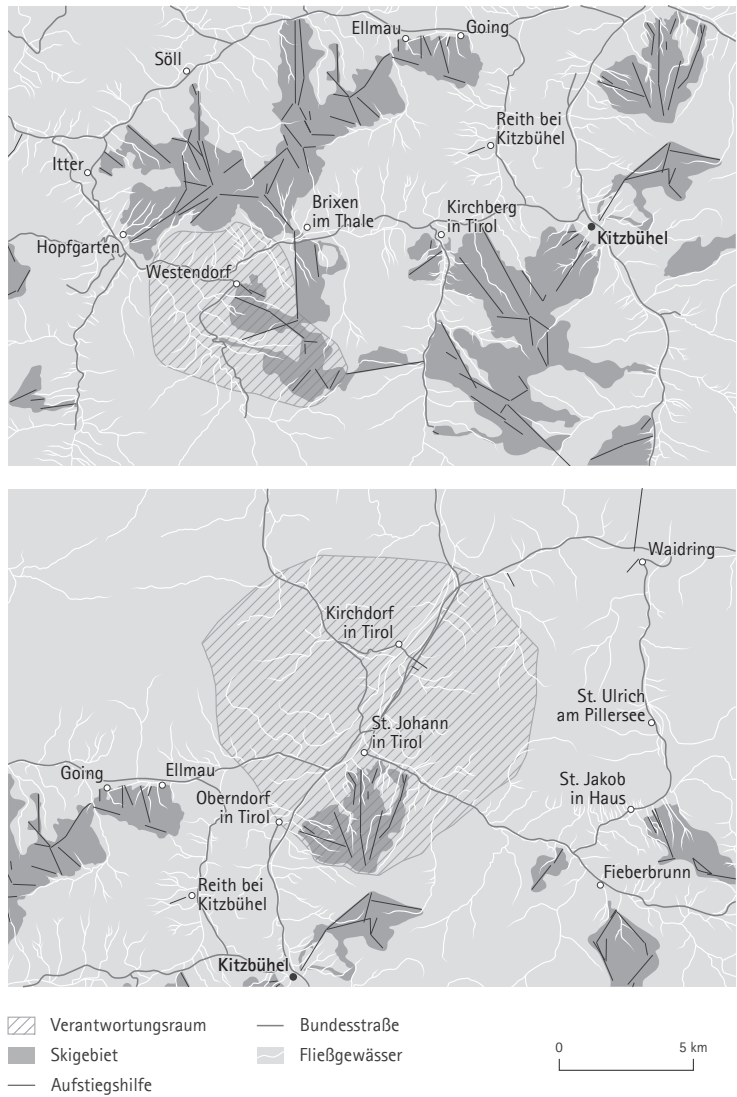


Datengrundlage: Amt der Tiroler Landesregierung (Abteilung Geoinformation)
Kartographie: Sabrina Henschel, 2017
Entwurf: Verena Schröder, 2014

Abbildung 37: Wahrgenommene Verantwortungsräume und -grenzen der Seilbahnbetriebe in Kappl (Bezirk Landeck, Paznauntal) und Grän (Bezirk Reutte).
Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Wie in den beiden Karten dargestellt wird, legen die Bergbahnen in Kappl und in Grän ihren Verantwortungsbereich mit den Grenzen des Skigebiets fest. Die angeführten Beispiele lassen sich stellvertretend für weitere zwei Betriebe sehen, die in ökonomischer wie auch in gesellschaftlicher Hinsicht vor allem lokal eine Wirkung entfalten. Wie aus der Untersuchung hervorgeht, korreliert die Reichweite des gezeichneten Verantwortungsbereichs leicht mit der Ausprägung und Intensität unternehmerischer Verantwortungswahrnehmung, doch lassen sich diesbezüglich auch Ausnahmen finden. So betrachtet die Geschäftsführung der Bergbahnen in Kappl ausschließlich ihr Skigebiet als Verantwortungsraum (Abbildung 37) – platziert sich aber in der Gruppe der „teilweise verantwortungsbewussten“ im obersten Feld und knüpft damit unmittelbar an die Kategorie der „stark verantwortungsbewussten“ Seilbahnbetriebe an. Demzufolge sieht sich die Unternehmensleitung in räumlicher Hinsicht allein dem Betrieb gegenüber verpflichtet, nimmt allerdings vor dem Hintergrund der im vorigen Kapitel angeführten Indikatoren unbewusst regionale Verantwortung wahr.

Die Gemeinde als Verantwortungsraum

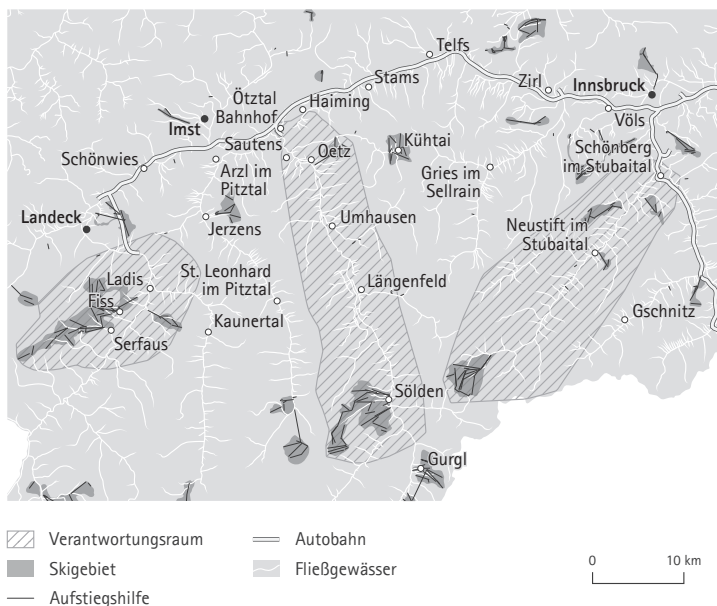


Datengrundlage: Amt der Tiroler Landesregierung (Abteilung Geoinformation)

Abbildung 38: Wahrgenommene Verantwortungsräume und -grenzen der Bergbahnen Giselher Langes GmbH & Co. KG (Bezirk Reutte) sowie der St. Johanner Bergbahnen GmbH (Bezirk Kitzbühel).
Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Ein weiteres Muster, welches sich in Zusammenhang mit der Ausweisung von Verantwortungsräumen beobachten lässt, ist deren Grenzziehung außerhalb festgelegter Skigebietsgrenzen, jedoch innerhalb eines bzw. zweier Gemeindegebiete. Die Wahrnehmungen der Unternehmen in Lermoos sowie in St. Johann in Tirol sind Beispiele hierfür und stehen für eine Gruppe von insgesamt sieben Unternehmen. Häufig handelt es sich hierbei um Unternehmen in unmittelbarer Nähe zu einem anderen Skigebiet. Die Betriebe sehen ihren Einfluss daher primär auf einen Ort oder zwei beschränkt und nehmen ihren Verantwortungsbereich in Abgrenzung zu anderen Seilbahnbetrieben wahr. Ein Aspekt der hier ebenfalls miteinzubeziehen ist, sind die Verhältnisse in den jeweiligen Besitzstrukturen. Betriebe, in denen ausschließlich eine Gemeinde Teilgesellschafter ist und weitere Kapitalgeber (sowie auch Mitarbeiter) im entsprechenden Ort wohnhaft sind, werden ihren Wirkungsbereich mit größerer Wahrscheinlichkeit auf ein einzelnes Gemeindegebiet oder maximal zwei beschränken.

Die Region oder das Tal als Verantwortungsraum



Datengrundlage: Amt der Tiroler Landesregierung (Abteilung Geoinformation)
Kartographie: Sabrina Henschel, 2017
Entwurf: Verena Schröder, 2014

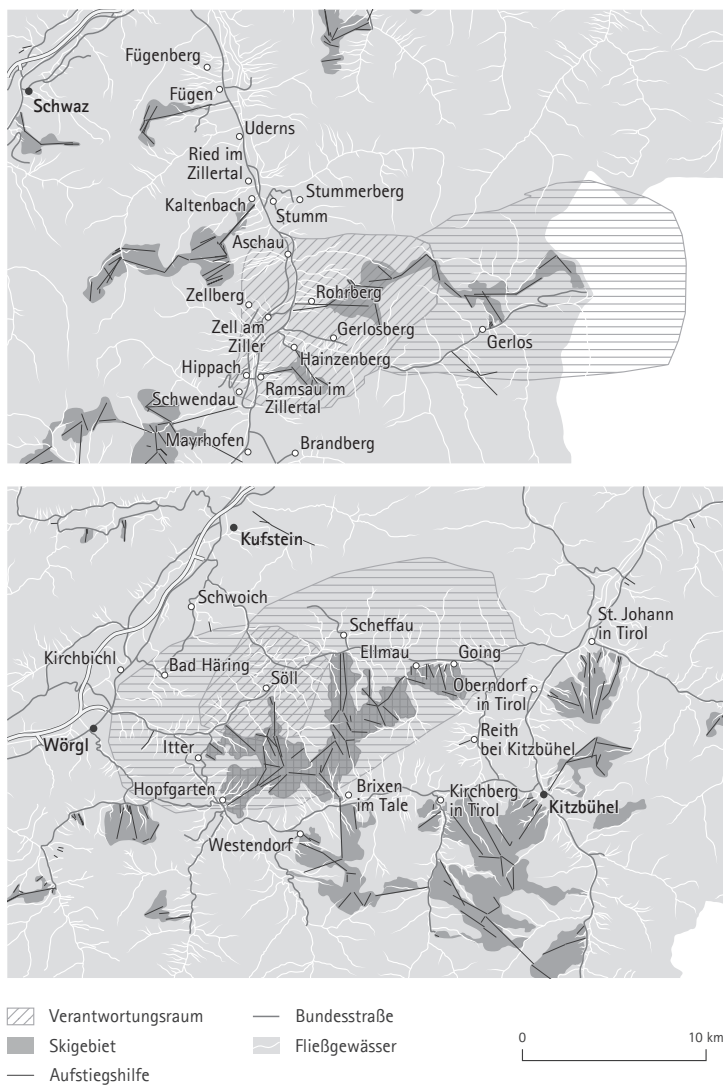
Abbildung 39: Wahrgenommene Verantwortungsräume und -grenzen der Seilbahnen in Serfaus und Fiss (Oberes Gericht), Sölden (Ötztal) sowie der Wintersport Tirol AG (Skigebiet Stubai Gletscher, Stubaital).

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Eine Festlegung von Verantwortungsbereichen über mehrere Gemeinden hinweg, kann in erster Linie mit Großbetrieben in Verbindung gebracht werden. Daneben gibt es aber auch eine Auswahl von mittelgroßen Unternehmen sowie Kleinskigebieten, deren räumliches Verantwortungsbewusstsein sich auf drei oder vier Gemeinden erstreckt. Ähnlich wie in jener zuvor, lassen sich auch hier für den vergleichsweise großen räumlichen Verantwortungsmaßstab, Ursachen ausmachen. Hierzu zählen wiederum Faktoren wie die Abgrenzung zu einem anderen Skigebiet, die Herkunft der Mitarbeiter, Gesellschafter sowie Auftragnehmer. Zudem spielen u. a. Aspekte wie Marketingkooperationen, Netzwerke mit touristischen Einrichtungen und Verbänden sowie die Lage anderer Investitionsstandorte eine Rolle. Die Markierungen der Bergbahnbetreiber in Sölden sowie jener am Stubaier Gletscher zeigen, dass sich Verantwortung ebenso auf ein gesamtes Tal übertragen lässt. Beide Unternehmen gelten als **Leitbetriebe** in der Region, deren Einzugsgebiete sich bis an den Taleingang erstrecken. Im Fall des Stubaitals sind dem entsprechenden Betrieb zwar drei Skigebiete vorgelagert⁸⁰, doch überdeckt deren Wirkungsradius den Einflussbereich der anderen Betriebe. Gleiches gilt für den Skiverbund Serfaus-Fiss-Ladis, der seine Verantwortungsregion nicht an der Grenze der Gemeinde Fendels bzw. dem dazugehörigen Skigebiet festmacht. Ein anderes Beispiel stellt in diesem Zusammenhang das Ötztal dar, in welchem sich die Anteile des Skigebiets in Oetz in Besitz der entsprechenden Gemeinde, dem Verein der Tourismusunternehmen in Oetz sowie zu einem Großteil der Ötztaler Gletscherbahnen bzw. der Bergbahnen in Sölden befinden.

80 An den Hochstubaier-Lifanlagen in Neustift im Stubaital (= Elferlifte) hält die Unternehmung einen Anteil von 2 %.

Abstufung von Verantwortungsintensitäten



Datengrundlage: Amt der Tiroler Landesregierung (Abteilung Geoinformation)

Kartographie: Sabrina Henschel, 2017

Entwurf: Verena Schröder, 2014

Abbildung 40: Verantwortungsräume und -grenzen der Zeller Bergbahnen (Zillertal) und der Bergbahnen in Söll (Wilder Kaiser).

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Wie in Abbildung 40 ersichtlich, lässt sich regionale Verantwortung in unterschiedlichen Intensitäten wahrnehmen. Je weiter die Entfernung zum Unternehmensstandort, desto schwächer das Verantwortungsbewusstsein. Am Beispiel der Zeller Bergbahnen lässt sich eine solche Wahrnehmungshaltung wie folgt erklären. Verantwortungsraum Nummer eins umfasst mit den Liftanlagen in Zell sowie Gerlosstein (Hainzenberg) sowohl ihr unmittelbares Wirtschaftsgebiet, als auch jenen Bereich, indem sie u. a. in Form von Aktivitäten wie Auftragsvergabe oder institutionelle Mitwirkung in örtlichen Angelegenheiten, Einfluss nehmen⁸¹. In Verantwortungsraum Nummer zwei lässt sich deren Verbund mit den Bergbahnen in Gerlos ablesen. Gemeinsam bilden sie die sogenannte Zillertal Arena und führen – wenn auch nicht eingezeichnet – des Weiteren an, sich im Rahmen der Interessensgemeinschaft für das gesamte Zillertal verantwortlich zu fühlen.

Die in diesem Kapitel dargelegten Ergebnisse zeigen, dass regionale Verantwortung nicht nur in thematischer, sondern auch in räumlicher Hinsicht sehr verzerrt wahrgenommen wird. Für die **Regionalentwicklung** hat dies unmittelbare Folgen. So sichern sich Seilbahnunternehmen mit großflächigen Verantwortungsbereichen sowie Netzwerken und ihrem Engagement gegenüber örtlichen Einrichtungen und Vereinen nicht nur gesellschaftliche Akzeptanz, sie fördern damit zugleich die Entstehung bzw. den Erhalt regionalen Sozialkapitals. Indem die Betriebe auch außerhalb ihres eigentlichen Geschäftsfeldes investieren⁸² und die Region als Gesamtes gestalten und attraktivieren möchten, entstehen Win-Win-Situationen. Gleichzeitig aber resultieren hieraus auch Abhängigkeiten, Machtansprüche und ferner werden weite Gebiete nach Vorstellung eines einzelnen Wirtschaftszweiges geprägt. Vor diesem Hintergrund ist regionales, **unternehmerisches Engagement** durchaus **ambivalent** zu bewerten. Einerseits fördert es die Regionalentwicklung und erhöht die Lebensqualität in den Gemeinden. Andererseits stehen hinter den jeweiligen Aktivitäten private Akteure, deren primäres Interesse das eigene Überleben und – von wenigen Ausnahmen abgesehen – wirtschaftliches Wachstum ist. Demnach handeln Unternehmen nicht selbstlos und verfolgen mit bestimmten Aktivitäten stets einen eigenwirtschaftlichen Zweck. Dieser Umstand und eine entsprechende Identifizierung seilbahnunternehmerischer Handlungsmotive werden im nachfolgenden Kapitel näher ausgeführt. Aspekte wie regionale Verbundenheit, zwischenmenschliche Kontakte sowie unternehmerische Beziehungen – allesamt Faktoren, die sich nicht aus den jeweiligen Zeichnungen bzw. Karten ablesen lassen, aber doch entscheidend für die Größe der Verantwortungsradien sind – treten dabei neben einer Reihe von anderen Untersuchungskriterien in den Vordergrund.

81 An dieser Stelle scheint erwähnenswert, dass an den Zeller Bergbahnen sowohl die Gemeinden Aschau, Rohrberg, Zellberg, Zell am Ziller, Hainzenberg, Hippach, Ramsau als auch Schwendau Anteile führen.

82 Beispiele hierfür sind u. a. die Therme in Längenfeld (Aqua Dome) oder die Freizeitarena Area47 am Eingang des Ötztals, die zu einem Großteil von den Bergbahnen in Sölden mitgetragen werden. Ebenso das Silvretta Center in Ischgl – eine Freizeiteinrichtung bestehend aus Tennishalle, Hallenbad, Wellnessbereich, Kegelbahn und Veranstaltungssaal – welches von den Silvretta Seilbahnen in Ischgl finanziert wird.

12.4 Vier Fallstudien im Vergleich: Die Beispiele Fiss, Lermoos, Stubai und Fieberbrunn

Wie bereits mehrfach erwähnt und letztlich in den Ergebnissen des vorigen Kapitels bestätigt, nehmen Seilbahnbetriebe ihre Umwelt sehr heterogen wahr. Wenn sich die auch in vielfacher Hinsicht unterscheiden – verwiesen sei hier u. a. auf die verschiedenen Rechtsformen und voneinander abweichenden Anteilsstrukturen – stimmen sie in manchen Ansichten doch überein. Um die Gegensätze und Gemeinsamkeiten herauszufiltern, deren Denkmuster besser zu verstehen und schließlich anhand des entworfenen Verantwortungskonzeptes dem Zielwissen näher zu kommen, erklärten sich die aufgelisteten Seilbahnunternehmen für eine Untersuchung bzw. Befragung bereit:

	Fisser Bergbahnen GmbH <i>Skiverbund: Serfauss-Fiss-Ladis</i>	Berglifte Giseler Langes GmbH & Co. KG <i>Skigebiete: Lermoos – Grubigstein & Biberwier – Marienberg</i>	Wintersport Tirol AG & Co. Stubai Bergbahnen KG <i>Skigebiet: Stubai Gletscher</i>	Bergbahnen Fieberbrunn GmbH <i>Skigebiet: Fieberbrunn</i>
Mitarbeiter (Jahresschnitt)	– 250	– 45	– 245	– 43
Umsatz (geschätzt)	– 23,9 Mio.	– 5,8 Mio.	– 31,7 Mio.	– 5,3 Mio.
Errichtung und Betrieb von	– Restaurants mit ca. 2.300 Sitzplätzen 4 Gondelbahnen 4 Sesselbahnen 9 Schlepplifte 10 Förderbänder	– 2 Gondelbahnen 7 Sesselbahnen 5 Schlepplifte 5 Förderbänder 1 Sommerrodelbahn	– Restaurants mit ca. 1.300 Sitzplätzen 3 Gondelbahnen 7 Sesselbahnen 7 Schlepplifte 2 Übungslifte 4 Förderbänder *	– 2 Gruppenumlaufbahnen 1 Gondelbahn 3 Sesselbahnen 4 Schlepplifte
Handelnde Personen	– 2 Geschäftsführer <i>Anteilseigner:</i> mehr als 200 Gesellschafter – 76,6,% Gemeinde Fiss – 8,2 Gemeinde Ladis – 1,8% Raiffeisenbank Serfauss-Fiss – Regionale Firmen – Einzelpersonen	– 1 Geschäftsführer Komplementär: Berglifte Giseler Langes GmbH* <i>Anteilseigner:</i> 4 Kommanditisten – Einzelpersonen * 1 MA, 1 GF 4 Gesellschafter – Einzelpersonen	– Komplementär: Wintersport Tirol AG* <i>Anteilseigner:</i> 30 Kommanditisten – 2,5 Mio. Stubai BB Beteiligungs-GmbH *** – Einzelpersonen * Ebenfalls in Besitz der Wintersport Tirol Handels-GmbH – ein Einzelhandelsbetrieb für Sportartikel und -bekleidung (75 MA, 13 Mio. U., 2 GF) ** 5 MA, 1,4 Mio. U., 2 VS Aktionär: 73,8% WITI Touristik & Sport Holding-GmbH *** 3 MA, 2 GF mehr als 50 Gesellschafter – 3% Wintersport Tirol AG – Einzelpersonen	– 2 Geschäftsführer <i>Anteilseigner:</i> mehr als 150 Gesellschafter – 10,1,% Raiffeisen Regionalbank Fieberbrunn-St. Johann i. T. – Regionale Firmen – Einzelpersonen
Gewinnnauschüttung	– nein	– nein	– ja	– nein

BB = Bergbahn; MA = Mitarbeiter; GF = Geschäftsführer; VS = Vorstand; U = Umsatz

Abbildung 41: Geschäftsstrukturen der Seilbahnen im Vergleich.

Quelle: Eigene Darstellung nach www.firmenabc.at (Stand 2014)

12.4.1 Geschäfts- und Anteilsstrukturen

Wie die Gegenüberstellung der Unternehmen in Abbildung 41 sehr gut zeigt, weichen die Betriebe hinsichtlich einer Reihe von Faktoren voneinander ab. So bilden die Fisser Bergbahnen beispielsweise einen Teil der Skiregion Serfaus-Fiss-Ladis und stellen neben der Seilbahn Komperdell GmbH etwa die Hälfte der Aufstiegshilfen und Restaurants. Ein spezifisches Kennzeichen der beiden Unternehmen ist deren **Besitzstruktur**. Während letztere zur Gänze in Besitz der Gemeinde Serfaus ist, befindet sich das Unternehmen in Fiss zu 85 % in kommunaler Anteilseignerschaft. Die übrigen 15 % verteilen sich auf 200 weitere Gesellschafter, in erster Linie Bewohner sowie Firmen der Region. Privat und nicht von öffentlicher Hand mehrheitlich geführt, allerdings hinsichtlich der Anzahl von Gesellschaftern mit den Fisser Bergbahnen in etwa vergleichbar, ist das Seilbahnunternehmen in Fieberbrunn. Auch hier halten mehr als 150 Einzelpersonen und regionale Firmen Anteile am Unternehmen, wobei die Raiffeisen Regionalbank Fieberbrunn-St. Johann i. T. mit 10 % am meisten Anteil besitzt. Die Skigebiete in Lermoos und Biberwier wiederum weisen eine völlig andere Geschäftsstruktur auf. Betrieben von der Berglifte Giselher Langes GmbH & Co. KG befinden sich beide in Besitz des Tiroler Traditionsunternehmens Swarovski bzw. der Gesellschafter Gernot Langes-Swarovski sowie Paul und Christoph Swarovski. Ebenfalls als Familienunternehmen bezeichnet werden kann der Skibetrieb am Stubai Gletscher. Gegründet durch Heinrich Klier, wird das Unternehmen heute von seinem Sohn, Reinhard Klier, geleitet. Gemeinsam bilden sie den Vorstand, wobei zweiterer seit 2007 den Vorsitz innehat. Gemeinsam leiten sie auch die Wintersport Tirol Handels-GmbH – ein Einzelhandelbetrieb für Sportartikel und -bekleidung – sowie die Stubai Bergbahnen Beteiligungs-GmbH und die WITI Touristik & Sport Holding GmbH. Neben den beiden Beteiligungs-GmbHs, wovon eine in Deutschland registriert ist und alle im entsprechenden Land gemeldeten Investoren vertritt, beteiligen sich 28 weitere Kommanditisten – zusammengesetzt aus einer regionalen Stiftung, zwei regionalen Firmen sowie Einzelpersonen. Die Stubai Bergbahnen Beteiligungs-GmbH wiederum umfasst mehr als 50 Gesellschafter. Die meisten Anteile entfallen hierbei auf die Familie Klier, die Wintersport Tirol AG, sowie in weiterer Abfolge auf Einzelpersonen und u. a. auch auf die Gemeinde Mieders⁸³.

In Abhängigkeit der Rechtsformen und Anteilsstrukturen werden von Seite der Unternehmen unterschiedliche Ziele verfolgt. So wird in Fiss vor allem darauf hingearbeitet, eine möglichst hohe Bettenauslastung zu erzielen. Eine vergleichsweise hohe Investitionstätigkeit im Sommer – die laut Geschäftsführung deutlich weniger Ertrag abwirft als jene im Winter – ist stellvertretend hierfür. In ihr lässt sich der öffentliche Charakter der Unternehmung erkennen, aber auch die starke Verbindung zwischen Region und Seilbahn, der ausschließlich regionale **Anteilseigner** – darunter eine hohe Anzahl von Beherbergungsbetreibern – angehören. Die erwirtschafteten **Gewinne** werden wie auch im Fall der Bergbahnen in Fieberbrunn und in Lermoos **reinvestiert**. Das

83 Eine detaillierte Auflistung zu den Geschäftsstrukturen und den Anteilseignern aller Seilbahnunternehmen Tirols kann im FirmenABC (www.firmenabc.at) nachgelesen werden.

Unternehmen am Stubaier Gletscher hingegen ist vertraglich verpflichtet, Gewinnausschüttungen vorzunehmen. Von Seite der Unternehmensführung wird in diesem Zusammenhang jedoch eingebracht, dass der entsprechende **Kapitalabfluss** möglichst gering gehalten wird⁸⁴.

Die aufgezeigte Vielfalt an Geschäfts- und Anteilsstrukturen lässt die Frage aufkommen, ob sich hieraus möglicherweise auch unterschiedliche Wahrnehmungen regionaler Verantwortung ableiten lassen. Der nachfolgende Abschnitt soll hierüber Auskunft geben und vor dem Hintergrund des entworfenen Analyserahmens (vgl. Kapitel 10.3) aufzeigen, auf welche Weise sich die Unternehmen regional engagieren und in Bezug auf welche Verantwortungskriterien Hemmnisse existieren.

12.4.2 Das Verantwortungskonzept im Praxistest

Um Wiederholungen zu vermeiden und Übersicht zu bewahren sollen im Folgenden nicht alle Indikatoren auf alle Unternehmen hin überprüft und vorgestellt werden. Vielmehr gilt es in diesem Zusammenhang **Regelmäßigkeiten** zu erkennen und damit jene Bereiche zu identifizieren, in denen Verantwortung wahrgenommen wird, gleichzeitig aber auch solche Kriterien auszumachen, hinsichtlich derer Hemmnisse existieren und Verbesserungen vorzunehmen sind. Eine solche, differenziertere Herangehensweise soll einerseits ein Bewusstsein dafür schaffen, dass Seilbahnunternehmen nicht per se negativ beurteilt werden dürfen. Viele Verantwortungskriterien werden erfüllt, woraus sich wiederum positive Effekte für die Regionalentwicklung ableiten lassen. Andererseits resultiert aus dem entsprechenden Blickwinkel auch eine Bewusstseinswerdung von Schwachstellen. Bevorstehende Herausforderungen (vgl. Kapitel 11.4) erfordern die Benennung dieser Lücken, sodass diese gefüllt und Zukunftsfähigkeit gewährleistet werden kann.

84 Die Geschäftsstruktur der vier vorgestellten Unternehmen zeigt bereits, dass das Seilbahnwesen in Tirol sehr unterschiedlich organisiert ist. Ein ergänzender Blick auf weitere Bergbahnbetriebe in St. Anton am Arlberg, Ischgl, Sölden und Kitzbühel bestätigt dies. So handelt es sich bei der Arlberger Bergbahnen AG beispielsweise um ein Unternehmen der Familie Stedile-Foradori, deren Aktionäre die Tiroler Tuchfabrik Baur-Foradori GmbH, die Stedile-Foradori Privatstiftung und die Brandner Privatstiftung sind. An der Silvretta Seilbahn AG in Ischgl wiederum hält die Gemeinde selbst mit rund 28 % den höchsten Aktienanteil, gefolgt vom Gemeindeverband Paznaun und dem Verein der Ischgliger Tourismusunternehmen. Ähnliches Bild auch in Kitzbühel, wo mit 51,7 % (49,9 % Kitzbühel, 1,2 % Kirchberg, 0,6 % Jochberg) die Mehrheit des Aktienkapitals von der öffentlichen Hand und der Rest in Streubesitz gehalten werden. Und schließlich die Seilbahnen in Sölden mit den Eigentümerfamilien Falkner, Riml und Gurschler als treibende Kräfte. Im Netz der Unternehmen – bestehend u. a. aus der Skiliftgesellschaft Sölden-Hochsölden GmbH, der Ötztaler Gletscherbahn GmbH sowie der Ötztaler Gletscherbahn GmbH & Co. KG verfügen sie als Gesellschafter über die höchsten Anteile. Weitere Kapitalanalagen werden u. a. auch von der Gemeinde Sölden sowie über eine Beteiligungs-GmbH durch regionale Unternehmen und Einzelpersonen eingebracht.

Stärken und Hemmnisse der Verantwortungswahrnehmung – eine Auswahl

Regionale Wertschöpfung (W1 – W3⁸⁵)

Wie aus den vier Fallstudien hervorgeht, sind die jeweiligen Betriebe stark in ihrer Region verankert. Ein Großteil der jährlichen Aufträge – u. a. in den Bereichen **Hoch-, Tief- und Erdbau** oder im **Handwerk** (z. B. Schlosser, Tischler, Elektriker, Maler, Installateure) wird regional vergeben (Tabelle 6). Im Fall von Großprojekten, die die Kapazitäten mancher örtlichen Kleinunternehmen übersteigen lässt, werden die Bauunternehmen Bodner (Kufstein, Tirol) oder die Strabag SE (Wien) herangezogen. Der Kauf von Rohrleitungen erfolgt nahezu ausschließlich über Tirol Rohre (Hall in Tirol), jener von Liftanlagen und Schneeerzeugern über die Betriebe Doppelmayr (Vorarlberg, AUT) und Leitner Ropeways (Südtirol, ITA), sowie Techno Alpin (Südtirol, ITA) und SU-FAG (FRA). Ebenso wie im Bereich der Auftragsvergabe auf örtliche bzw. in der Region ansässige Unternehmen Rücksicht genommen wird, wird auch mit **landwirtschaftlichen Betrieben** in vielfacher Weise kooperiert. So besteht eine der vielen Verbindungen darin, als dass eine Reihe von Nebenerwerbslandwirten bei den Bahnen Beschäftigung findet – ein Wechselverhältnis welches den Erhalt landwirtschaftlicher Tätigkeiten fördert, allerdings in regionaler Hinsicht stark unterschiedlich ausgeprägt ist. Während beispielsweise die Stubai Gletscher Bahnen einen entsprechenden Anteil von 30 % vorweisen, hat die Beschäftigung von Nebenerwerbslandwirten in Lermoos kaum eine Relevanz. Zurückführbar ist dies auf einen relativ niedrigen Anteil an landwirtschaftlichen Betrieben, der mitunter auch auf die Pistenpflege im Sommer Auswirkung nimmt. So wird in den Fallbeispielen Stubai, Fiss und Fieberbrunn der Großteil der Skigebietsflächen bewirtschaftet und beweidet. In Lermoos hingegen – wenn auch von Seite des Unternehmens ausdrücklich gewünscht – trifft dies nur in eingeschränktem Maße zu. Etwa die Hälfte der Fläche wird hier zwar von Landwirten genutzt, die andere hingegen – alleinig dem Zweck der Landschaftspflege dienend – von den Seilbahnen gemäht. Neben den Überfahrungsentschädigungen (Seilzug, Pistennutzung, etc.) bzw. Pachtzahlungen an eine Reihe von Landwirten, kann des Weiteren die Abnahme von Produkten wie Fleisch, Obst und Gemüse als Kooperation gesehen werden. Mit Ausnahme des Skigebiets in Fieberbrunn, in dem die Unternehmung keinen Gastronomiebetrieb führt, wird versucht auf Produkte der Region, wie u. a. Fleisch, Milch, Gemüse und Obst zurückzugreifen. Im Stubai sowie am Oberen Gericht wird demzufolge eine hohe Menge an Schlachtvieh abgenommen und über dem Marktpreis bezahlt. Im konkreten Fall der Skiverbunds Serfaus-Fiss-Ladis sind dies 80 Stück im Jahr, wobei die Bahn hier ebenso die Kosten für Schlachtung, Verpackung und Lieferung übernimmt.

85 Die Abkürzungen sind stellvertretend für die jeweiligen Verantwortungsindikatoren (vgl. Kapitel 10.3 – Ein Verantwortungskonzept für Seilbahnen).

Personalauswahl und Arbeitsplatzqualität (W4)

Die Personalauswahl bzw. die Gegenüberstellung von einheimischen Bediensteten und ausländischer Saisonniers ist ein viel diskutiertes und emotional aufgeladenes Thema. Während bei der Bahn an sich in allen vier Fallstudien mehr als 95 % Einheimische beschäftigt sind, fällt der Anteil in der Gastronomie – trotz geregelter Arbeitszeiten, Tagesdiensten und Bezahlung über dem Kollektivvertrag – weitaus niedriger aus (Fiss ca. 60 %, Stubai ca. 30 %). Dies liegt zum einen an der hohen Personalnachfrage die in den Wintermonaten anfällt, zum anderen aber auch an der niedrigen Nachfrage einheimischer Mitarbeiter (vgl. Kapitel 11.4). Laut Auskunft der Geschäftsführung in Fiss hätten Bewerber der Region insofern einen Vorteil, als dass damit vermehrt Authentizität vermittelt sowie die Stellung einer Unterkunft wegfallen würde. Im konkreten Fall der Stubai Gletscher Bahnen wurde hierfür 2009 eigens ein Mitarbeiterwohnhaus in Neustift i. St. errichtet, welches Wohnraum für mehr als 100 Personen bietet. Laut Auskunft des Vorstands handelt es sich bei den saisonalen Arbeitskräften der Gastronomie um drei Viertel Stammpersonal, wovon einige ihren ständigen Wohnsitz mittlerweile nach Tirol verlegt haben.

In Anbetracht der geringen Wertschätzung touristischer Berufe, liegt es in der Verantwortung von touristischen Leitbetrieben dem entgegenzuwirken. Die Schaffung von Lehrberufen wie dem Seilbahntechniker im Jahr 2008 kann stellvertretend hierfür gesehen werden. In der Gastronomie hingegen existiert teilweise ein Mangel in der Gestaltung von Anreizen. Aktivitäten wie der Erhöhung von **Ganzjahresbeschäftigungen**, die Sicherung geregelter Arbeitszeiten, bessere Vereinbarkeiten von Beruf und Familie sowie Maßnahmen in der Bewusstseinsbildung könnten den Anteil einheimischer Mitarbeitern erhöhen.

Positionierung, Ganzjahrestourismus, Innovationsverhalten und (W6, W11, W12)

Eine klare Profilierung und Positionierung innerhalb der Seilbahnbranche ist von zunehmender Bedeutung und ebenso Ausdruck einer regionalen Verantwortungswahrnehmung. Die **Fallstudien** Fiss, Stubai und Fieberbrunn bilden in diesem Zusammenhang und mit Blick auf den Großteil der Skigebiete Tirols, eine **positive Ausnahme**. So verfügt die Region Serfaus-Fiss-Ladis heute über internationale Bekanntheit hinsichtlich ihres umfangreichen Angebots für Familien, Kinder und Jugendliche. Die Unternehmung am Stubai Gletscher sicherte sich bereits zum vierten Mal die Auszeichnung „familienfreundlichstes Skigebiet der Alpen“ des ADAC SkiGuide. Ebenso haben die Bergbahnen in Fieberbrunn die Stärken ihrer Region bzw. ihres Geländes erkannt. Als einer der Austragungsorte der Freeride World Tour⁸⁶ und der entsprechenden Po-

86 Die Freeride World Tour ist die weltweit bedeutendste Bigmountain-Serie im Freeski- sowie im Snowboardbereich. Fieberbrunn ist neben Verbier (SUI), Revelstoke (CAN), Snowbird (USA), Chamonix (FRA) und Courmayeur (ITA) einer der sechs Austragungsorte.

sitionierung im Variantenfahren, erfährt das Gebiet eine wesentliche Aufwertung und verfügt zugleich über ein Alleinstellungsmerkmal innerhalb Tirols.

So stark in den vergangenen Jahrzehnten in den Winter investiert worden war, so verhältnismäßig niedrig waren die entsprechenden Ausgaben für die Attraktivierung des Sommers sowie der Nebensaisonen. Wenn in diesem Zusammenhang auch langsam eine Änderung zu erkennen ist, herrscht bei einer Reihe von Seilbahnbetreibern noch verbreitet die Meinung, dass Gewinne ausschließlich im Winter zu erzielen sind und die Wertschöpfung im Sommer vernachlässigbar ist. Zwar wird versucht mit Angeboten wie u. a. Wanderwegen, Themenwegen, Aussichtsplattformen, Kinderwasserwelten, Sommerrodelbahnen und Skylinern Besucher zu locken, nennenswerte Innovationen und Positionierungen bleiben jedoch eher aus. Die Fallstudien Fiss und Fieberbrunn bilden in diesem Kontext zwar eine Ausnahme – in ersterer entfallen ca. 30 % aller Nächtigungen auf die Sommersaison und in zweiterer wirft der Sommer bereits Gewinne ab –, Beispiele in Frankreich, der Schweiz und in Kanada geben jedoch zu verstehen, dass dem Sommer noch weitere Potentiale und Synergieeffekte beiwohnen. So fördert eine Reihe von Skigebieten in den entsprechenden Ländern seit vielen Jahren den Ausbau des Mountainbike-Tourismus. Der Bau entsprechender Strecken bzw. die Errichtung von Bikeparks bietet den Seilbahnen eine ideale Gelegenheit, **vorhandene Infrastrukturen** über die **Sommerzeit hinweg auszulasten**. Trotz jüngerer Maßnahmen – genannt seien hier die im Jahr 2013 errichteten Strecken in der Region Serfaus-Fiss-Ladis sowie die Bemühungen im Bereich des Radtourismus in Sölden sowie in Ischgl – spielt Tirol im internationalen Vergleich nur eine untergeordnete bis keine Rolle. In Anbetracht von vergleichsweise niedrigen Investitionssummen und Wartungskosten, einem wachsenden Mountainbike-Markt, sowie einer Reihe von Kooperationsmöglichkeiten zwischen Seilbahnunternehmen, Beherbergungsbetrieben, Fachgeschäften und Radverleih sowie Bikeschulen, bestünde hier für den Sommertourismus in Tirol ein bedeutendes Wachstumspotential.

Wasser- und Bodennutzung, erneuerbare Energien und Verkehr (Ö1, Ö2, Ö4, Ö6)

Ebenso wie im Bereich der Sommerbelebungen internationale Unterschiede auszumachen sind, zeigt sich auch in den Bereichen Energie sowie Verkehr ein differenziertes Bild. Während Skigebiete in der Schweiz Themen wie u. a. Nachhaltigkeit, Energieeffizienz, Entschleunigung sowie die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln aktiv aufgreifen, haben diese in Tirol – zumindest in der Kommunikation nach außen – noch eine untergeordnete Relevanz. Vor dem Hintergrund, dass die genannten Themen an Bedeutung gewinnen werden (vgl. Kapitel 11.4), liegt es zunehmend in der Verantwortung der Unternehmen, in den entsprechenden Bereichen aktiv zu werden und diese der Öffentlichkeit zu präsentieren. Kleinprojekte wie die Nutzung von Solar- und Erdwärme in der Region Serfaus-Fiss-Ladis, sowie Maßnahmen im Bereich der Schneehöhenmessung mittels GPS, stellen erste Schritte in diese Richtung dar, wobei die Meinungen diesbezüglich variieren. So lassen sich im Alpenraum zwar vereinzelt

Lifte finden, die mit Solarenergie betrieben werden, doch wird in diesem Zusammenhang davon berichtet, dass es für Transportunternehmen noch immer eine Herausforderung darstellt, entsprechende Aktivitäten vorzunehmen. Zwar werde die Thematik wichtiger und vermehrt über die Heizung von Skihütten umgesetzt, doch handle es sich dabei nur um einen Bruchteil dessen, was ein Seilbahnunternehmen im Gesamten verbraucht. Ein weiteres Hemmnis diesbezüglich darf in der Beschaffenheit des Bodens bzw. des Gesteins gesehen werden. So wird von Seite der Fisser Bergbahnen u. a. berichtet, dass eine Bohrung für die Nutzung von Erdwärme letztlich nach 30m abgebrochen werden musste. Zu zerklüftet war das Gelände unter dem entsprechenden Gebäude.

Wenn auch das regionale Skibussystem in allen vier Fallstudien zu einem Großteil von den Seilbahnen mitgetragen wird und die Unternehmen dementsprechend Verantwortung übernehmen, ließen sich innerhalb dieses Bereiches noch weitere Verbesserungsmaßnahmen durchführen. So ordnet beispielsweise der Großteil der Schweizer Skigebiete die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln vor der Anreise mit dem PKW an und stellt entsprechende Netzpläne zur Verfügung. In Tirol bzw. den vier Fallstudien ist die Reihenfolge umgekehrt, bzw. wird wie im konkreten Fall der Bergbahnen in Lermoos gar nicht erst auf die Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln hingewiesen. Eine in diesem Zusammenhang durchgeführte Untersuchung der Stubai Gletscherbahnen hat ergeben, dass immer weniger Personen pro Auto anreisen. In der Folge sind heute die Parkplätze früher bzw. schneller belegt. Hieraus ableitend aber auch angesichts der allgemein durch den Skitourismus erzeugten Verkehrsströme, gehören das Bewusstsein für eine Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln sowie Mitfahrgelegenheiten zunehmend gestärkt.

Im Bereich der Wasser- und Bodennutzung handeln die Unternehmen im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften. Ökologische Baubegleitungen bilden die Regel, ebenso wird für die Beschneigung benötigtes Wasser während der Sommermonate abgepumpt. Anknüpfend an die in Kapitel 5.2 gelisteten Zahlen zur technischen Schneeerzeugung und bestätigt durch die Stellungnahme der Seilbahnbetreiber, ist der Wasserbedarf entsprechend hoch und spielt vor allem zu Beginn der Saison eine entscheidende Rolle. Um einen Saisonstart mit Anfang Dezember und eine gute Schneelage über die Weihnachtsferien zu gewähren, wird in diesem, vergleichsweise noch warmen Zeitraum, intensiv beschneit. Der Stellenwert von Energieeffizienz bzw. die Beachtung der Feuchtigkeitemperatur (Verhältnis zwischen Temperatur und Luftfeuchte) haben in dieser Phase nur eine untergeordnete Bedeutung und weichen dem Druck eines rechtzeitigen Saisonstarts.

Tabelle 7: Regionale Verantwortungswahrnehmung der Bergbahnen in Fiss, Stubai (= Stubaier Gletscher Bahnen), Lermoos und Fieberbrunn.

Verantwortungskriterium und ausgewählte Beispiele ⁸⁷	Situation ⁸⁸	Trend
	  	  
W1: Auftragsvergabe Vergabe von Aufträgen vorrangig an regionale Firmen (ges. ⁸⁹)		
W2: Produkt- und Materialauswahl Vorrangige Abnahme von Produkten aus der Region (ges.)		
W3: Tourismus und Landwirtschaft Beschäftigung von Nebenerwerbslandwirten (Stubai) Abnahme von Fleisch regionaler Landwirte/Bezahlung über dem Marktpreis (Fiss, Stubai) Abnahme regionaler Produkte, wie u. a. Milch, Obst und Gemüse (Fiss, Stubai)		
W4: Personalauswahl und Arbeitsplatzqualität Arbeitnehmer aus der Region: Seilbahnbetrieb: >95 % (gem.); Gastronomie: ca. 60 % (Fiss), ca. 30 % (Stubai) = Ganzjahresangestellte Niedrige Fluktuationsraten im Seilbahnbetrieb (gem.) Ermöglichung von Mitarbeiterschulungen (gem.) Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen bei Unternehmensentscheidungen (Stubai, Fiss, Fieberbrunn) Bau eines Mitarbeiterwohnhauses, Bezahlung über dem Kollektivvertrag, kostenloser Betriebs-Shuttle, Gewinnbeteiligung (Stubai)		
W6: Netzwerkbildung und Kooperation Wissensaustausch mit anderen Seilbahnunternehmen (gem.) Kooperation über Kartenverbünde (z. B. Tirol Snowcard, Regiocard, Freizeitticket, etc.) (gem.) Kooperation mit Gemeinde(n), anderen Seilbahnunternehmen und TVBs (Marketingverbünde) (gem.) 2004–2006 Projekt „Aktiver Gletscherschutz“ – Kooperation mit Uni Innsbruck (Stubai) Regelmäßige Zusammenarbeit mit Andrea Fischer (IGF – Institut für Interdisziplinäre Gebirgsforschung) (Stubai)		
W7: Positionierung Familien und Jugend (Fiss), Freeride (Fieberbrunn), Familien und Schneesicherheit (Stubai)		

87 Die angeführten Beispiele zu den jeweiligen Kriterien stellen einen Auszug dar und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

88 Die Bewertung leitet sich aus der Summe aller vier Fallstudien ab und ist nicht für eine einzelne Unternehmung zu verstehen.

89 ges. = gesamt (in allen vier Fallstudien zutreffend)

W8: Nachfragesicherung und (Ski-)Nachwuchs Beteiligung an der Tiroler Schulskiaktion, Ausbau kinder- und jugendfreundlicher Infrastrukturen (gem.) Mitbegründer eines Vereins zur Förderung des Skisports am Sonnenplateau (Fiss) Kinder <10 Jahren gratis (Stubai) Kinderclub (Fiss), Ski-Kindergarten, Big-Family Ski-Camp (Stubai) Fun-/Snowpark (Stubai, Fiss, Fieberbrunn) Spezifische Packages für Ski-Wiedereinsteiger (Stubai)		
W9: Kostendeckung und Qualitätssicherung Rückbau eines Zweier-Sessel-Lifts und Abtragung der Fundamente (Stubai)		
W10: Klimawandelanpassung Technische Schneerzeugung (gem.) Laufende Überprüfung von Permafrost bzw. der in Permafrost errichteten Infrastruktur (Stubai, Fiss) Abdeckung der Gletscher mit Flies, Sensibilisierung für den Klimawandel (Pressetexte, Bau einer Eiskrotte und thematische Darstellung) (Stubai)		
W11: Ganzjahrestourismus Reduzierung der Winterabhängigkeit, Diversifizierung des Angebots im Winter und im Sommer (gem.) Mitgliedschaft bei den 18 Tiroler Sommerbahnen (Fiss, Stubai, Fieberbrunn) Sommerrodelbahn (Lermoos, Fiss, Fieberbrunn), Themenwege/Abenteuerepfade (Fiss, Fieberbrunn), Klettergarten/-steige (Fiss, Stubai, Fieberbrunn), Wildgehege (Fieberbrunn), Summer-Funpark & Bikepark (Fiss), Freeridestrecke, Paragleiten (Lermoos), Eiskrotte, Geocaching (Stubai)		
W12: Innovationsverhalten		
Ö1: Wassernutzung Abnahme/Speicherung von Wasser in abflussreichen Phasen (Stubai ⁹⁰)		
Ö2: Bodennutzung Begrünung, Düngung, Beweidung, Bewirtschaftung, Entwässerung (gem.) Saatgutexperiment in Kooperation der Uni Innsbruck (Stubai)		
Ö3: Energieeffizienz Energieoptimierung/-management, Wärmerückgewinnung (gem.) Last-Management, Dämmung (Stubai) Schneehöhenmessung mittels GPS /Gezielte Verteilung von Schnee (Fiss, Fieberbrunn)		
Ö4: Erneuerbare Energien Solaranlage, Erdwärme (Fiss) Bezug von 100% zertifiziertem Strom aus erneuerbaren Energien, Stromanbieter TIWAG (Stubai)		
Ö5: Abfall Trennung (gem.)		

Ö6: Verkehr Mitfinanzierung öffentlicher Nahverkehr/Skibus (gem.) Beschreibung der Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln (Fiss, Stubai, Fieberbrunn) Bereitstellung von Fahr- und Netzplänen im Internet (Fiss, Stubai) Verlinkung auf eine Mitfahrerbörse (Fieberbrunn)	●	⇒
Ö7: Naturschutz und Schutzgebiete Aufklärungskampagne zum Thema Rücksicht und Umgang mit Wildtieren (Fieberbrunn) Auswilderung von Steinböcken, ökologische Ausgleichsmaßnahmen/Umsetzung von Pflanzen in einem eigens dafür geschaffenen Biotop (Stubai)	●	⇒
G1: Gesetzestreue	●	⇒
G2: Wahrnehmung der Vorbildwirkung	●	⇒
G3: Landschaftsbild und Ästhetik Einsammlung mobiler Schneekanonen im Sommer (gem.) Abbau/Abdeckung von Schneelanzen, Abdeckung von Turmkanonen (gem.) Besprühung von Schneelanzen mit dunkelgrüner Farbe (Fiss) Änderung der Seilbahnstationen von gelb/blau (Farbe des Logos) in oliv/braun (Fiss)	●	↗
G4: Mitarbeiterqualifikation Angebot von Mitarbeiterschulungen (gem.) Angebot von Sprachschulungen/-kursen (Stubai)	●	⇒
G5: Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und/oder -gesprächen (gem.) Gewinnbeteiligung/Auszahlung von Sonderprämien (Stubai)	●	⇒
G6: Beruf und Familie	●	⇒
G7: Gemeinnütziges und Akzeptanz Unterstützung von Brauchtums-, Jugend- und Sportvereinen wie z.B. Ski- und Snowboardverein, Einbindung der Jugend in Projektplanung (Bikestrecke) (Lermoos) Unterstützung von (Sport-)Vereinen, Sponsoring, Benefizveranstaltung „Berggala“ zum Saisonstart – Gesamterlös (ca. 50.000,-) kommt einem guten Zweck zugute (Fiss) Unterstützung von Sportverein, Schulen, Rotes Kreuz, Bergrettung, Feuerwehr, Schützen (Stubai) Unterstützung von Wintersportvereinen, Heimatverein/Museum, Regelmäßige Beschäftigung von körperlich und geistig Benachteiligten sowie Asylsuchenden (Fieberbrunn)	●	⇒
G8: Barrierefreiheit Mitglied unter den elf geprüften Monoskigebieten Tirols (Stubai, Fiss)	●	↗

G9: Transparenz und Rechenschaftspflicht Wahrnehmung von Interviewanfragen (gem.) Hinter-die-Kulissen-Führungen (Fiss) Videomaterial zum Thema Seilbahnbau, Pistenpräparierung, Bewilligungen, Lawinensicherung (Fiss) Technik-Schauraum (Stubai) Magazin „Top of Tyrol“ – beinhaltet aktuelle Projekte, Neuheiten, Mitarbeiterinfos und einen Einblick hinter die Kulissen des Stubai Gletschers; erscheint halbjährlich, liegt an der Kassa auf, wird allen Stubai Haushalten zugeschickt und ist online zum Download verfügbar (Stubai) Regelmäßige Pressemitteilungen (Fiss, Stubai, Fieberbrunn)	●	↗
G10: Beschwerdemanagement Online-Fragebogen zur Messung der Kundenzufriedenheit und Abgabe von Anregungen (Fiss, Stubai) Durchführung von Gästebefragungen im Skigebiet (Stubai)	●	⇒
G11: Offene Dialogführung und Konfliktfähigkeit	●	⇒
G12: Naturgefahrenmanagement	●	↗

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung⁹⁰

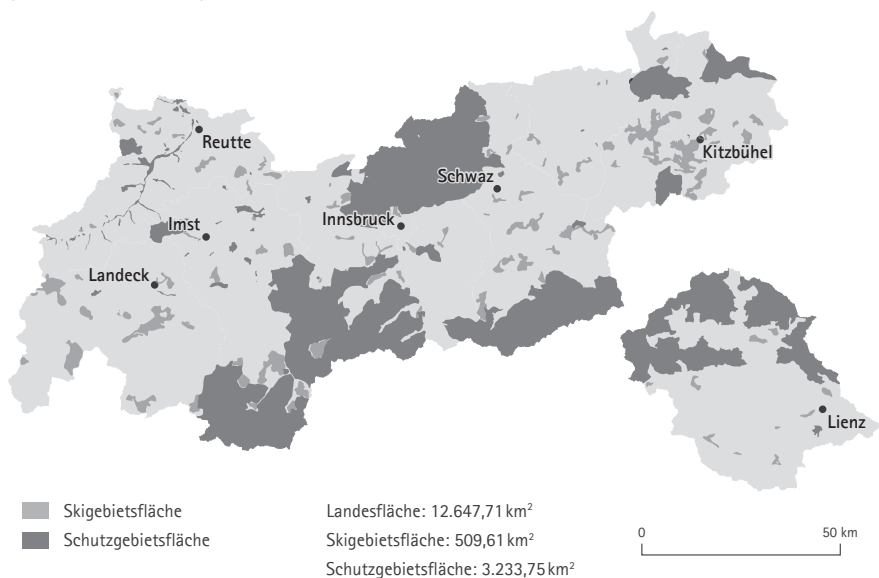
Wenn auch dieses Kapitel und die vorangegangene Tabelle nur einen Ausschnitt der jeweiligen Interviews und Realitäten darstellen, wird ersichtlich, dass die Betriebe sowohl in wirtschaftlicher und gesellschaftlicher, als auch in ökologischer Hinsicht Verantwortung wahrnehmen – in allen drei Dimensionen zugleich aber auch Hemmnisse existieren. Im Vergleich zu anderen Seilbahnunternehmen des Landes ist festzustellen, dass die in den Fallstudien untersuchten Akteure trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen – zum einen eine Investorenfamilie im Hintergrund, deren wirtschaftliches Überleben nicht unmittelbar an den Erfolg der Unternehmung gebunden ist; zum anderen wiederum ein Betrieb, der sich zu einem Großteil in Besitz einer Gemeinde befindet und dessen Investitionen weniger betriebswirtschaftlich als vielmehr im regionalen Kollektiv getätigt werden – über ein **relativ starkes regionales Verantwortungsbewusstsein** verfügen. Insbesondere in Bereichen **Positionierung, Angebotsdiversifizierung und Gemeinnütziges** können sie als Vorreiter gesehen werden. Zudem sind die Großunternehmen in Fiss sowie im Stubai hinsichtlich ihrer Tätigkeiten im Bereich der „Transparenz und Rechenschaftspflicht“ positiv hervorzuheben. Die Betriebe und ihre Vertretungen engagieren sich in gesellschaftlichen Bereichen außerhalb ihres Geschäftsfeldes, ebenso gestehen sie sich – trotz spezifischer Umweltwahrnehmung (siehe hierzu Kapitel 12.1.2) – auch negative Effekte ihres Handelns ein. So führt beispielsweise die Unternehmensleitung des Stubai Gletschers an, dass mit der Legung von Leitungen oder den Pistenplanierungen im Zuge eines Gletscherrückzuges freilich auch unschöne Dinge geschehen. Ebenfalls wird von Seite der Bergbahnen in Lermoos sowie Fieberbrunn eingeräumt, dass deren Aktivitäten mit eher starken Auswirkungen auf die Bodenerosion zu verbinden sind.

90 Nur Stubai bekannt. Allerdings handelt es sich hier um eine wasserrechtliche Vorschrift, sodass davon auszugehen ist, dass diese Maßnahme ebenso in Fiss, Lermoos und Fieberbrunn umgesetzt wird.

Diese Ehrlichkeit sowie eine Reihe von weiteren Beispielen für Verantwortungswahrnehmung gilt es hervorzuheben, wenn sich die beiden Pole der Naturnutzung und des Naturschutzes einmal mehr in Unverständnis füreinander gegenüberstehen.

XIII Seilbahnwirtschaft und Naturschutz – ein überwindbares Spannungsfeld?

Das Verhältnis zwischen Naturnutzung und -schutz ist ein vielfach diskutiertes Thema in Tirol und wird häufig im Zuge von Seilbahnprojekten öffentlich debattiert. Ein Blick auf die ausgewiesenen Skigebiets- und Naturschutzflächen zeigt, dass letztere gegenüber ersteren überwiegen (Abbildung 42) und diese vielfach nicht in unmittelbarer Nähe zueinander liegen. Ausnahmen bilden hier die (Gletscher-)Skigebiete im Süden des Landes und einige andere rund um Innsbruck. Je urbaner das Gebiet und schwächer die Abhängigkeit vom Tourismus, desto kritischer werden die Stimmen gegenüber dem Seilbahnwesen. Demzufolge lässt sich ein klassisches **Stadt-Land-Gefälle** erkennen, aus welchem Spannungen ebenso wie auch Stereotypen resultieren. Das Image der Seilbahnen ist demnach in Zentralräumen ein anderes als in ländlichen Regionen und stellt die Branche vielfach vor Herausforderungen. Vor dem Hintergrund der regionalwirtschaftlichen Bedeutung vieler Seilbahnunternehmen und deren Engagement in ihrem unmittelbaren Umfeld, scheint jedoch weder eine Haltung der gänzlichen Ablehnung ihres Daseins, noch eine ausschließliche Befürwortung ihrer Aktivitäten gerecht bzw. richtig.



Datengrundlage: Amt der Tiroler Landesregierung (Abteilung Geoinformation)
Kartographie: Sabrina Henschel, 2017
Entwurf: Verena Schröder, 2014

Abbildung 42: Ski- und Schutzgebiete im Vergleich.

Quelle: Eigene Darstellung

Für eine Überwindung des Spannungsfeldes zwischen Seilbahnwirtschaft und Naturschutz bzw. den jeweiligen Vertretungen, bedarf es sachlicher Diskussionen, gegenseitige Wertschätzung und einen respektvollen Umgang. Polemische und in der Öffentlichkeit formulierte Aussagen erschweren das Verhältnis und fördern die negative Wahrnehmung der Seilbahnen umso mehr. In diesem Zusammenhang wird von Seite der Seilbahnen angemerkt, dass es in der Verantwortung ihrer **Interessensvertretung** liege, einer **Imagekorrektur** nachzukommen und auf die Positiveffekte der Unternehmen hinzuweisen. Schritte und Maßnahmen in diese Richtung wären über die Jahre vernachlässigt worden, sodass heute – wenn von Seilbahnen öffentlich die Rede ist – meist nur über Erschließungsvorhaben und damit verbundene Negativeffekte gesprochen wird. Seilbahnunternehmerische Leistungen die für die Allgemeinheit erbracht werden, regionalwirtschaftliche Verflechtungen und Wertschöpfungseffekte, eingeholte Gutachten oder auch Maßnahmen zur Renaturierung, werden vielfach nicht kommuniziert. Stattdessen laden sich die Konflikte zwischen den genannten Polen an Einzelprojekten⁹¹ auf, deren Sinnhaftigkeit bzw. Umsetzung auch von Seite so mancher Seilbahnbetreiber in Frage gestellt wird. So wird im Rahmen der Fallstudien u. a. angeführt, dass die Vorstellung einiger Bergbahnbetreiber davon abkommen muss, mit zunehmender Größe bzw. Raumerschließung automatisch erfolgreicher zu sein. Vielmehr bedarf es an **Kreativität** und innovativen Ideen, um **Bestehendes besser auszulasten**. In Anbetracht solcher Aussagen sowie der Tatsache, dass einige Seilbahnbetreiber ebenso auch Mitglied des Österreichischen Alpenvereins (OeAV) sind, erscheinen provokative Mitteilungen gegenüber dem Naturschutz von Seite der Seilbahnvertretung ebenso unpassend wie diverse OeAV-Publikationen, in denen häufig nur sehr einseitig argumentiert wird.

Eine **differenziertere Betrachtung** würde in diesem Zusammenhang bedeuten bzw. miteinschließen, dass Seilbahnunternehmen wichtige Beiträge für die Regionalentwicklung leisten, die Gewinne meist in der Region gehalten und nicht ins Ausland transferiert werden, sie für die Aufrechterhaltung der Landwirtschaft einen bedeutenden Stellenwert einnehmen, örtliches Gemeinschaftsleben vielfach fördern, sensible Ökosysteme bewirtschaften, im Gegenzug dazu aber für eine Vielzahl von Menschen direkt wie auch indirekt Erwerbsmöglichkeiten schaffen. Ebenfalls lässt sich das Seilbahnwesen von heute mit dem in den 1980er- sowie zu Beginn der 1990er-Jahre in keiner Weise vergleichen. Während eine Vielzahl von Baumaßnahmen und Eingriffe der damaligen Zeit relativ grob erfolgten, bedarf es heute einer ökologischen Bauaufsicht sowie einer Reihe von entsprechenden Gutachten. Letztere erfolgen im Vorfeld einer möglichen Genehmigung und belaufen sich häufig auf mehrere Hunderttausend Euro. Doch auch wenn sich Seilbahnbetreiber heute vielfach bemühen, ihre Projekte möglichst naturverträglich zu gestalten, bedeuten Speicherteiche (mit Folie oder Asphalt), Pumpstationen sowie Leitungen mit Schneekanonen und -lanzen, noch immer einen massiven Eingriff in das Ökosystem. Neben den ökologischen Aspekten die mit Seilbahnen in Verbindung stehen, würde eine differenzierter Blickwinkel gleichzeitig

91 Siehe z. B. Piz Val Gronda in Ischgl oder das Projekt „Brückenschlag“ – die Verbindung zwischen den Skigebieten Schlick 2000 und Axamer Lizum.

auch den Machtgehalt der Unternehmen wahrnehmen, einen damit verbundenen Einfluss auf die Entscheidungsfindung politischer Akteure, sowie ein weit verbreitetes Denken in Fünf-Jahres-Zyklen⁹². Des Weiteren würden Schutzgebiete, als eine Notwendigkeit angesehen und weniger – wie vielfach von Seite der Seilbahnvertretung angesprochen – als Wirtschaftsverhinderer bzw. Wachstumshemmnis betitelt werden. Für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung bedarf es eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Naturnutzung und -schutz, es benötigt Institutionen wie die einer Landesumweltanwaltschaft und in der Folge auch Ablehnungen von ökologisch stark zu hinterfragenden Projekten. Schließlich aber käme eine differenziertere Betrachtung zu dem Schluss, dass entwickelte Raumordnungs- und Strategiepapiere, die Festlegung von Skigebiets- und die Ausweisung von Schutzgebietsflächen, sowie die Einforderung von Stellungnahmen und Gutachten eine Landesentwicklung zwar in gewisser Weise steuern und lenken, sich letztlich aber politisch motivierten Argumenten unterordnen.

Anknüpfend an die Spannungen zwischen Naturnutzung und -schutz und deren Überwindung, sowie die Umsetzung einer Imagekorrektur von Seilbahnen, ließen sich verschiedene Maßnahmen unternehmen. Eine zentrale Aufgabe der Bergbahnbetriebe in diesem Zusammenhang müsse u. a. die Sicherstellung von **Transparenz** und die Abgabe von Rechenschaft sein (vgl. Verantwortungskriterium G9). Dies bedeutet einerseits regionales Engagement sowie regionale Zusammenhänge nach außen zu tragen und in der öffentlichen Wahrnehmung zu verankern – beispielsweise über die firmeneigene Homepage und/oder Pressemitteilungen. Ebenso gilt es in diesem Zusammenhang über die Rahmenbedingungen geplanter Projekte Auskunft zu geben, deren Investitionssumme, ökonomische Relevanz und Tragfähigkeit, sowie die ökologischen Auswirkungen und Renaturierungsmaßnahmen die mit dem entsprechenden Vorhaben verbunden sind. Andererseits bedeutet Transparenz ebenso das **Eingestehen von Fehlern** bzw. Hemmnissen in der Verantwortungswahrnehmung. Damit ließe sich Vertrauen schaffen, das öffentliche Bewusstsein gegenüber den Bergbahnen würde sich wandeln und schließlich zur Konfliktminderung zwischen Seilbahnwesen und Naturschutz beitragen. Ähnlich wie die Bergbahnen zur Förderung der Tourismusgesinnung und der Lösung ihres Imageproblems dazu angehalten werden bestimmte Maßnahmen zu setzen, müssten auch von Seite des Naturschutzes entsprechende Aktivitäten unternommen werden. So bestünde ein erster Schritt beispielsweise darin, kooperativ und aktiv an Skigebiete heranzutreten, gemeinsame Projekte zu schnüren und damit Win-Win-Effekte herbeizuführen. Des Weiteren gilt es auf nachhaltige Leuchtturmprojekte im Seilbahnwesen aufmerksam zu machen und jene Unternehmen hervorzuheben, die über den Gesetzesrahmen hinaus ökologische Verantwortung wahrnehmen. Innovative und zukunftsorientierte Bauvorhaben, die der Region zugutekommen und nicht dem Nutzen einiger Weniger dienen, sollten eine Umsetzung finden. **Naturschutz und Seilbahnwirtschaft** müssen **nicht zwingend in Widerspruch** zueinander stehen. Mögliche Synergien müssen nur erkannt und konsequent gefördert werden.

92 An dieser Stelle ist auf die im Fünf-Jahres-Rhythmus abgehaltenen Tiroler Landtagswahlen sowie die Fortschreibung des Tiroler Seilbahnprogramms zu verweisen.

XIV Nachdenkliches zur Nachhaltigkeit: Über die Zeithorizonte, Wachstumsdenken und die Frage nach Alternativen

Ableitend aus den erhobenen Daten lässt sich feststellen, dass Seilbahnakteure ihre Aktivitäten mit Nachhaltigkeit in Verbindung sehen. Dies trifft mit Sicherheit auf eine Reihe von Bereichen zu. So tragen sie u. a. zur Stärkung regionaler Wertschöpfung bei, schaffen Erwerbsmöglichkeiten und fördern die Lebensqualität, kooperieren mit anderen Unternehmen und tauschen Erfahrungen sowie Wissen aus, unterstützen das Vereinsleben, gesellschaftliches Miteinander ebenso wie kulturelle Identität und versuchen schließlich mit attraktiven Angeboten die touristische Nachfrage zu sichern. Angesichts einer Auswahl von anderen mit Bergbahnen in Verbindung stehenden Aktivitäten, wie der Planierung von Pisten, der Erschließung sensibler Ökosysteme oder der Installation von Beschneiungsanlagen, wird schnell deutlich, dass Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen – Ökonomie, Gesellschaft und Ökologie – nicht möglich ist. Eine Säule unterliegt meist den beiden anderen und lässt die tatsächliche Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung so herausfordernd erscheinen und zugleich auch in Frage stellen. Einer möglichst ausgewogenen Bedürfnisbefriedigung innerhalb der genannten drei Säulen, können private Akteure zwar mit bestimmten Maßnahmen entgegenkommen, gesteuert werden muss dieser Prozess jedoch vor allem durch gesetzliche und planerische und somit politische Rahmungen.

Eine Untersuchung über die Verbindung zwischen Seilbahnen und Nachhaltigkeit wird früher oder später an der **Systemfrage** ankommen. Demnach scheint es für eine auf Wachstum und Gewinnmaximierung orientierte Gesellschaft im Allgemeinen schwierig, die Idee einer nachhaltigen Entwicklung zu leben. Abgesehen davon, dass Unklarheit darüber herrscht, wer über die Inhalte und Ausführungen des Konzepts schlussendlich zu bestimmen hat, setzt das beschriebene System in gewisser Weise voraus, dass die ökonomische Säule gegenüber den anderen dominiert. Dieses Verhältnis ist auch in Tirol von Relevanz und kann u. a. an behördlichen bzw. politischen Entscheidungsfindungen, der Besetzung bestimmter Gremien, aber auch der Bedeutungszuschreibung von Institutionen wie der Landesumweltschutzbehörde abgelesen werden. Stellvertretend für den erstgenannten Punkt lässt sich beispielsweise anführen, dass im Jahr 2012 nur einer von insgesamt 75 Seilbahnanträgen in den Bereichen Aufstiegshilfen, Beschneiungsanlagen und Pisten Ablehnung fand. In den vier Jahren davor waren es insgesamt zwölf, die einer Anzahl von 369 Positivbescheiden gegenüberstanden. Aus dieser Gegenüberstellung, einer Reihe von naturschutzrechtlich bedenklichen Genehmigungen⁹³ und letztlich der aktuellen Diskussion und politischen Befürwortung einer Skigebietsverbindung über ein Ruhegebiet, lässt sich ableiten, dass im Zweifel für eine skitechnische Erschließung und somit ökonomische Interessenslagen entschieden wird. Dies ist insbesondere vor dem

93 In diesem Zusammenhang darf auf die Jahresberichte der Landesumweltschutzbehörde Tirol verwiesen werden.

Hintergrund als bedenklich anzusehen, als dass heute vermehrt Projekte in sensiblen und unter Schutz stehenden Gebieten eingereicht werden. Trotz der rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine seilbahntechnische Erschließung dieser Zonen ausschließen, wird Lobbying betrieben und via Medien Druck auf die politischen Entscheidungsträger ausgeübt. Aus diesem **Machteinfluss** und der regelmäßigen Bewilligung von Projekten, die von Seite der Naturschutzbehörden als bedenklich angesehen werden, resultiert eine seilbahnunternehmerische Überzeugung dahingehend, dass mit Nachdruck, dem Einreichen immer wieder neuer Gutachten sowie medialer Unterstützung sich über kurz oder lang ein jedes Vorhaben realisieren lässt. Dies **lähmt** nicht nur die **Kreativität** in Bezug auf Alternativen zu Skigebietserweiterungen, sondern verursacht in einer Gesellschaft ein gewisses Ohnmachtsgefühl. Demzufolge verwundert es kaum, wenn im Rahmen der Expertengespräche angemerkt wird, dass Raumordnungspläne sowie landesweite Strategiepapiere zwar existieren und in ihrer inhaltlichen Ausführung auch gut sind – genannt seien hier u. a. der ZukunftsRaum Tirol, das Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramm, der Tiroler Weg oder die Tiroler Nachhaltigkeitsstrategie – schlussendlich aber nicht im Fokus einer Politik stehen und nichtig sind, sobald jemand Einflussreiches dahintersteht. Die Problematik in diesem Zusammenhang scheint sowohl auf Seite der Unternehmen als auch auf jener der Politik, im **verhafteten Denken** innerhalb bestimmter **Zeiträume** zu liegen. Während erstere in Investitionszyklen von 20 Jahren rechnen, handelt zweitens bis zum nächsten Wahltermin. Eine Strategieentwicklung innerhalb beider Zeithorizonte ist mittel- bzw. kurzfristig und verhindert eine langfristig angelegte sowie zukunftsorientierte Landesentwicklung. Die Auswirkungen eines solchen anlassbezogenen Denken und Handelns, lassen sich beispielsweise am Umgang mit Kleinst- und Kleinskigebieten ablesen (siehe hierzu im Detail Exkurs 12). Wenn auch Seilbahnen nicht alleine Tourismus-, sondern zugleich auch Freizeitbetriebe darstellen, werden defizitäre Anlagen via Gießkannenprinzip aufrechterhalten. Konkrete und zukunftsweisende Strategien fehlen in diesem Zusammenhang.

Anknüpfend an die **Besetzung von Gremien** und somit den zweitgenannten Aspekt, der eine vermehrt ökonomische Orientierung gegenüber einer ökologischen erkennen lässt, kann u. a. auf die Struktur des landeseigenen Unternehmens der Tirol Werbung hingewiesen werden. Die Geschäftsführung und das operative Geschäft einmal außen vor, zeigt das *Tirol Tourism Board* – das beratende Gremium der Unternehmens – eine mehrheitliche Zusammensetzung aus Wirtschaftsakteuren (siehe im Detail Abbildung 42 in Anhang 3). Ebenso bleibt im Vorstand sowie in der Generalversammlung eine Vertretung durch Akteure der Nachhaltigkeit oder des Naturschutzes aus. Diese Tendenz bzw. untergeordnete Bedeutung ökologischer Gesichtspunkte setzt sich auch in der Wertschätzung und im Umgang mit den entsprechenden Institutionen fort. So blieb Tirol lange Zeit das einzige österreichische Bundesland, in dem die Landesumweltanwaltschaft weisungsgebunden war. Zwar änderte sich dies in Folge des Koalitionsabkommens der schwarz-grünen Regierung im Jahr 2014, doch hat dies mehr eine ideelle als praktische Bedeutung. Das viel geforderte Beschwerderecht nämlich und damit die Möglichkeit einer Einspruchserhebung gegen Bescheide der Landesregierung blieb aus. Demzufolge bildet Tirol weiterhin eine Ausnahme im bundesweiten Vergleich.

In Anbetracht dieser Gegebenheiten ergeben sich letztlich zwei Fragen. Nämlich erstens, **wer profitiert** von diesem System und der gegenwärtigen Entwicklung und zweitens, **worin liegen die Alternativen?** In Bezug auf die erste Fragestellung gilt es vermehrt auf bereits getätigte sowie zukünftige Investitionen zu achten. Ist mit einer weiteren Erschließung durch Seilbahnen tatsächlich ein Mehrwert für die Region und das Land gewährleistet, oder nützt dieser nur einer kleinen Personengruppe? In einigen Fällen ergeben Skigebietsverbindungen einen Sinn, in manch anderen täuschen sie über die ökonomischen Probleme einzelner Skigebiete bzw. Unternehmen hinweg. Die allgemein herrschende Überzeugung, ein neuer Lift bedeute zugleich mehr Gäste und die Lösung aller Probleme, birgt eine Gefahr und ist gegenwärtig angesichts von Faktoren wie dem Klimawandel sowie stagnierender bis rückläufiger Skifahrerzahlen nicht mehr haltbar. In ihr spiegeln sich ein Festhalten an alten Strukturen sowie ein bereits angesprochener Mangel an Kreativität wider.

Innovation und die Findung von Alleinstellungsmerkmalen werden jedoch zusehends wichtiger. Erfolgreiche Seilbahnbetriebe nehmen bereits heute eine Suche nach Alternativen wahr und versuchen sich über spezifische Produkte und Angebote – sowohl im Sommer als auch im Winter – zu positionieren. Die Förderung des Ganzjahrestourismus und eine damit einhergehende Steigerung von Ganzjahresarbeitsplätzen muss nicht nur ein Anliegen der Unternehmen, sondern zugleich auch eines auf Landesseite sein. Wenn auch der Tourismus viele ländliche Regionen dynamisch hält und mit ihm starke Unternehmen sowie auch Persönlichkeiten verbunden sind, ist es Aufgabe einer zukunftsweisenden Landesplanung, an Alternativen zu denken bzw. diese auch zuzulassen. Selbst wenn diese in keinem Verhältnis zur regionalwirtschaftlichen Bedeutung eines Seilbahnunternehmens stehen und sich in den betroffenen Tälern mit großer Wahrscheinlichkeit keine Großindustrien ansiedeln werden, ist der Aufbau von Parallelstrukturen in Betracht zu ziehen. Neben dem verflochtenen System Tourismus und Landwirtschaft liegen ergänzende Potenziale beispielsweise in der Nutzung erneuerbarer Energien, der Kreativwirtschaft sowie angesichts des Ausbaus elektronischer Kommunikationswege ebenfalls im Technologiebereich. Um an den ersten Abschnitt dieses Kapitels somit anzuknüpfen, wären Handlungsfelder für eine nachhaltige Regionalentwicklung die Diversifizierung ökonomischer Strukturen, die stärkere Bedeutungszuschreibung naturschutzrechtlicher Akteure – sowohl rechtlich als auch innerhalb von Entscheidungsgremien –, die Schaffung von Anreizen für eine verstärkte Relevanz und Wahrnehmung einer CRR, die Förderung von (tatsächlicher) Innovation und Kreativität, sowie unterstützende Maßnahmen im Austausch von Best-Practice-Beispielen.

XV Relevanz theoretischer Erklärungsansätze

Theorie und Praxis sind nicht immer eins und weichen regelmäßig voneinander ab. Um Übereinstimmungen sowie auch Differenzen festzuhalten und damit theoretische Überlegungen auf ihre Gültigkeit zu überprüfen, werden diese im Nachfolgenden anhand der durchgeführten Fallstudien reflektiert.

15.1 Seilbahnen – eingebettet in der Region

Zurückführend auf ihre lange Tradition und den Umstand, die Region als unmittelbaren Standortfaktor wahrzunehmen, verfügen Seilbahnen über eine relativ starke Einbettung in ihrem Umfeld. Sie waren Anlass dafür, dass eine Vielzahl von Beherbergungsbetrieben, aber auch Strukturen des Kleingewerbes, des Einzelhandels und anderer Dienstleister, sich überhaupt erst bildeten. Demzufolge verfügen die Akteure über eine gemeinsame Geschichte, aus der nicht nur Vertrauen, sondern zugleich auch Traditionen und ähnliche Wertvorstellungen resultierten. Diese vergleichsweise starke Verflechtung von wirtschaftlichen und zugleich auch sozialen Aspekten basierte zunächst vor allem auf lokaler Ebene und dehnte sich nach und nach auf einen regionalen Maßstab aus. Das Ausbleiben einer externen Steuerung, verbunden mit der Entlegenheit einer Vielzahl von Gebieten, führte in eine relativ starke Ausprägung örtlicher und regionaler Identität, die sich bis heute in der Auffassung bzw. im Willen fortsetzt, selbst über die Entwicklung der eigenen Region zu bestimmen. Wenn mit diesem Selbstverständnis auch unmittelbar die Entstehung eines regionalen Verantwortungsbewusstseins in Verbindung gesetzt werden kann, bedeutet dies nicht, dass die Akteure auch stets die richtigen Entwicklungs- bzw. Lösungswege verfolgen.

15.2 Der informierte und sensible Bürger – veränderte gesellschaftliche Erwartungshaltungen

Wie aus den Untersuchungen hervorgeht und sowohl von Seite der Seilbahnbetreiber als auch der externen Experten bestätigt wird, haben sich die gesellschaftlichen Ansprüche an Unternehmen in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Wachsender Wohlstand sowie die zunehmende Informiertheit der Gäste bzw. der Kunden sind ausschlaggebend hierfür. Die Menschen sind reiseerfahrener und werden mit Diskussionen über den Klimawandel oder die Verknappung natürlicher Ressourcen immer stärker in Umweltfragen sensibilisiert. In Bezug auf den Tourismus wird dies u.a. daran ersichtlich, dass Reiseangebote mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit immer häufiger nachgefragt werden. Ebenfalls wird angenommen, dass die Besucher heute auch hinsichtlich Themen wie Ästhetik, landschaftlicher Eingliederung sowie erneuerbarer Energien aufmerksamer werden. So wird in diesem Zusammenhang von den Seilbahnakteuren eingeräumt, dass den Konsumenten ein „gutes Gewissen“ immer wichtiger ist. Gäste

fragen heute vermehrt nach der Herkunft von Lebensmitteln und informieren sich über die verschiedenen Anlagen. Gleichzeitig stellen jedoch nicht nur die Gäste höhere Erwartungen an die Unternehmen und deren gesellschaftliche wie auch ökologische Verträglichkeit, sondern werden einer Reihe von Akteuren – bedingt durch deren Stellung als Leitbetrieb und deren Machtressourcen – immer häufiger öffentliche Aufgaben zugeschrieben. Demzufolge stellt das entworfene Konzept einer CRR eine Möglichkeit dar, den angesprochenen Themen besser zu begegnen. Experten sowie auch Seilbahnbetreiber schreiben ihm eine hohe Bedeutung zu, zumal damit einerseits aufgezeigt werden würde, in welchen Bereichen die Betriebe aktiv sind und Verantwortung wahrnehmen – und dies wiederum eine Imagekorrektur zur Folge haben könnte. Andererseits aber auch für mehr Transparenz, Wettbewerbs- sowie Zukunftsfähigkeit förderlich sein würde. In jedem Fall würden die Betriebe mit der Integration eines solchen Konzepts innerhalb der Branche eine Vorreiterrolle einnehmen und ihrer Vorbildwirkung gerecht werden.

15.3 Regionale Verbundenheit und gesellschaftliche Akzeptanz – Motive einer Corporate Regional Responsibility

Ableitend aus den erhobenen Daten lässt sich feststellen, dass der Umsetzung bzw. Wahrnehmung von regionaler Verantwortung zwei klare Motive zugrunde liegen. In Anknüpfung an die vorangegangenen Ausführungen zur regionalen Einbettung und Verflechtung der Betriebe ist dies zum einen regionale Verbundenheit. Die Betreiber sind mehrheitlich im Nahbereich der Unternehmung wohnhaft, identifizieren sich mit ihrer Umgebung sowie den vorhandenen, soziokulturellen Strukturen und fühlen sich als Leitbetrieb ihrer Region gegenüber verantwortlich. Neben der Umsetzung von CRR-Maßnahmen, die sich auf eine Orts- bzw. Regionsbezogenheit zurückführen lassen, sind in diesem Zusammenhang aber auch ökonomische Interessen von Relevanz. Gesellschaftliches Engagement, beispielsweise in Form einer Förderung von Vereinen oder kultureller Einrichtungen, fördert die gesellschaftliche Akzeptanz und verschafft den Akteuren und ihren Handlungen Legitimität. Die Unternehmer betonen dabei die Bedeutung des beidseitigen Nutzens sowie die Entstehung einer dreifachen Win-Situation (= Unternehmen-Gesellschaft-Region, vgl. Kapitel 7.3). Wenn auch von Seite der Fisser Bergbahnen eingeräumt wird, dass mit der Austragung von Benefizveranstaltungen vermittelt werden soll, dass dem Unternehmen nicht ausschließlich ökonomische Interessen, sondern ebenso das Wohl der Gesellschaft ein Anliegen ist, erfolgt ein Großteil des gesellschaftlichen und regionalen Engagements nicht vollkommen uneigennützig. Die Unterstützung von Skisport- und Jugendvereinen erzeugt unmittelbar eine Sicherung und Stärkung der Nachfrage, ebenso wird mit vergünstigten Skipässen oder auch Freifahrten auf eine erhöhte Kundenbindung abgezielt. Von Seite der Stubaier Gletscherbahnen wird in diesem Zusammenhang beispielsweise angeführt, dass mit deren Kinderaktion die Erwartung in Verbindung steht, diese Gruppe auch noch in den Folgejahren für sich zu gewinnen. Jene Gebiete, in denen das Skifahren gelernt wurde, bleiben in Erinnerung bzw. prägen sich in der Kindheit ein und werden im Er-

wachsenenalter häufiger aufgesucht. Anknüpfend an die Ausführungen des soziologischen Neo-Institutionalismus handeln und entscheiden die Akteure allerdings genauso unter normativem Druck sowie angepasst an ihre institutionelle Umwelt. Als Beispiel hierfür lässt sich die Entwicklung und Durchsetzung von Kartenverbünden nennen. Hinsichtlich des Erlöses scheinen diese Angebote – zumindest für große Seilbahnen – eher wenig attraktiv. Doch werden diese Angebote heute gesellschaftlich erwartet. Ein entsprechendes Entgegenkommen der Bergbahnen erhöht letztendlich wieder die Akzeptanz und stärkt das Bewusstsein der Einheimischen, die Existenz von Skigebieten als Mehrwert wahrzunehmen.

15.4 Seilbahnunternehmerisches Engagement und seine Bedeutung für die Regionalentwicklung

Anknüpfend an die theoretischen Ausführungen einer CRR in Kapitel 7.3 und ableitend aus den empirischen Ergebnissen lässt sich schließen, dass unternehmerischem Engagement tatsächlich eine räumliche Komponente innewohnt. Zum einen wird dies an der Umsetzung entsprechender Aktivitäten in Abhängigkeit von regionalen Rahmenbedingungen deutlich, zum anderen aber auch in der Abgrenzung von Verantwortung durch verschiedene, räumliche Maßstabebenen. Seilbahnunternehmerische Aktivitäten im Sinne einer CSR bzw. CRR haben somit unmittelbar eine Wirkung für die Region und deren Entwicklung. Wie im vorigen Kapitel bereits festgestellt, engagieren sich die Unternehmen nicht zur Gänze uneigennützig. Demzufolge zielen die entsprechenden Aktivitäten auf eine Regionalentwicklung ab, die den Unternehmen in gewisser Weise dienlich ist. Ableitbare Positiveffekte hieraus stellen u. a. die Unterstützung und Aufrechterhaltung landwirtschaftlicher Betriebe und die Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe dar. Während Beiträge im Bereich Bildung und Forschung eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielen, bringt die Unterstützung verschiedener Vereine und Einrichtungen wiederum einen Mehrwert für das Gemeinschaftsleben vor Ort.

Regionalentwicklung mit Hilfe seilbahnunternehmerischer Ressourcen muss jedoch differenziert betrachtet werden. So kann einseitig orientiertes unternehmerisches Engagement die Entwicklung von einseitigen Strukturen verstärken. Andere regionale Potentiale werden dadurch möglicherweise übersehen und Innovationen durch eingelebte Handlungsroutinen gehemmt. Um dem entgegenzuwirken bedarf es der Diskussion über CRR-Aktivitäten durch Seilbahnbetriebe und einer Auseinandersetzung mit denselben – individuell angepasst an die jeweilige Region. Unternehmerische Beteiligung in Regionalentwicklungsfragen bzw. -projekten darf nicht ausschließlich einen Vorteil für das Unternehmen bringen, sondern muss ebenfalls einen Mehrwert für die Menschen vor Ort generieren. In dem Fall bedarf es eines offenen und partizipativen Dialogs über vorherrschende Probleme in der Region (die sowohl die Unternehmen als auch die Gemeinden und die Menschen vor Ort betreffen), der Identifizierung ihrer Ursachen und einer konstruktiven Diskussion darüber, wie sich Seilbahnakteure an Präventionsmaßnahmen oder Lösungen beteiligen können.

15.5 CRR-Aktivitäten: Reaktiv und projektbezogen anstelle von proaktiv und strukturverändernd

Mit Blick auf die drei Phasen von CRR – Sponsoring, Projektorientierung und Strukturorientierung (vgl. Kapitel 7.3) – lässt sich das seilbahnunternehmerische Engagement in Tirol in erster Linie den Phasen eins und zwei zuordnen. Die Unterstützung von regionalen Vereinen ist ein klassisches Beispiel für Sponsoring und die Schaffung des Lehrberufes Seilbahntechniker eine Maßnahme, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Ebenfalls kann das Angebot von skigebiets- und regionsübergreifenden Saisonkarten als Aktivität angesehen werden, um einerseits die Nachfrage durch Einheimische weiterhin zu sichern und andererseits kleine und mittlere Skigebiete aufrecht zu erhalten. Anstelle von strukturverändernden Aktivitäten, dienen seilbahnunternehmerische CRR-Maßnahmen eher einem Strukturerhalt. Das Handeln von Seilbahnakteuren in Tirol kann folglich als reaktiv und weniger als proaktiv bezeichnet werden. Letzteres und strukturverändernde Maßnahmen wären aber vor allem im Hinblick auf das starke Verkehrsaufkommen in den Tälern – zu dem die Betriebe indirekt einen großen Beitrag leisten – und die damit verbundenen CO₂-Emissionen notwendig. Dies würde dem von der Branche genannten Problem des schlechten Images positiv entgegenwirken. Angesichts der rasant ansteigenden Preise im Skitourismus der vergangenen Jahre und der in den Experteninterviews immer wieder aufgenommenen Aussage, dass Skifahren zum Luxusport wird, würde Vorausblick bedeuten, an den dahinterstehenden Ursachen zu arbeiten. Dass private Unternehmen im gegenwärtigen Wirtschaftssystem zum Investieren angehalten sind, steht außer Frage und dass sich Investitionen in neue Aufstiegsanlagen in den Skipässen widerspiegeln auch. Aber würde Verantwortung wahrnehmen und strukturorientierte CRR in diesem Fall nicht etwa bedeuten, alternative Investitionsmöglichkeiten abseits von Kapazitätssteigerung und Bahnkomfort in Betracht zu ziehen und mit dem überschüssigen Kapital weiche und bewusstseinsbildende Maßnahmen und soziale Innovationen voranzutreiben?

XVI Abschließende Synthese

Verantwortung – eine Aktivität, die sich in vielfältiger Weise wahrnehmen lässt. Während die Bezeichnung vor nicht langer Zeit vor allem in einem retrospektiven Sinne zur Anwendung und Aussprache kam, wird sie gegenwärtig zwar noch immer für begangene Handlungen, in erster Linie aber mit Voraussicht sowie Zukunftsorientierung in Verbindung gesetzt. In dieser Bedeutungserweiterung lassen sich mehrere Symptome ablesen, so zum Beispiel der Übergang in eine immer komplexer werdende Gesellschaft, in der bestimmte Problemlagen nicht mehr auf einzelne Individuen zurückführbar sind. Gleichzeitig aber auch eine wachsende Ungewissheit, die es durch verantwortliches Handeln zu minimieren gilt. In diesem Zusammenhang und vor dem Hintergrund einer Verbindung zwischen Verantwortung und Macht, wird erstere in einem stetig zunehmenden Maße privaten Akteuren zugeschrieben. Ebenso wie diese Entwicklung auf globaler Ebene beobachtbar ist, lässt sie sich auch in einem regionalen Maßstab erkennen. Das Beispiel der Tiroler Seilbahnunternehmen ist hierfür stellvertretend und bot dieser Forschungsarbeit die Grundlage dafür, Verantwortung in einen geographischen Kontext zu stellen. So geht aus den Ergebnissen u. a. hervor, dass dem Begriff eine räumliche Komponente innewohnt – dargestellt an unterschiedlichen Maßstäben der Verantwortungswahrnehmung und der Bedeutung dieses Aspektes im Kontext von Regionalentwicklung.

Entsprechend eines Übergangs von einem System-, zu einem Transformations- und schließlich einem Zielwissen, gingen aus der Arbeit eine Reihe neuer Erkenntnisse hervor. So stehen Seilbahnen sowohl mit ihrer gesellschaftlichen als auch ihrer natürlichen Umwelt in einem Wechselverhältnis – nehmen allerdings ersteres viel intensiver wahr. In diesem relativ schwach ausgeprägten Bewusstsein gegenüber den ökologischen Folgewirkungen ihrer Aktivitäten, lässt sich deren räumliches Handeln ebenso wie deren Legitimationsmuster erklären. Demzufolge sehen sich Seilbahnakteure verantwortlich dafür, der Gesellschaft Natur zu erschließen bzw. einer breiten Masse „Naturerlebnis“ erst möglich zu machen. Aus diesem Gegenüber von unterschiedlichen Naturverständnissen und Umweltwahrnehmungen, und so auch dem Spannungsfeld zwischen Naturnutzung und -schutz, treten immer wieder Konflikte hervor. In der Öffentlichkeit werden diese häufig in einer polemischen Art und Weise ausgetragen und nicht ausreichend sachlich diskutiert. Um dem entgegenzuwirken und die Rolle der Seilbahnen in Tirol differenzierter zu betrachten sowie in diesem Zusammenhang deren Wahrnehmung einer regionalen Verantwortung festzuhalten, hatte sich die Arbeit zum Ziel gesetzt, diese mittels eines entworfenen Analyserahmens messbar zu machen. So erfolgte – stellvertretend für die Erschließung des Transformationswissens – die Ausarbeitung eines entsprechenden Konzepts. Spezifische Kriterien und Indikatoren wurden hierfür ausfindig gemacht und in weiterer Folge mit den betroffenen Akteuren ergänzt bzw. auf ihre Umsetzbarkeit überprüft. Ein umfangreicher Analyse- und zugleich Orientierungsrahmen im Ergebnis, der allerdings für sich nicht den Anspruch auf absolute Wahrheit und Vollständigkeit erhebt, war schließlich die Grundlage dafür, sich dem

Zielwissen zu nähern. Dieses umfasst u. a. die Erkenntnis, dass in Tirol nicht von „der einen Seilbahnwirtschaft“ gesprochen werden kann und darf. So gibt es eine Reihe von Akteuren, die ihrer Region gegenüber ein starkes Verantwortungsbewusstsein aufweisen und entsprechende Maßnahmen setzen, während andere dieses auf ein Minimum reduzieren. Einige Betreiber verbinden mit ihren Aktivitäten ausschließlich ökonomische Aufgaben, während andere diese in einen breiteren Kontext stellen und darüber hinaus soziale wie auch ökologische Verpflichtungen wahrnehmen. Ebenso wie das Verständnis von regionaler Verantwortung und die Möglichkeiten ihrer Umsetzung differieren, existieren auch Unterschiede in der Absteckung entsprechender Räume bzw. -grenzen. Demnach betrachtet eine erste Gruppe von Betreibern ausschließlich ihr Skigebiet als Verantwortungsbereich, wohingegen eine zweite diesen an einer oder zwei Gemeinden festmacht. Andere Unternehmen erstrecken ihn auf ein gesamtes Tal bzw. mindestens drei Gemeinden, während eine vierte Gruppe mehrere Verantwortungsräume festlegt und sich diesen – je nach Entfernung zum Betrieb – stärker oder schwächer verantwortlich fühlt.

In jedem Fall wird deutlich, dass Seilbahnbetriebe Verantwortungsträger sind und ein Teil von ihnen diese Rolle auch wahrnimmt. Vor dem Hintergrund des Analyserahmens und in Zusammenhang damit, dass unter verantwortlichem Handeln die Berücksichtigung alternativer Handlungsmöglichkeiten zu verstehen ist, wird jedoch erkennbar, dass die Betriebe in Bereichen wie Verkehr, Wasser- und Bodennutzung, Klimawandelanpassung sowie in der Förderung des Ganzjahrestourismus, einige Lücken aufweisen. So resultieren durch seilbahnunternehmerische Aktivitäten einerseits positive Effekte für eine Gesellschaft und für eine Region (= eine sogenannte Win-Win-Situation), andererseits gehen mit ihrem Bestehen auch negative Folgewirkungen einher. Die Vormachtstellung vieler Seilbahnunternehmen in Tirol ist demnach ambivalent zu bewerten. Zum einen erhöhen sie mit ihrem Wirtschaften und ihrem Engagement die Lebensqualität in vielen Regionen, bieten Erholung sowie Arbeit, erzeugen Einkommen und fördern die Gemeinschaft. Zum anderen werden damit manches Mal auch Alternativen und andere Potentiale übersehen (oder nicht zugelassen) und die Entwicklung von Regionen sehr einseitig geprägt.

Regionale Verantwortung ist demnach nicht alleine den Unternehmen zuzuschreiben, sondern muss angesichts eines fließenden Übergangs zwischen Seilbahnwirtschaft und Politik auch von letzterer eingefordert werden. Mit Blick auf Herausforderungen wie dem Klimawandel sowie stagnierenden bis rückläufigen Skifahrerzahlen, bedarf es einer Reform des öffentlichen Vergabewesens. Weitere Erschließungsmaßnahmen – wenn einige davon auch berechtigt sein werden – dürfen nicht „der Weisheit letzter Schluss“ sein. Vielmehr bedarf es der Schaffung von Anreizen für langfristig orientierte Investitionen, sowie einer Erweiterung jener Kriterien, die den Erfolg von Seilbahnen bewerten. Zu den klassischen Aspekten wie technologischer Fortschritt, Gewinn und Wachstum müssen auch andere Faktoren in den Blick genommen werden. Die Inhalte des Verantwortungskonzepts bieten eine Grundlage hierfür, deren Wahrnehmung und Kommunikation nicht nur für eine erhöhte gesellschaftliche Akzeptanz und die

Umsetzung einer Imagekorrektur förderlich sein würde, sondern zugleich auch eine Verringerung regionaler Verwundbarkeiten zur Folge hätte.

Im Rückblick auf eine Reihe von konstruktiven Gesprächen, der bestätigten Bedeutungszuschreibung eines solchen Konzepts sowie dem bekundeten Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit, lässt darauf schließen, dass das hochgesteckte Ziel dieser Arbeit – Bewusstseinsbildung und die Integration des Verantwortungskonzepts in die Unternehmensführung – in Ansätzen erreicht werden konnte. Dies ermutigt einerseits dazu, die behandelte Thematik zu vertiefen und deutet deren Relevanz. Andererseits erhält die Forschungsleistung dadurch nicht nur einen persönlichen, sondern darüber hinaus auch einen gesellschaftlichen Sinn.

Anhang

Anhang 1: Fragebogen



FRAGEBOGEN Wahrnehmung regionaler Verantwortung von Seilbahnunternehmen

1. Angaben zur Person

a) Ihre Position im Seilbahnunternehmen:

2. Angaben zum Seilbahnunternehmen

a) Name des Seilbahnunternehmens:

b) Anzahl der Mitarbeiter:

☐ < 50 ☐ 51-100 ☐ 101-150 ☐ 151-200 ☐ > 200

c) Vorhandene Pistenkilometer:

d) Höhenlage:

Tiefster

und höchster

Punkt im Skigebiet (in Meter).

3. Wie bewerten Sie die Bedeutung Ihres Seilbahnunternehmens für die Entwicklung Ihrer Gemeinde?

☐ sehr groß ☐ eher groß ☐ eher klein ☐ sehr klein ☐ k.A.

4. Wie beurteilen Sie die Abhängigkeit anderer Unternehmen der Region vom Erfolg Ihres Seilbahnunternehmens?

Beherbergungsbetriebe	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Einzelhandel	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Gewerbe und Handwerk	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Industrie	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.

5. Wie wirken sich die Aktivitäten Ihres Seilbahnunternehmens regional auf folgende Bereiche aus?

Wertschöpfung	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Schaffung v. Arbeitsplätzen	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Bildung	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Sportliches Angebot	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Politikgeschehen	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Innovation	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Landschaftsbild	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Förderung bürgerliches Engagement	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Siedlungsstruktur	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Kulturelles Angebot	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Verkehr	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Klimawandel	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Standortattraktivität	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Lebensqualität	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Naturschutz	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Gewässer	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Bodenerosion	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Minderung d.	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.
Bodenfruchtbarkeit					
Minderung d. Artenvielfalt	☐ sehr stark	☐ eher stark	☐ eher schwach	☐ sehr schwach	☐ k.A.

6. Welche Unternehmensstrategie verfolgen Sie, in der Verantwortung für die Region integriert ist?

7. Wie relevant sind für Ihr Unternehmen folgende Punkte?

a) Die Verwendung regionaler Produkte zur Förderung der regionalen Wirtschaft.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

b) Die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen in Unternehmensentscheidungen.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

c) Die Entwicklung alternativer Strategien zum Skitourismus.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

z.B.

d) Die Orientierung neuer Strategien am Leitbild der Nachhaltigkeit.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

e) Die Ermöglichung bzw. Abhaltung von Mitarbeiterschulungen.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

f) Die offene Dialogführung mit der örtlichen Gemeinde und ihren Bewohnern über strittige/schwierige Angelegenheiten, die das Unternehmen betreffen.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

g) Die Unterstützung örtlicher Aktivitäten und Projekte.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

z.B.

h) Die Bildung von Netzwerken und eine konstruktive Zusammenarbeit mit Seilbahnunternehmen aus anderen Regionen.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

z.B.

i) Die Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen/Vereinen.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

z.B.

j) Die Bereitstellung klarer Informationen über mögliche Umweltbelastungen, die von Aktivitäten des Seilbahnunternehmens ausgehen.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

z.B.

k) Maßnahmen/Initiativen zur Erhöhung der Energieeffizienz.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

z.B.

l) Die Verwendung erneuerbarer Energien bzw. den Anteil in der Verwendung erneuerbarer Energien steigern.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

z.B.

m) Initiativen für Abfallminimierung/Recycling-Aktivitäten.

☐ sehr relevant ☐ relevant ☐ kaum relevant ☐ gar nicht relevant ☐ k.A.

z.B.

8. Welche Rolle hat Ihrer Meinung nach der private Sektor in der regionalen Entwicklung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Die Rolle Gewinne zu erwirtschaften und Wachstum zu sichern.
- ☐ Die Rolle Arbeitsplätze zu beschaffen.
- ☐ Die Rolle bei der politischen Planung und Koordination beteiligt zu sein.
- ☐ Die Rolle Innovationen zu schaffen.
- ☐ Die Rolle sich aktiv für die Bewältigung sozialer Probleme einzusetzen.
- ☐ Die Rolle Netzwerke zu bilden.
- ☐ Die Rolle Aufgaben im Bereich der Bildung zu übernehmen.
- ☐ Die Rolle mit Forschungseinrichtungen zu kooperieren und Wissen zu verbreiten.
- ☐ Die Rolle Kulturprojekte zu fördern/organisieren.
- ☐ Die Rolle Solidarität und Gerechtigkeit zu gewährleisten.
- ☐ Die Rolle sich für den Naturschutz einzusetzen.
- ☐ Die Rolle Bewusstseinsbildung hinsichtlich umweltschonender Verhaltensweisen in der Gesellschaft zu fördern.

9. Wie bewerten Sie folgende Aussagen?

- a) Das Seilbahnunternehmen bzw. die Unternehmensleitung verfügt über eine bedeutende Stellung in Politik und Gesellschaft.

☐ stimme voll und ganz zu ☐ stimme eher zu ☐ stimme weniger zu ☐ stimme gar nicht zu ☐ k.A.

- b) Die Unternehmensleitung ist relativ stark in das soziale Netzwerk der Entscheider in der Region integriert.

☐ stimme voll und ganz zu ☐ stimme eher zu ☐ stimme weniger zu ☐ stimme gar nicht zu ☐ k.A.

- c) Die Unternehmensleitung verfügt über einen besseren Zugang zu politischen Willensbildungen als andere Bewohner der Gemeinde.

☐ stimme voll und ganz zu ☐ stimme eher zu ☐ stimme weniger zu ☐ stimme gar nicht zu ☐ k.A.

- d) Die Unternehmensleitung verfügt über Kommunikations- und Handlungsgeschick.

☐ stimme voll und ganz zu ☐ stimme eher zu ☐ stimme weniger zu ☐ stimme gar nicht zu ☐ k.A.

- e) Die Unternehmensleitung verfügt über eine bessere Bildung und mehr Wissen als andere Unternehmer der Region.

☐ stimme voll und ganz zu ☐ stimme eher zu ☐ stimme weniger zu ☐ stimme gar nicht zu ☐ k.A.

- f) Das Seilbahnunternehmen verfügt über einen relativ hohen Anspruch auf finanzielle Ressourcen.

☐ stimme voll und ganz zu ☐ stimme eher zu ☐ stimme weniger zu ☐ stimme gar nicht zu ☐ k.A.

- g) Das Seilbahnunternehmen verfügt über relativ viele materielle Güter wie Grund und Boden.

☐ stimme voll und ganz zu ☐ stimme eher zu ☐ stimme weniger zu ☐ stimme gar nicht zu ☐ k.A.

10. Die Tiroler Landesregierung arbeitet an der Entwicklung einer „Tiroler Nachhaltigkeitsstrategie“. In den Monaten September und Oktober 2011, kann diese während sogenannter Regionalforen (in Innsbruck, Wörgl, Lienz, Imst), Foren für Unternehmer sowie auch für Wissenschaftler (beide in Innsbruck), diskutiert und um zusätzliche Inhalte erweitert werden. Was verstehen Sie unter dem Begriff der „Nachhaltigkeit“ und welchen Beitrag leistet Ihr Seilbahnunternehmen hierzu?

Anhang 2: Ausgewählte Interviewpartner

Externe Experten:

Name	Institution	Funktion(en)
Dr. Michael Brandl	Tirol Werbung GmbH	Geschäftsführer und Prokurist
Dr. Gerhard Föger	Amt der Tiroler Landesregierung	Leiter der Abteilung Tourismus
Klaus Gasteiger	Amt der Tiroler Landesregierung (ehem.) Gemeinde Kaltenbach (Zillertal)	Tourismussprecher der SPÖ (ehem.) Abgeordneter zum Tiroler Landtag (ehem.) Bürgermeister der Gemeinde Kaltenbach (Zillertal)
Dr. Peter Haimayer	Haimayer Projektbegleitung	Geschäftsführer
DI Karin Hartl-Hubmann	Amt der Tiroler Landesregierung	Leiterin Fachbereich Zukunftsstrategie und Nachhaltigkeit
Peter Haßbacher	Alpenverein (ehem.) CIPRA Österreich	Leiter der Abteilung Raumordnung und Naturschutz (ehem.) Vorsitzender der CIPRA Österreich
Mag. Josef Ölhafen	Wirtschaftskammer Tirol	Leiter der Sparte Transport und Verkehr Leiter der Fachgruppe Seilbahnen
Maria Scheiber	Amt der Tiroler Landesregierung	Abgeordnete zum Tiroler Landtag (ehem.) Tourismussprecherin der Grünen
DI Daria Sprenger	Amt der Tiroler Landesregierung	Leiterin Fachbereich überörtliche Raumordnung
Mag. Armin Tschurtschenthaler (schriftlich)	Amt der Tiroler Landesregierung	Mitarbeiter im Büro Landesrat Christian Switak (ehem. zuständig für u. a. Raumordnung und Seilbahnen)

Fallstudien:

Name	Seilbahnunternehmen	Funktion(en)
Gottfried Hosp	Berglifte Giselher Langes GmbH & Co. KG	Kaufmännischer Leiter
Mag. Reinhard Klier	Wintersport Tirol AG Stubai Bergbahnen Beteiligungs-GmbH	Vorstandsvorsitzender Geschäftsführer
Hubert Pale	Fisser Bergbahnen GmbH	Geschäftsführer
Mag. Sebastian Schwaiger	Bergbahnen Fieberbrunn GmbH	Marketingleiter

Anhang 3: Tabellen und Abbildungen

Tabelle 8: Reihung der wichtigsten Quellmärkte nach Übernachtungen – Vergleich der Jahre 2000, 2005 und 2013.

	2000	2005	2013
1	Deutschland	Deutschland	Deutschland
2	Niederlande	Niederlande	Niederlande
3	Österreich	Österreich	Österreich
4	Großbritannien	Schweiz	Schweiz
5	Schweiz	Großbritannien	Großbritannien
6	Belgien	Belgien	Belgien
7	Frankreich	Italien	Italien
8	Italien	Frankreich	Frankreich
9	USA	Dänemark	Russland
10	Dänemark	Tschechien	Tschechien
11	Schweden	Polen	Polen
12	Polen	USA	Dänemark
13	Tschechien	Schweden	Schweden
14	keine Daten vorhanden	Russland ⁹⁴	USA

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung nach Landesstatistik Tirol 2013⁹⁴

94 Statistische Daten für das Herkunftsland Russland sind erst ab dem Tourismusjahr 2005 verfügbar.

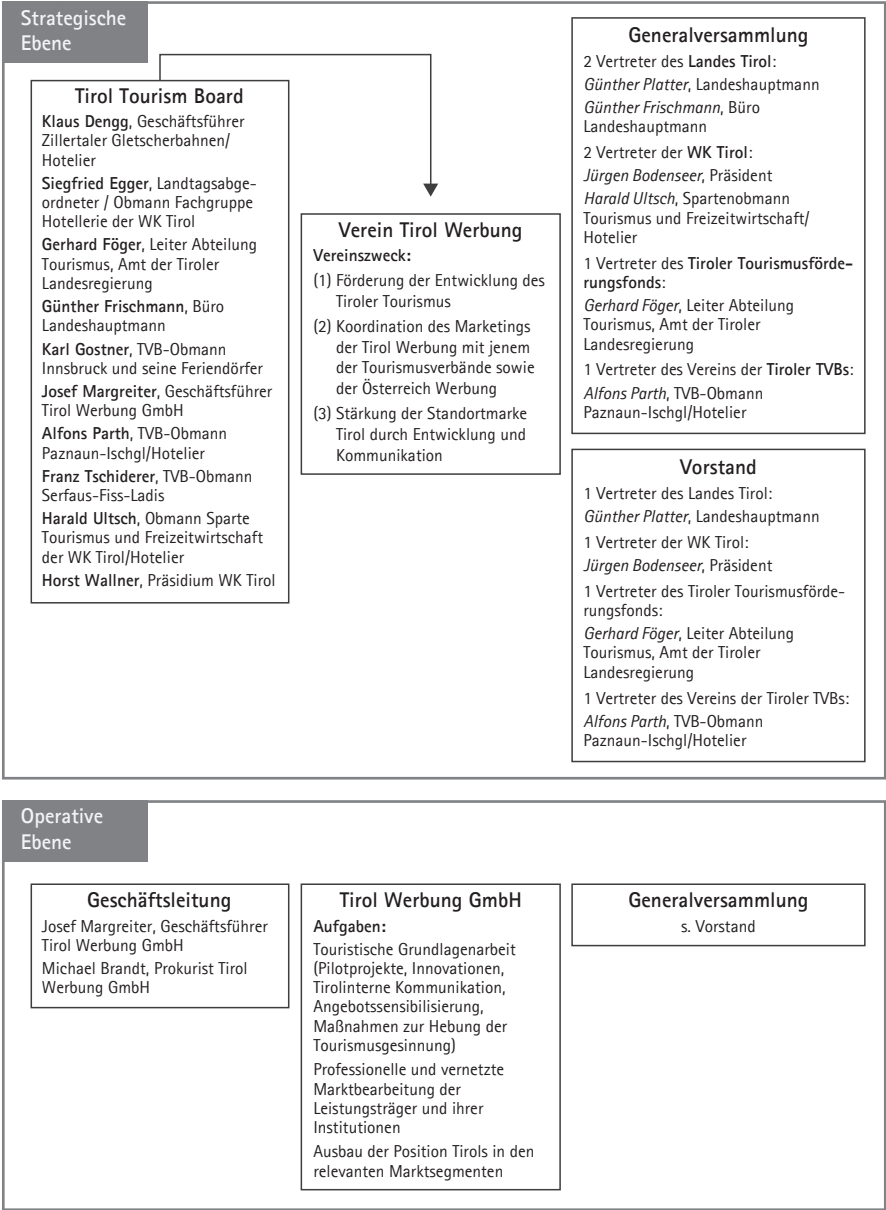


Abbildung 43: Struktur der Tirol Werbung
Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 4: Fragebogenauswertung (Auszug)

Frage 3: Bedeutung des Seilbahnunternehmens für die Entwicklung der Gemeinde

	Häufigkeit	%
sehr groß	29	85,3
eher groß	4	11,8
eher klein	1	2,9
sehr klein	0	0,0
Gesamt	34	100,0

Bedeutung des Seilbahnunternehmens für die Entwicklung der Gemeinde – nach Unternehmensgröße geteilt

Unternehmensgröße	Bedeutung				
	sehr groß	eher groß	eher klein	sehr klein	k.A.
großes Skigebiet	8	0	0	0	0
mittleres Skigebiet	14	1	0	0	0
kleines Skigebiet	7	3	1	0	0
Gesamt	29	4	1	0	0

Frage 4: Abhängigkeit anderer Unternehmen vom Erfolg des Seilbahnunternehmens

Beherbergungsbetriebe			Einzelhandel		Gewerbe und Handwerk		Industrie	
	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%
sehr stark	30	88,2	9	26,5	10	29,4	2	5,9
eher stark	4	11,8	20	58,8	18	52,9	4	11,8
eher schwach	0	0	4	11,8	6	17,6	17	50
sehr schwach	0	0	0	0	0	0	7	20,6
k.A.	0	0	1	2,9	0	0	4	11,8
Gesamt	34	100	34	100	34	100	34	100

Abhängigkeit anderer Unternehmen vom Erfolg des Seilbahnunternehmens – nach Unternehmensgröße geteilt

Unternehmensgröße	Beherbergungsbetriebe				
	sehr stark	eher stark	eher schwach	sehr schwach	k.A.
großes Skigebiet	8 (100%)	0	0	0	0
mittleres Skigebiet	15 (100%)	0	0	0	0
kleines Skigebiet	7 (63,6%)	4 (36,4%)	0	0	0
Gesamt	30 (88,2%)	4 (11,8%)	0	0	0

Unternehmensgröße	Einzelhandel				
	sehr stark	eher stark	eher schwach	sehr schwach	k.A.
großes Skigebiet	3 (37,5%)	4 (50%)	1 (12,5%)	0	0
mittleres Skigebiet	4 (26,7%)	11 (73,3%)	0	0	0
kleines Skigebiet	2 (18,2%)	5 (45,4%)	3 (27,3%)	0	1 (9,1%)
Gesamt	9 (26,5%)	20 (58,5%)	4 (11,8%)	0	1 (2,9%)

Unternehmensgröße	Gewerbe und Handwerk				
	sehr stark	eher stark	eher schwach	sehr schwach	k.A.
großes Skigebiet	3 (37,5%)	4 (50%)	1 (12,5%)	0	0
mittleres Skigebiet	5 (33,3%)	10 (66,7%)	0	0	0
kleines Skigebiet	2 (18,2%)	5 (36,4%)	5 (45,4%)	0	0
Gesamt	10 (29,4%)	18 (52,9%)	6 (17,6%)	0	0

Unternehmensgröße	Industrie				
	sehr stark	eher stark	eher schwach	sehr schwach	k.A.
großes Skigebiet	0	3 (37,5%)	3 (37,5%)	2 (25%)	0
mittleres Skigebiet	2 (13,3%)	0	9 (60%)	1 (6,7%)	3 (20%)
kleines Skigebiet	0	1 (9,1%)	5 (45,4%)	4 (36,4%)	1 (9,1%)
Gesamt	2 (5,9%)	4 (11,8%)	17 (50%)	7 (20,6%)	4 (11,8%)

Frage 7: Relevanz ausgewählter Verantwortungskriterien

Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Verantwortungskriterien										
	Abnahme regionaler Produkte		Bildung von Netzwerken		Orientierung am Leitbild Nachhaltigkeit		Entwicklung alternativer Strategien zum Skitourismus		Bereitstellung von Information über Umweltauswirkungen	
	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%
sehr relevant	19	55,9	23	67,6	17	50	5	14,7	5	14,7
relevant	11	32,4	10	29,4	11	32,4	16	47,1	18	52,9
kaum relevant	3	8,8	1	2,9	2	5,9	9	26,5	7	20,6
gar nicht relevant	1	2,9	0	0	0	0	3	8,8	2	5,9
k.A.	0	0	0	0	4	11,8	1	2,9	2	5,9
Gesamt	34	100	34	100	34	100	34	100	34	100

	Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz		Verwendung erneuerbarer Energien		Initiativen zur Abfallminderung/ Recycling		Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen		Ermöglichung von Mitarbeiterschulungen	
	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%
sehr relevant	19	55,9	6	17,6	16	47,1	9	26,5	13	38,2
relevant	13	38,2	15	44,1	12	35,3	25	73,5	20	58,8
kaum relevant	1	2,9	6	17,6	4	11,8	0	0	0	0
gar nicht relevant	0	0	3	8,8	1	2,9	0	0	1	2,9
k.A.	1	2,9	4	11,8	1	2,9	0	0	0	0
Gesamt	34	100	34	100	34	100	34	100	34	100

	Offene Dialogführung		Unterstützung örtlicher Aktivitäten		Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen/ Vereinen	
	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%
sehr relevant	1	44,1	13	38,2	7	20,6
relevant	15	44,1	17	50	17	50
kaum relevant	4	11,8	4	11,8	8	23,5
gar nicht relevant	0	0	0	0	1	2,9
k.A.	0	0	0	0	1	2,9
Gesamt	34	100	34	100	34	100

Frage 9:

Machtindikator 1: Das Seilbahnunternehmen bzw. die Unternehmensleitung verfügt über eine **bedeutende Stellung in Politik und Gesellschaft**.

	Unternehmensgröße			Gesamt
	groß	mittel	klein	
stimme voll und ganz zu	3	7	4	14
stimme eher zu	3	4	5	12
stimme weniger zu	2	3	1	6
stimme gar nicht zu	0	0	1	1
k.A.	0	1	0	1
Gesamt	8	15	11	34

Machtindikator 2: Die Unternehmensleitung ist relativ stark in das **soziale Netzwerk der Entscheider** in der Region **integriert**.

	Unternehmensgröße			Gesamt
	groß	mittel	klein	
stimme voll und ganz zu	5	10	3	18
stimme eher zu	2	4	5	11
stimme weniger zu	1	1	2	4
stimme gar nicht zu	0	0	1	1
k.A.	0	0	0	0
Gesamt	8	15	11	34

Machtindikator 3: Die Unternehmensleitung verfügt über einen besseren **Zugang zu politischen Willensbildungen** als andere Bewohner der Gemeinde.

	Unternehmensgröße			Gesamt
	groß	mittel	klein	
stimme voll und ganz zu	2	5	3	10
stimme eher zu	2	5	4	11
stimme weniger zu	4	4	4	12
stimme gar nicht zu	0	0	0	0
k.A.	0	1	0	1
Gesamt	8	15	11	34

Machtindikator 4: Die Unternehmensleitung verfügt über **Kommunikations- und Verhandlungsgeschick**.

	Unternehmensgröße			Gesamt
	groß	mittel	klein	
stimme voll und ganz zu	4	5	3	12
stimme eher zu	4	9	6	19
stimme weniger zu	0	1	1	2
stimme gar nicht zu	0	0	0	0
k.A.	0	0	1	1
Gesamt	8	15	11	34

Machtindikator 5: Die Unternehmensleitung verfügt über eine bessere **Bildung** und mehr **Wissen** als andere Unternehmer der Region.

	Unternehmensgröße			Gesamt
	groß	mittel	klein	
stimme voll und ganz zu	1	2	0	3
stimme eher zu	3	3	3	9
stimme weniger zu	0	8	6	14
stimme gar nicht zu	1	0	1	2
k.A.	3	2	1	6
Gesamt	8	15	11	34

Machtindikator 6: Das Seilbahnunternehmen verfügt über einen relativ hohen **Anspruch auf finanzielle Ressourcen**.

	Unternehmensgröße			Gesamt
	groß	mittel	klein	
stimme voll und ganz zu	3	1	3	7
stimme eher zu	1	7	2	10
stimme weniger zu	2	3	2	7
stimme gar nicht zu	1	1	2	4
k.A.	1	3	2	6
Gesamt	8	15	11	34

Machtindikator 7: Das Seilbahnunternehmen verfügt über relativ viele **materielle Güter wie Grund und Boden**.

	Unternehmensgröße			Gesamt
	groß	mittel	klein	
stimme voll und ganz zu	0	1	1	2
stimme eher zu	6	4	2	12
stimme weniger zu	2	8	5	15
stimme gar nicht zu	0	1	2	3
k.A.	0	1	1	2
Gesamt	8	15	11	34

Literaturverzeichnis

- Abegg, B.** (1996): Klimaänderung und Tourismus – Klimafolgenforschung am Beispiel des Wintertourismus in den Schweizer Alpen. Zürich.
- Abegg, B.** (2012): Natürliche und technische Schneesicherheit in einer wärmeren Zukunft. In: Forum für Wissen, 29–35.
- Abegg, B., Agrawala, S., Crick, F. & Montfalcon, A.** (2007): Climate change impacts and adaptation in winter tourism. In: Agrawala, S. (Hrsg.): Climate change in the european alps: Adapting winter tourism and natural hazards management. Paris, 25–60.
- Amt der Tiroler Landesregierung** (2002): Seilbahnen, Lifts in Tirol. Innsbruck.
- Amt der Tiroler Landesregierung** (2005): Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramm 2005. Raumordnungsprogramm betreffend Seilbahnen und skitechnische Erschließungen. Erläuterungsbericht. Innsbruck.
- Amt der Tiroler Landesregierung** (2006): Seilbahnen, Lifts in Tirol. Innsbruck.
- Amt der Tiroler Landesregierung** (2010): Seilbahnen, Lifts in Tirol. Innsbruck.
- Aristoteles** (1969): Eudemische Ethik. Werke in deutscher Übersetzung. Berlin.
- Aristoteles** (1995): Nikomachische Ethik. In: Philosophische Schriften (Band 3). Hamburg.
- Aßländer, M.S.** (2006): Unternehmerische Verantwortung und Kultur. In: Beschorner, T. & Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels. München, 17–39.
- Auer, I., Bohm, R., Jurkovic, A., Lipa, W., Orlík, A., Potzmann, R., Schoner, W., Ungersbock, M., Matulla, C., Briffa, K., Jones, P. D., Efthymiadis, D., Brunetti, M., Nanni, T., Maugeri, M., Mercalli, L., Mestre, O., Moisselin, J.-M., Begert, M., Muller-Westermeier, G., Kveton, V., Bochnicek, O., Stastny, P., Lapin, M., Szalai, S., Szentimrey, T., Cegnar, T., Dolinar, M., Gajic-Capka, M., Zaninovic, K., Majstorovic, Z. & Nieplova, E.** (2007): HISTALP – Historical instrumental climatological surface time series of the greater alpine region 1760–2003. In: International Journal of Climatology, 27, 17–46.
- Backhaus-Maul, H.** (2004): Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 14, 23–30.
- Backhaus-Maul, H. & Brühl, H.** (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin.
- Backhaus-Maul, H.** (2010): Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial. In: Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Nährlich, S. & Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, 53–63.
- Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Nährlich, S. & Polterauer, J.** (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Nährlich, S. & Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven (= Bürgergesellschaft und Demokratie, 27). Wiesbaden, 15–49.
- Bals, C.** (2012): Eine strategische Analyse des Nachhaltigkeitsgipfels von Rio 2012. Beschworung einer grünen Wirtschaft vor dem Hintergrund struktureller Handlungsunfähigkeit der Staatengemeinschaft. Berlin.

- Baran, P.** (1990): Verantwortung. In: Sandkühler, H.J. (Hrsg.): Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften (Band 4). Hamburg, 690–694.
- Barni, E., Freppaz, M. & Siniscalco, C.** (2007): Interactions between vegetation, roots, and soil stability in restored high-altitude ski runs in the Alps. In: Arctic Antarctic and Alpine Research, 39, 25–33.
- Bartels, D.** (1984): Menschliche Territorialität und Aufgabe der Heimatkunde. In: Geographie heute, 21, 10–12.
- Bathelt, H. & Depner, H.** (2003): Innovation, Institution und Region. Zur Diskussion über nationale und regionale Innovationssysteme. In: Erdkunde, 57, 126–143.
- Bathelt, H. & Glückler, J.** (2000): Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 44, 167–182.
- Bathelt, H. & Glückler, J.** (2003): Plädoyer für eine relationale Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Revue, 5, 66–71.
- Bayertz, K.** (1993): Die Idee der Verantwortung: Zur erstaunlichen Karriere einer ethischen Kategorie. In: Wagner, W. (Hrsg.): Arzneimittel und Verantwortung. Grundlagen und Methoden der Pharmaethik. Berlin, 435–445.
- Bayertz, K.** (1995): Eine kurze Geschichte der Herkunft von Verantwortung. In: Bayertz, K. (Hrsg.): Verantwortung: Prinzip oder Problem? Darmstadt, 3–71.
- Becker, A. & Bugmann, H.** (1997): Predicting global change impacts on mountain hydrology and ecology: Integrated catchment hydrology/altitudinal gradient studies, IGBP Report 43. Stockholm.
- Becker, A. & Bugmann, H.** (2001): Global change in mountain regions, IGBP Report 49. Stockholm.
- Becker, C.** (1995): Nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus: Ein Strategierahmen. In: Becker, C. (Hrsg.): Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus (= Berichte und Materialien des Instituts für Tourismus, 14). Berlin, 7–19.
- Becker, E. & Jahn, T.** (2000): Sozial-ökologische Transformationen – Theoretische und methodische Probleme transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung. In: Brand, K.-W. (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung und Transdisziplinarität. Berlin, 67–84.
- Beckmann, M.** (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Halle.
- Behm, M., Raffener, G. & Schöner, W.** (2006): Auswirkungen der Klima- und Gletscheränderung auf den Alpinismus. Wien: Umweltdachverband.
- Beniston, M.** (2003): Climatic change in mountain regions: A review of possible impacts. In: Climatic Change, 59, 5–31.
- Beniston, M.** (2000): Environmental change in mountains and uplands. London.
- Beniston, M.** (2006): Mountain weather and climate: A general overview and a focus on climatic change in the Alps. In: Hydrobiologia, 562, 3–16.
- Benz, A. & Fürst, D.** (2003): Region – „Regional Governance“ – Regionalentwicklung. In: Adamaschenk, B. & Pröhl, M. (Hrsg.): Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. Gütersloh, 11–66.

- Berndt, C.** (1996): Arbeitsteilung, institutionelle Distanz und Ortsgebundenheit: Strategische Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen am Beispiel mittelständischer Unternehmen im Ruhrgebiet. In: *Geographische Zeitschrift*, 84, 220–237.
- Bertelsmann Stiftung** (2010): Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in der Region. Gütersloh.
- Bierhoff, H.W.** (1995): Verantwortungsbereitschaft, Verantwortungsabwehr und Verantwortungszuschreibung. Sozialpsychologische Perspektiven. In: Bayertz, K. (Hrsg.): *Verantwortung: Prinzip oder Problem?* Darmstadt, 217–240.
- Blotevogel, H.H.** (1996): Auf dem Weg zu einer „Theorie der Regionalität“: Die Region als Forschungsobjekt der Geographie. In: Brunn, G. (Hrsg.): *Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirische Befunde. Schriftenreihe des Instituts für europäische Regionalforschungen (Band 1).* Baden-Baden, 44–68.
- Blotevogel, H.H.** (1999): Zur Neubewertung der Region für Regionalentwicklung und Regionalpolitik. In: *Akademie der Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Europäische Einflüsse auf die Raum- und Regionalentwicklung am Beispiel des Naturschutzes, der Agenda 2000 und des regionalen Milieus.* Hannover, 44–60.
- Bluhm, K.** (2008): Corporate Social Responsibility – Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive. In: Maurer, A. & Schimank, U. (Hrsg.): *Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft.* Wiesbaden, 144–162.
- Boesch, M.** (1989): Engagierte Geographie. Zur Rekonstruktion der Raumwissenschaft als politikorientierte Geographie (= *Erdkundliches Wissen*, 98). Stuttgart.
- Böcher, M.** (2006): Regional Governance – Ein Konzept im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Bröchler, S. & von Blumenthal, J. (Hrsg.): *Von Government zu Governance.* Münster, o.A.
- Böhm, R.** (2008): Schnee im Klimawandel. In: Moschig G. & Sieberer, W. (Hrsg.): *Vom Schnee. Kitzbühel*, 60–87.
- Bowen, H.** (1953): *Social responsibilities of the businessman.* New York.
- Brand, K.-W.** (1997): Probleme und Potentiale einer Neubestimmung des Projekts der Moderne unter dem Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“. In: Brand, K.-W. (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie.* Opladen, 9–32.
- Brand, K.-W.** (2000): Nachhaltigkeitsforschung – Besonderheiten, Probleme und Erfordernisse eines neuen Forschungstyps. In: Brand, K.-W. (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung und Transdisziplinarität: Besonderheiten, Probleme und Erfordernisse der Nachhaltigkeitsforschung.* Berlin, 9–28.
- Braun, S.** (2008): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 31, 6–14.
- Breiling, M., Charamza, P. & Skage, O.R.** (1997): Klimasensibilität österreichischer Bezirke mit besonderer Berücksichtigung des Wintertourismus. Alnarp.
- Breiling, M., Charamza, P. & Feilmayr, W.** (2008): Klimasensibilität des Salzburger Wintertourismus nach Bezirken. Wien.

- Brinkmann, J. & Pies, I.** (2005): Corporate Citizenship: Raison d'être korporativer Akteure aus Sicht der ökonomischen Ethik (= Diskussionspapier des Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, 1). Wittenberg.
- Bundesministerium für Verkehr** (1978): Österreichisches Seilbahnkonzept, Teil II: Grundlagen. Wien.
- Bürkner, H.-J.** (1999): Einzelrezension zu: Werlen, B.: Sozialgeographie alltäglicher Regionalisierungen (Band 2): Globalisierung, Region und Regionalisierung. Erdkundliches Wissen, 119. Stuttgart. In: Geographische Revue, 1, 81–86.
- Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K.** (2003): Business and society. Ethics and stakeholder management. Ohio.
- Carroll, A.B.** (1991): The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In: Business Horizons, 34(4), 39–48.
- Carroll, A.B.** (1999): Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. In: Business & Society, 38, 268–295.
- Chahoud, T.** (2005): Internationale Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility (CSR). Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Analysen und Stellungnahmen, 2. Bonn.
- Coleman, J.S.** (1990): Grundlagen der Sozialtheorie. Körperschaften und die moderne Gesellschaft (Band 2). München.
- Coy, M.** (1998): Sozialgeographische Analyse raumbezogener nachhaltiger Zukunftsplanung. In: Heinritz, G., Wiessner, R. & Winiger, M. (Hrsg.): Nachhaltigkeit als Leitbild der Umwelt- und Raumentwicklung in Europa (Band 2). Stuttgart, 56–66.
- Coy, M.** (2007): Nachhaltigkeit: Ein „zukunftsfähiges“ Thema für die Geographie? In: GW-Unterricht, 107, 1–11.
- Crane, A. & Matten, D.** (2004): Business ethics. A european perspective. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford.
- Curbach, J.** (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden.
- Daily, G.C.** (1997): Ecosystem services: Benefits supplied to human societies by natural ecosystems. Summary Report. Ecological Society of America. Washington, D.C.
- Daub, C.-H.** (2005): Globale Wirtschaft – globale Verantwortung. Die Integration multinationaler Unternehmen in den Prozess der nachhaltigen Entwicklung. Basel.
- de Haan, G., Kuckartz, U. & Rheingans, A.** (2000): Bürgerbeteiligung und Lokale Agenda 21-Initiativen. Analysen zu Kommunikations- und Organisationsformen. Wiesbaden.
- Dikau, R., Kreutzmann, H. & Winiger, M.** (2002): Zwischen Alpen, Anden und Himalaya. In: Ehlers, E. & Leser, H. (Hrsg.): Geographie heute – für die Welt von morgen. Gotha, Stuttgart, 82–89.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W.** (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review, 48, 147–160.
- Ehlers, E. & Leser, H.** (2002): Geographie heute – für die Welt von morgen. Gotha, Stuttgart.
- Ehlers, E.** (1995): Traditionelles Umweltwissen und Umweltbewusstsein und das Problem nachhaltiger landwirtschaftlicher Entwicklung. In: Erdmann, K.-H. & Kastenholz, H.G. (Hrsg.): Umwelt- und Naturschutz am Ende des 20. Jahrhunderts. Probleme, Aufgaben und Lösungen. Heidelberg, Berlin, 155–174.
- Engels, F.** (1845): Die Lage der arbeitenden Klassen in England. Nach eigener Anschauung und authentischen Quellen. In: Marx Engels Werke. Berlin, 225–506.

- 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 (Band 2). Stuttgart, 90–95.
- Europäische Kommission** (2001): Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“. Brüssel.
- Europäische Kommission** (2011): Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel.
- Fachverband der Österreichischen Seilbahnen** (2013): Die Seilbahnen heute. Online unter: https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/TransportVerkehr/Seilbahnen/Die_Seilbahnen_heute.html (02.02.2014).
- Fischer, R.** (2007): Regionales Corporate Citizenship. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main (= Rhein-Mainische Forschungen, 127). Frankfurt am Main.
- Flick, U.** (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg.
- Formayer, H. & Kromp-Kolb, H.** (2009): Hochwasser und Klimawandel. Auswirkungen des Klimawandels auf Hochwasserereignisse in Österreich. BOKU-Met Report 7. Wien.
- Friedman, M.** (1970): The social responsibility of business is to increase its profits. In: New York Times Magazine, 33, o.A.
- Fürst, D.** (2001): Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? In: Raumforschung und Raumordnung, 59, 370–380.
- Gebhardt, H., Glaser, R., Radtke, U. & Reuber, P.** (2011): Geographie: Physische Geographie und Humangeographie. Heidelberg.
- Giddens, A.** (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main.
- Gimbel, J.** (1976): The origins of the Marshall Plan. Stanford.
- Glückler, J.** (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Zeitschrift, 4, 211–226.
- Granovetter, M.** (1985): Economic action and economic structure: The problem of embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91, 481–510.
- Granovetter, M.** (1992): Economic institutions as social constructions: A framework for analysis. In: Acta Sociologica, 35, 3–11.
- Greif, M.** (2000): Von der lokalen zur regionalen Nachhaltigkeit – Die Ausweitung lokaler Agenda 21-Prozesse auf die regionale Ebene am Beispiel der Region Oldenburg und Umland. Oldenburg.
- Grimm, J. & Grimm, W.** (1984): Deutsches Wörterbuch (Band 25). München.
- Groß, G.** (1987): Der Flächenverlust der Gletscher in Österreich 1850–1920–1969. In: Zeitschrift für Gletscherkunde und Glazialgeologie (Band 23/2), 131–141.
- Groß, R.** (2013): Wie das ERP (European Recovery Program) die Entwicklung des alpinen, ländlichen Raumes in Vorarlberg prägte (= Social Ecology Working Paper, 141). Wien.
- Gruber, A.K.** (2009): Der Begriff der gesellschaftlichen Verantwortung und seine Ausgestaltung durch Unternehmen. Eine Illustration am Beispiel der deutschen Automobilindustrie (= Ethik und Ökonomie, 9). Marburg.
- Grunwald, A. & Ott, K.** (2005): Leitbild mit Kontur. Zukunftsverantwortung als ethische Grundlage nachhaltiger Entwicklung. In: Politische Ökologie, 93, 24–26.

- Grunwald, A. & Kopfmüller, J.** (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main.
- Habisch, A.** (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Heidelberg, Berlin.
- Habisch, A.** (2006): Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario. In: Gazdar, K., Habisch, A., Kirchhoff, K.R. & Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Heidelberg, Berlin, 81–98.
- Hansen, U.** (2004): Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case: Ansätze, Defizite und Perspektive der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. In: Schneider, U. & Steiner, P. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung: Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement. Wiesbaden, 59–83.
- Hansen, U. & Schrader, U.** (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: DBW, 4, 373–395.
- Hard, G.** (1987): Bewusstseinsräume. In: Geographische Zeitschrift, 3, 127–148.
- Harris, C., Arenson, L., Christiansen, H.H., Etzel Müller, B., Frauenfelder, R., Gruber, S., Haerberli, W., Hauck, C., Hölzle, M., Humlum, O., Isaksen, K., Kääb, A., Kern-Lütschg, M.A., Lehning, M., Matsuoka, N., Murton, J. B., Nötzli, J., Phillips, M., Ross, N., Seppälä, M., Springman, S. M. & Mühl, D.V.** (2009): Permafrost an climate in Europe: monitoring and modelling thermal, geomorphical and geotechnical responses. In: Earth Science Reviews, 92, 117–171.
- Hartmann, J.** (2002): Soziale Verantwortung und unternehmerisches Handeln. In: Wieland, J. & Conradi, W. (Hrsg.): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg, 217–225.
- Hasse, R. & Krücken, G.** (2005): Neo-Institutionalismus. Bielefeld.
- Hassel, L., Nilsson, H. & Nyquist, S. (2005): The value relevance of environmental performance. In: European Accounting Review, 14, 41–62.
- Haßlacher, P.** (2007): Alpine Raumordnung Gestern – Heute –Morgen. In: Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Hrsg.): Ländlicher Raum. Wien, o.A.
- Hauff, V.** (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Berlin.
- Hauff, M. & Kleine, A.** (2009): Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung. München.
- Heblich, S. & Gold, R.** (2010): Corporate Social Responsibility. Eine Win-Win-Strategie für Unternehmen und Regionen. Online unter: http://www.econ.mpg.de/files/2008/staff/Heblich_CSR-Eine%20win-win%20Strategie%20fuer%20Unternehmen%20und%20Regionen.pdf (05.02.2014).
- Heidbrink, L.** (2006): Grenzen der Verantwortungsgesellschaft: Widersprüche der Verantwortung. In: Heidbrink, L. & Hirsch, A. (Hrsg.): Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips. Frankfurt, 129–150.
- Heidbrink, L.** (2007): Marktwirtschaft und Moral. Das Verantwortungsprinzip als Reflexionskategorie ökonomischer Prozesse (= Working Paper des CRR, 1). Essen.
- Heidbrink, L.** (2008): Einleitung – Das Verantwortungsprinzip in der Marktwirtschaft. In: Heidbrink, L. & Hirsch, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt am Main, 11–27.

- Heidbrink, L.** (2010): Die Rolle des Verantwortungsbegriffs in der Wirtschaftsethik (= Working Papers des CRR, 9). Essen.
- Heidbrink, L. & Hirsch, A.** (2008): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Frankfurt am Main.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. & Perraton, J.** (1999): Global transformations, politics, economics and culture. Cambridge.
- Hennessy, K., Whetton, P., Smith, I., Walsh, K., Bathols, J., Hutchinson, M. & Sharples, J.** (2008): Climate change effects on snow conditions in mainland Australia and adaptation at ski resorts through snowmaking. In: *Climate Research*, 35, 255–270.
- Henselmann, M.** (1991): Fremdenverkehr versus Umweltschutz im Alpenraum. München.
- Hirsch, P.M. & Lounsbury, M.** (1997): Ending the family quarrel. Towards a reconciliation of “old” and “new” institutionalisms. In: *American Behavioral Scientist*, 40(4), 406–418.
- Hiß, S.** (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt am Main.
- Höffe, O.** (1993): Moral als Preis der Moderne. Ein Versuch über Wissenschaft, Technik und Umwelt. Frankfurt am Main.
- Hofinger, H.** (1987): Moral und Verantwortung in der Wirtschaft. In: Brandner, W. & Hofinger, H. (Hrsg.): *Moral und Verantwortung in der Wirtschaft. Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung*. In: Schulze-Delitzsch-Schriftenreihe (Band 4). Wien, 11–44.
- Holl, J.** (2001): Verantwortung. In: Ritter, J., Gründer, G. & Gabriel, G. (Hrsg.): *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (Band 11). Darmstadt, 566–569.
- Homann, K. & Suchanek, A.** (2005): *Ökonomik. Eine Einführung*. Tübingen.
- Hudson, R.** (1994): Institutional change, cultural transformation and economic regeneration: myths and realities from Europe’s old industrial areas. In: Amin A. & Thrift, N. (Hrsg.): *Globalisation, institutions and regional development in Europe*. Oxford, 196–216.
- ICIMOD** (2011): Green economy for sustainable mountain development. A concept paper for Rio+20 and beyond. Nepal.
- Institut für Verkehr und Tourismus** (1975): *Tiroler Verkehr in Zahlen*. Innsbruck.
- Institut für Verkehr und Tourismus** (2000): *Seilbahnstatistik 2000 – Bestandsstatistik der Österreichischen Haupt- und Kleinseilbahnen*. Innsbruck.
- IPCC** (2007): *Climate change 2007. Working Group II: Impacts, adaptation and vulnerability*. Cambridge, New York.
- IPCC** (2013): *Climate change 2013. Working Group I: The physical science basics*. Cambridge, New York.
- Jonas, H.** (1979): *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt am Main.
- Jonker, J., Stark, W. & Tewes, S.** (2011): *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar*. Heidelberg.
- Kääb, A.** (2008): Remote sensing of permafrost-related problems and hazards. In: *Permafrost and Periglacial Processes*, 19, 107–136.
- Kammer, P.M.** (2002): Floristic changes in subalpine grasslands after 22 years of artificial snowing. In: *Journal for Nature Conservation*, 10, 109–123.

- Kanatschnig, D., Fischbacher, C. & Schmutz, P.** (1999): Regionalisierte Raumentwicklung – Möglichkeiten zur Umsetzung einer nachhaltigen Raumentwicklung auf regionaler Ebene (= Schriftenreihe des Österreichischen Institutes für Nachhaltige Entwicklung, 5). Wien.
- Kant, I.** (1870): *Metaphysik der Sitten* (= Philosophische Bibliothek oder Sammlung der Hauptwerke der Philosophie alter und neuer Zeit, 29). Berlin.
- Keller, F. & Wachler, C.** (2008): Klimawandel – Permafrost und Tourismus. In: Bieger, T., Laesser, C. & Maggi, R. (Hrsg.): *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft*. St. Gallen, 51–63.
- Kettner, M.** (2002): Moral. In: Düwell, M., Hübenthal, C. & Werner, M.H. (Hrsg.): *Handbuch Ethik*. Stuttgart, 410–414.
- Kiese, M.** (2012): Corporate Regional Responsibility: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Beispiele zur regionalen Verantwortungsübernahme von Unternehmen. Vortrag zum Humangeographischen Colloquium der Humboldt-Universität zu Berlin. Online unter: http://www.geographie.ruhr-uni-bochum.de/fileadmin/sroe/Berlin_2012-12-18.pdf (05.02.2014).
- Kiese, M. & Schiek, M.** (2016): Unternehmerische Verantwortung in der Stadt- und Regionalentwicklung. In: *Standort*, Vol. 40, 1, 9–12.
- Kleine-König, C. & Schmidpeter, R.** (2012): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung. In: Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*. Heidelberg, 682–700.
- Knieling J., Othengrafen, F. & Preising T.** (2012): Privatisierung von Stadt- und Regionalentwicklung: Gesellschaftlicher Nutzen oder Verwirklichung von Unternehmenszielen? „Corporate Spatial Responsibility“ oder „Corporate Spatial Strategy“? In: *Raumforschung Raumordnung*, Vol. 70, 5, 451–464.
- Kopfmüller, J., Brandl, V., Jörissen, J., Paetau, M., Banse, G., Coenen, R. & Grunwald, A.** (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin.
- Kramer, D.** (1983): *Der Sanfte Tourismus: Umwelt- und sozialverträglicher Tourismus in den Alpen*. Wien.
- Krätke, S.** (1995): *Stadt – Raum – Ökonomie. Einführung in aktuelle Problemfelder der Stadtökonomie und Wirtschaftsgeographie*. Berlin.
- Kromp-Kolb, H. & Formayer, H.** (2001): *Klimaänderung und mögliche Auswirkungen auf den Wintertourismus in Salzburg*. Wien.
- Kulke, E.** (2004): *Wirtschaftsgeographie*. Stuttgart.
- Kulke, E.** (2008): *Wirtschaftsgeographie*. Stuttgart.
- Lacina, F.** (2000): The Marshall Plan. A Contribution to the Austrian Economy in Transition. In: Bischof, G., Pelinka, A. & Stiefel, D. (Hrsg.): *The Marshall Plan in Austria* (= *Contemporary Austrian Studies*, 8), 11–14.
- Ladd, J.** (1992): Bhopal: Moralische Verantwortung, normale Katastrophen und Bürgertugend. In: Lenk, H. & Maring, M. (Hrsg.): *Wirtschaft und Ethik*. Stuttgart, 285–300.
- Laiolo, P. & Rolando, A.** (2005): Forest bird diversity and ski-runs: A case of negative edge effect. In: *Animal Conservation*, 8, 9–16.
- Lamprecht, A. & Kuhn, M.** (2007): Glacier changes in the Austrian Alps during the last three decades, derived from the new Austrian glacier inventory. In: *Annals of Glaciology*, 46, 177–184.

- Landesstatistik Tirol** (2013): Tourismus in Tirol. Online unter: <https://www.tirol.gv.at/statistik-budget/statistik/tourismus> (01.03.2014).
- Landesverkehrsamt für Tirol** (1949): Derzeit bestehende Berg- und Skilifte in Tirol. In: *Tiroler Verkehr*, 2, 3–4.
- Landesverkehrsamt für Tirol** (1955): Die Seilschwebbahnen in Tirol. In: *Tiroler Verkehr*, 18, 3.
- Leggewie, C.** (2003): *Die Globalisierung und ihre Gegner*. München.
- Leibfried, S. & Zürn, M.** (2006): *Transformation des Staates*. Frankfurt am Main.
- Lévy-Bruhl, L.** (1884): *L'idée de responsabilité*. Paris.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S. & Clausen, J.** (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Münster, Berlin.
- Logsdon, J.M.** (2004): Global Business Citizenship: Applications to environmental issues. In: *Business and Society Review*, 109, 1, 67–87.
- Luger, K. & Rest, F.** (2002): Der Alpentourismus. Konturen einer kulturell konstruierten Sehnsuchtslandschaft. In: Luger, K. & Rest, F. (Hrsg.): *Der Alpentourismus. Entwicklungspotenziale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie*. Innsbruck, 11–46.
- MacGillivray, A., Martens, H., Rüdiger, K., Vilanova, M., Zollo, M., Begley, P. & Zadek, S.** (2006): Responsible competitiveness in Europe. Enhancing european competitiveness through corporate responsibility. Online unter: <http://www.accountability.org/images/content/1/0/101/Responsible%20Competitiveness%20in%20Europe-%20Summary.pdf> (02.10.2013).
- Maring, M.** (2001): *Kollektive und korporative Verantwortung*. Münster.
- Markusen, A.** (1994): Studying regions by studying firms. In: *Professional Geographer*, 46, 477–490.
- Martin, R.L.** (1994): Economic theory and human geography. In: Gregory, D., Martin, R.L. & Smith, G. (Hrsg.): *Human Geography: Society, space and social science*. Basingstoke, 21–53.
- Maurer, A. & Schmid, M.** (2002): Die ökonomische Herausforderung der Soziologie? In: Maurer, A. & Schmid, M. (Hrsg.): *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*. Frankfurt am Main, 9–38.
- Mazanec, J., Mikulicz, H. & Zins, A.** (1991): *Gästebefragung Österreich – Österreich-Bericht Sommer 1991*. Wien.
- McKeon, R.** (1957): The development and the significance of the concept of responsibility. In: *Revue Internationale de Philosophie*, 39, 3–32.
- McKinsey** (2009): *Valuing corporate social responsibility. McKinsey global survey results*.
- Meadows, D.** (1972): *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. München.
- Messerli, P.** (2010): Die Alpen und die Gebirge der Welt. Über den Sonderstatus und die Vorreiterrolle der Alpen bei der Entwicklung nachhaltiger Nutzungsregime. In: *Akademie Aktuell*, 3, 7–13.
- Meyer, J.W. & Rowan, B.** (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mieg, A.M.** (1994): *Verantwortung. Moralische Motivation und die Bewältigung sozialer Komplexität*. Opladen.

- Mill, J.S.** (1859): *On Liberty*. London.
- MA [Millennium Ecosystem Assessment]** (2005): *Ecosystem and human well-being: Current state and trends*. Washington D.C.
- Morimoto, R.** (2005): Corporate social responsibility audit. From theory to practice. In: *Journal of Business Ethics*, 62, 315–325.
- Morrill, R.L.** (1983): The responsibility of geography. In: *Annals of the Association of American Geographers*, 74(1), 1–8.
- Neuhäuser, C.** (2011): *Unternehmen als moralische Akteure*. Berlin.
- Nietzsche, F.** (1887): *Zur Genealogie der Moral. Eine Streitschrift*. Leipzig.
- Noll, B.** (2002): *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*. Stuttgart.
- Nolte, D.** (2006): Macht und Machthierarchien in den internationalen Beziehungen: Ein Analysekonzept für die Forschung über regionale Führungsmächte (= GIGA Working Papers, 29). Hamburg.
- OECD** (2000): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Online unter: <http://www.entwicklung.at/uploads/media/oecdleitsaetze.pdf> (28.10.2013).
- OECD** (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Online unter: <http://dx.doi.org/10.1787/97892644122352-de> (28.10.2013).
- OECD** (2013): Die OECD. Online unter: <http://www.oecd.org/general/36195993.pdf> (28.10.2013).
- Osterhoff, F.** (2016): Vernetztes Engagement von Unternehmen – Von gut gemeint zu gut gemacht. In: *Standort*, Vol. 40, 1, 13–18.
- Otruba, G.** (1983): Hitlers „Tausend-Mark-Sperre“ und die Folgen für Österreichs Fremdenverkehr (1933–1938) (= *Linzer Schriften zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, 9). Linz.
- Paasi, A.** (1986): The institutionalization of regions: A theoretical framework for understanding the emergence of regions and the constitution of regional identity. In: *Fennia*, 46, 105–146.
- Petersen, T.** (2006): Unternehmensethik und Verantwortung. In: *Beschorner, T. & Schmidt, M.* (Hrsg.): *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*. München, 73–90.
- Pieper, A.** (1991): *Einführung in die Ethik*. Tübingen.
- Pies, I.** (2001): Können Unternehmen Verantwortung tragen? Ein ökonomisches Gesprächsangebot an die philosophische Ethik. In: *Wieland, J.* (Hrsg.): *Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure*. Heidelberg, 171–199.
- Pohl, C. & Hirsch, H.G.** (2006): *Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung*. München.
- Pohle, G. & Hittner, J.** (2008): Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. Online unter: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf> (02.10.2013).
- Price, M.F. & Barry, R.G.** (1997): Climate change. In: *Messerli, B. & Ives, J.D.* (Hrsg.): *Mountains of the world. A global priority*. New York, Carnforth, 409–445.
- Pröbstl, U.** (2006): *Kunstschnee und Umwelt – Entwicklung und Auswirkungen der technischen Beschneigung*. Bern.
- Raith, D., Ungericht, B. & Korenjak, T.** (2009): *Corporate Social Responsibility in Österreich. Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe)*. Graz.

- Reuber, P.** (2001): Möglichkeiten und Grenzen einer handlungsorientierten Politischen Geographie. In: Reuber, P. & Wolkersdorfer, G. (Hrsg.): Politische Geographie: Handlungsorientierte Ansätze und Critical Geopolitics. Heidelberg, 77–93.
- Reuber, P. & Pfaffenbach, C.** (2005): Methoden der empirischen Humangeographie (= Das Geographische Seminar, 22). Braunschweig.
- Rieth, L. & Göbel, T.** (2005): Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 2, 244–261.
- Ritter, W.** (1993): Allgemeine Wirtschaftsgeographie. München.
- Rixen, C., Stöckli, V. & Wipf, S.** (2002): Kunstschnee und Schneezusätze: Eigenschaften und Wirkungen auf Vegetation und Boden in alpinen Skigebieten. – Zusammenfassung eines Forschungsprojektes am Eidgenössischen Institut für Schnee- und Lawinenforschung, Davos.
- Rixen, C., Stöckli, V. & Ammann, W.** (2003): Does artificial snow production affect soil and vegetation of ski pistes? A review. In: Perspectives in Plant Ecology Evolution and Systematics, 5, 219–230.
- Ropohl, G.** (1993): Neue Wege die Technik zu verantworten. In: Lenk, H. & Ropohl, G. (Hrsg.): Technik und Ethik. Stuttgart, 149–176.
- Schimank, U. & Volkmann, U.** (2008): Ökonomisierung der Gesellschaft. In: Maurer, A. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden, 382–393.
- Schneidewind, U. & Rehm, A.** (2010): Vom Corporate Citizen zum strukturpolitischen Akteur – Gesellschaftliche Effekte und betrieblicher Nutzen unternehmerischen Engagements. In: Braun, S. & Backhaus-Maul, H. (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Eine sozialwissenschaftliche Sekundäranalyse. Wiesbaden, 223–235.
- Schöffmann, D.** (2001): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Hamburg.
- Schrey, H.** (1977): Einführung in die Ethik. Darmstadt.
- Schröder, V.** (2017): Verantwortung für die Region? Das Beispiel der Seilbahnunternehmen in Tirol vor dem Hintergrund einer Corporate Regional Responsibility. In: Lund-Durlacher, D., Fifka, M. & Reiser, D. (Hrsg.): CSR und Tourismus – Handlungs- und branchenspezifische Felder. Heidelberg: Springer Verlag, 467–474.
- Schuler, A.** (1992): Die Alpenwälder: Heilige Bannwälder oder Land- und Holzreserve? In: Bergier, J.-F. & Guzzi, S. (Hrsg.): Die Entdeckung der Alpen. Basel, 109–116.
- Schwalbach, J. & Schwerk, A.** (2008): Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Habisch, A., Schmidpeter, R. & Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, 71–85.
- Schwerk, A.** (2008): Strategisches gesellschaftliches Engagement und gute Corporate Governance. In: Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Nährlich, S. & Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, 121–145.
- Scott, D. & Dawson, J.** (2007): Climate change vulnerability of the US northeast ski industry. In: Matzarakis, A., de Freitas, C. R. & Scott, D. (Hrsg.): Developments in tourism climatology. Commission climate, tourism and recreation. Freiburg, 191–198.

- Scott, D., Dawson, J. & Jones, B.** (2008): Climate change vulnerability of the US northeast winter recreation-tourism sector. In: *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 13, 577–596.
- Scott, D., McBoyle, G., & Minogue, A.** (2007): Climate change and Quebec's ski industry. In: *Global Environmental Change*, 17, 181–190.
- Seidl, I. & Zahrnt, A.** (2011): Von den Grenzen des Wachstums zur Postwachstumsgesellschaft. In: *Neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte*, 6, 49–53.
- Seilbahn.net** (2014): Die österreichischen Seilbahnen in Zahlen. Online unter: <http://www.seilbahn.net/sn/index.php?i=60&kat=4&news=5258> (02.02.2014).
- Sprenger, D.** (2011): Strategische Umweltprüfung. Umweltbericht Tiroler Seilbahn- und Ski-gebietsprogramm 2005. Novelle aufgrund der Zwischenevaluierung des TSSP 2005. Online unter: https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/landesentwicklung/raumordnung/downloads/SeilbahnGS_2011/umweltbericht-novelle-tssp2005.PDF (04.05.2014).
- Stadelbauer, J.** (1992): Geoökologische Gebirgsforschung als angewandte Umweltforschung. Ein Bericht zur Entwicklung und zu den Zukunftsaufgaben der IGU-Commission „Mountain Geocology and Sustainable Development“. In: *Erdkunde*, 46, 290–297.
- Statistik Austria** (2011): Organisation und Ablauf der österreichischen Beherbergungsstatistik. Ein Leitfaden für Berichtsgemeinden. Wien.
- Statistik Austria** (2013): Bettenauslastung im Winter und im Sommer. Online unter: http://www.statistik.at/web_de/presse/074804 (01.03.2014).
- Statistik Austria** (2014): Tourismusstatistik – Tourismusintensität pro Einwohnerin und Einwohner (Basis Nächtigungen). Online unter: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/ankuenfte_naechtigungen/ (01.03.2014).
- Steher, N.** (2007): Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie. Frankfurt am Main.
- Steiger, R.** (2007): Der Klimawandel und seine Auswirkungen auf die Skigebiete im bayerischen Alpenraum. Bremen.
- Steiger, R.** (2010): The impact of climate change on ski season length and snowmaking requirements. In: *Climate Research*, 43(3), 251–262.
- Steiger, R. & Mayer, M.** (2008): Snowmaking and climate change. Future options for snow production in Tyrolean ski resorts. In: *Mountain Research and Development*, 28(3/4), 292–298.
- Steiger, R. & Abegg, B.** (2013): The sensitivity of Austrian ski areas to climate change. In: *Tourism Planning & Development*, 10(4), 480–493.
- Steiger, R. & Stötter, J.** (2013): Climate change impact assessment of ski tourism in Tyrol. In: *Tourism Geographies*, 15(4), 577–600.
- Steinecke, A.** (2000): Tourismus und neue Konsumkultur: Orientierung – Schauplätze – Werthaltung. In: Steinecke, A. (Hrsg.): *Erlebnis- und Konsumwelten*. Oldenburg, 11–17.
- Streiter, K.** (2000): Die Seilbahngrundsätze des Landes Tirol 2000–2004. In: *roinfo – Tiroler Raumordnung*, 20, 4–11.
- Suchanek, A. & Lin-Hi, N.** (2006): Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung (= Diskussionspapier des Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, 7). Lutherstadt Wittenberg.
- Suchanek, A.** (2003): Ökonomische Unternehmensethik (= Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, 166). Ingolstadt.
- Suchanek, A.** (2008): Verantwortung, Selbstbindung und die Funktion von Leitbildern (= Diskussionspapier des Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, 1). Lutherstadt Wittenberg.

- Suchman, M.C.** (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Teich, M., Lardelli, C., Bebi, P., Gallati, D., Kytzia, S., Pohl, M., Pütz, M. & Rixen, C.** (2007): Klimawandel und Wintertourismus: Ökonomische und ökologische Auswirkungen von technischer Beschneidung. Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft (WSL). Birmensdorf.
- Tschurtschenthaler, P.** (1993): Der Tourismus im Bundesland Tirol 1918–1990. In: Pelinka, A. & Maislinger, A. (Hrsg.): *Handbuch der neuen Geschichte Tirols* (Band 2). Innsbruck, 113–208.
- Tschurtschenthaler, P. & Margreiter, J.** (2001): Der Tiroler Tourismus im Wandel. Von guten Startbedingungen zu neuen Herausforderungen 1951–2001. In: Leidlmaier, A., Plunger, W. & Smekal, C. (Hrsg.): *Die Tiroler Wirtschaft auf dem Weg ins 21. Jahrhundert*. Innsbruck, 313–352.
- UNEP** (2011): Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication. Online unter: <http://www.ipu.org/splz-e/rio+20/rpt-unep.pdf> (09.11.2013).
- Vanberg, V.J.** (1992): Organizations as constitutional systems. In *Constitutional Political Economy*, 3(2), 223–253.
- Vanham, D., Fleischhacker, E. & Rauch, W.** (2009): Impact of snowmaking on alpine water resources management under present and climate change conditions. In: *Water Sci Technol*, 59(9), 1793.
- Veit, H.** (2002): *Die Alpen: Geoökologie und Landschaftsentwicklung*. Stuttgart.
- Waibl, E.** (2005): *Angewandte Wirtschaftsethik*. Stuttgart.
- Waldkirch, R.** (2002): *Unternehmen und Gesellschaft. Zur Grundlegung einer Ökonomik von Organisationen*, Wiesbaden.
- Walgenbach, P.** (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.): *Theorien des Managements* (= Managementforschung, 12). Wiesbaden, 155–202.
- Wardenga, U. & Weichhart, P.** (2006): Sozialökologische Interaktionsmodelle und Systemtheorien – Ansätze einer Theoretischen Begründung integrativer Projekte in der Geographie? In: *Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft* (Band 148). Wien, 9–31.
- Watson, A. & Moss, R.** (2004): Impacts of ski-development on ptarmigan (*Lagopus mutus*) at Cairn Gorm, Scotland. In: *Biological Conservation*, 116, 267–275.
- Weber, M.** (1919): Politik als Beruf. In: Mommsen, W. J. & Schluchter, W. (Hrsg.): *Max Weber Gesamtausgabe* (Band 17). Tübingen, 157–252.
- Weichhart, P.** (1986): Ethische Probleme und Fragen der Verantwortung in der Geographie. In: *Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft* (Band 128). Wien, 5–33.
- Weichhart, P.** (1996): Die Region – Chimäre, Artefakt oder Strukturprinzip sozialer Systeme? In: Brunn, G. (Hrsg.): *Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirischen Befunde* (= Schriftenreihe des Instituts für Europäische Regionalforschung, 1). Baden-Baden, 25–43.
- Weichhart, P.** (2003): Physische Geographie und Humangeographie – eine schwierige Beziehung. Skeptische Anmerkungen zu einer Grundfrage der Geographie und zum Münchner Projekt einer „Integrativen Umweltwissenschaft“. In: Heinritz, G. (Hrsg.): *Integrative Ansätze in der Geographie – Vorbild oder Trugbild?* (= Münchener Geographische Hefte, 85). München, 17–34.

- Weichhart, P.** (2005): Auf der Suche nach der „dritten Säule“. Gibt es Wege von der Rhetorik zur Pragmatik? In: Müller-Mahn, D. & Wardenga, U. (Hrsg.): Möglichkeiten und Grenzen integrativer Forschungsansätze in Physischer und Humangeographie (= ifl-forum, 2). Leipzig, 109–136.
- Weiermair, K.** (1996): Strukturwandel im alpinen Tourismus: Herausforderungen und Chancen. In: Fischer, G. & Laesser, C. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Tourismus- und Verkehrswirtschaft im Wertewandel. Bern, 187–198.
- Weingartner, W.** (1998): Tirol setzt der touristischen Erschließung Grenzen (= Alpenreport: Daten, Fakten, Probleme, Lösungsansätze, 1). Bern, Stuttgart, Wien.
- Weiß, R.** (2002): Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung. Global Corporate Citizenship, Gesellschaftsstrategie und Unternehmenskommunikation. Marburg.
- Werlen, B.** (1997): Sozialgeographie alltäglicher Regionalisierungen (= Erdkundliches Wissen, 119). Stuttgart.
- Werner, M.H.** (2000): Die Zuschreibung von Verantwortung. Versuch einer Annäherung von Handlungstheorie und Ethik. In: Böhler, D. & Stitzel, M. (Hrsg.): Zukunftsverantwortung in der Marktwirtschaft (= Schriftenreihe EWD – Ethik und Wirtschaft im Dialog, 3). Münster, 85–109.
- Werner, M.H.** (2002): Verantwortung. In: Düwell, M., Hübenthal, C. & Werner, M. H. (Hrsg.): Handbuch Ethik. Stuttgart, 521–527.
- Westebbe, A. & Logan, D.** (1995): Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden.
- Wieland, J.** (2001): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure (= Ethische Ökonomie, 6). Heidelberg.
- Wieland, J.** (2004): Die Ethik der Governance. Marburg.
- Windsor, D.** (2001): Corporate Citizenship: evolution and interpretation. In: Andriof, J. & McIntosh, M. (Hrsg.): Perspectives on corporate citizenship. Sheffield, 39–52.
- Wipf, S., Rixen, C., Fischer, M., Schmid, B. & Stoeckli, V.** (2005): Effects of ski piste preparation on alpine vegetation. In: Journal of Applied Ecology, 42, 306–316.
- Wipf, S., Rixen, C., Freppaz, M. & Stoeckli, V.** (2002): Ski piste vegetation under artificial and natural snow: Patterns in multivariate analysis. In: Interdisciplinary Mountain Research, 170–179.
- Wood, G.** (1997): Die Wiederkehr der Region und ihre Hintergründe. In: Beiträge zur historischen Sozialkunde, 2, 52–56.
- WBCSD [World Business Council for Sustainable Development]** (1999): Corporate social responsibility: Meeting changing expectations. Online unter: <http://oldwww.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf> (10.12.2012).
- Zimmerli, W.C.** (1987): Wandelt sich die Verantwortung mit dem technischen Wandel? In: Lenk, H. & Ropohl, G. (Hrsg.): Technik und Ethik. Stuttgart, 92–111.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Forschungskontext der Arbeit.....	13
Abbildung 2:	Ziele der Arbeit	15
Abbildung 3:	Disziplinäre Einordnung der Thematik	17
Abbildung 4:	Konzeption der Arbeit.....	21
Abbildung 5:	Elemente der Verantwortungsrelation.....	24
Abbildung 6:	Entwicklung des Verantwortungsbegriffs.....	27
Abbildung 7:	Anknüpfungspunkte zwischen Verantwortung und integrativer Geographie	38
Abbildung 8:	Verantwortungsinstanzen und -objekte von Unternehmen	39
Abbildung 9:	Schematische Darstellung einer Gesellschaft-Umwelt-Forschung	40
Abbildung 10:	Umweltdienstleistungen und natürliche Ressourcen in Gebirgsräumen ...	43
Abbildung 11:	Modell der Außenverflechtungen von Unternehmen.....	50
Abbildung 12:	Wichtige Meilensteine in der Umweltpolitik und die Entstehung eines Umweltbewusstseins.....	52
Abbildung 13:	Managementsysteme und Zertifizierungsstandards für Unternehmen.....	61
Abbildung 14:	Die zehn Prinzipien des UN Global Compact.....	62
Abbildung 15:	Handlungsebenen und Ziele einer nachhaltigen Regionalentwicklung	70
Abbildung 16:	Forschungsdesign	83
Abbildung 17:	Ausgewählte Experten und durchgeführte Interviews	85
Abbildung 18:	Ausgewählte Fallstudien	103
Abbildung 19:	Quantitative Entwicklung der Aufstiegshilfen in Tirol zwischen 1955 und 2000 (Schlepliftdaten einzeln nur für den Zeitraum 1975–1995 verfügbar).	110
Abbildung 20:	Entwicklung der Bettenstruktur in Tirol zwischen 1973 und 2013	112
Abbildung 21:	Entwicklung der Näftigungszahlen in Tirol von 1950 bis 2013.	113
Abbildung 22:	Näftigungen sowie Auslastung nach Beherbergungsart (Stand 2013). ...	118
Abbildung 23:	Näftigungsentwicklung der drei wichtigsten Quell- sowie Wachstumsmärkte in Tirol zwischen 1993 und 2013.....	119
Abbildung 24:	Zersiedelung im Stubaital, Tirol	123
Abbildung 25:	Beschäftigungsstruktur auf Tiroler Bezirksebene.....	125
Abbildung 26:	Akteursnetzwerk des Tiroler Tourismus.	127
Abbildung 27:	Größen- und Kapazitätsverteilung der Skigebiete in Tirol (Stand 2002)..	133
Abbildung 28:	Abhängigkeit anderer Unternehmensbereiche vom Erfolg der Seilbahnunternehmen. Wahrnehmung der Seilbahnakteure gesamt.....	136
Abbildung 29:	Abhängigkeit anderer Unternehmensbereiche vom Erfolg der Seilbahnunternehmen. Wahrnehmung der Seilbahnakteure in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.	137
Abbildung 30:	Auswirkung der Aktivitäten von Seilbahnen in der Region. Wahrnehmung der Seilbahnakteure gesamt (o.) und in Abhängigkeit der Unternehmensgröße (u.).	138
Abbildung 31:	Ausgewählte seilbahnunternehmerische Aktivitäten und ihre ökologischen Auswirkungen.	140

Abbildung 32: Regionale Verantwortungswahrnehmung von Seilbahnunternehmen in Tirol (Wahrnehmung der Akteure).....	143
Abbildung 33: Wahrnehmung der Seilbahnakteure hinsichtlich der Aufgaben eines Unternehmens in der Regionalentwicklung.....	144
Abbildung 34: Von einer unternehmensbezogenen zur regionalen Perspektive: Seilbahnunternehmerische Verantwortungstypen im Vergleich.....	145
Abbildung 35: Verantwortungstypen im Seilbahnwesen Tirols.....	147
Abbildung 36: Verantwortungsräume und -grenzen 26 untersuchter Seilbahnbetriebe in Tirol (mit Überschneidungen).....	150
Abbildung 37: Wahrgenommene Verantwortungsräume und -grenzen der Seilbahnbetriebe in Kappl (Bezirk Landeck, Paznauntal) und Grän (Bezirk Reutte).....	151
Abbildung 38: Wahrgenommene Verantwortungsräume und -grenzen der Bergbahnen Giselher Langes GmbH & Co. KG (Bezirk Reutte) sowie der St. Johanner Bergbahnen GmbH (Bezirk Kitzbühel).....	153
Abbildung 39: Wahrgenommene Verantwortungsräume und -grenzen der Seilbahnen in Serfaus und Fiss (Oberes Gericht), Sölden (Ötztal) sowie der Wintersport Tirol AG (Skigebiet Stubai Gletscher, Stubaital).....	154
Abbildung 40: Verantwortungsräume und -grenzen der Zeller Bergbahnen (Zillertal) und der Bergbahnen in Söll (Wilder Kaiser).....	156
Abbildung 41: Geschäftsstrukturen der Seilbahnen im Vergleich.....	158
Abbildung 42: Ski- und Schutzgebiete im Vergleich.....	171
Abbildung 43: Struktur der Tirol Werbung	194

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anteil schneesicherer Skigebiete in Österreich und Tirol (%) – Ein Vergleich der Rechenergebnisse von Abegg et al. (2007) und Steiger & Abegg (2013).....	46
Tabelle 2: Zusätzlich benötigte Schneeproduktion in Österreichs Skigebieten bei steigenden Temperaturen.....	47
Tabelle 3: Verantwortungskonzept für Seilbahnunternehmen	89
Tabelle 4: Zahlen zur Seilbahnwirtschaft in Österreich und Tirol.....	102
Tabelle 5: Wirkungen des Tourismus in Tirol.....	122
Tabelle 6: Ausgewählte Machtressourcen von Seilbahnunternehmen in Tirol.....	129
Tabelle 7: Regionale Verantwortungswahrnehmung der Bergbahnen in Fiss, Stubai (= Stubai Gletscher Bahnen), Lermoos und Fieberbrunn.....	165
Tabelle 8: Reihung der wichtigsten Quellmärkte nach Übernachtungen – Vergleich der Jahre 2000, 2005 und 2013.....	193

Exkursverzeichnis

Exkurs 1: Verantwortung – ein normativer Begriff	25
Exkurs 2: Ethik und Moral	28
Exkurs 3: Das Unternehmen als korporativer Akteur und Träger von Verantwortung....	31
Exkurs 4: Eine kurze Geschichte zur Nachhaltigkeit	53
Exkurs 5: Die Alpenkonvention	56
Exkurs 6: Das Leitbild einer Green Economy	58
Exkurs 7: Eine neue EU-Strategie (2011–2014) für soziale Verantwortung der Unternehmen	63
Exkurs 8: Macht	64
Exkurs 9: Unternehmensverantwortung im US-amerikanischen und europäischen Kontext	72
Exkurs 10: Das European Recovery Program (ERP) – Baustein für den Tourismus in der Nachkriegszeit	108
Exkurs 11: Die Bedeutung der Seilbahngrundsätze und des Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramms.....	114
Exkurs 12: Strukturserhalt versus -bereinigung: Eine Diskussion über kleine und mittlere Skigebiete	132

Abkürzungsverzeichnis

CBD	Convention on Biological Diversity
CC	Corporate Citizenship
CRR	Corporate Regional Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
DAV	Deutscher Alpenverein
ECA	Economic Cooperation Administration
EMAS	Management and Audit Scheme
ERP	European Recovery Program
EU	Europäische Union
FAO	Food and Agriculture Organization
GRI	Global Reporting Initiative
HDGC	Human Dimension of Global Change
ICSU	International Council for Science
IGBP	Internatinal Geosphere-Biosphere Programme
ILO	International Labour Organization
ISO	International Organization for Standardization
IUCN	International Union for Conservation of Nature
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Millennium Ecosystem Assessment
MDGs	Millennium Development Goals
NGO	Nichtregierungsorganisation
NKS	Nationale Kontaktstelle
OeAV	Österreichischer Alpenverein
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PPP	Public-Private-Partnerships
SA	Social Accountability
SBU	Seilbahnunternehmen
TIWAG	Tiroler Wasserkraft Aktiengesellschaft
TSSP	Tiroler Seilbahn- und Skigebietsprogramm
TTFF	Tiroler Tourismusförderungsfonds
TTB	Tirol Tourism Board
TVB	Tourismusverband
UN	United Nations
UNCHE	United Nations Conference on the Human Environment
UNEP	United Nations Environment Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WEF	World Economic Forum
WHO	World Health Organization
WK	Wirtschaftskammer
WSSD	World Summit on Sustainable Development
WWF	World Wide Fund for Nature
WTO	World Trade Organization