

Schriftenreihe des
Deutschen Instituts **2**
für Tourismusforschung

Christian Eilzer • Tim Harms • Manfred Dörr (Hrsg.)

Resilienz als Erfolgsfaktor im Tourismus

Beiträge aus Wissenschaft und Praxis
zur Entwicklung von Destinationen

Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Tourismusforschung

Band 2

Resilienz als Erfolgsfaktor im Tourismus

Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zur
Entwicklung von Destinationen

Herausgegeben von

Christian Eilzer

Tim Harms

Manfred Dörr

Mit Beiträgen von

Olav Clemens

Manfred Dörr

Christian Eilzer

Bernd Eisenstein

Tim Harms

Marcus Herntrei

Markus Pillmayer

Jens Rüdiger

Knut Scherhag

Nicolai Scherle

Sabrina Seeler

Birka Valentin

Daniel Zacher

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<https://ESV.info/978-3-503-21261-3>

ISBN 978-3-503-21261-3 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-21260-6 (eBook)

ISSN 2748-7253

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6>

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2023

www.ESV.info

Druck: docupoint, Barleben

Vorwort

Der Tourismus zeichnet sich durch eine Vielzahl an Vernetzungen und Beziehungen sowohl innerhalb des Tourismussystems als auch zu externen Dimensionen aus (Kaspar 1998, S. 16) und kann als „Weltphänomen mit einer kaum überschaubaren, megadimensionierten Gesamtstruktur“ (Gyr 2010, S. 1) verstanden werden. Folge dieser vielfältigen Vernetzungen ist, dass verschiedene Aspekte aus unterschiedlichsten Sphären wie beispielsweise aus Gesellschaft, Ökologie oder Politik den Tourismus und die touristische Entwicklung beeinflussen. Dies kann sowohl förderlich auf den Tourismus einwirken, so wie der Beginn des Eisenbahnzeitalters breiten Schichten der Gesellschaft das Reisen ermöglichte und den Anfang des modernen Tourismus markierte (Hachtmann 2007, S. 13). Es zeigt sich jedoch auch die Anfälligkeit des touristischen Systems gegenüber Störungen, die nicht nur innerhalb des touristischen Systems auftreten können, etwa Überlastungserscheinungen durch touristische Aktivitäten, sondern die auch von außen maßgeblich auf das touristische System einwirken und touristische Mobilität sowie Aktivitäten hemmen können.

Der Tourismus ist seit jeher anfällig für Krisen unterschiedlichster Art wie z. B. Naturkatastrophen, Pandemien, Terroranschläge, politische Instabilitäten oder Unglücke in Zielregionen. In der Vergangenheit waren Krisenereignisse wie SARS oder aus dem wirtschaftlichem Bereich häufig regional oder national begrenzt und haben nur zu kurzfristigen Rückgängen im internationalen Reiseverkehr geführt (Eisenstein et al. 2021, S. 14), was – auch wenn die Nachfrage Reaktionen wie etwa das Meiden bestimmter Zielgebiete nach Auftreten einer Störung zeigte – eine gewisse Resilienz des Tourismussystems in seiner Gesamtheit gegenüber externen Schocks vermuten lässt (Gössling, Scott und Hall 2020, S. 3). Im Unterschied zu bisherigen Krisen wirkte die COVID-19-Pandemie hingegen weltweit in einem bisher nicht bekannten Ausmaß auf die Grundvoraussetzungen des Reisens (z. B. Reisefreiheit) ein und führte zu erheblichen Einbußen bis hin zu temporären Einschränkungen von touristischen Reisen und Aktivitäten. Auch wenn Vorbereitungen auf derartige Krisenereignisse als schwierig angesehen werden können, stellen einige Wissenschaftler dennoch die Frage, ob bestimmte Arten von Risiken von der Tourismusbranche bisher ausreichend beachtet wurden: „So ist offenbar die Krisen-Resilienz in weiten Teilen der Tourismusbranche nicht sonderlich ausgeprägt, die strategische Weitsicht nur bedingt vorhanden, ein Risikomanagement im klassisch betriebswirtschaftlichen Sinn nur selten institutionalisiert.“ (Gardini 2020, S. 2).

Die COVID-19-Pandemie hat einen Anstoß gegeben, dass sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis das Thema der Resilienz im Tourismus verstärkt in den Fokus gerückt ist. Auf Basis der in der COVID-19-Pandemie gemachten Erfahrungen und aufgrund des steigenden Ausmaßes an Ungewissheit und

Unsicherheit in der heutigen Welt wird es als essenziell erachtet, sich verstärkt mit Fragen der Widerstands- und Anpassungsfähigkeit des Tourismus zu befassen. So zeigt sich im Jahr 2022 bereits mit der Energiekrise, ausgelöst durch die russische Invasion in die Ukraine, das nächste größere Krisenereignis, das den Tourismus auf globaler Ebene beeinflusst und vor Herausforderungen stellt. Einzubeziehend ist bei der Beschäftigung mit Resilienz die Vielschichtigkeit des Konstrukts, das sich nicht auf ein allgemeingültiges Konzept oder eine einzige Definition reduzieren lässt (Berbés-Blázquez und Scott 2017, S.9) und das an unterschiedliche Gegebenheiten und Anforderungen angepasst wurde (Hall 2018, S.27). Entsprechend werden unterschiedliche Ansätze verfolgt und verschiedene Dimensionen und Perspektiven eingenommen, unter denen Aspekte der Resilienz beleuchtet werden. Als Kernelemente von Resilienz angesehen werden können dabei das Spannungsfeld von Erhalt und Veränderung, die Beteiligung verschiedener Ebenen und Akteursgruppen sowie kontextspezifische Einordnungen (Zacher 2022, S.55). Resilienz beinhaltet, aktiv am Aufbau von Resilienz zu arbeiten (Ebd.), und kann von ihrer Grundausrichtung – da sie sowohl proaktive als auch reaktive Komponenten zur Vorbereitung auf den Umgang mit Störungen enthält – auch als proaktive Reaktivität bezeichnet werden (Corradini 2019, S.241).

Aufgegriffen wurde das Thema der Resilienz im Tourismus auch auf den 5. Deidesheimer Gesprächen zur Tourismuswissenschaft, die in Kooperation zwischen der Fachhochschule Westküste (Deutsches Institut für Tourismusforschung), der Stadt Deidesheim und der Tourist Service GmbH Deidesheim durchgeführt wurden. Bereits seit dem Jahr 2013 treffen sich in Deidesheim alle zwei Jahre Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis zu den Deidesheimer Gesprächen zur Tourismuswissenschaft und diskutieren dort verschiedene Facetten eines aktuellen touristischen Themenfeldes. In kleiner Runde werden wissenschaftliche Erkenntnisse diskutiert, Praxisbeispiele beleuchtet sowie Forschungsfragen und -bedarfe eruiert. Die während der Gespräche behandelten Fragestellungen werden im Anschluss jeweils in Form eines Sammelbandes verschriftlicht und auf diese Weise der Wissenschaft, der Praxis und der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Der vorliegende Sammelband enthält die Beiträge der Referentinnen und Referenten der 5. Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft, die vom 3. bis 5. November 2021 stattgefunden haben. Diese Publikation stellt im ersten Teil zunächst die Beiträge aus der Praxis, im Anschluss die Beiträge aus der Wissenschaft vor. Die Sammelbände zu den ersten vier Deidesheimer Gesprächen zur Tourismuswissenschaft sind in der Schriftenreihe des Instituts für Management und Tourismus im Peter Lang Verlag erschienen.

Im Praxisteil zeigt Dörr einführend am Beispiel der Stadt Deidesheim auf, wie Nachhaltigkeit im Tourismus vor dem Hintergrund der Bewältigung der COVID-19-Pandemie und der Förderung einer größeren Widerstandsfähigkeit eingeordnet werden kann. Im Anschluss greift Valentin das Thema der Nachhaltigkeit mit einem Fokus auf Klimawandel und Tourismus auf und gibt einen Überblick

über Entwicklungen und Meilensteine auf der internationalen Ebene, die darauf abzielen, politische und gesellschaftliche Visionen in konkrete Handlungsmaßnahmen zur Anpassung und Minimierung der Auswirkungen des Klimawandels auf lokaler Ebene umzusetzen. Clemens zeigt mit Bhutan ein internationales Praxisbeispiel und stellt dar, ob und wie das Prinzip ‚High Value – Low Volume‘ einen Beitrag zur Reduzierung von durch den Tourismus ausgelösten Überlastungserscheinungen in Bhutan leisten kann.

Im ersten Beitrag im zweiten Teil dieses Bandes beleuchten Scherle und Pillmayer, inwieweit durch eine strategische Inwertsetzung von Diversity die Resilienz von Destinationen nachhaltig gesteigert werden kann. Der Frage, welche Rolle Bürgerbeteiligung für die Gestaltung resilienter Tourismusdestinationen spielt, gehen im Anschluss Herntrei und Zacher nach. Bezogen auf die Perspektive der einheimischen Bevölkerung zeigen im folgenden Beitrag Seeler und Eisenstein, ob Tourismus als Treiber der Lebensqualität wahrgenommen wird. Scherhag betrachtet aus Destinationssicht, wie die Widerstandsfähigkeit touristischer Organisationen und Betriebe mit dem Ziel gestärkt werden kann, dass die Destination als Gesamtheit der Akteure trotz ungünstiger Rahmenbedingungen und kritischer Ereignisse weiterhin wettbewerbsfähig bleiben kann. Eilzer und Harms diskutieren am Beispiel des Wanderverhaltens der Deutschen, ob sich durch Veränderungen beim Reiseverhalten während der COVID-19-Pandemie sowie aufgrund von Prognosen zur Entwicklung des zukünftigen Reise- und Wanderverhaltens der Deutschen Ansatzpunkte für Veränderungen des Wanderangebots in Deutschland ergeben, wodurch sich Destinationen für die Zeit nach der Krise besser aufstellen und somit resilienter werden können. Abschließend präsentiert Rüdiger Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Resilienz im Weintourismus und zeigt dabei auf, welche Faktoren für Weingüter bei der Integration touristischer Elemente bedeutsam sind, um die langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit zu erhalten.

Sowohl die Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft als auch dieser Sammelband wären ohne vielfältige Unterstützung nicht zu realisieren gewesen. Ein besonderer Dank gilt dabei der Stadt Deidesheim und der Tourist Service GmbH Deidesheim, die seit dem Jahr 2013 die Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft ermöglichen. Die Herausgeber dieses Sammelbandes danken zudem den Referentinnen und Referenten der 5. Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft sowohl für ihre Vorträge und Diskussionen auf den letzten Gesprächen sowie für die Lieferung der Beiträge für diese Publikation.

Was eine gendergerechte Sprache anbelangt, haben es die Herausgeber den Autorinnen und Autoren überlassen, eine für sie passende Sprachform zu wählen. Unterschiedliche Formulierungen spiegeln entsprechend die Vielfältigkeit der Autorenschaft wider. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Literaturverzeichnis

- Berbés-Blázquez, M. und Scott, D. (2017): The Development of Resilience Thinking. In: Butler, R. W. (Hrsg.): *Tourism and Resilience*. Wallingford, Oxfordshire, 9–22.
- Corradini, P. (2019): Resilienz im Tourismus. Ein destinationsspezifischer Ausblick. In: Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden, 235–243 (= Entrepreneurial Management und Standortentwicklung). 10.1007/978-3-658-28110-6_21.
- Eisenstein, B., Köchling, A., Reif, J., Schmücker, D. und Seeler, S. (2021): Tourismus in Zeiten der Corona-Pandemie. Ein Virus erschüttert das System Tourismus. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. und Eilzer, C. (Hrsg.): *Tourismusatlas Deutschland*. 2. Auflage. München, 14–21.
- Gardini, M. A. (2020): Corona – der Kairos-Moment der Tourismusindustrie? *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 12 (1), 2–6. 10.1515/tw-2020-0011.
- Gössling, S., Scott, D. und Hall, M. J. (2020): Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism* 29 (1). 10.1080/09669582.2020.1758708.
- Gyr, U. (2010): *Geschichte des Tourismus: Strukturen auf dem Weg zur Moderne*. Verfügbar unter: <http://www.ieg-ego.eu/gyru-2010-de> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022]. (= Europäische Geschichte Online [EGO]).
- Hachtmann, R. (2007): *Tourismusgeschichte*. Göttingen.
- Hall, C. M. (2018): Resilience in Tourism. Development, theory, and application. In: Cheer, J. M. und Lew, A. A. (Hrsg.): *Tourism, Resilience and Sustainability. Adapting to Social, Political and Economic Change*. London, 18–33 (= Routledge Advances in Tourism).
- Kaspar, C. (1998): Das System Tourismus im Überblick. In: Haedrich, G., Kaspar, C., Klemm, K. und Kreilkamp, E. (Hrsg.): *Tourismus-Management. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, New York, 15–32.
- Zacher, D. (2022): *Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen*. Wiesbaden. (= Entrepreneurial Management und Standortentwicklung). 10.1007/978-3-658-38034-2.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort (<i>Christian Eilzer, Tim Harms, Manfred Dörr</i>)	5
Teil 1: Beiträge aus der Praxis	11
Resilienz im Tourismus am Beispiel von Deidesheim (<i>Manfred Dörr</i>)	13
Klimawandel als Hauptaufgabe für resiliente Destinationen (<i>Birka Valentin</i>)	19
Tourismus in Bhutan: Gewährleistet das Prinzip ‚High Value – Low Volume‘ eine nachhaltige Entwicklung nach dem Ende der COVID-19-Pandemie? (<i>Olav Clemens</i>)	47
Teil 2: Beiträge aus der Wissenschaft	55
Diversity als strategischer Erfolgsfaktor zur Steigerung der Resilienz von Destinationen (<i>Nicolai Scherle, Markus Pillmayer</i>)	57
Resilienz und Bürgerbeteiligung im Tourismus – Eine vergleichende Betrachtung beider Zukunftskonzepte (<i>Marcus Herntrei, Daniel Zacher</i>)	79
Tourismus als Treiber der Lebensqualität – Wahrnehmungen der einheimischen Bevölkerung (<i>Sabrina Seeler, Bernd Eisenstein</i>)	97
Business Resilienz in der Destination – Instrumente aus der Resilienzforschung im Destinationsmanagement (<i>Knut Scherhag</i>)	117
Das Wanderverhalten der Deutschen in Zeiten der COVID-19- Pandemie – Chance für einen resilienteren Tourismus in Deutschland? (<i>Christian Eilzer, Tim Harms</i>)	137
Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Resilienz im Weintourismus (<i>Jens Rüdiger</i>)	165
Autorenverzeichnis	185

Teil 1: Beiträge aus der Praxis

Manfred Dörr

Resilienz im Tourismus am Beispiel von Deidesheim

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.01>

Zusammenfassung

Die COVID-19-Pandemie ist für Tourismusorte eine der größten Herausforderungen der letzten Dekaden. Am Beispiel der Stadt Deidesheim wird dargestellt, wie die Resilienz gegenüber Krisen durch den stringenten Einsatz von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, beispielsweise im Rahmen der Mitgliedschaft im Netzwerk Cittaslow, von touristischen Destinationen gestärkt werden kann.

Schlagwörter

Resilienz, Nachhaltigkeit, COVID-19-Pandemie, Cittaslow, Deidesheim

Abstract

The COVID-19 pandemic is one of the greatest challenges for tourist destinations in recent decades. The example of the town of Deidesheim will be used to explain how the resilience to crises can be strengthened through the stringent use of sustainability measures by tourist destinations within the framework of membership in the Cittaslow Group.

Key Words

Resilience, Sustainability, COVID-19-Pandemic, Cittaslow, Deidesheim

1 Einleitung

Wird von Resilienz gesprochen, muss etwas geschehen sein, meist etwas Unerwartetes, eine externe Störung, Stress oder Ähnliches. Resilienz kommt vom lateinischen *resilire*: abprallen, zurückspringen, nicht anhaften. Resilienz bezeichnet somit die Fähigkeit, externe Störungen zu verkraften ohne sich dabei völlig verändern zu müssen, und steht für die Widerstands- und Regenerationsfähigkeit von Systemen wie Unternehmen oder Destinationen im Angesicht komplexer und meist unvorhersehbarer, auch von Menschen verursachter Risiken. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass solche Risiken – insbesondere, wenn das Konzept der Resilienz bewusst Berücksichtigung bei Entscheidungen verschiedenster Art findet – zum einen bewältigt werden können, und dass zum anderen auch aus ihnen gelernt wird, um sich künftigen Herausforderungen besser anzupassen zu können (Günther 2021; Warner 2022).

Kaum ein Ereignis der vergangenen Jahrzehnte hat solch große Herausforderungen mit sich gebracht wie die COVID-19-Pandemie. COVID-19 hat als Katalysator für weltweite gesellschaftliche und technologische Makrotrends gewirkt. Die beschleunigte Digitalisierung von Kommunikations- und Informationsprozessen, wie sie etwa im Homeoffice oder beim Homeschooling zu erleben

war, ist dafür ein gutes Beispiel. Dies gilt zudem für das Thema der Nachhaltigkeit. Dieser große Themenkomplex umfasst nicht nur die Belange des Klima- und Naturschutzes, sondern auch soziokulturelle Aspekte der wirtschaftlichen Prosperität (Müller 1993, S.262 f.). In einigen deutschen Cittaslowstädten, vor allem in Deidesheim, spielen hierbei auch Inklusion und Barrierefreiheit eine besondere Rolle. Nachhaltigkeit hat eine ökonomische, ökologische und soziale Basis, die immer neu ausbalanciert werden muss. Die Nachhaltigkeit bildet somit eine wichtige Grundlage für viele künftige Handlungsfelder. Dies gilt auch für die Stadtentwicklung und den Tourismus. Nachhaltigkeit wurde entsprechend zum Treiber für kommunalpolitisches Handeln und für den Tourismus.

In diesem Zusammenhang haben Bewegungen wie Fridays for Future inzwischen ein größeres politisches Gewicht bekommen und erfahren zunehmend Aufmerksamkeit. COVID-19 hat diese Entwicklung noch weiter verstärkt. UNO-Generalsekretär Antonio Guterres erklärte bei einem Vortrag an der New Yorker Columbia-Universität zum Thema Klimaschutz: „Unser Planet ist kaputt!“ (Guterres 2020, o.S.) Aber der Weg aus der Corona-Krise biete eine Chance. „Die Corona-Erholung und die Reparatur des Planeten können zwei Seiten derselben Medaille sein“ (ebd.).

Auch die World Tourism Organization (UNWTO) hat im Verlauf der Corona-Krise ihre an Wachstum orientierten Handlungen um die ‚Built Back Better‘-Strategie ergänzt. In der Publikation ‚One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector‘ heißt es, dass der Tourismussektor im letzten Jahrzehnt kontinuierlich Wachstum, verbunden mit bedeutenden Vorteilen in Bezug auf sozioökonomische Entwicklung und Beschäftigung verzeichnete, die jetzt auf dem Spiel stehen. Neben den exemplarisch genannten Vorteilen ergeben sich durch ein solches Wachstum bedeutende Herausforderungen in Bezug auf die Tragfähigkeit von Reisezielen, den Verbrauch natürlicher Ressourcen und auf den Klimawandel. Die Behandlung all dieser Fragen müsse das Herzstück einer verantwortungsvollen Erholung des Tourismussektors sein, denn die Widerstandsfähigkeit des Tourismus wird von der Fähigkeit der Branche abhängen, die Bedürfnisse der Menschen, des Planeten und Wohlstand in eine Balance zu bringen (One Planet Sustainable Tourism Programme 2020, S. 5 ff.). Bereits bei der Klimakonferenz 2015 in Paris haben sich die Vereinten Nationen erstmals auf einen gemeinsamen Kodex zur Erreichung dieser Ziele geeinigt. Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) mit ihren insgesamt 169 Unterzielen sollen dabei eine detaillierte Orientierungshilfe auf dem Weg zu einer nachhaltigen lebenswerten Zukunft bieten (UN 2022, o. S.).

2 Nachhaltige Entwicklung in Deidesheim

Die Stadt Deidesheim hat sich bereits seit längerem auf den Weg gemacht, durch einen Fokus auf Nachhaltigkeit und durch Verfolgung weiterer Zielsetzungen statt einer Fokussierung auf rein quantitatives Wachstum eine höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen zu erreichen. Ein zentraler Baustein ist dabei die Mitgliedschaft in der internationalen Vereinigung der lebenswerten Städte

Cittaslow, in der die Stadt Deidesheim seit dem Jahr 2009 Mitglied ist. Übergeordnete Zielsetzung von Cittaslow ist es, die Lebensqualität in kleinen Städten zu erhalten und zu stärken (Mayer und Knox 2009, S.207). Subsummieren lassen sich die Ziele und Aktivitäten der Cittaslow-Bewegung dabei unter den drei Begriffen ‚Lebensqualität‘, ‚Entschleunigung‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ (BMVBS 2013, S. 15). Die Arbeit von Cittaslow orientiert sich somit schon seit Gründung im Jahr 1999 an Zielen, die mit den im Jahr 2015 definierten SDGs korrespondieren. Cittaslow kann dabei als ein Instrument angesehen werden, das ein geeignetes Leitbild zur Steigerung der Lebensqualität in kleinen Städten und Gemeinden bietet, vor allem im ländlichen Raum und in ländlichen Tourismusdestinationen. Gleichzeitig fungiert Cittaslow jedoch zudem unter dem Label ‚Cittaslow Metropolis‘ als Vorbild für größere Städte. Von Cittaslow Deutschland ging der Impuls bei der letzten General Assembly aus, die Kriterien von Cittaslow mit den 17 SDGs der UN zu verknüpfen, um somit die Umsetzung der SDGs zu befördern und den Beitrag von Cittaslow deutlicher transportieren zu können.

In vielen Bereich der Nachhaltigkeit ist Deutschland bereits gut aufgestellt und belegt im Sustainable Development Report 2020 bei der Erreichung der SDGs Platz 5 im Vergleich von 166 Ländern (Sachs et al. 2020, S.26). Auch und vor allem in den Cittaslowgemeinden und -städten ist das Thema ‚Nachhaltigkeit‘ an der Basis, auch bei den touristisch orientierten Mitgliedern, das Hauptthema. Zurückgeführt werden kann dies u. a. darauf, dass die Ziele und Kriterien von Cittaslow sowie auch die Philosophien weiterer Slow-Initiativen über verschiedene Anknüpfungspunkte zu den Leitlinien einer nachhaltigen Entwicklung verfügen; dies gilt auch in Bezug auf die Entwicklung eines nachhaltigeren Tourismus (Eilzer und Weis 2020, S. 37).

Die Stadt Deidesheim hat über die Mitgliedschaft bei Cittaslow beim Thema Nachhaltigkeit auch eine Vorreiterrolle für die Region eingenommen. Aus dieser Rolle hat sich z. B. ergeben, dass die gesamte Deutsche Weinstraße im Jahr 2021 als ‚Nachhaltiges Reiseziel‘ zertifiziert wurde. Möglich wurde dies durch ein kooperatives Vorgehen aller 17 Tourist Service Center der Deutschen Weinstraße, die sich gemeinsam zum Ziel der nachhaltigen touristischen Entwicklung bekannt haben und inzwischen über 70 Partner mit in den Prozess eingebunden haben. Darüber hinaus hat sich inzwischen ergänzend ein lokales Netzwerk Deidesheim-Neustadt-Maikammer mit Unterstützernbetrieben und -institutionen entwickelt, das unter anderem auch zu einem positiven Image der Stadt und der Region bzw. auch der Tourismusdestination führt.

Ein Beispiel in Deidesheim ist die Tourist-Information, die als eine der ersten Institutionen in der Region als Nachhaltigkeitsbetrieb zertifiziert und über Via-bono als CO₂-neutral ausgezeichnet wurde. Ein noch verbleibender CO₂-Ausstoß wird über Umweltprojekte kompensiert. Auch CO₂-neutrales Übernachten ist möglich, so bietet etwa das Hotel Ritter von Böhl inzwischen klimaneutrale Übernachtungen an. Neben Einsparungen in verschiedenen Bereichen wird auch im Hotel Ritter von Böhl über Umweltprojekte der verbleibende CO₂-

Ausstoß kompensiert, was durch die Gäste mitgetragen wird. Des Weiteren werden über Verträge mit den Stadtwerken Deidesheim alle touristischen Betriebe, die deren Kunden sind, aber auch Großveranstaltungen wie die Deidesheimer Weinkerwe, der Deidesheimer Advent etc., mit Strom aus der Region oder aus Wasserkraft versorgt. Das sind Beispiele für einige Maßnahmen, die in ihrer Gesamtheit schon eine positive Ausstrahlung für die Stadt und die Region entwickeln. Von hoher Relevanz ist in einer Weinstadt vor allem die Weinbaubranche, die im Bereich ‚Nachhaltigkeit‘ Vorbildcharakter hat: Der bewusste Umgang mit der Natur hat hier Tradition und ein inzwischen hoher Anteil an der Weinbaufläche in Deidesheim wird wieder rein biologisch bewirtschaftet. In anderen Sektoren helfen innovative Technologien, das Leben und den Tourismus nachhaltiger zu machen, seien es neue Mobilitätskonzepte, KI-gestützte Anwendungen zur Lenkung und Entzerrung von Besucherströmen oder die Weiterentwicklung digitaler Destinationen mit neuen Möglichkeiten beim Besuchererlebnis.

Nachhaltigkeit kann somit für einen Qualitätsgewinn sowohl für Einwohner als auch für Gäste sorgen. Die Einsicht besteht darin, dass nachhaltiger Konsum nicht unbedingt Verzicht bedeuten muss oder von den Kunden die Bereitschaft erfordert, bei Qualität und Erlebnis Abstriche zu machen. Im Gegenteil: Nachhaltigkeit ist ein Qualitätsmerkmal und damit auch ein Wettbewerbsvorteil, weil sie unmittelbar die Lebensqualität der Menschen steigern kann, und zwar von Einheimischen und Gästen gleichermaßen. Und das ist auch ganz im Sinne der Cittaslow-Idee, die etwa über den Cittaslow-Kriterienkatalog touristische Belange wie das Ziel der Verbesserung der Aufenthaltsqualität von Gästen beinhaltet.

Zertifizierungen sind im Zusammenhang mit nachhaltigen Angeboten ein deutliches Signal, dass es die betreffenden Unternehmen mit ihrem Engagement für Nachhaltigkeit ernst meinen. Zudem geben sie dem Kunden in der Vielfalt der Angebote eine gute Orientierung. Auch der Gast, der nicht explizit nach klimaneutralen und nachhaltigen Angeboten oder nach Angeboten abseits des Massentourismus sucht, genießt beispielsweise die Qualität einer regionalen und saisonalen Küche, weiß einen individuellen persönlichen Service zu schätzen, lässt sich von einer intakten Naturlandschaft beeindrucken und spürt Achtsamkeit und Werthaltigkeit. Die Chancen der Zeit nach COVID-19 bestehen vor allem in einem qualitativen Wachstum und in nachhaltigen Angeboten auch im Tourismus. Dies wiederum kann zu neuen Möglichkeiten auf dem Markt führen und einzelne Marktsegmente besser ansprechbar machen.

Gerade in Zeiten von COVID-19 wurden von vielen Menschen, vor allem auch von Touristen, die Themen ‚Natur‘ und ‚Natururlaub‘ neu entdeckt.¹ Angebote für Aktivurlaub in intakten Naturlandschaften und das Interesse an derartigen Angeboten haben zugenommen und waren erfolgreich. Durch eine Kombination von Angeboten könnte der Städtetourismus mit den ländlichen Angeboten

1 Vgl. dazu den Beitrag von Eilzer und Harms in diesem Band.

zusammengeführt werden und umgekehrt. In Deidesheim könnte in diesem Zusammenhang die Pfalzcard an Bedeutung gewinnen, bezieht sie doch nicht nur Sehenswürdigkeiten und Aktivangebote, sondern auch die Möglichkeit der kostenlosen Nutzung des ÖPNV mit ein.

Barrierefreiheit kann ebenfalls als ein wichtiges Element eines nachhaltigen Tourismus angesehen werden. Auch da ist Deidesheim auf einem guten Weg durch barriere reduzierte Angebote wie spezielle Rundwege durch die Stadt, die Aktivanlagen ‚Erlebnisgarten‘ und die ‚Alla-hopp-Anlage‘. Auch die verschiedenen zertifizierten Leistungsträger bilden im Hinblick auf barriere reduzierte Angebote eine gute Basis.

3 Fazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Nachhaltigkeit ist für Deidesheim ein wichtiges Zukunftsthema und ein wirksames Instrument für die Bewältigung der Corona-Krise und für mehr Resilienz im Tourismus.

Dabei hat die COVID-19-Pandemie vieles, was bisher als Selbstverständlichkeit galt, infrage gestellt und manches auch außer Kraft gesetzt. Die erzwungene Entschleunigung hat aber auch Raum geschaffen für ein Umdenken, für Innovation und längst überfällige Grundsatzüberlegungen – und das in vielen Bereichen des Lebens, ausdrücklich auch im Tourismus. Vieles sollte neu gedacht werden, z. B. bei der Gestaltung von Veranstaltungen oder der Ansiedlung zusätzlicher passender Gewerbebetriebe. Die Überlegungen dazu sind längst nicht abgeschlossen. Der Prozess ist ein gemeinsamer, einer der Stadt Deidesheim mit der Tourist Service GmbH Deidesheim. Durch diese enge Zusammenarbeit werden Vorteile generiert, wobei die Partner der gesamten Region mit eingebunden werden.

Es handelt sich um ein ambitioniertes Ziel, Nachhaltigkeit konsequent umzusetzen, welches eine enorme Kraftanstrengung von den Beteiligten erfordert. Gelingt dies, wird auch der Tourismus widerstandsfähiger werden können. Die Selbstverpflichtung mit dem Leitbild von Cittaslow, auf hohe Umwelt- und Sozialstandards und das Bekenntnis zur Verantwortung gegenüber den nachfolgenden Generationen zu setzen, die später in Deidesheim auch gut leben und erfolgreich arbeiten können, sind in einer Zeit des Umbruchs und des Wandels auf vielen Ebenen eine Chance für qualitatives Wachstum, für dauerhaft bessere Wettbewerbschancen und eine deutlich stärkere Resilienz.

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.) (2013): *Lokale Qualitäten, Kriterien und Erfolgsfaktoren nachhaltiger Stadtentwicklung kleiner Städte – Cittaslow*. Berlin.
- Eilzer, C. und Weis, R. (2020): *Tourismus und Lebensqualität in Cittaslow-Städten – Ergebnisse einer empirischen Studie in Bad Essen, Deidesheim und Meldorf*. In: Wollesen, A., Eilzer, C., und Dörr, M. (Hrsg.) (2020): *Nachhaltigkeit im Tourismus unter besonderer Berücksichtigung von kleinen Touris-*

- musgemeinden: Herausforderungen, Implementierung, Monitoring. Ergebnisse der 3. Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft*. Berlin, 35–72 (Schriftenreihe des IMT, 15).
- Günther, E. (2021): Stichwort Resilienz. In: *Gabler Wirtschaftslexikon online*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/resilienz-52429/version-275567> [zuletzt aufgerufen am 19.01.2023].
- Guterres, A. (2020): *Secretary-General's address at Columbia University: "The State of the Planet"*. New York. Verfügbar unter: <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2020-12-02/address-columbia-university-the-state-of-the-planet> [zuletzt aufgerufen am 15.01.2023].
- Mayer, H. und Knox, P.L. (2009): Cittaslow. Ein Programm für nachhaltige Stadtentwicklung. In: Popp, H. und Obermaier, G. (Hrsg.): *Raumstrukturen und aktuelle Entwicklungsprozesse in Deutschland*. Bayreuth, 207–221. (= Bayreuther Kontaktstudium Geographie, 5).
- Müller, H. (1993): *Nachhaltigkeit im Tourismus. Auf der Suche nach einer neuen Tourismusethik*. Bern.
- One Planet Sustainable Tourism Programme (2020): *One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector*. New York.
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G. und Woelm, F. (2020): *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*. Cambridge.
- United Nations (UN) (Hrsg.) (2022): *THE 17 GOALS*. New York. Verfügbar unter: <https://sdgs.un.org/goals> [zuletzt aufgerufen am 15.01.2023].
- Warner, L. M. (2021): Stichwort: Resilienz, in: *Dorsch Lexikon der Psychologie online*. Verfügbar unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/resilienz> [zuletzt aufgerufen am 15.01.2023].

Klimawandel als Hauptaufgabe für resiliente Destinationen

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.02>

Zusammenfassung

Der Klimawandel stellt eine der größten globalen Herausforderungen der Menschheit dar. Die COVID-19-Pandemie hat dazu beigetragen, das Bewusstsein für die Verbindung zwischen der Natur und der Gesundheit der Menschen und des Planeten zu schärfen, und hat dem Tourismussektor erneut gezeigt, wie wichtig es ist, den Sektor nachhaltiger zu gestalten. Tatsächlich spielt ein klimafreundlicher und integrativer Tourismussektor bei diesem globalen Wandel eine entscheidende Rolle. Während es auf allen Ebenen übergreifende Herausforderungen gibt, ist es für die Subbranchen im Tourismus wichtig, ihre ganz eigenen Kontexte und Verantwortlichkeiten zu verstehen, Handlungsfelder zu erkennen und durch strategische Priorisierung und Zusammenarbeit eine schnellere, weitreichendere Dekarbonisierung des Tourismus zu erreichen. Dieser Beitrag gibt eine Übersicht über die jüngsten Entwicklungen und Meilensteine auf internationaler Ebene in Bezug auf Klimawandel und Tourismus und bietet so eine Grundlage für Konversationen in Destinationen, um politische und gesellschaftliche Visionen in konkrete Handlungsmaßnahmen zur Anpassung und Minimierung der Auswirkungen des Klimawandels auf lokale Ebene umzusetzen.

Schlagwörter

Klimawandel, Netto-Null, Destination, Dekarbonisierung, Emissionen, Nachhaltigkeit

Abstract

Climate change represents one of the greatest global challenges humanity is facing. The COVID-19 pandemic has helped raise awareness of the link between nature and the health of people and the planet and has once again shown how important it is for the tourism sector to rethink the foundations of its economic model to make it more sustainable. Indeed, a climate-smart and inclusive tourism sector plays a critical role in this global transformation. While there are overarching challenges at all levels, it is important for individual tourism industries to understand their unique contexts and responsibilities, identify areas for action, and achieve faster, more widespread decarbonization of tourism through strategic prioritization and collaboration. The article offers an overview of recent developments and milestones at the international level related to climate change and tourism, providing a basis for conversations in destinations to translate political and social visions into concrete actions to adapt and mitigate the impacts of climate change at the local level.

Keywords

Climate Change, Net Zero, Destination, Decarbonization, Emissions, Sustainability

1 Einleitung Klimaschutz & Tourismus

Heute ist die Konzentration von Kohlendioxid (CO₂) in der Atmosphäre die höchste in der Geschichte der Menschheit, wobei die gesamten Treibhausgas-Emissionen (THG) eine neue Höhe von 59 Gigatonnen erreicht haben (UNEP 2020). Der sechste Sachstandsbericht des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) von 2021 analysierte jüngst die dahinter stehenden Trends und machte deutlich, dass sich die Erde bei der derzeitigen Entwicklung mit höchster Wahrscheinlichkeit bereits in den frühen 2030er-Jahren um 1,5 Grad Celsius im Vergleich zu den Jahren 1850 bis 1900 erwärmen wird (IPCC 2021).

Jeder zehnte Arbeitsplatz stand vor der Pandemie in direktem Zusammenhang mit dem Tourismus (WTTC 2020), welches ihn zu einem der wichtigsten Wirtschaftssektoren weltweit machte. Während der Sektor sich langsam aber sicher wieder erholt (nach der UNWTO [2022] hat er Ende 2022 bereits 65 % des Niveaus von vor der Pandemie erreicht), stellen die Auswirkungen des Klimawandels ihn vor eine Vielzahl zusätzlicher Herausforderungen (Leal Filho 2022). Gleichzeitig ist er jedoch, wie viele andere Sektoren auch, ein Emittent von Treibhausgas-Emissionen und trägt somit aktiv zum Klimawandel bei (Simpson et al. 2008). Der Tourismussektor hat somit eine enorme Verantwortung, Lösungen zu finden, welche helfen, die Auswirkungen des Klimawandels zu minimieren und sich ebenso an sie anzupassen. Schätzungen zufolge ist der Tourismus für etwa 8–11 % (Lenzen et al. 2018; Skift 2021) der weltweiten Treibhausgas-Emissionen verantwortlich. Dadurch besteht die dringende Notwendigkeit, ihn so schnell wie möglich zu dekarbonisieren. Die kürzlich durch die Glasgow-Erklärung definierten Vorsätze für den Tourismus, die CO₂-Emissionen bis 2030 zu halbieren und bis 2050 Netto-Null zu erreichen, sind seit Ende 2021 die dabei leitenden Ziele.

Dies ist eine Entwicklung, welche in anderen Wirtschaftszweigen ebenfalls beobachtet werden kann, jedoch ist es durch die starke Verflechtung des Tourismus mit anderen Sektoren, seiner globalen Reichweite und seiner Vielfalt eine einzigartig komplexe Aufgabe für alle Tourismusakteure, die Emissionen des Sektors bis 2030 zu halbieren und bis 2050 auf Netto-Null zu bringen. Eine differenzierte Herangehensweise durch branchenspezifische Ansätze, ergänzende Maßnahmen im öffentlichen wie im privaten Bereich sowie durch stärkere Kooperationen und Investitionen auf allen Ebenen werden für diese einzigartige Reise notwendig sein. Für Destinationen bedeutet dies, dass die Entwicklung der regionalen und lokalen Tourismusorganisationen (DMO) von Marketing- hin zu Managementorganisationen weiter fortlaufen wird. Auch wenn in Zukunft aufgrund von geteilter Verantwortung Aktivitäten zu diesem Thema in Destinationen mit auf andere oder mehrere Organisationen verteilt werden, kann angenommen werden, dass sich die DMOs als Repräsentanten des Sektors stärker mit dem Klimawandel beschäftigen müssen, um die Unternehmen in ihren Regionen weiter zu unterstützen. Dies stellt Destinationen weltweit vor neue Herausforderungen, denn jede DMO muss mit ihren bestehenden Ressourcen ihre ganz eigenen Strategien und Herangehensweisen auf der

Grundlage ihrer lokalen Gegebenheiten definieren. Das folgende Kapitel soll dabei helfen, Tendenzen und Erkenntnisse von der internationalen Ebene in lokale Strategien einfacher zu integrieren und somit die Ausrichtung dieser richtungsweisenden Pläne und die daraus entstehenden Aktivitäten besser aneinander anzupassen.

2 Entwicklungen auf internationaler Ebene

2.1 *Der Weg bis Glasgow 2021*

Der Klimawandel stellt eine der größten globalen Herausforderungen dar und verschärft sich mit alarmierender Geschwindigkeit (UNESCO 2021). Trotz des wissenschaftlich bewiesenen Zusammenhangs zwischen den Auswirkungen des menschlichen Lebens und dem globalen Temperaturanstieg (Lynas et al. 2021) und der daraus entstandenen akuten Notwendigkeit des Handelns gab es viele Jahre keine weltweit bedeutende Reaktion auf den Klimawandel.

In den letzten Jahren wurden jedoch wichtige Meilensteine erreicht, welche eine wachsende Dynamik in dem Thema hervorgebracht haben. Darunter sind die historische Unterzeichnung des Pariser Abkommens im Jahr 2015 zur Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5 °C; die Verabschiedung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung mit ihren 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals [SDGs]); der UN-Klimagipfel 2019 und vor allem eine stets wachsende, globale Bewegung jüngerer Generationen, welche stärkere und gezieltere Maßnahmen von Regierungen und Unternehmen weltweit fordert. Eine Studie von Trip.com zeigte kürzlich, dass die COVID-19-Pandemie auch bei zwei Drittel der befragten Reisenden dazu beigetragen hat, ihr Bewusstsein für die Verbindung zwischen Natur und Gesellschaft zu schärfen und ihren Wunsch nach nachhaltigerem Reisen zu stärken (Trip.com 2022). Eine Studie von Booking.com zeigte ein Jahr vorher schon ein ähnliches Ergebnis (Booking.com 2021).

Bis heute haben durch diese Entwicklungen insgesamt 89 Länder konkrete Ziele definiert, ihre Nettoemissionen auf Null zu reduzieren (Netto-Null-Emissionsziele), welches 73,5 % der weltweiten Treibhausgasemissionen (THG) ausmachen würde (Climate Watch 2022). Darüber hinaus hat die von der UN-Weltklimaorganisation (UNFCCC) unterstützte Initiative ‚Race to Zero‘ bis heute insgesamt 7.913 Unternehmen, 52 Regionen und 1.124 Städte mit Netto-Null-Emissionszielen mobilisiert (UNFCCC 2022). Die Science-Based Targets initiative (SBTi), welche weltweit Organisationen hilft, wissenschaftlich fundierte Klimaziele zu setzen, zählt zudem 3.595 Unternehmen, welche sich verpflichtet haben, innerhalb von zwei Jahren fundierte, zeitlich definierte Emissionsreduktionsziele zu setzen (SBTi 2022).

Die UN-Klimakonferenz (COP26) im November 2021 in Glasgow, England, war für die genannten Entwicklungen ein weiterer wichtiger Katalysator. Trotz vieler Defizite (Arora & Mishra 2021) wurden durch diese Konferenz weitere wichtige Fortschritte erzielt, welche auch für den Tourismus von Bedeutung sind.

2.2 Mit neuem Engagement zur Netto-Null – auch im Tourismus

Während in Glasgow Ende 2021 die Weltgemeinschaft zusammentraf, um globale Entscheidungen und Prozesse für den Kampf gegen den Klimawandel zu verhandeln, konnten auch im Tourismus wichtige Fortschritte verzeichnet werden. Die UN-Welttourismusorganisation (UNWTO) präsentierte die Glasgow-Erklärung, welche von über 200 Tourismusunternehmen unterschrieben wurde mit dem Ziel, innerhalb eines Jahres detaillierte Klimapläne zu entwickeln. Zudem präsentierte der World Travel and Tourism Council (WTTC) seinen mit der Privatwirtschaft entwickelten Klimafahrplan für den Tourismus (WTTC Climate Roadmap), welcher mit Forschungsergebnissen und praktischen Leitfäden Unternehmen bei der Definition und konkreten Umsetzung von Klimaaktivitäten unterstützen soll. Angetrieben von diesen und anderen Initiativen ist auch im Tourismus eine neue Dynamik entstanden, welche sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich beobachtet werden kann. Um die 100 touristische Unternehmen haben sich beispielsweise derzeit der SBTi angeschlossen und sich zu Netto-Null-Klimazielen bekannt und um die 50 Unternehmen sind mittlerweile Teil der ‚Race to Zero‘-Kampagne. Unter diesen befinden sich beispielsweise globale Hotelketten wie Accor, Hilton, Hyatt und Iberostar, Buchungsplattformen wie Airbnb und Booking.com sowie Fluggesellschaften wie Iberia, Lufthansa, AirFrance, EasyJet und American Airlines.¹

Nach einem deutlich schwachen Engagement des Tourismussektors in Sachen Klimawandel in der Vergangenheit geben diese neueren Entwicklungen Hoffnung auf einen Zeitenwechsel. Die Dringlichkeit zum Handeln und notwendige Schritte wurden zwar schon im Jahr 2003 in Djerba, Tunesien, auf der internationalen Konferenz über Klimawandel und Tourismus² diskutiert, doch folgten diesem Zusammenkommen der weltweiten Tourismusakteure keine konkreten Maßnahmen. Stärkere Aufrufe zum Handeln wurden im Jahr 2007 auf der Internationalen Konferenz zum Tourismus und Klima³ in Davos, Schweiz, deutlich, jedoch gab es auch da noch keine so klaren Verpflichtungen und gemeinsamen Handlungsansätze wie heute.

Es scheint also, als ob durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sowie durch den neu erreichten Höhepunkt in Sachen Klimawandel der Tourismussektor auf sozialer und politischer Ebene gefordert ist, das traditionelle Tourismusmodell zu überprüfen und Werte, Aktivitäten und Strategien neu zu sortieren, um mit in ein nachhaltigeres Zeitalter zu starten. Die Netto-Null-Emissions-

1 Die genannten Unternehmen können auf der Webseite von SBTi nachgesehen werden. Verfügbar unter: <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].

2 Internationalen Konferenz über Klimawandel und Tourismus, Djerba, Tunesien, 2003, Djerba Erklärung. Verfügbar unter: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtodeclarations.2003.13.01> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].

3 Internationalen Konferenz zum Tourismus und Klima, Davos, Schweiz, 2007, Davos Erklärung. Verfügbar unter: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/unwtodeclarations.2007.17.02> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].

ziele der Länder, Regionen, Städte und Unternehmen spielen dabei eine Schlüsselrolle, denn sie bedeuten eine Entwicklung von Klimaneutralitätszielen hin zu konkreteren Zielen, Emissionen auf Netto-Null zu reduzieren. Während bei beiden Konzepten eine Reduzierung von CO₂-Bilanzen im Mittelpunkt steht, gibt es dennoch wichtige Unterschiede. Ein paar Beispiele finden sich in [Tabelle 1](#).

Tab. 1: Unterschiede Klimaneutral vs. Netto-Null

	Klimaneutral	Netto-Null
Das Konzept	Ausgleich von CO ₂ -Emissionen durch ‚Kompensation‘ einer gleichwertigen Menge an CO ₂ für die erzeugte Menge, um ein netto-neutrales Ergebnis zu erzielen (auch wenn die Emissionen steigen).	Reduzierung von CO ₂ -Emissionen hat oberste Priorität, wobei nur die wesentlichen verbleibenden Emissionen ausgeglichen werden. Ziel ist es, ein Gleichgewicht zwischen den erzeugten und den aus der Erdatmosphäre entfernten Emissionen herzustellen.
Welche Emissionskategorien werden berücksichtigt?	Direkte Emissionen (Scope 1 und 2) werden ausgeglichen; wobei der Ausgleich von indirekten Emissionen aus der Wertschöpfungskette (Scope 3) empfohlen, aber nicht vorgeschrieben ist.	Die Grenzen eines Netto-Null-Ziels umfassen alle Emissionen einer Organisation (Scope 1, 2, 3), inklusive der gesamten Wertschöpfungskette.
Erreichen des 1,5 °C Klimaziel des Pariser Abkommens von 2015	Allein wird die Welt die globale Temperatur nicht unter dem 1,5 °C-Ziel halten, da es eher einen kurzfristigen Schritt darstellt, aber kein gültiges Endziel ist und nicht notwendigerweise eine Verringerung der gesamten Treibhausgas-Emissionen erfordert.	Kann erreichen, dass die Welt auf dem Weg zu einem globalen Temperaturanstieg von weniger als 1,5 °C im Vergleich zu vorindustriellen Werten kommt. Es ist jedoch eher ein langfristiges Ziel, das sich auf die Tätigkeit eines Unternehmens als Ganzes bezieht.
Wie geschieht der Ausgleich von Emissionen?	Emissionen von Produkten und Unternehmen können durch den Ankauf von CO ₂ -Minderungszertifikaten ausgeglichen werden (z. B. durch die Unterstützung von Klimaschutzprojekten).	Kompensationen konzentrieren sich vor allem auf Aktivitäten, welche die Entfernung von CO ₂ aus der Atmosphäre priorisieren (z. B. durch Nutzung und Aufbau von natürlichen Senken/Wäldern, Böden, Meeren oder durch Technologien).

Quelle: Eigene Darstellung

Neben dem privaten Sektor spielt auch der öffentliche Sektor beim Erreichen der stets wachsenden Anzahl von Netto-Null-Zielen eine wichtige Rolle, auch im Tourismus. Da der Privatsektor fast 75 % der globalen Klimafinanzierungsströme ausmacht (CAN 2013) und eine wichtige Quelle für technisches Wissen, Humankapital und Innovation ist, wird es jedoch besonders an ihm liegen, Investitionen, Verpflichtungen und Aktivitäten auszuweiten und schneller umzusetzen, um die nötigen Veränderungen in den gesamten Wertschöpfungsketten voranzutreiben. Um dies zu erreichen, sind subbranchenspezifische Ansätze

von großer Bedeutung, denn der Tourismus ist durch die Vielfältigkeit seiner Unternehmen und Akteursgruppen so komplex wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig in der Welt (McKercher und Prideaux 2020).

3 Mit subbranchenspezifischen Ansätzen gegen den Klimawandel

Jede der Subbranchen im Tourismus hat seine ganz eigenen Strukturen und Herausforderungen in Bezug auf den Klimawandel, und sogar innerhalb der eigenen Subbranchen gibt es oft große Unterschiede. Dies gilt auch für die Verantwortlichkeit in Sachen Klimaschutz, denn von den gesamten CO₂-Emissionen, welche der Tourismus weltweit produziert, kommen ungefähr die Hälfte vom Verkehrswesen (17 % Luftfahrt, 14 % Straßenverkehr, 1,6 % Wassertransport inklusive Kreuzfahrt, 1 % Schienenverkehr und 15 % andere Verkehrsmittel); 6–10 % von Beherbergungsunternehmen und 9 % vom Gastgewerbe. Der Rest entsteht durch Gewerbe, welches direkt und indirekt mit dem Tourismus vernetzt ist. Dies kommt nicht nur durch die unterschiedlichen Größen der einzelnen Subbranchen, sondern auch durch variierende Emissionsprofile der darin wirkenden Unternehmen (vgl. [Abb. 1](#)).

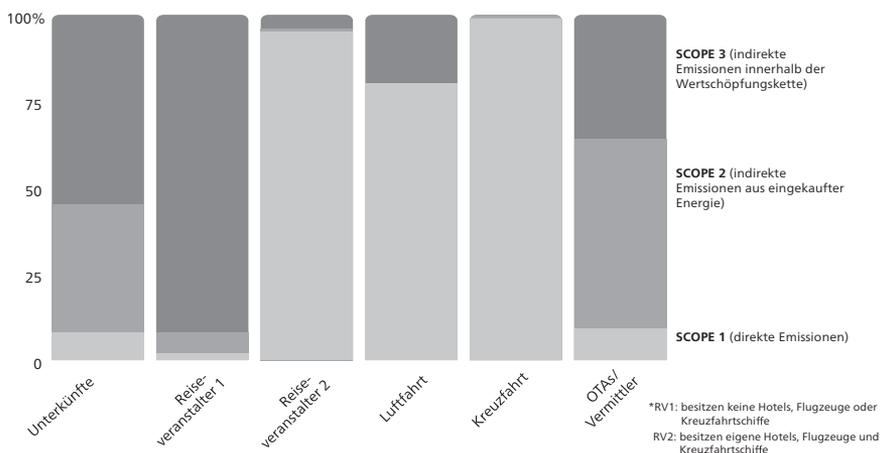


Abb. 1: Emissionsprofile ausgewählter Tourismusbranchen

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf WTTC (2021a, S. 16)

Werden ausgewählte Branchen verglichen, wird deutlich, dass Unterkünfte tendenziell ein weitaus ausgeglicheneres Emissionsprofil vorweisen als Unternehmen in Branchen wie dem Kreuzfahrtsektor oder der Luftfahrt. Während bei diesen Unternehmen meist knapp die Hälfte der Emissionen innerhalb der Wertschöpfungskette produziert wird (Emissionskategorie: indirekte Emissionen, auch Scope-3-Emissionen genannt) und die andere Hälfte in der direkten Kontrolle der Unternehmen liegt, entstehen die meisten Emissionen von Luftfahrtunternehmen durch deren eigenen Betrieb. Dies liegt zum Großteil an ihrer starken Abhängigkeit von Treibstoffen. Durch stärkere Unterschiede in einzel-

nen Businessmodellen ist die Branche der Reiseveranstalter im Vergleich deutlich heterogener aufgestellt. Die Emissionen der Reiseveranstalter mit wenig materiellen Vermögenswerten (Gruppe 1) wie eigenen Flugzeugen oder Hotels bestehen meist fast vollständig aus indirekten Scope-3-Emissionen. Im Gegensatz dazu zeigen Reiseveranstalter mit eigenen Vermögenswerten (Gruppe 2) tendenziell umgekehrte Emissionsprofile auf. Bei Online-Reisevermittlern entstehen die Emissionen jedoch eher in Scope 2 und 3, welches durch den vergleichsweise hohen Stromverbrauch von z. B. Rechenzentren und den damit verbundenen Dienstleistungen kommt.

Bei diesen Unterschieden macht es Sinn, subbranchenspezifische Ansätze zu unterstützen (WTTC 2021b) und zu entwickeln, wie es bei der Luft- und Kreuzfahrt der Fall ist (CLIA 2022; IATA 2021; ICAO 2021). Grund dazu ist außerdem die Tatsache, dass einige notwendige Innovationen und Maßnahmen, wie z. B. der Wechsel hin zu neuen Antriebsstoffen, in einigen Branchen eine größere Herausforderung darstellt als in anderen. Ansätze müssen somit nicht nur die einzelnen Charakteristiken der Branchen und deren Unternehmen reflektieren, sondern auch die Schwierigkeitsgrade von nötigen technischen Entwicklungen, die zu erwartenden Zeitrahmen sowie den Investitionsbedarf verschiedener Maßnahmen.

Vor diesem Hintergrund präsentierte der WTTC zusammen mit Accenture beim COP26 Ende 2021 das Konzept unterschiedlicher Dekarbonisierungskorridore, welche aus Analysen von Emissionsprofilen und Reduktionszielen resultierten. Diese Korridore zeigen die möglichen Wege der Dekarbonisierung von touristischen Unternehmen und die Zeitspannen, in denen die Unternehmen – abhängig von ihren Emissionsprofilen – voraussichtlich in der Lage sein werden, ihre Emissionen auf Netto-Null zu reduzieren. Eine Übersicht der Kernergebnisse:

- Im Tourismus herrscht eine große Heterogenität hinsichtlich der Emissionsprofile von Unternehmen, den bestehenden Klimazielen und den unterschiedlichen Herausforderungen zur Reduzierung von Emissionen.
- Unternehmen mit niedrigen Anteilen von direkten CO₂-Emissionen (Scope 1 & 2) werden voraussichtlich in der Lage sein, ihre Emissionen schneller zu reduzieren. Es könnte ihnen theoretisch gelingen, bis 2030 Netto-Null-Ziele zu erreichen. Dazu zählen beispielsweise Reisevermittler und (Online-)Reiseveranstalter.
- Unternehmen mit höheren Anteilen von Sachanlagen und einer Vielzahl von Emissionsquellen, wie beispielsweise Unterkünfte oder Anbieter von Aktivitäten in Destinationen, werden aufgrund einer mittelmäßigen Schwierigkeit Emissionen zu reduzieren mit großer Wahrscheinlichkeit nicht vor 2040 Netto-Null-Ziele erreichen.
- Unternehmen, für die eine Dekarbonisierung am schwierigsten ist, wie die Luftfahrt und die Kreuzfahrtindustrie, werden ihre Emissionsziele wahrscheinlich erst ab 2040 erreichen können, wobei erwartet wird, dass viele dies erst um 2050 realisieren. Grund dafür ist die Abhängigkeit von notwendigen Innovationen, wie beispielsweise alternativen Treibstoffen.

Während die identifizierten Dekarbonisierungskorridore auf einer Analyse leistungsspezifischer Reduktionsziele von Unternehmen und Branchen beruhen, beinhaltet die Studie des WTTC (Net Zero Roadmap, 2021a) zudem drei Szenarien der Dekarbonisierung für den gesamten Tourismus, welche auf absoluten Reduktionszielen basieren (vgl. [Abb. 2](#)).

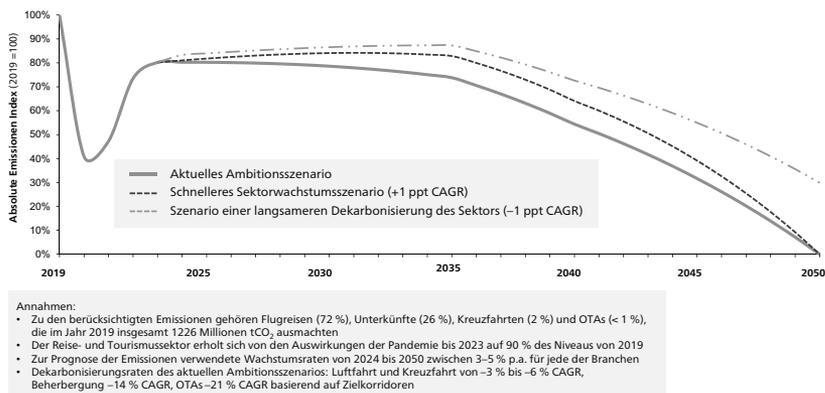


Abb. 2: Absolute Emissionen des Tourismussektors gemäß den Emissionszielen verschiedener Subbranchen (3 Szenarien)

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf WTTC (2021a, S. 28)

Die Ergebnisse der Studie:

- **Szenario 1:** Bei gleichbleibendem Wachstum des Sektors und gleichbleibender Geschwindigkeit von technologischen Entwicklungen werden die absoluten Emissionen im Tourismus Schätzungen zufolge zwischen 2023 und 2035 nur moderat zurückgehen und bei etwa 80–75 % der Emissionswerte von 2019 verbleiben. Dies liegt daran, dass erst ab 2035 bedeutende Fortschritte bei wichtigen Innovationen, wie ausreichende Verfügbarkeit von Sustainable Aviation Fuel (SAF) und neuer Flugzeugtechnologien, erwartet werden. Dies wird die Geschwindigkeit der Senkung der CO₂-Intensität des Sektors und damit der Gesamtemissionen erheblich beschleunigen. Bei einem solchen Szenario scheint das Erreichen einer Halbierung der absoluten Emissionen des Tourismussektors bis 2030 – wie von der Glasgow Erklärung angestrebt – unwahrscheinlich, denn der Luft- und Kreuzfahrtsektor wird Schwierigkeiten haben, seine Branchenziele zu erreichen. Das langfristige Netto-Null-Ziel des Sektors bis zum Jahr 2050 könnte jedoch noch erreicht werden.
- **Szenario 2:** Bei Erhöhung des jährlichen Sektorwachstums um 1 Prozentpunkt ohne Änderung der angenommenen Dekarbonisierungsrate des Sektors wird es zunächst zu einem Anstieg der Gesamtemissionen des Tourismus bis 2035 kommen. Das Netto-Null-Sektorziel bis 2050 könnte in diesem Szenario jedoch noch erreicht werden.
- **Szenario 3:** Bleibt dagegen das Wachstum des Sektors unverändert und die jährliche Dekarbonisierungsrate wird um 1 Prozentpunkt gesenkt, kann er-

wartet werden, dass das Netto-Null-Sektorziel für 2050 verfehlt wird und die Gesamtemissionen des Tourismus bei etwa 30 % des Werts von 2019 bleiben.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass eine subbranchenspezifische Dekarbonisierung helfen kann, um Emissionen gezielt zu reduzieren. Dies ermöglicht ein strategisches Herunterbrechen der Herausforderungen und eine gezieltere Arbeit bei der Suche nach Lösungsansätzen für die unterschiedlichen Unternehmen. So kann Fortschritt geschehen, während zur gleichen Zeit an den größeren benötigten Innovationen gearbeitet wird, welches eine weniger aggressive Reduktionsrate im späteren Zeitfenster bis 2050 nötig machen würde.

Dabei kann ein weiterer, positiver Nebeneffekt entstehen. Unternehmen, welche ihre Reduktionsziele früher erreichen, könnten anderen Unternehmen bzw. der Branche helfen, bei der Dekarbonisierung weiter voranzukommen. Diese Solidarität wird wichtig sein, denn die Klimakrise ist eine globale Krise mit ungleichen wirtschaftlichen, geographischen und gesellschaftlichen Auswirkungen (Krishnan et al. 2022). Zudem sind die Ziele des Tourismus ein branchenweites, welches Zusammenarbeit voraussetzt, um es zu erreichen. Initiativen wie die *Travelyst Koalition*⁴, welche seit 2019 einige der größten globalen Reiseplattformen und Vermittler zusammenbringt, um an fundamentalen Herausforderungen wie beispielsweise der einheitlichen Messung von Emissionen zu arbeiten, sind Evidenz eines solchen Bewusstseinswandels.

4 Resilienz von Destinationen im Kontext des Klimawandels

Obwohl die vom WTC und Accenture vorgestellten Forschungsergebnisse auf einer globalen Perspektive beruhen, können ihnen dennoch wichtige Punkte für die Arbeit auf anderen Ebenen entnommen werden. Denn auch das touristische Ökosystem in bestimmten Ländern, Regionen und Destinationen vereint Unternehmen und Akteure unterschiedlicher Natur, welche genauso unterschiedliche Emissionsprofile vorweisen. Eine erfolgreiche Umsetzung solcher subsektoralen Klimapläne und Aktivitäten könnte folglich ganzen Regionen und Destinationen helfen, in Sachen ökologischer Nachhaltigkeit weiter voranzukommen. Dies könnte dazu beitragen, zwei momentane Herausforderungen zu überkommen, welche Scott & Gössling (2021) als klare Hindernisse bei der Erreichung der Pariser Klimaziele identifiziert haben: a) die oft fehlenden konkreten, evidenzbasierten und messbaren Aktionspläne zur Dekarbonisierung, sowie b) die weiterhin stark ökonomisch orientierte Wachstumsstrategie des Tourismussektors, welche nicht kompatibel mit den globalen Netto-Null-Zielen ist.

Saarinen und Gill (2018) unterstreichen die Notwendigkeit von Ansätzen, bei denen Umweltmanagement ein integrierter Teil von Entwicklungsstrategien in Destinationen ist, und argumentieren, dass dies nicht nur die Nachhaltigkeit von Destinationen verbessert, sondern gleichzeitig auch deren Resilienz. Was genau Resilienz im Tourismus- oder Destinationskontext bedeutet, ist jedoch so

4 Siehe <https://travalyst.org/about/> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].

komplex wie das touristische System selbst, was wahrscheinlich auch der Grund ist, warum es keine global einheitliche Definition gibt. Wang et al. (2022) geben eine Übersicht über bestehende Forschung zum Thema. Ihre Resultate zeigen, dass die Anzahl von Publikationen in diesem Gebiet in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen ist und dass es besonders seit 2019 einen signifikanten Anstieg von Fachpublikationen gab, wobei Studien besonders in Europa, Asien, Ozeanien und Nordamerika durchgeführt wurden. Badoc-Gonzales et al. (2022) geben zudem eine Literaturübersicht mit Fokus auf Resilienz von kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) in touristischen Destinationen und Brown et al. (2017) eine Übersicht der bestehenden Literatur zur Resilienz der Hotelbranche bei Krisen wie solchen, die durch den Klimawandel entstehen können. Beispiele von Definitionsansätzen:

- Holladay (2018) beschreibt Resilienz von Destinationen als die Fähigkeit eines Systems, Veränderungen aufzunehmen und fortzusetzen.
- Wang et al. (2022) geben eine etwas erweiterte Definition: Die Resilienz von Tourismusdestinationen ist die Fähigkeit von Tourismusdestinationen, Störungen zu widerstehen, sich anzupassen und sich selbst zu organisieren. Es ist eine neue Möglichkeit und Perspektive für Tourismusdestinationen, mit Bedrohungen durch verschiedene natürliche oder vom Menschen verursachte Krisen und Unsicherheiten fertig zu werden.
- Der WTTC definiert die Resilienz von Destinationen wie folgt (WTTC, 2022): Destination Resilienz ist das Konzept der erfolgreichen Anpassung an externe Schocks und Krisen in einer Weise, die in Zukunft zu einem besser vorbereiteten und robusteren Ökosystem führt. Per Definition ist es ein kurzfristigeres Konzept als Nachhaltigkeit, aber die beiden sind untrennbar miteinander verbunden. Nachhaltigkeit ist ohne Resilienz nicht möglich, und Resilienz ist ohne Nachhaltigkeit selten möglich.

Alle drei Beispiele assoziieren die Resilienz von Destinationen hauptsächlich mit ihrer Anpassungsfähigkeit an verschiedene Krisen. Dies macht besonders Sinn bei der Klimakrise, denn selbst bei einer globalen Erwärmung um 1,5 Grad Celsius bis 2030 wird angenommen, dass fast die Hälfte der Weltbevölkerung Klimagefahren wie Hitzestress, Dürre und Überschwemmungen ausgesetzt sein wird (Bowcott et al. 2021). Nach Angaben von Simpson et al. (2008) ist eine ‚Klimaresilienz‘ des Tourismus besonders wichtig, da der Sektor durch seine enge Verbindung zur Umwelt als verletzlicher und stark klimasensibler Wirtschaftssektor gilt – ähnlich wie Landwirtschaft, Versicherungen, Energie und Verkehr. In Diskrepanz dazu steht die Tatsache, dass die globale Finanzierung zur Anpassung an den Klimawandel derzeit immer noch nur 7 % der gesamten Klimafinanzierung ausmacht (Buchner et al. 2021).

Faktoren, die in der Literatur als ausschlaggebende Elemente von Resilienz von Destinationen genannt werden, beinhalten u. a. (a) geographische und ökologische Faktoren wie die Lage der Destination, die Wetterverhältnisse und die Gesundheit des Ökosystems (Martyr-Koller et al. 2021; Scott et al. 2012); (b) soziale Faktoren wie beispielsweise Wohlbefinden der Einwohner, soziale Ge-

rechtigkeit, Einkommensgleichheit (Dogru et al. 2019; Zacher 2022); sowie (c) ökonomische und strukturelle Faktoren wie der Stand der wirtschaftlichen Entwicklung, Grad der Abhängigkeit vom Tourismus und Struktur des touristischen Angebots (Santos-Sacueva et al. 2019; UN-OHRLS 2009; World Bank 2020).

4.1 Anpassung an den Klimawandel in Destinationen: Beispiele

Werden die Aktivitäten zur Adaptation an den Klimawandel auf Destinationsebene betrachtet, gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten. Dazé et al. (2018) halten hierbei fest, wie wichtig es ist, dass sub-nationale Klimastrategien mit nationalen Agenden und Visionen übereinstimmen und sie sich gegenseitig ergänzen. Landauer et al. (2018) weisen darauf hin, dass Klimastrategien den Tourismus im Allgemeinen mehr berücksichtigen und klarere Maßnahmen zur Anpassung beinhalten sollten (und umgekehrt), um die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz von Destinationen zu verbessern. Becken et al. (2020) unterstützen diese Aussage und verweisen auf ihre Forschungsergebnisse, welche zeigen, dass der Klimawandel noch keine Priorität für Entscheidungsträger in der Tourismuspolitik hat.

In Deutschland wird im zweiten Fortschrittsbericht zur Deutschen Anpassungsstrategie an den Klimawandel (DAS) im Jahr 2020 der Tourismussektor bereits als Teil des Handlungsfeldes ‚Wirtschaft‘ genannt und die Bereitstellung von Leitfäden zur Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen an den Klimawandel als Maßnahme vorgeschlagen (BMUV 2020). Der Leitfaden zur Anpassung an den Klimawandel des Umweltbundesamtes und des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (UBA und BMUV 2020) gibt erste Hilfestellungen bei der Erstellung von Risikoanalysen und Anpassungsstrategien auf lokaler Ebene. Digitale Tools und Plattformen mit relevanten lokalen Daten wie beispielsweise das kartenbasierte Klimainformationssystem des Umweltbundesamtes (UBA 2021) oder klimabezogene Geodaten vom deutschen Geoportal⁵ können die Arbeit noch ergänzen. Des Weiteren gibt es vom Privatsektor sowie von der öffentlichen Hand eine Vielzahl von Ressourcen wie öffentlich zugängliche Programme, Leitfäden und Checklisten, welche für eine Analyse hilfreich sein können. Schon bestehende Strategien auf regionaler und lokaler Ebene wie vom Land Schleswig-Holstein (2017), von Baden-Württemberg (2015) oder der Stadt Osnabrück (2017) und dem Kreis Segeberg (2014) können ebenfalls erste Anhaltspunkte liefern.

Neben diesen wissenschaftlichen Ressourcen können externe Unterstützung von Experten und Behörden sowie regelmäßige Befragungen der Bevölkerung helfen, die Elemente in der Destination zu identifizieren, welche kontext-relevante, klimabezogene Risikofaktoren darstellen.

Bei der Definition und Priorisierung möglicher Maßnahmen spielen dabei verschiedene Faktoren eine Rolle. Dazu gehören die Abschätzung potenzieller Aus-

5 Siehe www.geoportal.de [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].

wirkungen der Risiken auf verschiedene Akteursgruppen und vorhandene natürliche Ressourcen, notwendige Investitionen, die Schwierigkeitsgrade der Implementierungen, zeitliche Rahmenbedingungen, benötigte menschliche Kapazitäten und Fähigkeiten sowie andere Faktoren. González et al. (2019) sowie Guerrero-Hidalga et al. (2020) bieten einen Überblick solcher Faktoren. Destinationen stehen dabei vor der Herausforderung, eine Balance zwischen Anpassungsmaßnahmen sowie Maßnahmen an sich stetig verändernde Rahmenbedingungen im Tourismus zu finden, welche durch den Klimawandel erwartet werden. Dadurch müssen Prioritäten stets überprüft und, wenn nötig, neu definiert werden. Benötigte Agilität und Anpassung an Krisen kann dadurch in Konkurrenz zur Planungssicherheit stehen, welches Kythreotis und Bristow (2017) als mögliche Resilienzfaller bezeichnen. Hier gilt es für jede Destination eine eigene Balance zu finden, welche Tyrrell und Johnson (2007) sowie Butler (2017) auch mit den Elementen ‚Qualität‘ und ‚Authentizität‘ einer Destination in Verbindung setzen.

4.2 Reduzierung von Unternehmensemissionen

Als Destination resilienter gegenüber den Folgen des Klimawandels zu werden, geht jedoch weit über Anpassungsstrategien und Maßnahmen hinaus. Die Reduzierung oder gar Vermeidung von Treibhausgasen spielt ebenso eine Schlüsselrolle, denn ohne solche Minderungsmaßnahmen wird nach Angaben von Gössling et al. (2023) der Tourismus 40 % des verbleibenden CO₂-Budgets der Welt auf dem Weg zur 1,5 Grad Celsius Erwärmung aufbrauchen.

Hierbei liegt die besondere Herausforderung darin, dass die positiven Auswirkungen von Reduzierungsstrategien zeitlich und räumlich oft nicht direkt durch ihre immateriellen Charakteristiken zu sehen und zu messen sind (Wolking et al. 2018). Beispiele hierfür sind die Verbesserung der Luftqualität, die Erholung von Natur und Biodiversität sowie nicht angefallene Kosten für die Krisenbewältigung. Shi et al. (2022) bekräftigen dabei, dass eine Verbesserung solcher Faktoren nicht nur zur allgemeinen Verringerung der Schwere des Klimawandels beitragen kann, sondern auch zur Resilienz von Destinationen. Traskevich und Fontanari (2021) erklären weiter, dass dies auch die Attraktivität von Destinationen sicherstellt.

Im Kontext der Emissionsminimierung wird zunehmend von dem Ziel eines kohlenstoffarmen Tourismus und kohlenstoffarmer Destinationen gesprochen (Becken 2016; Changbo und Jingjing 2011; Gössling et al. 2013; Huang und Deng 2011; Zhang und Zhang 2019). Dies erfordert eine grundlegende Änderung der Produktions- und Konsummuster im Tourismus (Ramasamy und Swamy 2012; Thøgersen 2022). Gössling et al. (2020) argumentieren, dass einige positive Auswirkungen der COVID-19-Pandemie wie beispielsweise das Homeoffice, Online-Konferenzen und die Zunahme von Outdoor-Aktivitäten Vorboten für einen solchen Wandel auf Konsumentenseite sind. In der Tat geben Studien wie von Trip.com (2022) oder Booking.com (2021) Hoffnung über sich langsam verändernde Konsummuster von Reisenden, die bestätigen, dass die Pandemie

ihren Wunsch nach nachhaltigeren und klimafreundlichen Reisen gestärkt hat. Ein Report des World Economic Forum (WEF) und Accenture (2022) unterstreicht jedoch klar, dass Reisende zwar nachhaltig sein wollen, aber es weiterhin eine starke Diskrepanz zwischen Absicht und Handeln gibt. In diesem Zusammenhang erklären Sun et al. (2020), dass ein nachhaltigeres Besucherverhalten und eine Verbesserung der Effizienz durch neue Technologien sowieso nicht genug sind, um dem steigenden CO₂-Fußabdruck des Tourismus entgegenzuwirken, sondern dass Destinationen auch proaktiv an einem kohlenstoffarmen Besuchermix arbeiten müssen.

Auf Seiten der Anbieter unterstreichen Zhang und Zhang (2020), dass auf dem Weg hin zu kohlenstoffarmen Destinationen wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt werden müssen. Was jedoch genau eine kohlenstoffarme Destination ausmacht, ist derzeit noch nicht klar definiert. Werden die Ergebnisse der WTTC Climate Roadmap (WTTC 2021a) betrachtet, wird jedoch klar, dass es um eine Effizienzsteigerung in allen relevanten Bereichen des Tourismus geht, wie beispielsweise Verkehr/Mobilität, Beherbergung, Nahrungsbeschaffung, Abfallwirtschaft, Freizeitangebote usw. Die Frage ist, wer dabei die größte Verantwortung trägt und ob wirklich alle Tourismusakteure bis hin zu den kleinsten Unternehmen in einer Destination aktiv werden sollten, um Emissionen zu reduzieren. Voraussetzung für eine neutrale Beleuchtung dieser Fragen wären verlässliche Daten von allen Akteuren, welche jedoch auf Destinationsebene schwer zu ermitteln sind – hinzukommt, dass es keinen Konsens über den geeignetsten Ansatz gibt (Gössling et al. 2023). Angesichts des Umfangs und Tempos der erforderlichen Emissionsminderungen sowie der Tatsache, dass der Tourismus zu 80 % aus KMUs besteht (WTTC 2021b), ist jedoch klar, dass auch kleinere und mittlere Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, Reiseziele in kohlenstoffarme Destinationen zu verwandeln und dem Sektor dabei zu helfen, seine Netto-Null-Ziele zu erreichen. Der Internationale Verband der Wirtschaftsprüfer (IFA 2022) fasst dabei zusammen: Während der ökologische Fußabdruck einzelner KMU gering sein mag, ist ihre Gesamtwirkung erheblich. Wie genau signifikante Emissionsreduzierungen im Tourismus in der Praxis gelingen werden, lässt derzeit jedoch noch viele Fragen offen und bedarf nach Gössling et al. (2023) einer allgemeinen Diskussion über systemische Probleme in der Branche. Gleichzeitig unterstreicht die European Travel Commission (ETC 2018), dass auch Destinationen die größten Quellen ihrer Emissionen sowie die Kosten und langfristigen Risiken von Dekarbonisierungsstrategien kennen sollten, um die richtigen Prioritäten setzen zu können.

4.3 Die Rolle der DMO

Um das Thema Klimawandel bestmöglich auf Destinationsebene anzugehen, plädiert Dodds (2010) für mehr Leadership der DMOs in Hinsicht auf die Bildung und Reduzierung von Emissionen und unterstreicht, dass dies eine Gelegenheit für sie bietet, neue Rollen einzunehmen, die ihre Relevanz noch weiter steigern können. Eine Erweiterung über die klassischen Rollen der DMOs wie dem Marketing, der Angebots- und Interessensvertretung, der Gästebetreuung

und der Leitbildplanung (Bieger 2000) hinweg wurde in den vergangenen Jahren besonders im Bezug zur Digitalisierung, zu Daten und zu intelligenten Destinationen viel diskutiert und es wird ein Wandel wahrgenommen (Dodds 2010; Honig 2019; Sheehan et al. 2016). Wird bedacht, dass die DMOs zentrale Führungs- und Koordinationsinstanzen sind, welche für eine effektive Planung und Weiterentwicklung der Destination verantwortlich sind (Siller und Schalber 2008), kann eine solche Weiterentwicklung auch im Hinblick auf Klimaaktivitäten verständlich sein. Gössling und Higham (2020) stimmen mit dieser Annahme überein und schreiben DMOs und ihren Managern eine Schlüsselrolle für die Erreichung der Vision von kohlenstoffarmen Destinationen zu. Neben den von Gössling et al. (2023) genannten fehlenden Informationen auf Destinationsebene zur besseren Entscheidungsfindung unterstreicht Dodds (2010) zudem, dass fehlende finanzielle Ressourcen der DMOs und allgemein fehlendes Wissen über die Auswirkungen des Klimawandels sowie über erfolgreiche Beispiele von anderen Destinationen Faktoren sind, welche Barrieren für die Klimaarbeit auf der lokalen Ebene darstellen. Angesichts der aktuellen Situation des Fachkräftemangels in der Tourismusbranche (WTTC und ETC 2022) und der Schwierigkeit in den letzten Jahren für neue Aufgaben wie der Digitalisierung Fachkräfte anzuziehen (NTG 2020), kann angenommen werden, dass es für DMOs momentan auch schwierig ist, für den potenziell neuen Bereich des Klimawandels Talente zu finden. Sampson (2022) erwähnt zudem, dass oft fehlende Mandate, mangelnde Unterstützung durch Vorstandsmitglieder oder Interessengruppen sowie fehlende Kenntnisse über erste Startpunkte weitere Faktoren darstellen, welche es DMOs in ihren Destinationen erschwert, eine führende Rolle in Sachen Klimawandel einzunehmen.

Es gibt sicherlich kein allgemein akzeptiertes Erfolgsrezept, wie DMOs das Thema Klimawandel in ihrer Arbeit mit den unterschiedlichen Akteuren in der Destination stärker verankern können. Talent und Finanzen spielen mitunter eine wichtige Rolle, um die Innovationsfähigkeit von DMOs zu gewährleisten, welche nach Luthe und Wyss (2016) essenziell für eine höhere Resilienz der DMO und folglich auch der Destination ist. Reeves et al. (2021) bestätigen diese Aussage durch ihre Forschungsergebnisse zu resilienten Organisationen und unterstreichen, dass für eine erfolgreiche Transformation hin zu mehr Resilienz eine starke Innovations- und Anpassungsfähigkeit dabei helfen kann, Krisen als Chancen zu nutzen. Es ist genau dieses Mindset, welches wichtig ist – nicht nur, um die immateriellen Vorteile von Anpassungs- und Mitigationsstrategien für eine Destination zu erkennen, sondern auch um Unternehmenschancen zu identifizieren. Denn nach Krishnan et al. (2022) reduziert die erforderliche Transformation zu einer kohlenstoffarmen Weltwirtschaft nicht nur Klimarisiken und bringt verbesserte Gesundheitsfaktoren und gestärkte Biodiversität, sondern bringt auch die Aussicht auf unmittelbare wirtschaftliche Chancen, da die Dekarbonisierung Effizienzen schafft und Märkte für emissionsarme Produkte und Dienstleistungen öffnet. Angesichts der Tatsache, dass global mehr als 80 % der Produkte und Dienstleistungen im Tourismus von der Natur- und Artenvielfalt abhängen (WEF 2020), wird deutlich, welche Wichtigkeit allein

schon der Faktor ‚gestärkte Biodiversität‘ für Destinationen und deren Attraktivität hat. Vor diesem Hintergrund betonen Gössling et al. (2023), dass das Verstehen von Vorteilen essenziell ist für die Mobilisierung von Akteursgruppen in Sachen Klimawandel.

Basierend auf den vorangegangenen Inhalten können Beispiele möglicher Aktivitäten definiert werden, mit denen DMOs dazu beitragen können, ihren Unternehmen bei der Reduzierung von Emissionen zu helfen:

1. Hilfestellung bei der Erstellung von Dekarbonisierungsstrategien, wie die Definition von Emissionsreduktionszielen und Priorisierung von Aktivitäten.
2. Orientierungshilfe beim Messen wichtiger umweltbezogener Daten innerhalb lokaler Unternehmen sowie entlang ihrer Wertschöpfungskette.
3. Unterstützung bei der Identifizierung von nötigen finanziellen Ressourcen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene.
4. Entwicklung unterstützender Ressourcen zur Wissensbildung über das Thema Klimawandel, welche für alle Akteure zugänglich sind.
5. Bereitstellung klimafreundlicher Infrastruktur und Technologie, um eine breitere Annahme und Akzeptanz zu fördern.
6. Aufklärung von Besuchern und Promotion von klimafreundlicheren Produkten und Angeboten.
7. Interessenvertretung lokaler Akteure auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene, um mehr (regulatorische) Anreize und Unterstützung für Unternehmen zu schaffen.

Glasgow-Deklaration & Empfehlungen WTTC Klima-Roadmap

Um übereinstimmende Ansätze bei der Erstellung von Klimaplänen im Tourismus zu fördern, bietet die Glasgow-Erklärung von 2021 Leitsätze, welche besonders für kleine und mittlere Unternehmen als Orientierungspunkt dienen können. Basierend auf einer umfassenden Konsultation von Tourismusunternehmen aus allen Branchen wird empfohlen, dass Unternehmen:

Messen: Alle Emissionen nach offiziellen Richtlinien messen, verifizieren und transparent zugänglich machen.

Reduzieren: Sich die von der Wissenschaft abgestimmten Emissionsreduktionsziele setzen und neben den Anstrengungen zur Reduzierung der Emissionen, solche, welche (noch) nicht reduziert werden können, kompensieren (dies sollte jedoch eine untergeordnete Rolle spielen).

Regenerieren: Bemühungen klar erhöhen, Ökosysteme wiederherzustellen und zu schützen, um die Fähigkeit der Natur zu unterstützen, CO₂ abzubauen und die Artenvielfalt, Ernährungssicherheit und Wasserversorgung zu gewährleisten. Dies beinhaltet auch die Unterstützung von Gemeinden bei der Anpassung an den Klimawandel und die Katastrophenschutzhilfe.

Kollaboration: Mit allen relevanten Akteuren, inklusive den Besuchern und Behörden, zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass Klimapläne so effektiv und koordiniert wie möglich umgesetzt werden können.

Finanzierung: Sicherstellen, dass interne Ressourcen und Kapazitäten ausreichen, um die in den Klimaplänen festgelegten Ziele zu erreichen. Dies beinhaltet beispielsweise die Finanzierung von notwendigen Schulungen, Einführung von digitalen Messsystemen oder Identifizierung und Umsetzung von relevanten, regulatorischen Instrumenten.

Mehr Information: https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/2022-02/GlasgowDeclaration_EN_0.pdf

Die Leitprinzipien der Glasgow-Erklärung spiegeln sich ebenfalls in den sektorweiten Empfehlungen der WTTC Klima-Roadmap wider: (a) Festlegen von wissenschaftsbasierten Ausgangswerten und Emissionszielen, um individuelle und branchenspezifische Ziele zu erreichen; (b) Fortschritt überwachen und melden; (c) Bereitstellung von Finanzmitteln und Investitionen, die für den Übergang erforderlich sind; (d) Sensibilisierung und Aufbau von Kapazitäten zum Thema Klima.

Mehr Information: https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/WTTC_Net_Zero_Roadmap.pdf

5 Fazit

Der Klimawandel wird als eine der wichtigsten Herausforderungen unserer Zeit bezeichnet. Dabei ist es keine Jahrhundertaufgabe, denn es bleiben nach dem Pariser Abkommen nur noch 20–30 Jahre Zeit, um auf Netto-Null-Emissionen

zu kommen. Jeder Wirtschaftszweig trägt bei diesem Weg eine ganz eigene Verantwortung, seine Emissionen durch Reduzierungsmaßnahmen so schnell es geht zu minimieren und seinen Akteursgruppen zu helfen, sich an die nicht vermeidbaren Folgen so gut es geht anzupassen.

Eine signifikante und universale Transformation des gesamten Wirtschaftsmodells ist auch im Tourismus nötig. Dabei ist das kommende Jahrzehnt entscheidend, um Innovationen und Technologien zu entwickeln, welche besonders den stark von fossilen Brennstoffen abhängigen Subsektoren wie Luftfahrt und Kreuzfahrt helfen können, den Wandel zu bewältigen. Bei dieser Transition werden viele Elemente eine wichtige Rolle für den Erfolg spielen, wie notwendige Regulierungen, staatliche Anreize, nahe Abstimmung von Maßnahmen auf allen politischen Ebenen, Wissensbildung, finanzielle Ressourcen und viele mehr. Bedenkt man, dass im Tourismus theoretisch eine Dekarbonisierungsrate von 8–10 % pro Jahr erforderlich ist, um die momentanen Wachstumserwartungen des Sektors und den Bedarf an Dekarbonisierung in Einklang zu bringen (Gössling et al. 2023), wird klar, welcher Umfang und welche Komplexität dieses ganze Thema hat. Im ersten Jahr der COVID-19-Pandemie gingen die weltweiten Emissionen vergleichsweise nur um 6 % zurück (Friedlingstein et al. 2022).

Bei diesen Zahlen scheint eine erfolgreiche Erreichung des Netto-Null-Ziels im Tourismus bis 2050 kaum zu schaffen zu sein. Dies unterstreicht die Wichtigkeit von allen Akteuren und deren Engagement, inklusive denen auf der Destinationsebene. In der Tat sind es genau die lokalen Akteure, welche eine Schlüsselrolle spielen, denn die Probleme, welche mit den Risiken und Folgen der Klimakrise einhergehen, sind genau dort als erstes zu spüren.

Vor dem Hintergrund dieser globalen Krise, bei der die Auswirkungen geographisch und zeitlich ungleich auf der Welt auftreten, ist es Zeit, dass jeder Sektor und seine Subsektoren Verantwortung übernehmen. Welche Adaptationspläne und Reduzierungsstrategien die richtigen für den Kontext jeder einzelnen Destination sind, wo die größten und schnellsten Erfolge erzielt werden könnten und welche Akteure dabei welche Aufgaben haben, muss jede Destination selbst herausfinden. Bestehende Rahmenwerke und Leitlinien, Erfahrungen von anderen Destinationen und die Unterstützung von Experten können helfen, den Weg zu beschreiten. Zuverlässige Informationen und Daten über Risiken, Emissionsprofile und andere Faktoren werden dabei eine wichtige Basis liefern.

Bei all den Prozessen werden die Koordination und Kooperation mit anderen Akteuren eine weitere wichtige Rolle spielen. Durch seine Komplexität ist der Klimawandel eine kollektive, interdisziplinäre Aufgabe, welche Kooperation und Koordination mit anderen Wirtschaftszweigen und Fachbereichen, anderen politischen Ebenen und Unternehmen in anderen Subsektoren erfordert. Wieviel Verantwortung dabei jeder übernehmen sollte, ist auch eine Frage, der sich Destinationen stellen müssen, um Fortschritt zu erreichen. Dies gilt auch für DMOs, welche als leitende und koordinierende Einheit im Mittelpunkt des touristischen Systems eine Verantwortung haben, ihre Destinationen sicher, resilient und nachhaltig in die Zukunft zu führen. Ob sie für diese Aufgabe heute

schon befähigt sind und wie sie die dabei entstehenden Herausforderungen wie Fachkräftemangel und Ressourcenknappheit überkommen können, bleibt eine weiterhin offene und wichtige Frage, welche gelöst werden muss.

Die Klimakrise nicht nur als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen, wird bei dem Prozess essenziell sein, um auch die Akteure mit ins Boot zu bekommen, welche dem Thema heute noch keine Priorität zugeordnet haben. Dabei müssen auch sie unterstützt werden, um die potenziellen Vorteile zu nutzen, die sich aus dieser Transformation ergeben werden.

Am Ende geht es besonders darum, welche Chancen und Möglichkeiten die folgenden Generationen haben, die Welt durch nachhaltiges Reisen zu entdecken. Schaffen wir es, das Wachstum des Tourismussektors von seinem Ressourcenverbrauch und Emissionen so zu entkoppeln, dass es allen Menschen weltweit gleichermaßen möglich ist, in gesunde, resiliente Destinationen zu reisen ohne Reisebeschränkungen oder gar Reiseverbote einzuführen? Ohne Investitionen, Rückschläge und Verluste wird es sicher nicht gehen, die Transformation zu schaffen, jedoch scheinen die unvermeidbaren, negativen Auswirkungen der Klimakrise und die damit verbundenen Kosten weitaus grösser, welches Motivation geben sollte, einen strategisch geordneten Übergang und dessen Chancen willkommen zu heißen. Im Destinationskonzept sind weiterhin viele Fragen offen:

Was gehört zu dem Aufgabenbereich der DMOs und welche Ressourcen braucht es dafür? Welche strukturellen Veränderungen braucht es in der Destination und der Zusammenarbeit mit den Akteuren, um Klimaaktivitäten zu realisieren? Was bedeutet Resilienz für jede Destination individuell? Welche Daten braucht es um den Status Quo, die Entwicklungen und die Ziele klar zu erkennen? Welche Unterstützung von der regionalen, nationalen und internationalen politischen Ebene braucht es, um die lokalen Kompetenzen der DMOs in dem Bereich zu stärken? Welches Know-how und welche technischen Fähigkeiten bedarf es, und wie zieht man es an und hält es in den Destinationen? Welche Investitionen braucht es wann, wo und wie schnell und von wem sollten sie kommen? Welche Partnerschaften braucht es, um Emissionen schneller zu reduzieren und in mehr Bereichen zu reduzieren? Welche Rolle spielen Unternehmen, die als erstes Netto-Null-Ziele erreichen und wie können sie motiviert werden, anderen bei ihren Reduktionsstrategien zu helfen? Wie können Auswirkungen und Erfolge klar gemessen werden? Welche Technologien werden benötigt, um den Wandel hin zur kohlenstoffarmen Destination zu beschleunigen? Welche Reisemärkte haben welche Emissionsprofile und welche Vor- und Nachteile gibt es für die Destination, die Märkte mit weniger Emissionen zu priorisieren? Wer sind die Gewinner und Verlierer dieses Wandels in Destinationen und wie kann er sozial gerecht gestaltet werden?

Literaturverzeichnis

- Arora, N.K. und Mishra, I. (2021): COP26: more challenges than achievements. *Environmental Sustainability*, Vol. 4, pp. 585–588. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s42398-021-00212-7> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Baden-Württemberg Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft (2015): *Strategie zur Anpassung an den Klimawandel in Baden-Württemberg*. Verfügbar unter: https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/4_Klima/Klimawandel/Anpassungsstrategie.pdf [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Badoc-Gonzales, B. P., Mandigma, M. B. S. und Tan, J. J. (2022): SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00309-1> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Becken, S. (2016): Evidence of a low-carbon tourism paradigm. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 25, No. 6, pp. 832–850. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1251446> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Becken, S., Whittlesea, E., Loehr, J. und Scott, D. (2020): Tourism and climate change: evaluating the extent of policy integration. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 28, No. 10, pp. 1603–1624. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1745217> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Bieger, T. (2000): *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. 4., unwesentlich veränderte Auflage, München, Wien.
- Booking.com (2021): *Sustainable Travel Report 2021*. Verfügbar unter: <https://globalnews.booking.com/download/1037578/booking.comsustainabletravelreport2021.pdf> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Bowcott, H., Fomenko, L., Hamilton, A., Krishnan, M., Mysore, M., Trittipio, A. und Walker, O. (2021): *Protecting people from a changing climate: The case for resilience*. McKinsey & Company. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/protecting-people-from-a-changing-climate-the-case-for-resilience> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C. und Johnston, D. (2017): Exploring Disaster Resilience within the Hotel Sector: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol. 22. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>.
- Buchner B., Naran, B., Fernandes, P., Padmanabhi, R., Rosane, P., Solomon, M., Stout, S., Strinati, C., Tolentino, R., Wakaba, G., Zhu, Y., Meattle, C. und Guzmán, S. (2021): *Global Landscape of Climate Finance 2021. Climate Policy Initiative*. Verfügbar unter: <https://www.climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2021/10/Full-report-Global-Landscape-of-Climate-Finance-2021.pdf> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) (2020): *Zweiter Fortschrittsbericht zur Deutschen Anpassungsstrategie an den Klimawandel*. Verfügbar unter: https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutz/klimawandel_das_2_fortschrittsbericht_bf.pdf [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].

- Butler, R. (2017): The tourist experience: can destinations maintain authenticity? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 9, No. 6, pp. 617–626. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2017-0044> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Changbo, S. und Jingjing, P. (2011): Construction of Low-carbon Tourist Attractions Based on Low-carbon Economy. *Energy Procedia*, Vol. 5, pp. 759–762. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.133> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Climate Action Network (CAN) (2013): *Climate change adaptation and the role of the private sector*. Verfügbar unter: https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwi4kufhnO_-AhUAAAAAHQAAAAQAQg&url=https%3A%2F%2Feuropa.eu%2Fcapacity4dev%2Ffile%2F14313%2Fdownload%3Ftoken%3D1waP-Q5z%26usg%3DAOvVaw1Mw90jEupF2bCAieJRr2pB&psig=AOvVaw3PQJwgTNvYrMicitcDo95P&ust=1683961810660087 [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Climate Watch (2022): *Net Zero Tracker*. Verfügbar unter: <https://www.climatewatchdata.org/net-zero-tracker>. Stand: August 2022 [zuletzt aufgerufen im August 2022].
- Cruise Line International Association (CLIA) (2022): *CLIA 2050 Net-Zero Goals*. Verfügbar unter: <https://cruisepassenger.com.au/news/cli-commits-to-net-zero-emissions-by-2050/> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Dazé, A., Terton, A. und Maass, M. (2018). *Alignment to advance climate-resilient development: Overview Brief 1: Introduction to alignment*. NAP Global Network. Verfügbar unter: <https://napglobalnetwork.org/wp-content/uploads/2018/08/napgn-en-2018-alignment-to-advance-climate-resilient-development-overview-brief.pdf> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Dodds, R. (2010): Destination Marketing Organizations and Climate Change – The Need for Leadership and Education. *Sustainability*, Vol. 2, No. 11, pp. 3449–3464. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3390/su2113449> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Dogru, T., Marchio, E. A., Bulut, U. und Suess, C. (2019): Climate change: Vulnerability and resilience of tourism and the entire economy. *Tourism Management*, Vol. 72, pp. 292–305. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.010> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- European Travel Commission (ETC) (2018): *Tourism and Climate Change Mitigation: Embracing the Paris Agreement: Pathways to Decarbonization*. Verfügbar unter: https://etc-corporate.org/uploads/2018/03/ETC-Climate-Change-Report_FINAL.pdf [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Friedlingstein, P., Jones, M. W., O’Sullivan, M., Andrew, R. M., Bakker, D. C. E., Hauck, J., Le Quéré, C., Peters, G. P., Peters, W., Pongratz, J., Sitch, S., Canadell, J. G., Ciais, P., Jackson, R. B., Alin, S. R., Anthoni, P., Bates, N. R., Becker, M., Bellouin, N., Bopp, L., Chau, T. T. T., Chevalier, F., Chini, L. P., Cronin, M., Currie, K. I., Decharme, B., Djeutchouang, L. M., Dou, X., Evans, W., Feely, R. A., Feng, L., Gasser, T., Gilfillan, D., Gkritzalis, T., Grassi, G., Gregor, L., Gruber, N., Gürse, Ö., Harris, I., Houghton, R. A., Hurtt, G. C., Iida, Y., Ilyina, T., Luijkx, I. T., Jain, A., Jones, S. D., Kato, E., Kennedy, D., Klein Goldewijk, K., Knauer, J., Korsbakken, J. I., Körtzinger, A., Landschützer, P.,

- Lauvset, S. K., Lefèvre, N., Lienert, S., Liu, J., Marland, G., McGuire, P. C., Melton, J. R., Munro, D. R., Nabel, J. E. M. S., Nakaoka, S.-I., Niwa, Y., Ono, T., Pierrot, D., Poulter, B., Rehder, G., Resplandy, L., Robertson, E., Rödenbeck, C., Rosan, T. M., Schwinger, J., Schwingshackl, C., Séférian, R., Sutton, A. J., Sweeney, C., Tanhua, T., Tans, P. P., Tian, H., Tilbrook, B., Tubiello, F., van der Werf, G., Vuichard, N., Wada, C., Wanninkhof, R., Watson, A. J., Willis, D., Wiltshire, A. J., Yuan, W., Yue, C., Yue, X., Zaehle, S. und Zeng, J. (2022): Global Carbon Budget 2021. *Earth System Science Data*, Vol. 14, No. 4, pp. 1917–2005. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.5194/essd-2021-386> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Geodateninfrastruktur Deutschland (GDI-DE) (2022): *Geoportal.de*. Verfügbar unter: https://www.geoportal.de/Themen/Klima_und_Wetter/1_Hochwasser_und_Starkregen.html. Stand: Dezember 2022 [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Gössling, S., Scott, D. und Hall, C. M. (2013): Challenges of tourism in a low-carbon economy. *WIREs Climate Change*, Vol. 4, No. 6, pp. 525–538. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1002/wcc.243> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Gössling, S., Balas, M., Mayer, M. und Sun, Y.-Y. (2023): A review of tourism and climate change mitigation: The scales, scopes, stakeholders and strategies of carbon management. *Tourism Management*, Vol. 95: 104681. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104681> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Gössling, S. und Higham, J. (2020): The Low-Carbon Imperative: Destination Management under Urgent Climate Change. *Journal of Travel Research*, Vol. 60, No. 6, pp. 1167–1179. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/0047287520933679> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Gössling, S., Scott, D. und Hall, M. J. (2020): Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. Verfügbar unter: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Guerrero-Hidalga, M., Martínez-Gomariz, E., Evans, B., Webber, J., Termes-Rifé, M., Russo, B. und Locatelli, L. (2020): Methodology to Prioritize Climate Adaptation Measures in Urban Areas. Barcelona and Bristol Case Studies. *Sustainability Journal*, Vol. 12, No. 12: 4807. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3390/su12124807> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Holladay, P. (2018): Destination Resilience and Sustainable Tourism Development. *Tourism Review International*, Vol. 22, No. 3–4, pp. 251–261. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779029> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Honig, K. (2019): *Wie die Digitalisierung die Aufgaben einer DMO ändert*. Verfügbar unter: <https://open-data-germany.org/wie-die-digitalisierung-die-aufgaben-einer-dmo-aendert/> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Huang C. und Deng, H. (2011): The model of developing low-carbon tourism in the context of leisure economy. *Energy Procedia*, Vol. 5, pp. 1974–1978. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.339> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].

- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2021): *Sixth Assessment Report*. Verfügbar unter: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC_AR6_WGIII_FullReport.pdf [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- International Federation of Accountants (IFA) (2022): *No Net Zero Without SMEs: Strengthening Policy and Collective Action for SME Greening*. Verfügbar unter: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/discussion/no-net-zero-without-smes-strengthening-policy-and-collective-action-sme-greening> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Kreis Segeberg, Klimaleitstelle (2014): *Klimaschutzteilkonzept zur Anpassung an den Klimawandel für den Kreis Segeberg*. Verfügbar unter: https://www.segeberg.de/PDF/Klimaschutz_Teilkonzept_Klimaanpassung_f%C3%BCr_den_Kreis_Segeberg.PDF?ObjSvrID=3466&ObjID=555&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&ts=1635260824 [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Krishnan, M., Samandari, H., Woetzel, J., Smit, S., Pachthod, D., Pinner, D., Nauclér, T., Tai, H., Farr, A., Wu, W. und Imperato, D. (2022): *The net-zero transition: what it would cost, what it could bring*. McKinsey & Company. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Kythreotis, A.P. und Bristow, G.I. (2017): The 'resilience trap': exploring the practical utility of resilience for climate change adaptation in UK city-regions. *Regional Studies*, Vol. 51, No. 10, pp. 1530–1541. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1200719> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Landauer, M., Goodsite, M. E. und Juhola, S. (2018): Nordic national climate adaptation and tourism strategies (how) are they interlinked? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 18, Issue sup 1, pp. 75–86. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1340540> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Leal Filho, W. (2022): Will climate change disrupt the tourism sector? *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 212–217. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-08-2021-0088> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A. und Malik, A. (2018): The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, Vol. 8, pp. 522–528. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Luthe, T. und Wyss, R. (2016): Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis. *Ecology and Society*, Vol. 21, No. 1. Verfügbar unter: <https://www.jstor.org/stable/26270333> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Lynas, M., Houlton, B. Z. und Perry, S. (2021): Greater than 99 % consensus on human caused climate change in the peer-review scientific literature. *Environmental Research Letters*, Vol. 16, No. 11. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ac2966> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].

- Martyr-Koller, R., Thomas, A., Schleussner, C.-F., Nauels, A. und Lissner, T. (2021): Loss and damage implications of sea-level rise on Small Island Developing States. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Vol. 50, pp. 245–259. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2021.05.001> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- McKercher, B. und Prideau, B. (2020): *Tourism Theories, Concepts and Models. Tourism as a Complex System*, Chapter 9, Oxford. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.23912/9781911635352-4731> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Next Tourism Generation Alliance (NTG) (2020): *What is the real situation regarding digitalization in German destinations?* Verfügbar unter: <https://nexttourismgeneration.eu/what-is-the-real-situation-regarding-digitalization-in-german-destinations/> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- One Planet Sustainable Tourism Programme (2021): *Glasgow Declaration*. Verfügbar unter: <https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism/glasgow-declaration> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Ramasamy, R. und Swamy, A. (2012): Global Warming, Climate Change and Tourism: A Review of Literature. *Cultur: Revista de Cultura e Turismo*, Vol. 3, No. 3., pp. 72–98. Verfügbar unter: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5322623.pdf> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Reeves, M., Fæste, L. und Deegan, T. (2021): *Transform for Resilience: An Imperative for Good Times Too*. Boston Consulting Group. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2021/transform-for-resilience-in-good-times> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Saarinen, J. und Gill, A.M. (2018): *Resilient Destinations and Tourism: Governance Strategies in the Transition towards Sustainability in Tourism*. London/New York.
- Sampson, J. (2022): *Why DMOs are the essential ingredient for tourism's climate transition*. Verfügbar unter: <https://www.citynationplace.com/why-dmos-are-the-essential-ingredient-for-tourisms-climate-transition> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Santos-Lacueva, R., Ariza, E., Romagosa, F. und Saladié, Ö. (2019): The vulnerability of destinations to climate change: A comparative analysis of contextual socio-political factors. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 27, Issue 8, pp. 1217–1238. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1607865> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Schleswig-Holstein Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung (2017): *Anpassung an den Klimawandel, Fahrplan für Schleswig-Holstein*. Verfügbar unter: https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/K/klimaschutz/Downloads/Fahrplan.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Science-based Target Initiative (SBTi) (2022): *Companies taking action*. Verfügbar unter: <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action>. Stand August 2022 [zuletzt aufgerufen im August 2022].
- Scott, D. und Gössling, S. (2021): Destination net-zero: what does the international energy agency roadmap mean for tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 30, Issue 1, pp. 14–31. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1962890> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].

- Scott, D., Simpson, M. C. und Sim, R. (2012): The vulnerability of Caribbean coastal tourism to scenarios of climate change related sea level rise. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 20, No. 6, pp. 883–898. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.699063> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A. und Abbate, T. (2016): The Use of Intelligence in Tourism Destination Management: An Emerging Role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 18, No. 6, pp. 549–557. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1002/jtr.2072> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Shi, C., Guo, N., Gao, X. und Wu, F. (2022): How carbon emission reduction is going to affect urban resilience. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 372: 133737. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133737> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Siller, H. und Schalber, C. (2008): Tourismusorganisationen und das Management von Destinationen im Wandel. In: Siller, H. und Zehrer, A. (Hrsg.): *Schriftenreihe Tourismus & Freizeitwirtschaft. Band 3*. Innsbruck, S. 189–199. Verfügbar unter: http://p285140.mittwaldserver.info/sites/default/files/uploads/dokumente/Destinationen_Siller_Schalber.pdf [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Simpson, M. C., Gössling, S., Scott, D., Hall, C. M. und Gladin, E. (2008): *Climate Change Adaptation and Mitigation in the Tourism Sector: Frameworks, Tools and Practices*. Paris, France. Verfügbar unter: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/9681/Climate_Change_adaptation_mitigation.pdf?sequence=3&%3BisAllowed= [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Skift Research (2021): *Sustainability in Travel 2021: Quantifying Tourism Emissions for Destinations*, p. 12. Verfügbar unter: <https://research.skift.com/report/sustainability-in-travel-2021-quantifying-tourism-emissions-for-destinations/> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Stadt Osnabrück, Fachbereich Umwelt und Klimaschutz (2017): *Konzept zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels der Stadt Osnabrück*. Verfügbar unter: https://www.osnabrueck.de/fileadmin/eigene_Dateien/017_GRUEN-UMWELT/KlimaanpassungskonzeptTeilBKlimaanpassungsstra.pdf [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Sun, Y.-Y., Lin, P.-C. und Higham, J. (2020): Managing tourism emissions through optimizing the tourism demand mix: Concept and analysis. *Tourism Management*, Vol. 81: 104161. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104161> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- The International Air Transport Association (IATA) (2021): *Annual General Meeting, Net-Zero Resolution 2050*. Verfügbar unter: <https://www.iata.org/en/pressroom/pressroom-archive/2021-releases/2021-10-04-03/> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- The International Civil Aviation Organization (ICAO) (2021). *Net Zero 2050 air industry commitment*. Verfügbar unter: <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ICAO-welcomes-new-netzero-2050-air-industry-commitment.aspx> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- The World Bank (2020): *Rebuilding Tourism Competitiveness: Tourism response, recovery and resilience to the COVID-19 crisis*. Verfügbar unter: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34348/Rebuilding->

- [Tourism-Competitiveness-Tourism-response-recovery-and-resilience-to-the-COVID-19-crisis.pdf?sequence=5&isAllowed=y](#) [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Thøgersen, J. (2022): We need a sustainable consumption pattern. *RAUSP Management Journal*, Vol. 57, No. 3, pp. 347-353. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2022-267> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Traskevich, A. und Fontanari, M. (2021): Tourism Potentials in Post-COVID19: The Concept of Destination Resilience for Advanced Sustainable Management in Tourism. *Tourism Planning & Development*. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1894599> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Trip.com (2022): *Sustainable Travel Consumer Report 2022*. Verfügbar unter: <https://pages.trip.com/images/group-home/media/downloads/Sustainable%20travel%20consumer%20report.pdf> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Tyrrell, T. J. und Johnston, R. J. (2007): Tourism sustainability, resiliency and dynamics: Towards a more comprehensive perspective. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, No. 1, Special Issue: Innovation for Sustainable Tourism: BEST EN Think Tank VII (JANUARY 2008), pp. 14–24. Verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/23746749> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) (2022): *Climate Champions, Race to Zero Campaign*. Verfügbar unter: <https://climatechampions.unfccc.int/join-the-race/>. Stand: August 2022 [zuletzt aufgerufen im August 2022].
- Umweltbundesamt (UBA) und Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) (2020): *Anpassung an den Klimawandel: Die Zukunft im Tourismus gestalten*. Verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/en/publikationen/anpassung-an-den-klimawandel-die-zukunft-im> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Umweltbundesamt (UBA) (2021): *Tourismus und Klimawandel – Übersicht über Daten, Studien und Werkzeuge*. Verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/broschuere-tourismus-und-klimawandel-daten-studien-und-werkzeuge> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (2021): *The World in 2030, Public Survey Report*. Verfügbar unter: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375950.locale=en> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- United Nations Environment Programme (UNEP) (2020): *Emissions Gap Report*. Verfügbar unter: <https://www.unep.org/interactive/emissions-gap-report/2020/> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- United Nations Office of the High Representative for the Least Developed Countries, Landlocked Developing Countries and Small Island Developing States (UN-OHRLS) (2009): *The impact of climate change on the development prospects of LDCs and SIDs*. Verfügbar unter: https://www.un.org/ohrlls/sites/www.un.org.ohrlls/files/the_impact_of_cc_on_ldcs_and_sids_for_web.pdf [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].

- Wang, T., Yang, Z., Chen, X. und Han, F. (2022): Bibliometric Analysis and Literature Review of Tourism Destination Resilience Research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, No. 9: 5562. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095562>.
- Wolkinger, B., Haas, W., Bachner, G., Weisz, U., Steininger, K. W., Hutter, H.-P., Delcour, J., Griebler, R., Mittelbach, B., Maier, P. und Reifeltshammer, R. (2018): Evaluating Health Co-Benefits of Climate Change Mitigation in Urban Mobility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 15, No. 5: 880. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3390/ijerph15050880> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- World Economic Forum (WEF) (2020): Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy. *New Nature Economy Series*. Verfügbar unter: https://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Nature_Economy_Report_2020.pdf [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- World Economic Forum (WEF) und Accenture (2022): *How to Create the Sustainable Travel Products Consumers Want*. Verfügbar unter: https://www3.weforum.org/docs/WEF_How_to_Create_the_Sustainable_Travel_Products_Customers_Want_2022.pdf [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- World Tourism Organization (UNWTO) (2022): *World Tourism Barometer*, Vol. 20, Issue 6. Verfügbar unter: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-11/UNWTO_Barom22_06_November_EXCERPT.pdf?VersionId=kNOL3rNMSaYFz0XizmRo0EU8x3cVZpOk [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2020): *Economic Impact Report*. Verfügbar unter: <https://wtcc.org/research/economic-impact> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2021a): *A Net Zero Roadmap For Travel & Tourism*. Verfügbar unter: https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/WTTC_Net_Zero_Roadmap.pdf [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2021b): *Travel & Tourism Economic Impact 2021*. Verfügbar unter: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2022): *Enhancing resilience to drive sustainability in destinations*. Verfügbar unter: https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/WTTCxICF-Enhancing_Resilience-Sustainable_Destinations.pdf?ver=2022-06-13-213556-557 [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- World Travel and Tourism Council (WTTC) & European Travel Commission (ETC) (2022): *News Article Employment*. Verfügbar unter: <https://etc-corporate.org/news/according-to-wttc-and-etc-1-2-million-travel-tourism-jobs-across-the-eu-will-remain-unfilled-unless-urgent-action-is-taken/> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].

- Zacher, D. (2022): Community Resilience als Strategie in der Destinationsentwicklung. In: Pechlaner, H., Zacher, D. und Störmann, E. (Hrsg.): *Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen*. Entrepreneurial Management und Standortentwicklung. Wiesbaden. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-37296-5_9 [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Zhang, J. und Zhang, Y. (2019): Low-carbon tourism systems in an urban destination. *Current Issues in Tourism*, Vol. 23, No. 13, pp. 1688–1704. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1641473> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Zhang J., und Zhang, Y. (2020): Assessing the low-carbon tourism in the tourism-based urban destinations. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 276: 124303. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124303> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].

Tourismus in Bhutan: Gewährleistet das Prinzip ‚High Value – Low Volume‘ eine nachhaltige Entwicklung nach dem Ende der COVID-19-Pandemie?

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.03>

Zusammenfassung

Der Ausbruch der COVID-19-Pandemie im März 2020 bewirkte einen nahezu völligen Zusammenbruch des internationalen Tourismus nach Bhutan. Erst im Frühjahr 2022 wurden Einreisen wieder möglich. Bereits vor der Pandemie hatte Bhutan in einigen Bereichen mit Overtourismus zu kämpfen und beschloss deswegen die Wiederaufnahme der Reisetätigkeit nach dem Prinzip ‚High Value – Low Volume‘. Dieser Beitrag stellt die geplanten Maßnahmen vor und analysiert in ausgewählten Handlungsfeldern die Faktoren, die den Erfolg der Vision beeinflussen. Die unterschiedlich hohe Einreisegebühr für Staatsbürger aus Indien, Bangladesch und den Malediven einerseits und die einer Minimum Daily Package Rate (MDPR) unterliegenden anderen Nationalitäten beeinflusst den Anspruch eines ‚High Value‘ negativ. Die ungleiche saisonale und regionale Verteilung der Touristen im Land verhindert zumindest in Teilen Bhutans das geplante ‚Low Volume‘. Die Analyse schließt mit Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung.

Schlagwörter

Bhutan, High Value – Low Volume, Nachhaltiger Tourismus, Overtourism, COVID-19-Pandemie

Abstract

The outbreak of the COVID-19-pandemic in March 2020 caused an almost complete collapse of international travel to Bhutan. Only in spring 2022, tourist entries became possible again. Even before the pandemic, some areas of Bhutan suffered from overtourism, which effected the government's decision to restart tourism according to the principle of 'High Value – Low Volume'. This article introduces the planned measures and analyses select fields of action influencing the success of the vision. Diverging entry fees for citizens of India, Bangladesh and the Maldives on the one hand and all other nationalities being subject to a Minimum Daily Package Rate (MDPR) on the other hand, negatively influences the claim of 'High Value'. The disparate seasonal and regional distribution of tourists prevents 'Low Volume' at least in parts of Bhutan. Recommended actions for future development terminate the analysis.

Keywords

Bhutan, High Value – Low Volume, Sustainable Tourism, Overtourism, COVID-19-Pandemic

1 Einleitung

Nachdem Anfang März 2020 bei einem amerikanischen Touristen das Coronavirus festgestellt wurde, untersagte die Regierung von Bhutan am 23.4.2020 alle touristischen Einreisen nach Bhutan (Kuensel Online 2020a). Die Sperre wurde erst nach nahezu zwei Jahren am 2.4.2022 aufgehoben, als eine Gruppe von 34 internationalen Touristen wieder einreisen durfte (Kuensel Online 2022). Die Einreisesperre führte zu einem nahezu völligen Ausfall der Einnahmen aus dem Tourismussektor, der 2019 noch mit 10 % zum Bruttosozialprodukt beitrug und etwa 67.000 Menschen einen Arbeitsplatz bot (TCB 2022, S. 23).

Um die in den Jahren vor der Pandemie beginnenden Auswirkungen eines Massentourismus zu vermeiden und stattdessen einen resilienten und dauerhaft einträglichen Tourismus zu fördern, beschloss das Tourism Council of Bhutan (TCB) dessen Wiederaufnahme nach dem Prinzip ‚High Value – Low Volume‘. Für den deutschsprachigen Markt erläuterte Dorji Dhradhul, Generaldirektor des Tourism Council of Bhutan, die Implikationen im Rahmen des Bhutantags der Deutschen Bhutan Himalaya Gesellschaft Ende Mai 2021 (Dhradhul 2021).

Im folgenden Aufsatz wird anhand des umfangreichen und detaillierten online zur Verfügung stehenden Zahlenmaterials des TCB dargestellt, inwieweit Anspruch und Realität übereinstimmen und der Definition eines nachhaltigen Tourismus standhalten.

2 ‚High Value – Low Volume‘ im Kontext des nachhaltigen Tourismus

Die Tourismusstrategie des TCB unterliegt der Vision, einen „grünen, nachhaltigen, inklusiven Tourismus mit hoher Wertschöpfung“ zu entwickeln und zu vermarkten. Besonders bedeutsam ist dabei die Übereinstimmung mit der nationalen Entwicklungsstrategie des Bruttosozialglücks (Gross National Happiness) (TCB 2019, S. 12). ‚High Value – Low Volume‘ definiert das TCB wie folgt:

„Targeting mindful and responsible visitors, creating good value for money experiences, high revenue and yield, quality infrastructure and tourism products and services and Brand Bhutan. While ensuring that the number of tourists Bhutan receives is consistent with the absorptive carrying capacity of our natural endowment, socio-cultural values and infrastructure and does not exacerbate our vulnerabilities as a small nation.“ (TCB 2019, S. 12)

Diese Vision stimmt weitgehend mit den theoretischen Anforderungen an einen nachhaltigen Tourismus überein, wie ein Blick auf die Definition des Global Sustainable Tourism Council zeigt:

„Sustainable tourism takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities. Sustainable tourism should make optimal use of environmental resources that constitute a key element in tourism development, maintaining essential ecological processes and helping to conserve natural heri-

tage and biodiversity; respect the sociocultural authenticity of host communities, conserve their built and living cultural heritage and traditional values, and contribute to intercultural understanding and tolerance; ensure viable, long-term economic operations, providing socioeconomic benefits to all stakeholders that are fairly distributed, including stable employment and income-earning opportunities and social services to host communities, and contributing to poverty alleviation.“ (GSTC o. J.)

Mit dem durch den Tourismus generierten Einkommen, z. B. durch das Sustainable Development Fee (SDF) und weitere Steuern, sollen nicht nur bestimmte Orte und Regionen einen dauerhaften Nutzen ziehen, sondern durch die staatliche Umverteilung der Einnahmen alle Bewohner Bhutans. Gleichzeitig soll dafür gesorgt werden, dass die ökologische Tragfähigkeit des Landes nicht überschritten wird und die soziokulturellen Werte dauerhaft erhalten werden (TCB 2020b).

3 Ausgewählte Handlungsfelder

Die Besucher Bhutans werden seit Beginn des internationalen Tourismus im Jahr 1974 basierend auf ihrer geografischen Herkunft in zwei Gruppen unterteilt, für die unterschiedliche Eintrittsgelder erhoben werden. Besucher aus Indien, Bangladesch und den Malediven zahlen pro Aufenthaltstag ein Sustainable Development Fee (SDF) in Höhe von 1.200 Ngultrum (BTN), was in etwa 15 USD entspricht (Stand Juli 2022). Hinzu kommen die Kosten für selbst organisierte Unterkunft, Transport und Verpflegung. Besucher aus allen anderen Ländern müssen für die Erteilung des Visums eine Minimum Daily Package Rate (MDPR) entrichten. Diese beläuft sich während der Hochsaison (März bis Mai und September bis November) auf 250 USD pro Aufenthaltstag. In den übrigen Monaten reduziert sich die MDPR auf 200 USD pro Tag. In der MDPR ist ein SDF in Höhe von 65 USD sowie Unterkunft, Verpflegung, örtliche Reiseleitung und Beförderung vor Ort enthalten (TCB 2019, S. 10). 2019 haben insgesamt 315.599 Menschen Bhutan besucht, von denen etwa 243.000 oder gut 77 % aus Indien, Bangladesch und von den Malediven kamen (TCB 2019, S. 30). Entsprechend wird klar, dass Bhutan schon vor der COVID-19-Pandemie weit entfernt davon war, sein Potenzial als ‚High Value – Low Volume‘ Destination auszuschöpfen. Bei 243.000 Besuchern aus den südasiatischen Ländern entgehen dem Staat allein durch die Differenz von 50 USD beim SDF Einnahmen in Höhe von über 12 Mio. USD.

In Folge der COVID-19-Pandemie sanken die Besucherzahlen im Jahr 2021 um 91 % auf nur noch 29.812 Besucher, von denen 6.376 aus MDPR Ländern kamen. Die Umsätze gingen entsprechend von 225,87 Millionen USD auf 19,84 Millionen USD zurück (TCB 2020a). Um die Fehlbeträge möglichst schnell auszugleichen, erhöhte die Regierung im Juni 2022 das SDF von 65 USD auf 200 USD pro Aufenthaltstag (Parliament of Bhutan 2022). Dabei sind die Kosten Unterkunft, Verpflegung, örtliche Reiseleitung und Beförderung vor Ort nicht mehr enthalten. So soll sichergestellt werden, dass das Land in Zukunft ein exklusives Reiseziel der Spitzenklasse bleibt. Europäische Reiseveranstalter und Incoming

Agenturen in Bhutan sehen die Erhöhung kritisch und befürchten einen Rückgang zumindest der Aufenthaltsdauer, wenn nicht gar der Reisebuchungen insgesamt (Graue 2022). Ob die Erhöhung die erhofften Mehreinnahmen generiert, wird sich aber frühestens zum Ende des Reisejahres 2023 zeigen.

Die Frage nach der Reisedauer führt zu einem weiteren wichtigen Thema in Bezug auf den Tourismus in Bhutan, der regionalen Verteilung der Reisenden. Die Daten aus dem Bhutan Tourism Monitor 2019 zeigen, dass die regionale Verteilung der Besucher extrem unterschiedlich ist (vgl. [Abb. 1](#), Sektoreinteilung durch den Verfasser). Im Sektor A (Paro, Thimpu, Punakha und Wangdue Phodrang) wurden 62.761 MDPA Besucher gezählt, im Sektor B (Bumthang, Ha und Trongsa) 11.636 und im östlich gelegenen Sektor C (Mongar, Trashigang und Samdrup) 2.600 (TCB 2019). Dies ist besonders deswegen bemerkenswert, weil die wichtigsten religiösen Sehenswürdigkeiten neben dem Kloster Taktsang (Paro/Sektor A) mit den Klöstern Jambay Lhakhang, Kurjey Lhakhang und Tamshing Lhakhang im Bumthang Tal (Sektor B) liegen. Weitere beeindruckende Baudenkmäler sind die Dzongs von Mongar und Trashigang (Sektor C). Die ungleichmäßige Verteilung ist in erster Linie durch die Lage des einzigen internationalen Flughafens in Paro in Westbhan und den extrem problematischen Zustand der einzigen West-Ost Straßenverbindung begründet. Im Osten kann Bhutan außerdem nur auf dem Landweg verlassen werden. Der nächstgelegene Flughafen befindet sich in Guwahati in Indien.

Im Sektor A hat die Zahl der Besucher bereits Ausmaße erreicht, die vor Ort als nicht mehr tragbar erachtet wurden. Kuensel Online, die als regierungsnah geltende älteste Zeitung Bhutans, schrieb dazu:

„How did we get here? How did we allow a high end destination slide into mass tourism? How have we put up with poor governance, complacency, no coherence, and zero coordination? [...] We only woke up when high end tourists started calling out ‘goodbye Bhutan’, when loud Bollywood music echoed along the trails, when sacred pilgrimage sites were crowded with budget tourists who sat on the Lam’s seat for selfies, when tourists climbed on choeten roofs and motor cycles roared through virgin forests.“ (Kuensel Online 2020b, o. S.)

Die Regierung hat aufgrund der touristischen Überlastung des Sektors A eine Tragfähigkeitsstudie für die westlichen Dzongkhags (Distrikte) Paro, Thimphu und Punakha in Auftrag gegeben. Dabei wurden folgende Faktoren analysiert: Zugangsmöglichkeiten, Saisonalität, Besucherverteilung, Infrastruktur, Produktvielfalt und das Vorhandensein von Managementplänen (TCB 2021, S. 9). Nach dem Aufbereiten der verfügbaren Daten wurden Fokusgruppen zusammengestellt, welche die wichtigsten Stakeholder mit einbezogen haben, u. a. die Ministerien für Kultur, Waldwirtschaft und Nationalparks, die Hotel und Restaurant Association, die Association of Bhutanese Tour Operators, das Tourism Council of Bhutan und die Bhutanese Sustainable Tourism Society. Anhand eines Fragebogens wurden zudem örtliche Reiseveranstalter und Reiseleiter einbezogen. Komplettiert wurden die Untersuchungen durch Vor-Ort-Recherchen in den Dzongkhags und Diskussionen mit Repräsentanten der Klöster

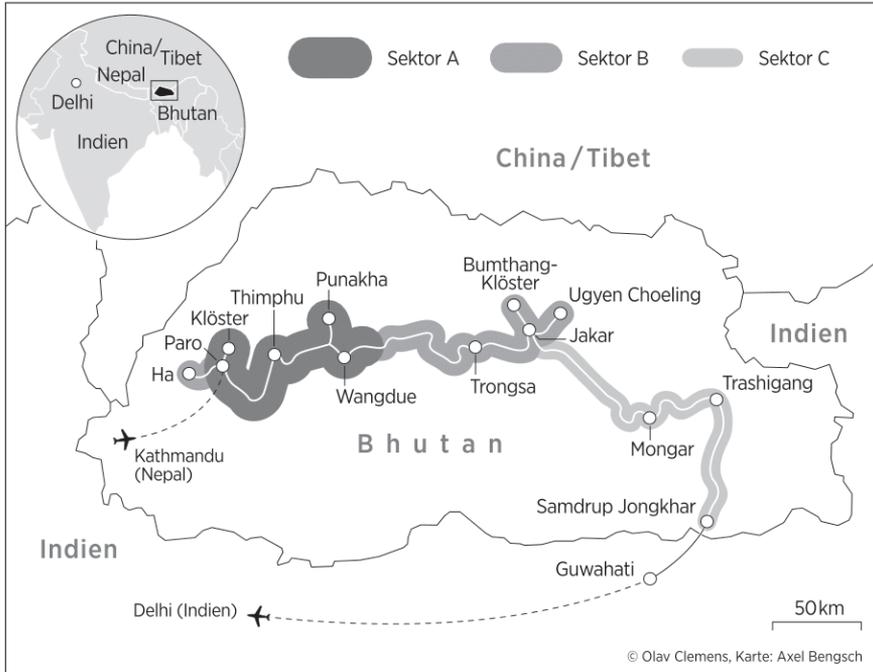


Abb. 1: Regionale Verteilung der Touristen in Bhutan 2019

Quelle: Eigene Darstellung

(TCB 2021, S. 16f.). Die Verfasser der Studie kommen rechnerisch (365 Tage × Zahl der vorhandenen Betten) zu dem Ergebnis, dass die Tragfähigkeit des Dzongkhag Paro 350.000 Besucher pro Jahr beträgt, die des Dzongkhag Thimpu 560.000 Besucher und die des Dzongkhag Punakha 180.000 Besucher. Das würde im Vergleich zu den vorgenannten Zahlen von 2019 durchaus eine Erhöhung der Besucherzahl zulassen, ist aber vollkommen unrealistisch. Die Verfasser schreiben sogar, dass die Tragfähigkeit damit nur zu gut zwei Dritteln (69 %) erreicht war (TCB 2021, S.26). Anders sieht es bei den Resultaten der Fragebogenauswertung aus. Von insgesamt 125 Rückläufern stimmten 93,6 % der These zu, dass es an vielen Sehenswürdigkeiten zum Overcrowding kommt, und 74 % sagten, dass sich durch die hohen Besucherzahlen vielfach Behinderungen ergeben (TCB 2021, S. 18 ff.). Trotzdem meinen 81 % der Befragten, dass die Besucherzahl von 315.599 im Jahr 2019 insgesamt nicht zu hoch war (TCB 2021, S. 25).

Als zukünftige Maßnahme wird die Erstellung von Managementplänen für die untersuchten Dzongkhags empfohlen. Diese könnten dann auch als Vorlage für weitere Sehenswürdigkeiten im Land herangezogen werden. Zusätzlich raten sie dem TCB und den Distriktverwaltungen dazu, sich an den Kriterien des

Global Sustainable Tourism Council (GSTC) für Destinationen zu orientieren (TCB 2021, S. 27 f.).

Abschließend ist zur Beurteilung der nachhaltigen Entwicklung noch ein Blick auf die touristische Infrastruktur notwendig. Der Straßenzustand wurde oben bereits erwähnt. Es gibt nur eine für den Tourismus nutzbare West-Ost Verbindung (vgl. [Abb. 1](#)). Östlich von Jakar ist die Straße teilweise nur einspurig mit Ausweichstellen ausgebaut. In Bhutan werden außerdem keine Tunnel in die Berge geschlagen. Das bedeutet, dass der Weg ins nächste Tal grundsätzlich über eine Passstraße mit vielen Serpentinaugen erfolgt. Die saisonal auftretenden Regenfälle sorgen zudem häufig für Erdbeben, welche die Straße dann zeitweise unpassierbar machen – wie der Autor selbst erlebt hat. Es gibt zwar in Jakar und Trashigang Regionalflughäfen. Die Verbindungen von bzw. nach Paro sind allerdings aufgrund plötzlicher Wetteränderungen extrem unzuverlässig.

In Bhutan gibt es insgesamt 309 Touristenunterkünfte, die nach Sternen klassifiziert sind. Darunter sind 17 Hotels in der Kategorie 5*, die mit der Ausnahme von einem Hotel in Bumthang (Sektor B) alle im Sektor A liegen. Weitere 13 Hotels sind mit 4* eingestuft. Diese liegen ausschließlich im Sektor A. Außerdem sind insgesamt 130 Hotels im 3* Bereich vorhanden, davon 86 im Sektor A und 20 im Sektor B (TCB 2019, S. 45). Anhand dieser Zahlen wird deutlich, dass die touristische Infrastruktur im Land sehr ungleich verteilt ist und, um die erwünschte gleichmäßigere Verteilung der Einkünfte aus dem Tourismus im Land zu erzielen, in den Sektoren B und C dringend ausgebaut werden müsste.

4 Zusammenfassung

Unter Berücksichtigung der vorgenannten Einflussfaktoren kann festgestellt werden, dass die Entwicklung des Tourismus in Bhutan nach dem Ende der Pandemie zwar regierungsseitig mit höchster Priorität vorangetrieben wird, die Umsetzung allerdings regional sehr unterschiedlich voranschreitet. Die vorliegende Tourismusstrategie des ‚High Value – Low Volume‘ hat aber zum Ziel, im ganzen Land einen Tourismus mit hoher Wertschöpfung und möglichst geringfügigen negativen Auswirkungen zu entwickeln. Zahlenmaterial ist umfangreich vorhanden. Jährlich erscheint der Bhutan Tourism Monitor, ein Tourism Satellite Account sowie eine Tragfähigkeitsstudie für erste Bezirke im Sektor A liegen ebenfalls vor. Managementpläne für die meisten Bezirke fehlen allerdings noch.

Dennoch gefährden verschiedene Problemfelder die nachhaltige touristische Entwicklung. Die Zahl der Besucher, die die MDRP bezahlen, ist rückläufig und es besteht die Gefahr, dass sie nach der Erhöhung des SDF weiter sinkt. Die unterschiedliche Herkunft der Besucher und ihre Verteilung innerhalb des Landes stellen insbesondere für den Sektor A von Paro über Thimphu nach Punakha eine außerordentliche Belastung dar. In diesem Bereich besteht die Gefahr, dass sich statt eines ‚High Value – Low Impact‘ eher ein ‚High Impact – Low Value‘ Tourismus entwickelt. Das gilt insbesondere deswegen, weil die Gebühren für die Besucher aus Indien, Bangladesch und den Malediven aus politi-

schen Gründen nicht erhöht werden können (Dhradul 2021). In diesem Zusammenhang wäre eine stärkere Anpassung der MDPR an die unterschiedlichen Saisonzeiten wünschenswert, um die Attraktivität der Nebensaison für Besucher zu steigern. Letztlich muss der Ausbau der West-Ost Straßenverbindung und der Hotelinfrastruktur in den Sektoren B und C forciert werden, um mehr Besucher dazu zu bewegen, die östlichen Landesteile zu besuchen. Bhutan ist noch weit von der erfolgreichen, landesweiten Umsetzung der Strategie eines ‚High Value – Low Impact‘ Tourismus entfernt, was auch Dorji Dhradul konstatierte (Dhradul 2021).

Literaturverzeichnis

- Dhradul, D. (2021): *Tourism in Bhutan post COVID-19: Is the principle of "High Value – Low Volume" experiencing a renaissance?* Unveröffentlichter Vortrag im Rahmen des Bhutan-Tags der Deutschen Bhutan-Himalaya Gesellschaft e. V. (29.05.2021).
- Global Sustainable Tourism Council (GSTC) (o.J.): *GSTC Glossary of Sustainable Tourism Terms* [online]. Verfügbar unter: <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/glossary/> [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].
- Graue, O. (2022): *Bhutan verdreifacht Gebühr für Touristen* [online] 29.06.2022. Verfügbar unter: <https://www.fvw.de/touristik/destination/200-statt-65-dollar-pro-tag-bhutan-verdreifacht-gebuehr-fuer-touristen-227103> [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].
- Kuensel Online (2020a): *Bhutan's Covid-19 story* [online] 09.09.2020. Verfügbar unter: <https://kuenselonline.com/bhutans-covid-19-story/> [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].
- Kuensel Online (2020b): *Time to change gears* [online] 30.05.2020. Verfügbar unter: <https://kuenselonline.com/time-to-change-gears/> [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].
- Kuensel Online (2022): *Bhutan will receive a group of 34 tourists on Saturday* [online] 29.03.2022. Verfügbar unter: <https://kuenselonline.com/bhutan-will-receive-a-group-of-34-tourists-on-saturday/> [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].
- Parliament of Bhutan (2022): *Tourism Levy Act of Bhutan* [pdf]. Verfügbar unter: https://www.tourism.gov.bt/uploads/attachment_files/tcb_eTqz16X8_Tourism%20Levy%20Act%20of%20Bhutan%202022.pdf [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].
- Tourism Council of Bhutan (TCB) (2019): *Bhutan Tourism Monitor 2019* [pdf] Verfügbar unter: https://www.tourism.gov.bt/uploads/attachment_files/tcb_K11a_BTM%202019.pdf [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].
- Tourism Council of Bhutan (TCB) (2020a): *Bhutan Tourism Monitor 2020*, [pdf] Verfügbar unter: https://www.tourism.gov.bt/uploads/attachment_files/tcb_K5Y19KXy_BHUTAN%20TOURISM%20MONITOR%202020.pdf [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].
- Tourism Council of Bhutan (TCB) (2020b): *Tourism Policy of the Kingdom of Bhutan* [pdf]. Verfügbar unter: <https://www.gnhc.gov.bt/en/wp-content/uploads/2020/12/DRAFT-TOURISM-POLICY-.pdf> [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].

Tourism Council of Bhutan (TCB) (2021): *Assessment of Tourism Carrying Capacity for Bhutan*, [pdf]. Verfügbar unter: https://www.tourism.gov.bt/uploads/attachment_files/tcb_ESvy8uZO_Assessment%20of%20Tourism%20Carrying%20Capacity%202021.pdf [zuletzt aufgerufen am 09. 11. 2022].

Tourism Council of Bhutan (TCB) (2022): *2019 Bhutan Tourism Satellite Account* [pdf]. Verfügbar unter: https://www.tourism.gov.bt/uploads/attachment_files/tcb_jP2NfOiM_Bhutan%20Tourism%20Satellite%20Account.pdf [zuletzt aufgerufen am 01.08.2022].

Teil 2: Beiträge aus der Wissenschaft

Diversity als strategischer Erfolgsfaktor zur Steigerung der Resilienz von Destinationen

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.04>

Zusammenfassung

In jüngster Zeit sind Destinationen verstärkt von gravierenden Krisen heimgesucht worden. Insbesondere das Phänomen Overtourismus, aber auch die Implikationen der COVID-19-Pandemie stellen die touristischen Akteure in den Destinationen vor neue, immer komplexere Herausforderungen. Hinzu kommen bereits länger andauernde Metaprozesse wie demographischer Wandel oder Digitalisierung, die in vielerlei Hinsicht ein ‚End of tourism as we know it‘ (destinationthink.com 2017) implizieren. Um sich entsprechenden Herausforderungen erfolgreich zu stellen, bedarf es eines verstärkten Denkens und Handelns ‚outside the box‘. Der vorliegende Beitrag möchte mit Diversity respektive mit Diversity Management für ein Konzept sensibilisieren, das sich in den letzten Jahren zu einem immer wichtigeren strategischen Erfolgsfaktor entwickelt hat, jedoch in destinationsspezifischen Kontexten genauso wie in der tourismuswissenschaftlichen Forschung nach wie vor ein Nischendasein einnimmt. Dabei kann gerade eine verstärkte strategische Inwertsetzung von Diversity die Resilienz von Destinationen nachhaltig steigern. Vor diesem Hintergrund erschließt der Beitrag einerseits aus theoretischer Perspektive das konzeptionelle Selbstverständnis von Diversity respektive Diversity Management, andererseits illustriert er anhand konkreter Fallbeispiele, wie der entsprechende Managementansatz bereits heute erfolgreich in Destinationen in Wert gesetzt wird.

Schlagwörter

Destination, Diversity, Diversity Management, Resilienz

Abstract

In recent times, destinations have increasingly been affected by severe crises. Most notably, the phenomenon of overtourism, but also the ramifications of the COVID-19 pandemic, pose new and ever more complex challenges to tourism stakeholders operating in the destinations. This is compounded by meta-processes that have been going on for some time, such as demographic change or digitalisation, which in many respects imply an ‚end of tourism as we know it‘ (destinationthink.com 2017). To tackle these challenges successfully, there needs to be more thinking and acting ‚outside the box‘. This article seeks to raise awareness of diversity and diversity management as a concept that has become an increasingly significant strategic success factor in recent years, though it still occupies a niche in destination-specific contexts as well as in tourism research. And yet it is precisely the increased strategic utilisation of diversity that has the potential to enhance the resilience of destinations in the long term. With this in mind, on the one hand, the article explores the

conceptual self-understanding of diversity and diversity management from a theoretical perspective. On the other hand, it draws on concrete case studies to illustrate how the corresponding management approach is already being applied successfully in destinations today.

Keywords

Destination, Diversity, Diversity Management, Resilience

1 Einleitung

Diversity respektive Diversity Management ist nach wie vor in der tourismuswissenschaftlichen *community* ein absolutes Nischenthema, dessen Relevanz häufig unterschätzt wird. Ein konkretes Ereignis, das wenige Wochen vor den fünften Deidesheimer Gesprächen zur Tourismuswissenschaft stattfand, soll diese Einschätzung unterstreichen: Als einer der beiden Autoren in informeller Runde Kolleginnen und Kollegen erzählt hatte, er werde im Rahmen einer Konferenz über das Thema Diversity Management sprechen, wurde er mit folgender Aussage konfrontiert: „Was für ein Luxusthema in der heutigen Zeit! Gibt es angesichts der derzeitigen Pandemie keine wichtigeren Themen?“ Einschlägige Erfahrung macht auf exemplarische Art und Weise deutlich, dass das Konstrukt Diversity – im Sinne einer Vielfalt von Menschen bzw. kollektiven Einheiten, die sowohl gruppenspezifische als auch individuelle Unterscheidungsmerkmale subsumiert (Charta der Vielfalt e.V. 2020) – und noch mehr dessen organisationale Wertschätzung und Inwertsetzung enormes Erklärungspotenzial aufweisen.

Eines der ersten Unternehmen, das den strategischen Mehrwert von Diversity und Diversity Management erkannt hatte, war die Lufthansa Group (2012, o. S.), auf deren Homepage man bereits zehn Jahre vor Erscheinen dieses Beitrags folgendes Statement lesen konnte: „Globalisierung, weiter zunehmende Individualisierung und demografischer Wandel lassen die Vielfalt in der Mitarbeiterschaft größer werden. Die Mitarbeiter des Lufthansa Konzerns kommen buchstäblich aus aller Welt. Sie unterscheiden sich nicht nur durch ihre Herkunft. Alter, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, Nationalität und Ethnie, sexuelle Orientierung sowie Behinderung spielen genauso eine Rolle wie persönliche Erfahrungen und die individuelle Biografie. [...] Lufthansa sieht gerade in dieser Vielfalt Chancen für das Unternehmen – nicht nur wegen der Internationalität neu hinzukommender Konzerngesellschaften, sondern in erster Linie aufgrund der Vielfalt unserer Kunden aus aller Welt. Mitarbeiter-Vielfalt erlaubt uns, optimal auf die Wünsche und Anliegen unserer Kunden einzugehen. Für eine optimale Zusammenarbeit müssen Menschen einander akzeptieren, wie sie sind. Dies setzt ein Verständnis des eigenen kulturellen Hintergrundes voraus. Nur so lässt sich auch das ‚Andere‘ verstehen.“ Aufbauend auf diesem Zitat lassen sich aus Perspektive der beiden Autoren folgende Erkenntnisse ableiten, die es zukünftig forciert in destinationsspezifischen Kontexten zu berücksichtigen gilt: Zum einen sollten die touristischen Leistungsträger in den Destinationen verstärkt auf personale Heterogenität innerhalb ihrer Belegschaft – die im

Idealfall die zunehmende Vielfalt unserer Gesellschaft widerspiegelt – achten, zum anderen sollten vermehrt Angebote entwickelt werden, die stärker die immer ausdifferenzierteren Nachfragemuster abbilden. Im Idealfall erkennen die destinationsrelevanten Leistungsträger, dass ein strategisches Diversity Management – das sowohl die Bedürfnisse der Angebots- als auch der Nachfrageseite berücksichtigt – einen zunehmend wichtigen Erfolgsfaktor darstellt, um nicht nur die Resilienz einer Destination einschließlich ihrer zentralen Leistungsträger zu steigern, sondern auch deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Die Struktur des Beitrags gliedert sich wie folgt: Zunächst wird das konzeptionelle Selbstverständnis von Diversity respektive Diversity Management aufgerollt. Beide Termini haben zwar längst den Status von ‚Modebegriffen‘ (Becker 2015; Scherle und Rosenbaum 2019) überstanden, gleichwohl erscheinen – angesichts der bis dato in tourismuswissenschaftlichen Kontexten nur rudimentär erfolgten Auseinandersetzung mit den Begriffen und einer erleichterten Einordnung des Sujets – einige grundlegende Ausführungen zu diesen Schlüsselbegriffen zielführend. Anschließend wird mit Resilienz auf den dritten zentralen Schlüsselbegriff des Beitrags eingegangen. In diesem Zusammenhang soll – über das Modell von Duchek, Raetzke und Scheuch (2020) – auch der Konnex zwischen Diversity bzw. Diversity Management und Resilienz herausgearbeitet werden. Der anwendungsorientierte Part des vorliegenden Beitrags besteht darin, dass im dritten Abschnitt drei ausgewählte Beispiele vorgestellt werden, in denen auf Destinationsebene Diversity strategisch in Wert gesetzt wird. Im Fokus stehen drei Organisationen aus dem Tourismus- und Hospitalitysektor, die im Kontext ihrer Positionierung gezielt mittels attraktiver Angebote spezifische Diversitätsdimensionen ansprechen. Ein problemzentrierter Ausblick rundet den Beitrag schließlich ab. Dieser versteht sich nicht zuletzt als Plädoyer: einerseits für weitere Forschungsaktivitäten in einem *emerging field of research*, andererseits als Impetus für eine forcierte Implementierung von Diversity Management in der konkreten Destinationspraxis.

2 Konzeptionelle Zugänge auf zentrale Schlüsselbegriffe

2.1 Diversity und Diversity Management

Es gibt in den Sozialwissenschaften wenige Begriffe, die in den letzten Jahren vor dem Hintergrund aktueller sozio-ökonomischer Transformationsprozesse – wie Globalisierung, demographischer Wandel oder Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile – und angesichts einer zunehmenden Bedeutung von Corporate Social Responsibility derart häufig in Wert gesetzt wurden wie Diversity und Diversity Management (Becker 2015; Harrison und Klein 2007; Madera 2017). Die beiden eng miteinander verzahnten Fachtermini hielten zunächst Einzug in den USA und thematisierten besonders die Unterschiede in der Arbeitnehmerschaft hinsichtlich bestimmter Diversitätsdimensionen wie Geschlecht, Alter und Ethnizität (Brazzel 2003; Rhodes 1999; Zaroni et al. 2010). Als zentraler Push-Faktor gilt in diesem Zusammenhang die von Johnston und Packer (1987) veröffentlichte Studie *Workforce 2000: Work and Workers for the*

Twenty-first Century. Darin setzten sich die beiden Autoren mit den komplexen Implikationen und Herausforderungen demographischer Transformationsprozesse auf den US-amerikanischen Arbeitsmarkt auseinander.

Den eigentlichen Durchbruch erlebte der Umgang mit Diversity – im Sinne eines strategischen Diversity Managements – in den 1990er-Jahren. Insbesondere jene Unternehmen, die angesichts eines fortschreitenden demographischen Wandels einen Fachkräftemangel fürchteten und darüber hinaus konstruktiv mit der zunehmenden personellen Heterogenität ihrer Belegschaften umgehen wollten, implementierten forciert Diversity Management als einen strategischen Ansatz der Unternehmensführung. Als Pioniere fungierten zunächst vor allem transnationale Konzerne, sukzessive hielt aber auch das entsprechende Managementkonzept verstärkt in kleinen und mittleren Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen Einzug (Loden und Rosener 1991; Rhodes 1999; Vedder 2006). Die nachfolgende Abbildung dokumentiert ausgewählte Einflussfaktoren, die in den letzten Jahren die Diffusion von Diversity Management begünstigt haben (vgl. [Abb. 1](#)).

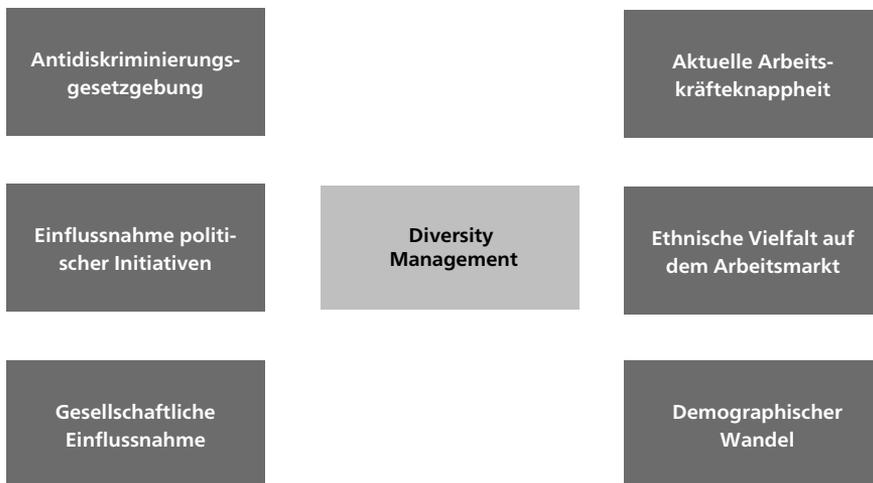


Abb. 1: Ausgewählte Einflussfaktoren auf die Verbreitung von Diversity Management

Quelle: Vedder (2009, S. 121)

Das forcierte strategische Umdenken bezüglich Diversity lässt sich durchaus als Paradigmenwechsel bezeichnen. Wurde der Umgang mit menschlicher Heterogenität über Jahrzehnte hinweg – gerade aus organisationaler Perspektive – vor allem mit staatlicher Gängelung respektive mit einer aufoktroierten Einschränkung unternehmerischer Freiheiten durch eine bürokratische Gesetzgebung assoziiert, so erkennen zunehmend auch Kritiker von Diversity Management die mit diesem Managementkonzept verbundenen Vorteile. Einen nicht zu unterschätzenden Anteil an dieser Entwicklung hat die *scientific community*, die das Sujet verstärkt auf ihre Forschungsagenda setzt. Sowohl das forcierte

Einwerben von Drittmittelprojekten als auch eine ausgeweitete Publikationstätigkeit implizieren nicht nur eine verstärkte Sensibilisierung für die entsprechende Thematik, sondern die generierten Forschungsergebnisse dokumentieren verstärkt die vielschichtigen Vorteile eines strategischen Diversity Managements für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (Cox und Blake 1991; Hofmann 2012; Labucay 2006).

In der tourismuswissenschaftlichen *community* stecken entsprechende Forschungsaktivitäten bedauerlicherweise nach wie vor in den Anfängen. So bemängeln Kalargyrou und Costen (2017, S. 68) „significant gaps between the diversity management scholarship conducted in hospitality and tourism disciplines and the general business field“, und die beiden in St. Gallen lehrenden Diversitätsforscher Pescia und Jent (2018, S. 75) werfen in einem Grundlagenartikel der *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management* – angesichts von nur 28 Peer-Review-Artikeln im Zeitraum von 1965 bis 2014 – die Frage auf: „Warum wird die [...] Tourismusbranche im Rahmen der Diversitätsforschung so wenig berücksichtigt? Da diese Branche seit jeher das Zusammentreffen unterschiedlichster Menschen bedingt, muss sie folglich besonders gut gelernt haben, mit der Vielfalt von Menschen umzugehen und diese Vielfalt konstruktiv zu nutzen.“ Eine potenzielle Antwort könnte darin liegen, dass die strategische Inwertsetzung von Diversity Management nach wie vor von Konzernen dominiert wird, wohingegen kleine und mittlere Unternehmen, die traditionell die prädominierenden Akteure in den Destinationen darstellen, erst sukzessive die Vorteile des entsprechenden Managementkonzepts für sich entdecken (Becker 2015; Tripp, Büschenfeldt und Wiesner 2016).

Die in den letzten Jahren seitens der tourismuswissenschaftlichen *community* durchgeführten Studien konzentrieren sich vor allem auf die Themenfelder Diversitätspraktiken, Diversity-Trainings sowie Inklusion von Migrantinnen und Migranten (Manoharan und Singal 2017); letztgenannter Aspekt findet verstärkt auch in deutschsprachigen Studien angesichts einer zunehmend notwendigen und wünschenswerten Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt seinen Niederschlag (Thiesing, Henkel und Schmitt 2019). Hinsichtlich einer Auseinandersetzung mit spezifischen Diversitätsdimensionen dominieren in erster Linie Fragestellungen, die sich mit Gender-Aspekten (insbesondere der forcierten Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt oder dem sogenannten Gender Pay Gap) beschäftigen (Kalargyrou und Costen 2017; Manoharan und Singal 2017). Wirft man einen Blick auf einschlägige Forschungsaktivitäten im Spannungsfeld von Tourismus und Diversität, so sind – in Bezugnahme auf Manoharan und Singal (2017) – vor allem zwei Aspekte auffällig: zum einen eine noch immer deutlich von der angelsächsischen *scientific community* geprägte Forschung, zum anderen eine nicht zu unterschätzende Dominanz von quantitativen gegenüber qualitativen Studien. Explorativ ausgerichtete Fallstudien – wie jene von Scherle, Rosenbaum und Obermeyer (2021), die sich aus Mitarbeiterperspektive mit der Perzeption von Diversität respektive Diversity Management bei einem führenden internationalen Aviation-Konzern ausein-

andersetzt – sind noch immer vergleichsweise selten (Madera 2017; Madera, Dawson und Neal 2017; Soldan und Nankervis 2014). Als einigende Klammer der meisten bislang durchgeführten empirischen Studien gilt die Erkenntnis, dass ein zielführendes Diversitätsverständnis nicht nur eines erfolgreichen Umgangs mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten bedarf, sondern vielmehr auch die Individualität von Personen fokussiert, anstatt bloß auf bestimmte Gruppenzugehörigkeiten zu verweisen (Bell 2012; Edewor und Aluko 2007; Kalargyrou und Costen 2017).

Längst stellt Diversity im 21. Jahrhundert ein weitgehend omnipräsentes Phänomen dar, wobei es offensichtlich ist, dass Menschen angesichts immer komplexerer sozio-kultureller Rahmenbedingungen mittels sozialer und kultureller Kategorien in unterschiedliche Identitätsgruppen eingeteilt werden. Dabei überwindet ein zeitgemäßes Verständnis von Diversity – im Sinne von Leenen, Scheitza und Wiedemeyer (2006, S. 45) – „das Gegensatzpaar ‚Wir und die Anderen‘ und schaut nicht länger aus einer ‚Normalperspektive‘ auf die in irgendeiner Hinsicht (Geschlecht, kulturelle Zugehörigkeit etc.) ‚Fremden‘.“ Um die enorme Komplexität des Konstrukts Diversity herunterzubrechen, wird in der Regel auf sogenannte Diversitätsdimensionen zurückgegriffen. Die in Bezugnahme auf die EU-Antidiskriminierungslinie wichtigsten Diversitätsdimensionen sind:

- Alter
- Behinderung
- Ethnizität
- Religion
- Geschlecht bzw. Gender
- sexuelle Orientierung

Anzumerken bleibt, dass ein innovatives strategisches Diversity Management die Individualität von Personen in den Vordergrund rückt. In diesem Kontext lässt sich Diversity als eine komplexe, sich ständig transformierende Mischung von Eigenschaften, Verhaltensweisen und Talenten auffassen, wobei im Idealfall eine positive Diagnose im Vordergrund steht, die dezidiert mit Wertschätzung von menschlicher Vielfalt einhergeht (Becker 2006; Leenen, Scheitza und Wiedemeyer 2006; Thomas 1996). Ein strategisches Diversity Management, das Weltoffenheit signalisiert, unterstützt Organisationen nicht nur, sich Fachkräften und Talenten als ein attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, sondern es wirkt auch nach innen, da es Zufriedenheit, Loyalität und Leistungsfähigkeit der Belegschaft steigert (Charta der Vielfalt e. V. 2020). Im Sinne des sogenannten Marktzutritts- und Legimititätsansatzes wird auch immer wieder der betriebswirtschaftliche Mehrwert von Diversity Management hervorgehoben, indem sich Organisationen durch den Faktor Vielfalt neue Zielgruppen und Märkte erschließen (Thomas und Ely 1996); ein Aspekt, der gerade in Krisenzeiten die organisationale Resilienz nachhaltig steigern kann.

2.2 Resilienz unter besonderer Berücksichtigung ihres Bezugs zu Diversity

Der Begriff Resilienz leitet sich in Anlehnung an Thun-Hohenstein, Lampert und Altendorfer-Kling (2020) vom lateinischen Wort *resilire* (für zurückspringen oder abprallen) ab. Ursprünglich war damit die physikalische Fähigkeit eines Körpers gemeint, nach Veränderung der Form wieder in seine Ursprungsform zurückzugelangen. Die Ersterwähnung des Terminus, so halten Thun-Hohenstein, Lampert und Altendorfer-Kling (2020, S.8) fest, wird dem Psychologen Block (1977) zugeschrieben. Seine Arbeit beschäftigte sich mit jungen Menschen im Kleinkindalter, bei denen er die Ego-Kontrolle und die Ego-Resilienz analysierte und sie im Alter von sieben Jahren nachuntersuchte. Hoch-Ego-Resiliente Kinder wurden von ihren Lehrerinnen und Lehrern bzw. ihren Kindergärtnerinnen und Kindergärtnern als empathischer, kompetenter und kreativer eingeschätzt. Nicht zuletzt konnten sie in der Regel besser mit Stress umgehen und waren weniger in Konflikte involviert.

Je nach Wissenschaftstradition und -disziplin haben sich in den letzten Jahren unterschiedliche konzeptionelle Zugänge auf Resilienz herausgebildet: In der Psychologie geht man – in Anlehnung an die vorangegangenen Ausführungen – von einem individuellen Anpassungsprozess aus, der es einer Person ermöglicht, zielführend mit Schwierigkeiten umzugehen und Widrigkeiten zu überwinden (Rolfe 2018). Regionalwissenschaftler verstehen – in Bezugnahme auf Wink (2010, S. 111) – unter dem Begriff die „Fähigkeiten von Regionen, exogene Schocks zu verarbeiten und die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit zu erhalten.“ In ökonomischen Kontexten wird Resilienz als Fähigkeit konzeptualisiert, die Krisenanfälligkeit von Volkswirtschaften zu verringern respektive ihre Strukturen und Prozesse dergestalt auszurichten, dass sie möglichst robust schwere Schocks überwinden und gleichzeitig Wachstum generieren (OECD 2015).

Aufgrund fortschreitender Internationalisierungsprozesse – wie sie gerade in tourismusspezifischen Kontexten besonders gut zu beobachten sind – agieren Unternehmen und Organisationen in einer zunehmend komplexen und unübersichtlichen Welt, in der unerwartete Ereignisse allgegenwärtig sind (Duchek, Raetz und Scheuch 2020; Pillmayer und Scherle 2018; Prayag 2017). Paradigmatisch hierfür steht das Akronym VUCA: eine Welt, geprägt von *Volatility* (Volatilität), *Uncertainty* (Unsicherheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Mehrdeutigkeit). Die Veränderungen politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen und eine hohe Marktvolatilität – geprägt durch komplexe Lieferketten, globale Finanzkrisen, Pandemien und Kriege – sind nur einige wenige Beispiele von Turbulenzen, die das Überleben von Unternehmen und Organisationen mittel- bis langfristig bedrohen können. Um in einem derart komplexen Umfeld erfolgreich agieren respektive nachhaltig bestehen zu können, muss eine organisationale Widerstandsfähigkeit entwickelt werden, die im Idealfall davon geprägt ist, potenzielle Bedrohungen möglichst frühzeitig zu antizipieren, unerwartete Ereignisse wirksam zu bewältigen und schlussendlich aus diesen Ereignissen zu lernen (Barasa, Mbau und Gilson 2018; Blaique, Ismail und Aldabbas 2022; Semling und Ellwart 2016). Vor diesem Hintergrund ermög-

licht Resilienz nicht nur eine effektive Krisenbewältigung, sondern sie kann im Idealfall sogar eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit mit sich bringen (Elleuch et al. 2016; Sabatino 2016).

Um organisationale Resilienz entwickeln zu können, benötigen Organisationen angemessene Ressourcen, die nachhaltig die Genese von Resilienz fördern. Neben finanziellen Ressourcen, Know-how, Erfahrung und rechtlichen Aspekten zählt – in Bezugnahme auf Brown und Greenbaum (2017) – auch explizit die personale Vielfalt einer Belegschaft (Stichwort Diversity) dazu. Ein von Duchek, Raetze und Scheuch (2020) entwickeltes Modell veranschaulicht aus prozessorientierter Perspektive den Einfluss von Diversity auf Resilienz (vgl. [Abb. 2](#)). „In detail“, so argumentieren die drei Autoren, spielt Diversity „a central role for enhancing organizational resilience if it is well managed. Based on the broad understanding of diversity as any form of work-group diversity [...] and a process-based understanding of resilience [...], we focus on how diversity might affect the three process stages of organizational resilience (anticipation, coping, and adaptation). We reason that diversity can lead to the development and improvement of specific capabilities that underlie these stages.“ (Duchek, Raetze und Scheuch 2020, S. 393). Wie in [Abbildung 2](#) ersichtlich wird, stellt Diversity in allen drei Phasen organisationaler Resilienz – Antizipation (P1), Bewältigung (P2) und Anpassung (P3) – einen wichtigen Faktor dar, um einen wahrnehmbaren und vor allem messbaren Beitrag zur Resilienzsteigerung leisten zu können.

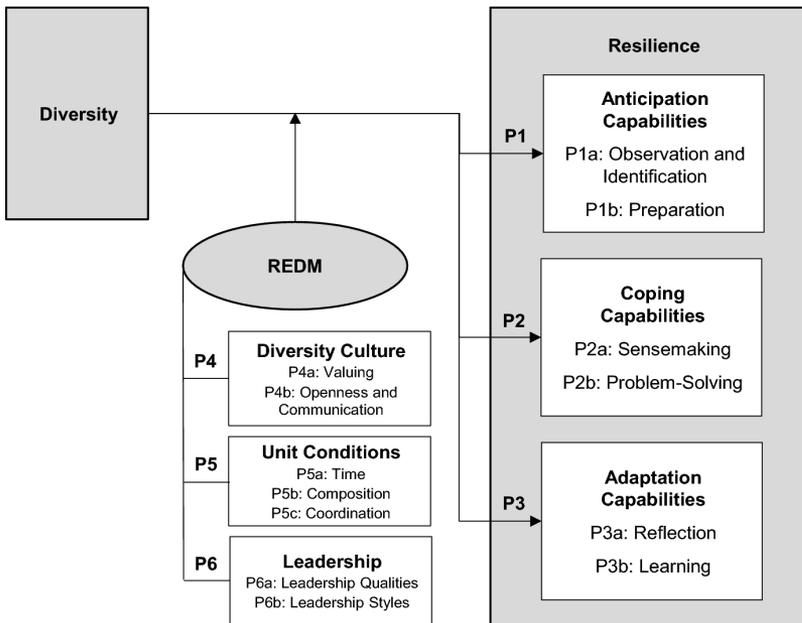


Abb. 2: Der Einfluss von Diversity auf Resilienz
Quelle: Duchek, Raetze und Scheuch (2020, S. 394)

P1 Anticipation Capabilities bzw. **Antizipation** stellt die erste Phase organisationaler Resilienz dar und beschreibt deren präventive Dimension bezüglich einer potenziellen Krise. Damit ist insbesondere die Fähigkeit verbunden, kritische Entwicklungen innerhalb einer Organisation bzw. in deren unmittelbaren Umfeld möglichst frühzeitig zu erkennen und sich proaktiv darauf vorzubereiten. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass resiliente Organisationen jede Krise verhindern können, da sich diese meistens überraschend ereignen und nur bedingt prognostizieren lassen. Evidenzbasierte Daten markieren in diesem Zusammenhang einen nicht zu unterschätzenden Erfolgsfaktor. Nur wenn es den relevanten Akteuren gelingt, interne und externe Entwicklungen zu beobachten, zu messen, zu analysieren und damit potenzielle Bedrohungen frühzeitig zu erkennen, ist eine zielführende Vorbereitung auf Krisen möglich (Marcazzan, Campagnolo und Gianecchini 2022; Rolfe 2018).

P2 Coping Capabilities bzw. **Bewältigungsstrategien** sind unabdingbar, wenn der konkrete Krisenfall eingetreten ist. „After the interpretation and understanding of a present crisis“, so schreiben Duchek, Raetzke und Scheuch (2020, S. 398) in diesem Zusammenhang, „organizations need to develop concrete solutions to cope with it in a resilient manner. This includes the appropriate use of gathered information, the transformation of information into adequate solutions and, finally, the consensual selection and implementation of the best options in a timely manner.“ Aus diversitätsorientierter Perspektive ist gerade in dieser Phase ein möglichst holistischer Zugang auf die Krisensituation vonnöten. Dabei gilt: Je heterogener die personale Zusammensetzung eines Teams, umso differenzierter und innovativer ist in der Regel die Expertise – nicht zuletzt eröffnen sich wertvolle Perspektivwechsel, die ein Denken und Handeln ‚outside the box‘ erleichtern (Robertson et al. 2015; Van der Hallen, Jongerling und Godor 2020).

P3 Adaptation Capabilities bzw. **Anpassungsfähigkeiten** beziehen sich auf die Fähigkeiten einer Organisation, sich nach einer Krise und der durch sie hervorgerufenen Implikationen anzupassen respektive möglichst langfristig deren Schäden zu mildern und eventuelle Chancen zu nutzen. Die Anpassungsfähigkeiten hängen unter anderem von den verfügbaren finanziellen Mitteln, den Humanressourcen sowie den anzutreffenden Anpassungsoptionen ab und können sich – je nach Risiko, Organisationstyp oder Wirtschaftsbranche – deutlich unterscheiden. Im Idealfall wird diese Phase sowohl von einer eingehenden Reflexion des vorangegangenen Ereignisses als auch von organisationalem Lernen begleitet (Evenhuis 2020; Mallick 2021; Pike, Dawley und Tomaney 2010).

Im Rahmen der drei skizzierten Phasen kann davon ausgegangen werden, dass eine möglichst heterogene Belegschaft nicht nur die Problemlösungs- und Entscheidungsfindungskompetenzen innerhalb einer Organisation erhöht, sondern auch den Kreativitäts- bzw. Innovationsgrad. Diversity kann jedoch nur dann eine entscheidende Rolle für die Stärkung organisationaler Resilienz spielen, wenn sie auch professionell gemanagt wird (Hall, Prayag und Amore 2017; Pillmayer und Scherle 2018). Hier liegt sicherlich nach wie vor eine der größten Herausforderungen für touristische Leistungsträger in Destinationen. Anzumerken bleibt weiterhin, dass sich – gerade in tourismusspezifischen Kontexten – ein strategisches Diversity Management keinesfalls ausschließlich auf personale

Vielfalt innerhalb einer Organisation beschränken sollte, sondern auch in Kundenansprache und Marketing. Dabei spiegelt die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterstruktur im Idealfall angesichts fortschreitender Individualisierungs- und Pluralisierungsprozesse die immer ausdifferenziertere Kundenstruktur wider – und sei es nur, indem man möglichst tailor-made und authentisch die spezifischen Kundenbedürfnisse adressiert (Aretz 2006; Schulz 2009; Stangel-Meseke, Hahn und Steuer 2015). Thomas und Ely (1996, S.83) konstatieren unter expliziter Bezugnahme auf die Diversitätsdimension Ethnizität: „We are living in an increasingly multicultural country, and new ethnic groups are quickly gaining consumer power. Our company needs a demographically more diverse workforce to help us gain access to these differentiated segments. We need employees with multilingual skills in order to understand and serve our customers better and to gain legitimacy with them. Diversity isn't just fair; it makes business sense.“

Nach diesen vergleichsweise abstrakten Ausführungen werden im nachfolgenden Abschnitt drei ausgewählte Fallbeispiele vorgestellt, die aus anwendungsorientierter Perspektive illustrieren, wie sich in tourismusspezifischen Kontexten Diversity in Wert setzen lässt und sich dadurch die Resilienz einer Organisation erhöht.

3 Die Inwertsetzung von Diversity anhand ausgewählter Fallbeispiele

3.1 Diversitätsdimension Behinderung: Stiftung Bürgerhospital und Hotel Ritter von Böhl in Deidesheim

Die Stiftung Bürgerhospital Deidesheim geht auf Ritter Nikolaus von Böhl zurück, der 1494 ein Spital für Kranke, Hilfsbedürftige, Durchreisende und Pilger stiftete. Die sieben Leitprinzipien des Gründers – Fremde beherbergen, Hungerige speisen, Durstige tränken, Nackte bekleiden, Kranke pflegen, Gefangene besuchen und Tote bestatten – prägen nach wie vor die Satzung der Stiftung, auch wenn sie im Laufe der Zeit an heutige Anforderungen und Bedürfnisse angepasst wurden (Stiftung Bürgerhospital Deidesheim 2019). Das Gleiche gilt für zentrale Einrichtungen der Stiftung: Aus der einst bescheidenen Herberge für Reisende gingen ein attraktives Hotel in historischem Ambiente und ein schmuckes Café hervor. Ein essenzielles Anliegen der Stiftung ist seit jeher, Menschlichkeit und Solidarität mit wirtschaftlichem Denken und Handeln zu verzahnen. In diesem Kontext wird mit der Diversitätsdimension Behinderung auch explizit auf den Faktor Diversity gesetzt – und zwar sowohl in der Belegschaft als auch in Bezug auf potenzielle Nachfragerinnen und Nachfrager. Die amerikanische Politologin Schriener (2001, S.643) spricht im Rahmen von Behinderung von einem „emerging paradigm“, demzufolge es sich bei der entsprechenden Diversitätsdimension in letzter Konsequenz um das Resultat eines Fehlens gesellschaftlicher Institutionen und Praktiken handelt, mit denen es möglich wäre, dem gesamten Spektrum individueller Unterschiede gerecht zu werden – nicht so bei dem von der Stiftung Bürgerhospital getragenen Hotel

Ritter von Böhl, das sich unter dem Motto „Aufenthalt ohne Einschränkungen“ explizit dem Thema Barrierefreiheit verschrieben hat. Auf der Homepage heißt es (Ritter von Böhl 2022):

„Wir möchten all unseren Gästen einen Aufenthalt ohne Handicap bieten. Deshalb ist unser gesamtes Haus barrierefrei. Unser Hotel wurde nach den Kriterien der bundesweiten Kennzeichnung ‚Reisen für alle‘ eingestuft und ist berechtigt, die Auszeichnung ‚Barrierefreiheit geprüft‘ zu führen. Das bedeutet, dass alle Angaben zur Barrierefreiheit von externen, speziell geschulten Erhebern vor Ort geprüft wurden und es sich um keine Selbsteinschätzung unseres Betriebes handelt. [...] Die Daten zur Barrierefreiheit liegen im Detail vor und können von unseren Gästen eingesehen werden. Mindestens ein Mitarbeiter unseres Betriebes hat an einer Schulung zum Thema ‚Barrierefreiheit als Komfort- und Qualitätsmerkmal‘ teilgenommen.“

Das Geschäftskonzept, in dem der „Abbau von Barrieren“ als eine zentrale Schlüsselaufgabe angesehen wird, scheint aufzugehen und wird sowohl von den Gästen als auch von der Belegschaft geschätzt: So musste beispielsweise das Hotel während der COVID-19-Pandemie – im Gegensatz zu vielen anderen touristischen Betrieben, die in dieser Zeit häufig von einer starken Fluktuation heimgesucht wurden – keine einzige Kündigung verzeichnen; ein Aspekt, der sowohl als Wertschätzung von Diversity als auch als ein nicht zu unterschätzen-des Signal für gesteigerte Resilienz interpretiert werden kann (vgl. [Abb. 3](#)).



Abb. 3: Zielgruppenspezifisches Marketing für einen Aufenthalt ohne Einschränkungen (Diversitätsdimension Behinderung)

Quelle: Hotel Ritter von Böhl (2022)

3.2 Diversitätsdimension Sexuelle Orientierung: Arosa Gay Ski Week

Ungeachtet der Tatsache, dass sexuelle Orientierung eine der sechs zentralen Diversitätsdimensionen der EU-Antidiskriminierungsrichtlinie darstellt, hat die entsprechende Thematik bis dato sowohl seitens der *scientific community* als auch seitens der Praxis vergleichsweise wenig Beachtung gefunden; ein Faktum, das nach wie vor auf den – bedauerlicherweise – ausgesprochen ambivalenten Umgang mit sexueller Orientierung zurückzuführen ist (Belinszki 2003; Losert 2007; Scherle 2016). „Für Homosexuelle“, so vermerkte noch vor wenigen Jahren Lippitz (2016, o. S.) in einem Artikel für *Die Zeit*, „stellen sich Verhaltensfragen ganz automatisch, wenn sie verreisen wollen. Die Planung von Urlaubs- und Geschäftsreisen sieht einfach anders aus als für die Mehrheit der Gesellschaft. Sie hat etwas Existenzielles. In welches Land kann ich gefahrlos einreisen? Wo muss ich mich nicht verstellen? Welche Kompromisse will ich eingehen, um mir eine weltberühmte Sehenswürdigkeit anzusehen?“

Nichtsdestotrotz wird in immer mehr Destinationen erkannt, dass der sogenannte LGBT-Tourismus einen zunehmend wichtigen Wirtschaftsfaktor darstellt und ein enormes Entwicklungspotenzial aufweist. In diesem Zusammenhang geht man insbesondere bei Homosexuellen von zahlreichen Vorteilen der entsprechenden Zielgruppe aus, etwa, dass es sich in der Regel um Doppelverdiener handelt, die meistens keine Kinder haben und deshalb über größere finanzielle Ressourcen als heterosexuelle Reisende verfügen. Darüber hinaus besteht häufig eine weitgehende Unabhängigkeit von Schulferien, wodurch die Angebotsseite auch in weniger frequentierten Zeiträumen auf Nachfrage stößt (Queerpride 2022; Stadt Köln – Amt für Integration und Vielfalt 2019; Ziegert 2000). Eine der prominentesten Destinationen, die die vielfältigen Vorteile des LGBT-Tourismus erkannt hat und explizit auf die Diversitätsdimension sexuelle Orientierung setzt, ist Arosa. Seit 2005 wird in der Schweizer Destination die *Arosa Gay Ski Week* veranstaltet, die längst den Status eines Geheimtipps verloren hat und sich inzwischen weltweiter Nachfrage erfreut; ein Faktum, das durchaus selbstbewusst seitens der Veranstalter auf ihrer Homepage kommuniziert wird (arosa-gay-skiweek.com 2022):

„Arosa gilt schon lange als gay-friendly Ferienort – unsere Regenbogenflagge weht als Zeichen dafür während dem ganzen Winter [sic!] stolz im Dorfzentrum. Unsere Gäste kommen aus der ganzen Welt (über 30 Länder) und zählen zu allen Altersklassen. Es gibt viele Gelegenheiten, sich zu treffen, zusammen Zeit zu verbringen und neue Freunde zu machen. Unser aufgeschlossenes Team steht dir immer zur Seite, begleitet dich durch die Woche und bietet dir täglich Ski- und Snowboard Gruppen, um das tolle Skigebiet zu entdecken. Dazu verfügt der Ferienort über einige der freundlichsten Mitarbeiter. Dank uns werden deine Ferien nochmals ein bisschen besser! Nicht zuletzt, weil wir dich auch nächstes Jahr wieder willkommen heißen [sic!] wollen!“

Es versteht sich von selbst, dass Diversity – unabhängig von der jeweiligen Diversitätsdimension – nur in einem weltoffenen und toleranten Umfeld gedeihen kann. Entsprechende Prämisse ist nicht nur eine *Conditio sine qua non* für

die Erschließung neuer und bis dato vernachlässigter Zielgruppen, sondern sie steigert letztendlich auch angesichts einer weiteren Ausdifferenzierung der Nachfrage die Resilienz einer Organisation bzw. Destination (vgl. [Abb. 4](#)).



Abb. 4: Zielgruppenspezifisches Marketing für die Arosa Gay Ski Week (Diversitätsdimension sexuelle Orientierung)

Quelle: Arosa Tourismus (2000)

3.3 Diversitätsdimension Gender: Hotel Bristol in Genf

Angesichts einer fortschreitenden Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen gewinnen sogenannte Solo-Reisen zunehmend an Relevanz, wobei der Anteil alleinreisender Frauen schneller als derjenige der Männer wächst. Die Zahlen sprechen für sich: In der 2017 veröffentlichten *Princeton Survey Research Associates Study* wurde deutlich, dass 58 Prozent der sogenannten Millennials gerne alleine verreisen, bei den vorangegangenen Generationen liegt der Anteil nur bei 47 Prozent. Bei Google erhöhten sich zwischen 2016 und 2017 die Suchanfragen nach „solo female travel“ um 52 Prozent. Hinzu kommt, dass das entsprechende Kundensegment – unabhängig vom Geschlecht – stark von Vielreisenden geprägt wird, die mindestens drei Reisen pro Jahr unternehmen und somit auch aus einer Angebotsperspektive eine interessante Zielgruppe darstellen (Solotravelerworld.com 2022; Walliser Tourismus Observatorium 2018).

In diesem Kontext gilt es jedoch auch, verstärkt genderspezifische Unterschiede zu beachten. „Denn während Männer“, so konstatiert Mühlböck (2015, o.S.) vom renommierten Thinktank *Zukunftsinstitut*, „prinzipiell allein auf Reisen gehen können, wünschen sich alleinreisende Frauen oft mehr Sicherheit – und

leiden darunter, dass dieser Umstand ihre individuelle Freiheit einschränkt.“ Als besonders zielführendes, allerdings nach wie vor – gerade im deutschsprachigen Raum – viel zu selten in Wert gesetztes Angebot erweisen sich sogenannte *Communal Tables* in der Gastronomie. Dabei handelt es sich in der Regel um große Tische, an denen jeder Gast, der möchte, in einem unkonventionellen und niedrigrschwelligem Rahmen Platz nehmen und Speisen und Getränke konsumieren kann. „Dabei werden“, wie Mühlböck (2015, o.S.) weiter ausführt, „vor allem Solo-Reisende angesprochen, die in ungezwungener Atmosphäre mit anderen Reisenden in Kontakt kommen wollen. Gerade für Frauen ist dies eine willkommene Möglichkeit, in einem entspannten Rahmen ohne irgendwelche Verpflichtungen Zeit zu verbringen.“

Längst geht es jedoch weniger darum, genderspezifisches Reisen primär mit Defiziten respektive mit vergleichsweise negativ konnotierten Termini wie Einsamkeit oder Unsicherheit in Verbindung zu bringen, vielmehr gilt es – wie die Unternehmerin Patricia Almeida auf der Homepage des *Walliser Tourismus Observatorium* (2018, o.S.) treffend konstatiert –, auf Destinationsebene verstärkt Angebote zu kreieren, „die sich klar zu ihrer Positionierung für die weibliche Kundschaft bekennen.“ Ein konkretes Beispiel liefert Genf, wo das *Hotel Bristol* unter dem Label „Ladies First – Immerse yourself in feminine comfort and elegance lovingly prepared with you in mind“ forciert Frauen als Zielgruppe anspricht (Bristol.ch 2022). Die Neupositionierung des Hotels, die das *Walliser Tourismus Observatorium* (2022, o.S.) gewissermaßen als Benchmark anführt, wird eindrucksvoll durch das nachfolgende Zitat unterstrichen:

„Bei einem telefonischen Gespräch zeigt sich Béatrice Vaisseau, Verkaufs- und Marketingdirektorin des Hotels Bristol in Genf, erfreut über die strategische Positionierung der Beherbergung. Das Hotel hatte im Mai 2016 entschieden, seine Konferenzräume in 9 auf Frauen ausgerichtete Zimmer umzuwandeln. Haartrockner, Haarglätter, Demaskierung, Kosmetik, Detox-Getränke ergänzen die traditionelle Produktpalette. Die Zimmer sind auch geräumiger und die Einrichtung ist durchdacht: Viel Stauraum, mehr Licht zum Schminken usw. Béatrice Vaisseau hält fest: «Es geht darum, mehr Komfort und zusätzliche Aufmerksamkeiten für denselben Preis anzubieten [...]. Die Rückmeldungen auf dieses Angebot sind ausgezeichnet, die Kundinnen schätzen diese Aufmerksamkeiten, welche häufig den für die Hotelwahl entscheidenden Unterschied ausmachen.»“

Noch sind einschlägige Angebote vergleichsweise selten, und es bleibt abzuwarten, in welchem Ausmaß die neuen individuellen Freiheiten, die verstärkt das Reisen im 21. Jahrhundert prägen, auch das Produktportfolio transformieren und zu einer weiteren Profilbildung der Angebotsseite beitragen werden (vgl. [Abb. 5](#)). Ein Faktum steht auf alle Fälle fest: Das Stigma alleinreisender Frauen bricht sukzessive auf, wobei ‚allein‘ zunehmend mit Attributen wie ‚selbstbestimmt‘, ‚unabhängig‘ oder ‚frei‘ und weniger mit ‚einsam‘ und ‚unsicher‘ assoziiert wird (Mühlböck 2022).



Abb. 5: Zielgruppenspezifisches Marketing unter dem Motto „Ladies first“ (Diversitätsdimension Gender)

Quelle: Akyurt und Engin (Pixabay 2019)

4 Ausblick

Noch nie waren die gesellschaftlichen Strukturen derart heterogen wie zu Beginn des dritten Jahrtausends: Globalisierung, demographischer Wandel und der mit diesem in vielen Branchen – gerade auch im Tourismus – einhergehende Fachkräftemangel repräsentieren einschlägigen Befund geradezu idealtypisch. Hinzu kommen eine zunehmende Wertschätzung von Individualisierung und eine fortschreitende Pluralisierung der Lebensstile. Vor diesem Hintergrund ist dem renommierten Journalisten und Migrationsforscher Terkessidis (2011) uneingeschränkt zuzustimmen, wenn er einen Beitrag über die ansteigende Komplexität gesellschaftlicher Strukturen mit der programmatischen Überschrift „Integration ist von gestern, ‚Diversity‘ für morgen“ versieht. Umso mehr verwundert der Umstand, dass der „Mega-Mega-Trend“ Diversity (Horx 2001, S. 68), der etliche andere soziale und ökonomische Trends in einer Art Meta-Prinzip zusammenfasst, bislang sowohl seitens der tourismuswissenschaftlichen *community* als auch seitens der touristischen Akteure in den Destinationen nur vergleichsweise selten aufgegriffen wurde.

Die Autoren dieses Beitrags sind fest davon überzeugt, dass touristische Akteure mit der Implementierung eines strategischen Diversity Managements Verantwortung für ein Sujet übernehmen, das eine enorme unternehmerische und gesellschaftliche Relevanz aufweist (Scherle und Rundshagen 2017; von Hardenberg und Tote 2014). Zentrales Ziel sollte es sein, die in etlichen Organisatio-

nen nach wie vor prädominierende Konformitätskultur durch eine avisierte Diversitätskultur abzulösen, in der im Idealfall die Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die immer ausdifferenziertere Kundenstruktur widerspiegelt (Hansen und Seierstad 2017; Triana 2017; Warmuth 2012). In diesem Zusammenhang gilt es, die Implementierung von Diversity Management weniger als einmaliges und zeitlich befristetes Projekt, sondern vielmehr als inkrementelle Strategie der Organisationsführung zu konzeptualisieren, die in engem Konnex zu Change Management und organisationalem Lernen steht (Hanappi-Egger und Hofmann 2012; Nadler und Tushman 2009).

Der Erfolg eines forcierten Mainstreamings von Diversity Management dürfte entscheidend davon abhängen, inwieweit es gelingt, den konkreten Mehrwert des entsprechenden Managementkonzepts herauszustellen. Die nachfolgend skizzierten Vorteile, die seitens des *Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung* (2016, S.4) kommuniziert werden, erscheinen gerade deshalb besonders zielführend, da sie mittel- bis langfristig nicht nur die organisationale Resilienz steigern, sondern vor allem auch die Wettbewerbsfähigkeit in einem immer kompetitiveren Marktumfeld erhöhen:

- **Arbeitgeberattraktivität steigern:** Die Offenheit gegenüber unterschiedlichen Talenten innerhalb einer Belegschaft wirkt sich positiv in der Außenwahrnehmung aus.
- **Fach- und Nachwuchskräfte gewinnen:** Durch eine höhere Arbeitgeberattraktivität wird die Position im Wettbewerb um zukünftige Fach- und Nachwuchskräfte gesteigert.
- **Mitarbeiterbindung erhöhen:** Ein wertschätzender Umgang fördert die Zufriedenheit der Belegschaft und stärkt deren Bindung an die Organisation. Das schafft Stabilität und sichert Know-how. Darüber hinaus sind zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ideale Werbeträger bei der Personalrekrutierung.
- **Kundenorientierung verbessern:** Mit einer – kulturell – vielfältigen Belegschaft lassen sich nicht nur zunehmend heterogene Kundenschaften besser ansprechen, sondern es werden auch einfacher neue Kundengruppen und ausländische Märkte erschlossen.
- **Innovationskraft steigern:** Mit vielfältigen Teams können leichter kreative Prozesse in einer Organisation gefördert werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen demographischen und kulturellen Hintergründen bringen alternative Ideen ein und ermöglichen somit wertvolle Perspektivwechsel.

Jenseits des akademischen Diskurses gilt es, forciert auf konkrete Praxisbeispiele zu verweisen, die im Idealfall für diversitätsinteressierte Akteure im Tourismussektor als Benchmark fungieren. Die in diesem Beitrag angeführten Beispiele, die in destinationsspezifischen Kontexten auf drei unterschiedliche Diversitätsdimensionen Bezug genommen haben, mögen den einen oder anderen interessanten Denkanstoß vermitteln, denn eines scheint – zumindest aus Per-

spektive der beiden Autoren – klar: Die Hebung der ungemein vielfältigen Potenziale von Diversity im Tourismussektor steckt nach wie vor in den Anfängen!

Literaturverzeichnis

- Aretz, H.-J. (2006): Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In: Becker, M. und Seidel, A. (Hrsg.): *Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart, S. 75–103.
- Arosa-gayskiweek.com (2022): *Alle LGBTIQ Besucher sind herzlich willkommen! Europas beliebteste Gay Ski Week in den Schweizer Alpen / Arosa 21.–28. Januar 2023*. Verfügbar unter: <https://de.arosa-gayskiweek.com/> [zuletzt aufgerufen am 14.03.2022].
- Barasa, E., Mbau, R. und Gilson, L. (2018): What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International Journal of Health Policy and Management* 7 (6), S. 491–503.
- Becker, M. (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Becker, M. und Seidel, A. (Hrsg.): *Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart, S. 3–48.
- Becker, M. (2015): *Systematisches Diversity Management: Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik*. Stuttgart.
- Belinszki, E. (2003): Umgang mit personeller Vielfalt. Ergebnisse einer Untersuchung in Unternehmen und in Non-Profit-Organisationen. In: Belinszki, E., Hansen, K. und Müller, U. (Hrsg.): *Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld*. Münster, S. 206–236.
- Bell, M. P. (2012): *Diversity in Organizations*. Mason.
- Blaique, L., Ismail, H. N. und Aldabbas, H. (2022): Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Online first-Dokument. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0197> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Block, J. (1977): *The developmental continuity of EGO-control and EGO-resiliency: some accomplishments*. New Orleans.
- Brazzel, M. (2003): Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. In: Plummer, D. L. (Hrsg.): *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. New York, S. 51–93.
- Bristol.ch (2022): *Ladies first – Immerse yourself in feminine comfort and elegance lovingly prepared with you in mind*. Verfügbar unter: <https://www.bristol.ch/en/les-chambres/ladies-first/> [zuletzt aufgerufen am 12.10.2022].
- Brown, L. und Greenbaum, R. T. (2017): The role of industrial diversity in economic resilience: An empirical examination across 35 years. *Urban Studies* 54 (6), S. 1347–1366.
- Charta der Vielfalt e. V. (2020): *Zukunftsfaktor Vielfalt: Diversity Management für den Mittelstand*. Berlin.

- Cox, T. und Blake, S. (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5 (3), S. 45–56.
- Destinationthink.com (2017): *Copenhagen declares ‚The end of tourism as we know it‘ in 4-year destination strategy*. Verfügbar unter: <https://destinationthink.com/blog/copenhagen-end-of-tourism-4-year-destination-strategy/> [zuletzt aufgerufen am 01.07.2022].
- Duchek, S., Raetz, S. und Scheuch, I. (2020): The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research* 13, S. 387–423.
- Edewor, P. A. und Aluko, J. A. (2007): Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations* 6 (6), S. 189–195.
- Elleuch, H., Dafaoui, E., Elmhamedi, A. und Chabchoub, H. (2016): Resilience and Vulnerability in Supply Chain: Literature review. *IFAC-PapersOnline* 49 (12), S. 1448–1453.
- Evenhuis, E. (2020): New directions in researching regional economic resilience and adaptation. In: Bristow, G. und Healy, A. (Hrsg.): *Handbook on Regional Economic Resilience*. Cheltenham, S. 69–86.
- Hall, M. C., Prayag, G. und Amore, A. (2017): *Tourism and Resilience: Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Bristol.
- Hanappi-Egger, E. und Hofmann, R. (2012): Diversitätsmanagement unter der Perspektive organisationalen Lernens: Wissens- und Kompetenzentwicklung für inklusive Organisationen. In: Bendl, R., Hanappi-Egger, E. und Hofmann, R. (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien, S. 327–349.
- Hansen, K. und Seierstad, C. (Hrsg.) (2017): *Corporate Social Responsibility and Diversity Management: Theoretical Approaches and Best Practices*. Cham.
- Harrison, D. A. und Klein, K. J. (2007): What’s the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Journal* 32 (4), S. 1199–1228.
- Hofmann, R. (2012): Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In: Bendl, R., Hanappi-Egger, E. und Hofmann, R. (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien, S. 23–60.
- Horx, M. (2001): *Smart Capitalism: Das Ende der Ausbeutung*. Frankfurt am Main.
- Johnston, W. B. und Packer, A. E. (1987): *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-first Century*. Indianapolis.
- Kalargyrou, V. und Costen, W. (2017): Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29 (1), S. 68–114.
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2016): *Vielfalt im Unternehmen/Diversity Management*. Köln.
- Labucay, I. (2006): Diversity Management – Eine Analyse aus Sicht der systemtheoretischen und der postmodernen Organisationsforschung. In: Becker, M. und Seidel, A. (Hrsg.): *Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart, S. 75–103.

- Leenen, W. R., Scheitza, A. und Wiedemeyer, M. (2006): *Diversität nutzen*. Münster.
- Lippitz, U. (2016): Schwule und Lesben reisen anders. Sie müssen. *Die Zeit* vom 16. Juni 2016. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/entdecken/reisen/2016-07/homophobie-reisen-sicherheit-schwul-lesbisch-lgbt-etikette> [zuletzt aufgerufen am 10. 10. 2022].
- Loden, M. und Rosener, J. B. (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood.
- Losert, A. (2007): Die Diversity Dimension ‚sexuelle Orientierung‘ in Theorie und Praxis – eine Bestandsaufnahme mit Ausblick. In: Koall, I., Bruchhagen, V. und Höher, F. (Hrsg.): *Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Hamburg, S. 320–336.
- Lufthansa Group (2012): *Soziale Verantwortung: Diversity – Verpflichtung und Chance*. Verfügbar unter: <http://verantwortung.lufthansa.com/soziale-verantwortung/diversity.html> [zuletzt aufgerufen am 04.05.2014].
- Madera, J. M. (2017): What’s in It for Me? Perspective Taking as an Intervention for Improving Attitudes Toward Diversity Management. *Cornell Hospitality Quarterly* 59 (2), S. 100–111.
- Madera, J. M., Dawson, M. und Neal, J. A. (2017): Managers’ psychological diversity climate and fairness: The utility and importance of diversity management in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 16 (3), S. 288–307.
- Mallick, S. K. (2021): Prediction-Adaptation-Resilience (PAR) approach – A new pathway towards future resilience and sustainable development of urban landscape. *Geography and Sustainability* 2 (2), S. 127–133.
- Manoharan, A. und Singal, M. (2017): A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management* 66, S. 77–91.
- Marcazzan, E., Campagnolo, D. und Gianecchini, M. (2022): Reaction or anticipation? Resilience in small- and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Online first-Dokument. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0271> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Mühlböck, M. (2015): *Solo-Reisen: Mind the Gender Gap*. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/solo-reisen-mind-the-gender-gap/> [zuletzt aufgerufen am 01.07.2022].
- Mühlböck, M. (2022): *Solo Trip mit Sinn: Warum immer mehr Frauen alleine reisen*. Verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tourismus/solo-trip-mit-sinn/> [zuletzt aufgerufen am 01.07.2022].
- Nadler, D. A. und Tushman, M. L. (2009): Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. In: Price, D. L. (Hrsg.): *The Principles and Practice of Change*. Houndmills, S. 74–92.
- OECD (2015): *Economic Resilience*. Verfügbar unter: <http://www.oecd.org/economy/growth/> [zuletzt aufgerufen am 14.07.2022].
- Pescia, L. und Jent, N. (2018): Tourismus – eine unentdeckte Branche in der Diversitäts- und Intersektionalitätsforschung. *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management* 3 (1), S. 75–78.

- Pike, A., Dawley, S. und Tomaney, J. (2010): Resilience, adaptation and adaptability. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3 (1), S. 59–70.
- Pillmayer, M. und Scherle, N. (2018): Krisen und Krisenmanagement im Tourismus – Eine konzeptionelle Einführung. In: Hahn, S. und Neuss, Z. (Hrsg.): *Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen. Grundlagen, Praxis, Perspektiven*. Wiesbaden, S. 3–18.
- Prayag, G. (2017): Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management. *Tourism Management Perspectives* 25, S. 133–135.
- Queerpride (2022): *LGBT-Touristik – ein wichtiger Wirtschaftsfaktor*. Verfügbar unter: <https://www.queerpride.de/lgbt-touristik-ein-wichtiger-wirtschaftsfaktor-113560#>: [zuletzt aufgerufen am 15.04.2022].
- Rhodes, J. M. (1999): Making the Business Case for Diversity in American Companies. *Personalführung* 32 (5), S. 22–26.
- Ritter von Böhl (2022): *Aufenthalt ohne Einschränkungen*. Verfügbar unter: <https://www.ritter-von-boehl.de/barrierefreiheit.html#> [zuletzt aufgerufen am 10.10.2022].
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. und Curran, T. (2015): Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88 (3), S. 533–562.
- Rolfe, M. (2018): *Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern*. Wiesbaden.
- Sabatino, M. (2016): Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research* 69 (5), S. 1924–1927.
- Scherle, N. (2016): *Kulturelle Geographien der Vielfalt: Von der Macht der Differenzen zu einer Logik der Diversität*. Bielefeld.
- Scherle, N. und Rosenbaum, P. (2019): Erfolgsfaktor Diversity Management? Konzeptionelle Zugänge und empirische Befunde im Kontext der Aviation-Branche. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 11 (3), S. 403–428.
- Scherle, N. und Rundshagen, V. (2017): Diversity Matters: Diversity Management im Spannungsfeld von Marktinteressen, gesellschaftlicher Verantwortung und einer Logic of Diversity. In: Lund-Durlacher, D., Fifka, M. S. und Reiser, D. (Hrsg.): *CSR und Tourismus: Handlungs- und branchenspezifische Felder*. Berlin, S. 115–129.
- Scherle, N., Rosenbaum, P. und Obermeyer, N. J. (2021): Value creation through appreciation? An exploration of diversity management in a transnational aviation group. *Tourism, Culture & Communication* 21 (4), S. 283–298.
- Schriner, K. (2001): A Disability Studies Perspective on Employment Issues and Policies for Disabled People. An International View. In: Albrecht, G. L., Seelman, K. D. und Bury, M. (Hrsg.): *Handbook of Disability Studies*. Thousand Oaks, S. 642–662.
- Schulz, A. (2009): *Strategisches Diversitätsmanagement: Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden.
- Semling, C. und Ellwart, T. (2016): Entwicklung eines Modells zur Teamresilienz in kritischen Ausnahmesituationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (47), S. 119–129.

- Soldan, Z. und Nankervis, A. (2014): Employee Perceptions of the Effectiveness of Diversity Management in the Australian Public Service: Rhetoric and Reality. *Public Personnel Management* 43 (4), S. 543–564.
- Solotravelerworld.com (2022): *Solo Travel Statistics and Data: 2021–2022*. Verfügbar unter: <https://solotravelerworld.com/about/solo-travel-statistics-data/>. [zuletzt aufgerufen am 28.07.2022].
- Stadt Köln – Amt für Integration und Vielfalt (2019): *LSBTIQ als Wirtschaftsfaktor für Köln*. Köln.
- Stangel-Meseke, M., Hahn, P. und Steuer, L. (2015): *Diversity Management und Individualisierung: Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für den Unternehmenserfolg*. Wiesbaden.
- Stiftung Bürgerhospital Deidesheim (2019): *7 Wege der Barmherzigkeit*. Deidesheim.
- Terkessidis, M. (2011): Integration ist von gestern, ‚Diversity‘ für morgen – Ein Vorschlag für eine gemeinsame Zukunft. In: Bukow, W.-D. et al. (Hrsg.): *Neue Vielfalt in der urbanen Stadtgesellschaft*. Wiesbaden, S. 189–205.
- Thiesing, E.-O., Henkel, M. und Schmitt, M. (2017): Auswirkungen der Flüchtlingssituation auf den Tourismus: Eine empirische Untersuchung bei niedersächsischen Tourismusunternehmen, Tourismusorganisationen und touristisch geprägten Kommunen. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 9 (2), S. 193–220.
- Thomas, D. A. und Ely, R. J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 74 (5), S. 79–90.
- Thomas, R. R. (1996): *Redefining Diversity*. New York.
- Thun-Hohenstein, L., Lampert, K. und Altendorfer-Kling, U. (2020): Resilienz – Geschichte, Modelle und Anwendung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 19, S. 7–20.
- Triana, M. (2017): *Managing Diversity in Organizations: A Global Perspective*. New York.
- Tripp, I., Büschenfeldt, M. und Wiesner, H. (2016): Diversity Management und Kompetenzentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In: Genkova, P. und Ringeisen, T. (Hrsg.): *Handbuch Diversity Kompetenz*. Wiesbaden, S. 379–393.
- Van der Hallen, R., Jongerling, J. und Godor, B. P. (2020): Coping and resilience in adults: a cross-sectional network analysis. *Anxiety, Stress, & Coping* 33 (5), S. 479–496.
- Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G. und Wächter, H. (Hrsg.): *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung*. Mering, S. 1–23.
- Vedder, G. (2009): Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich. In: Andresen, S., Koreuber, M. und Lüdke, D. (Hrsg.): *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur ‚Modernisierung‘ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik*. Wiesbaden, S. 111–131.
- Von Hardenberg, A. und Tote, K. (2014): Die Charta der Vielfalt: Verantwortung für Vielfalt übernehmen. In: Hansen, K. (Hrsg.): *CSR und Diversity Management: Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen*. Berlin, S. 57–75.

- Walliser Tourismus Observatorium (2018): *Alleinreisende Frauen*. Verfügbar unter: <https://www.tourobs.ch/de/artikel/makrotendenzen-im-tourismus-und-der-reisebranche/le-voyage-des-femmes-en-solitaire/> [zuletzt aufgerufen am 14.09.2022].
- Warmuth, G.-S. (2012): Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In: Bendl, R., Hanappi-Egger, E. und Hofmann, R. (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien, S.203–236.
- Wink, R. (2010): Evolution regionaler Resilienz: theoretischer Rahmen und Messkonzepte. In: Dreger, C., Kosfeld, R. und Türck, M. (Hrsg.): *Empirische Regionalforschung heute: Festschrift für Professor Hans-Friedrich Eckey*. Wiesbaden, S.111–126.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y. und Nkomo, S. (2010): Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization* 17 (1), S.9–29.
- Ziegert, S. (2000): Wirtschaft wirbt um Schwule und Lesben. *Welt* vom 24. Juni 2000. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/print-welt/article519854/Wirtschaft-wirbt-um-Schwule-und-Lesben.html> [zuletzt aufgerufen am 16.09.2022].

Resilienz und Bürgerbeteiligung im Tourismus – Eine vergleichende Betrachtung beider Zukunftskonzepte

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.05>

Zusammenfassung

Resilienz und Bürgerbeteiligung finden sich als gern genutzte Schlagworte in vielen aktuellen Beiträgen der Tourismuswissenschaft sowie in Diskussionen der Tourismuspraxis wieder. Bei genauerer Betrachtung beider Konzepte, die sich hinter den vermeintlichen Modebegriffen verbergen, haben beide das Potenzial, einen wesentlichen Paradigmenwechsel in der Entwicklung touristischer Destinationen einzuleiten. Die praktische Umsetzung wird u. a. durch die wahrgenommene Komplexität beider Konzepte behindert. Der vorliegende Artikel leistet einen ersten Beitrag zur Komplexitätsreduktion, indem wesentliche Gemeinsamkeiten beider herausgearbeitet werden.

Schlagwörter

Resilienz, Destination, Bürgerbeteiligung

Abstract

Resilience and citizen participation are popular terms in many current contributions in tourism science as well as in discussions of tourism practice. If we take a closer look at the two concepts behind these seemingly fashionable terms, both have the potential to initiate a significant paradigm shift in the development of tourist destinations. Practical implementation is hindered, among other things, by the perceived complexity of both concepts. This article makes an initial contribution towards reducing complexity by identifying the main similarities between the two concepts.

Keywords

Resilience, Destination, Citizen Participation

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund tiefgreifender und krisenhafter Herausforderungen der Gegenwart wird eine aktive Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen offenkundig notwendig. Öffentliche und private Governance-Systeme sind angesichts der Vielfalt und Mehrdeutigkeit dieses Wandels dazu angehalten, Entwicklungsprozesse zur Adressierung der Herausforderungen zeitnah, effizient und effektiv zu gestalten.

Die touristische Destinationsentwicklung ist in diesen Spannungsfeldern nur scheinbar außen vor: Einerseits sind entsprechende Projekte häufig jenseits kommunaler oder staatlicher Pflichtaufgaben der Versorgung und der Daseinsvorsorge und damit einem Wettbewerb um knappe Finanzmittel ausgesetzt

(Marschall, Wingers und Dick 2021). Andererseits ist kommunale Tourismuspolitik in vielen Regionen ein aktives Handlungsfeld zur Steigerung der Attraktivität von Destinations- und Lebensraum.

Bei genauerer Betrachtung verkörpert das Destinationsprodukt somit den Anspruch, einen Ort oder eine Region lebens- und begegnenswert zu machen (Wittmann und Helleisz 2022). Diese sogenannten weichen Faktoren der Standortentwicklung wurden in vielen Fällen als erfolgskritisch für die Erreichung von Wachstums- oder Entwicklungszielen einer Region identifiziert (Lahner 2020; Pechlaner und Bachinger 2010). Damit leistet Tourismus bzw. das touristische Angebot einer Region einen mittelbaren Beitrag zur Abwendung von sozioökonomischen Krisen – und sollte somit Teil einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung sein.

Die notwendige Allianz zwischen touristischen und nicht-touristischen Entwicklungsfragen wird besonders deutlich in der Beteiligung und im Engagement der Bürgerschaft. Als Experten ihres Lebensraums haben sie etwas zu sagen, wenn es um die Gestaltung der Zukunft geht.

Nun liegt Bürgerbeteiligung im Trend und partizipative Kommunalentwicklung – sei es bei großen Infrastrukturprojekten ebenso wie bei der Gestaltung eines attraktiven urbanen Umfelds – gilt als Gebot der Stunde (Remer 2020). Dies trifft sowohl für das Konzept der Resilienz als auch den politischen Anspruch der Entwicklung resilienter Räume zu. An beiden Konzepten wird die Regionalentwicklung wie auch das Destinationsmanagement bei der Frage der Gestaltung lebenswerter Räume der Zukunft nicht vorbeikommen. Der Ansatz der Community Resilience lässt vermuten, dass beide Konzepte Gemeinsamkeiten aufweisen, welche im Verlaufe des vorliegenden Beitrags exemplarisch herausgearbeitet werden sollen. Dabei werden folgende Fragen adressiert:

- Was ist unter dem Konzept der Resilienz zu verstehen?
- Welches vorherrschende Resilienzverständnis ist im Kontext der räumlichen Entwicklung anzuwenden?
- Welche Bedeutung hat hierbei der Ansatz der Community Resilience in der Entwicklung zukunftsfähiger und lebenswerter Regionen und Destinationen?
- Durch welche wesentlichen Faktoren zeichnet sich das Konzept der Community Resilience aus?
- Welche erfolgskritischen Faktoren teilen sich die Konzepte der Bürgerbeteiligung und der Community Resilience?
- Welche möglichen Implikationen ergeben sich hieraus für die Arbeit an der Entwicklung zukunftsfähiger und lebenswerter Räume und Destinationen?

2 Das zugrundeliegende Resilienzverständnis

Im Zuge seiner vielen Jahrzehnte dauernden Entwicklungsgeschichte hat der Resilienzansatz einen umfassenden Bedeutungszuwachs erfahren. Dieser bezieht sich zunächst auf seine Adaption in verschiedene Systemkontexte. Ursprünglich in den Materialwissenschaften beheimatet und auf die physikali-

schen Eigenschaften von Gegenständen bezogen, wurde er zu einer sozialen Charakteristik – zunächst in der Psychologie und in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit von Einzelpersonen, später in Bezug auf soziale Systeme, wie der Organisation, der Region und nicht zuletzt auch der touristischen Destination (Alexander 2013; Amore, Prayag und Hall 2018). Während also verschiedene Wissenschaftsdisziplinen den Resilienzansatz für sich adaptierten, erfuhr dieser eine generelle Verständniserweiterung innerhalb der jeweils betrachteten Systeme (Davoudi, Brooks und Mehmood 2013): Resilienz ist demnach in drei verschiedenen Zielperspektiven zu verstehen:

- Resilienz als Widerstandskompetenz (ingenieurwissenschaftliche Tradition)
- Resilienz als Anpassungskompetenz (sozial-ökologische Tradition)
- Resilienz als Entwicklungskompetenz (evolutionäre Tradition)

Insbesondere in der Geographie und den Wirtschaftswissenschaften hat sich die evolutionäre Perspektive als vorherrschendes Verständnis durchgesetzt. Resiliente Regionen oder Organisationen sind demnach dazu fähig, langfristig ökonomisches Wachstum zu sichern, wobei die dezentrale Verteilung von Wissen und Kompetenzen in einem regionalen Netzwerk von besonderer Bedeutung ist (Boschma 2015; Christopherson, Michie und Tyler 2010). Gleichwohl wird eine Abschottung nach außen abgelehnt, da diese Beziehungen als Quelle für neues Wissen betrachtet werden (Wink 2011). In Bezug auf ihre überregionalen Verflechtungen verfügen resiliente Regionen über vielfältige und redundante Beziehungsmuster, die im Falle exogener Schocks zu alternativen Kooperationen führen können (Crespo, Suire und Vicente 2014).

Trotz des verfolgten Anspruchs, die Resilienz von regionalen Systemen evaluieren und messbar zu machen (Linkov et al. 2013), erhält Resilienz als Zielgröße noch eine weitere, vielmehr normative Dimension. Dabei geht es nicht zuletzt um eine valide Gewichtung festgelegter Resilienzindikatoren entsprechend der tatsächlich vorliegenden Präferenzen und Prioritäten innerhalb einer Region (Wink et al. 2016). Die Festlegung und Gewichtung solcher Indikatoren innerhalb von Regionen bedarf eines Ökosystems, das sich durch partizipative Prozesse und die Förderung demokratischer Institutionen auszeichnet (Keessen et al. 2013). Dies wird in besonderer Weise deutlich im Ansatz der Community Resilience, weshalb dieser nachfolgend näher erläutert wird.

3 Faktoren einer Community Resilience

Die isolierte Betrachtung einzelner disziplinärer Perspektiven der Resilienz ist für die handlungsorientierte Resilienzagenda eines komplexen Systems wie einer Region als defizitär zu beurteilen (Zacher 2022). Dementsprechend wurde mit der Community Resilience ein vielmehr integrativer Ansatz gewählt und damit das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure im Aufbau von Resilienz beschrieben (Berkes und Ross 2013; Koliou et al. 2020; Magis 2010). Entscheidend für die definitorische Abgrenzung einer Community ist ein vorhandenes Zusammengehörigkeitsgefühl einer Gruppe von Menschen, die wiederum begleitet und geprägt wird durch die innerhalb dieser Gemeinschaft vor-

handenen natürlichen und kulturellen Ressourcen (Norris et al. 2008). Die Enge des Beziehungsnetzwerks innerhalb einer Community kann beschrieben werden durch territoriale Nähe, beispielsweise die Zugehörigkeit zu einer Stadt oder einer Gemeinde oder durch ein allgemeineres relationales Verständnis, das grundsätzlich die Qualität und die Häufigkeit zwischen menschlichen Beziehungen begründet (Gusfield 1975). Letzteres bedarf nicht notwendigerweise einer räumlichen Verortung, sondern kann beispielsweise durch die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen, einer Glaubensgemeinschaft oder auf Basis gemeinsamer Erfahrungen erfolgen. Häufig – und dieser Normalfall wird auch für das Verständnis von Community Resilience in diesem Beitrag angenommen – bedingen territoriale und relationale Charakteristika einander.

Worin drückt sich also nun die Resilienz einer Community aus? Hierzu gibt es eine Reihe unterschiedlicher Studien und Fallbeispiele, die jeweilige Charakteristika und Faktoren zum Ausdruck bringen. Nachfolgend werden besonders einflussreiche Faktoren dargestellt, die damit zugleich das Verständnis von Community Resilience ausdifferenzieren.

3.1 *Heterarchie*

Ein erstes wesentliches Charakteristikum ist das Vorhandensein eines politischen und gesellschaftlichen Systems, das die Beteiligung und das Wissen des Einzelnen durch die gleichberechtigte Mitwirkung an Ideenfindungs- und Entscheidungsprozessen gutheißt und aktiv fördert (Burnside-Lawry und Carvalho 2016). Zur Lösung gemeinschaftlicher Herausforderungen und Krisen braucht es das Wissen und die Fähigkeit möglichst vieler verschiedener Mitglieder. Aus der Möglichkeit der direkten Mitwirkung entsteht eine Erfahrung der Selbstwirksamkeit, die wiederum die Rolle des Einzelnen in der Gesellschaft stärkt und gemeinschaftliche Selbsthilfe jenseits bestehender Hierarchiesysteme fördert (Ganor und Ben-Lavy 2003). Diese Community-Systeme stehen neben der Vielfalt, Dezentralität und Modularität von Wissen zudem für ergebnisoffene und auf Basis von demokratischen Prozessen getroffene Entscheidungen (Stark und Taylor 2014).

3.2 *Bewusstsein und Intention*

Eine resiliente Community charakterisiert sich nicht allein durch die verteilte Verfügbarkeit und Anwendungsorientierung von Wissen und Fähigkeiten jenseits von Hierarchie-Gefällen. Sie macht das vorhandene Wissen proaktiv und bereitwillig wirksam, indem sie bereit ist, Strategien und Maßnahmen zum Aufbau bzw. zum Erhalt von regionaler Resilienz bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt einzusetzen (Skertich, Johnson und Comfort 2013). Es geht hierbei um eine bewusste Auseinandersetzung mit potenziellen negativen Entwicklungsszenarien im eigenen Lebensumfeld und der damit verbundenen Eigenschaft, sich von diesen Krisenbildern nicht abschrecken oder entmutigen zu lassen, sondern konstruktiv und ideenreich einen Erfindungs- und Gestaltungsprozess zu starten (Revell und Dinnie 2020). Dies ist von besonderer Bedeutung

bei Herausforderungen, deren potenzielle Auswirkungen diffus und ohne eindeutige Gewinner und Verlierer sind (Colussi, Lewis und Rowcliffe 2000).

3.3 Gemeinsame Ziele

Die Identifizierung gemeinsamer Ziele ist ein naheliegender, aber zugleich wesentlicher Faktor für Community Resilience (Berkes und Ross 2013). Dort, wo Gemeinschaften sich auf wesentliche Entwicklungsziele einigen können, fällt die Zusammenarbeit zur Abwendung von Krisen erheblich leichter. Dies ist von besonderer Bedeutung, sobald touristische Entwicklungsprojekte innerhalb einer Gemeinschaft umgesetzt werden sollen. Gehen hier die Ziele der Tourismuswirtschaft einher mit direkt wahrnehmbaren Vorteilen der lokalen Gemeinschaft, erhöht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit der Projekte und es steigt die Bereitschaft für weitere gemeinsame Entwicklungsprojekte (Musavengane und Kloppers 2020). Eine wichtige Grundlage für gemeinsame Ziele kann die gemeinschaftliche Definition von Resilienz auf regionaler Ebene durch systematische Teilnehmungsformate sein (Coaffee et al. 2018). In einem ökonomischen Wertschöpfungsnetzwerk kann ein überregionaler Wissensaustausch – beispielsweise in einem funktionalen Tourismusnetzwerk – die Verfolgung gemeinsamer Ziele erleichtern, indem durch den Wissensaustausch Kompetenz-Partnerschaften entstehen, die von der räumlichen Distanz und der damit verbundenen Abwesenheit direkter Konkurrenz profitieren (Sharifi 2016).

3.4 Neue Beziehungen und ungewöhnliche Konstellationen

Bislang wurde bereits deutlich, dass der Aufbau von Community Resilience sich nicht allein durch die Betonung effizienter, leistungs- und wettbewerbsfähiger Netzwerke kennzeichnet, sondern durch die Inklusion von Vielfalt und den Wert des Einzelnen. Verschiedene Autoren sehen eine Quelle von Resilienz gerade in der Förderung neuer Beziehungsmuster, die gesellschaftliche Schichten und Kreise bewusst überwinden und in ungewöhnlichen Konstellationen Anlässe für neue Entwicklungsstrategien sehen (Maguire und Cartwright 2008; Wink 2014). Solche Netzwerke haben nicht nur den Vorteil neuer, bislang möglicherweise übersehener Blickwinkel, sondern fördern zugleich die Akzeptanz und Durchdringung von Resilienzstrategien und -maßnahmen, da diese im Gefühl des Miteinanders entstanden sind.

3.5 Offenheit und Vertrauen

Abschließend soll an dieser Stelle ein Faktor von Community Resilience angeführt werden, der sich auch in der Betrachtung der Konsequenzen der vorausgehenden Faktoren verstehen lässt. Community Resilience ist demnach kein *Produkt*, das durch gezielte Maßnahmen in kurzer Frist implementiert werden kann, sondern ein längerfristiges *Projekt*, das seine Früchte erst dann trägt, wenn sich positive Erfahrungen bei den beteiligten Akteuren manifestiert haben. Konkret bedeutet dies, dass transparente Netzwerke, Routinen der sozialen Gruppen und sektorübergreifende Hilfe und Zusammenarbeit erst im Laufe der Zeit tragfähig werden und funktionieren. Eine Offenheit und Kultur des

geteilten Wissens entsteht dann, wenn eine weit verbreitete Überzeugung besteht, dass die Vorteile der gemeinschaftlichen Betrachtung von Herausforderungen und potenziellen Krisen auch ganz konkrete individuelle Vorteile mit sich bringt (Shirani 2016). Für resiliente Communities ist Vertrauen in die gegenseitigen Fähigkeiten und in die gegenseitige Unterstützung im Ernstfall ein wesentliches Kriterium (Rapaport et al. 2018).

3.6 Zwischenfazit: Zusammenarbeit als ein zentraler Erfolgsfaktor auf dem Weg zur Community Resilience – eine Brücke zur Bürgerbeteiligung?

Resilienz und Bürgerbeteiligung sind zwei Konzepte, die im Kontext der Diskussion um die zukunftsfähige Gestaltung unserer Lebensräume zunehmend in den Mittelpunkt gerückt sind. Mit beiden Konzepten sind große Hoffnungen verbunden, jedoch auch enorme Herausforderungen: Nur wenige Akteursnetzwerke sehen sich heute in der Lage, nur eines der beiden Konzepte erfolgreich zu implementieren. Die Gründe für diese Hemmnisse sind vielfältig, im Wesentlichen scheitert es jedoch auch an der wahrgenommenen Komplexität beider Konzepte und der mit ihnen verbundenen Prozesse.

Zentrale Charakteristika wie Heterarchie, Transparenz, Offenheit legen nahe, dass sich der Resilienzansatz und das Konzept der Bürgerbeteiligung in ihrer Umsetzung nicht nur gegenseitig begünstigen, sondern über gemeinsame zentrale Erfolgsfaktoren eng miteinander verzahnt sind. Ihre integrierte Betrachtung könnte mit dazu beitragen, die praktische Umsetzung beider Konzepte zu fördern.

Eine zentrale Schnittstelle beider Konzepte scheint hierbei der Aspekt der breit aufgestellten Zusammenarbeit regionaler Akteure zu sein, unter welchem sich die in diesem Kapitel definierten unterstützenden Faktoren lapidar subsumieren lassen. Partizipationsprozesse zielen genau darauf ab, neue, breit angelegte Formen und Prozesse der Zusammenarbeit zwischen regionalen Akteuren zu ermöglichen.

Das folgende Kapitel knüpft an dieser Stelle an und beleuchtet die in diesem Kapitel identifizierten Erfolgsfaktoren der Community Resilience aus der Perspektive der Bürgerbeteiligung.

4 Bürgerbeteiligung in der Entwicklung resilienter Tourismusdestinationen

Das Erreichen von Resilienz in Räumen, wie etwa touristischen Destinationen, setzt die Ausrichtung von Netzwerken auf der Basis bewährter und neuer Akteurskonstellationen auf gemeinsame Ziele voraus. Die Aktivierung von potenziellen Netzwerkakteuren, Möglichkeiten zur transparenten Information, der Wissensteilung und folglich Empowerment sowie eine aktive Beteiligung und ein hohes Maß an Zusammenhalt sind wesentliche Indikatoren einer Community auf dem Wege zur Resilienz. Die Definition und Verfolgung gemeinsamer kurz- und langfristiger Ziele sind hierbei eng verbunden mit der Steigerung der Lebensqualität der in der Region ansässigen Akteure.

4.1 Methodik

Zur Darstellung des Vergleichs beider Konzepte wird ein bestehender Datensatz herangezogen (Herntrei 2014). Dieser ist bereits älteren Datums, jedoch ist davon auszugehen, dass er im Hinblick auf die hier verfolgte Fragestellung weiterhin aktuell und relevant ist, da sich die grundlegenden Prinzipien und Erfahrungen im Bereich der Bürgerbeteiligung nicht verändert haben. Die Erhebung zielte darauf ab, erfolgskritische Faktoren im Hinblick auf die Entwicklung touristischer Destinationen zu beleuchten, unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Rolle einer systematischen Bürgerbeteiligung.

Grundlage der Daten waren 41 ca. einstündige Interviews mit Vertretern aus Tourismus, Politik und Bürgerschaft in den Destinationen Rhön, Vulkaneifel, Naturns (Italien) und Werfenweng (Österreich). Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte auf der Basis einer bewussten Auswahl in Kombination mit einem Quotenauswahlverfahren. Herntrei (2014, S. 188) bietet eine detaillierte Übersicht der Erhebungsmethode und der Stichprobenauswahl.

Zur Analyse der transkribierten Interviews wurde die Methode GABEK® (**G**anzheitliche **B**ewältigung von **K**omplexität) gewählt. Die Methode und die zugehörige Spezialsoftware WinRelan® haben ihre besondere Stärke darin, Einstellungen, Werte, Informationen, Wünsche und Wissen ganzheitlich zu erfassen, um die hiermit verbundene Komplexität während der Auswertung schrittweise zu reduzieren und dabei die Intersubjektivität zu bewahren (Zelger und Oberprantacher 2002). Zur Auswertung des Interviews in WinRelan® werden die Transkripte in sog. Sinnabschnitte unterteilt. Ein solcher Abschnitt bildet einen zusammenhängenden Gedankengang ab, welcher sich über drei bis neun Kernausdrücke abbilden lässt. Die Kontextualisierung der Ausdrücke sowie ihre Bedeutungsanreicherung und Einordnung wird über Assoziationsnetzwerke ermöglicht. In weiteren Auswertungsschritten erfolgt eine Bewertungs- sowie eine Kausalkodierung, sofern die Texte Vermutungen, Auswirkungen sowie intendierte Ziele eindeutig erkennen lassen (Zelger 2007). In den vorliegenden Darstellungen wird insbesondere die Kausalkodierung herangezogen. Die Legende unter den Abbildungen erläutert die dargestellten Wirkungszusammenhänge.

4.2 *Community Resilience und Bürgerbeteiligung: Faktoren einer gemeinsamen Entwicklung?*

Im Folgenden werden ausgewählte Faktoren der Community Resilience, wie sie in [Kap. 3](#) vorgestellt und diskutiert wurden, den Erkenntnissen aus der 2014er-Studie gegenübergestellt. Ziel ist es, exemplarisch wesentliche Gemeinsamkeiten beider Konzepte im Hinblick auf die Entwicklung erfolgreicher und zukunftsfähiger Regionen zu identifizieren.

4.2.1 Heterarchie

Geringe Hierarchien sind ein wesentliches Charakteristikum resilienter Gemeinschaften. Ein hierarchisches Gefälle unterbindet Empowerment und somit die Entwicklung einer Befähigung zur Selbsthilfe (Ganor und Ben-Lavy 2003).

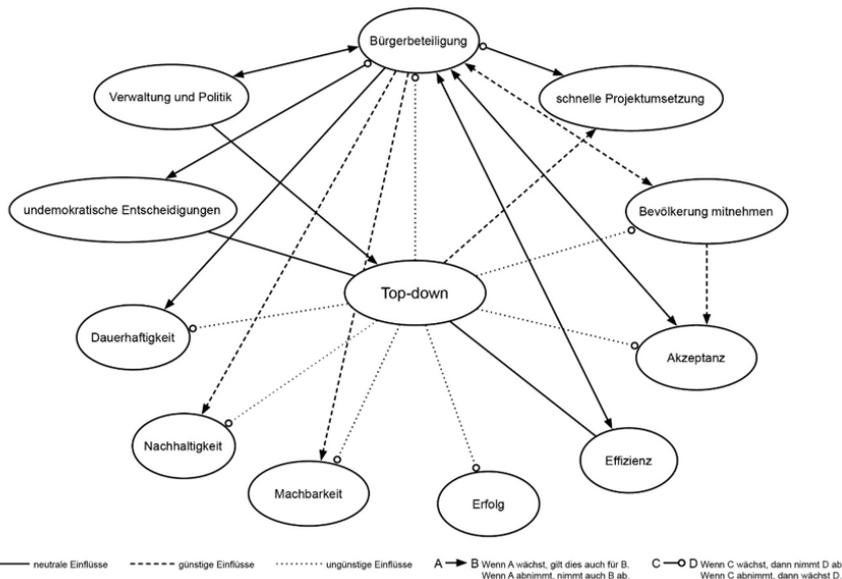


Abb. 1 Die Wirkung von Top-down-Prozessen in der Bürgerbeteiligung

Quelle: Eigene Darstellung

Das Wissen und die Kompetenzen eines jeden Akteurs werden innerhalb resilienter Gemeinschaften wertgeschätzt, es herrscht ein Umgang des Respekts und der Wertschätzung auf Augenhöhe. [Abb. 1](#) zeigt die Wirkungen ausgeprägter Top-down-Prozesse im Kontext der Bürgerbeteiligung. Entscheidungen werden demnach von Akteuren aus Politik und Verwaltung getroffen. Dieses Handeln wird von den Befragten – trotz der legitimierten Rolle der Politik in der Planung und Entwicklung der Region – als undemokratisch empfunden. Außerdem wirken sich in der Erfahrung der Interviewten Top-down-Entscheidungen negativ auf die Akzeptanz, aber auch auf die Machbarkeit von Projekten aus.

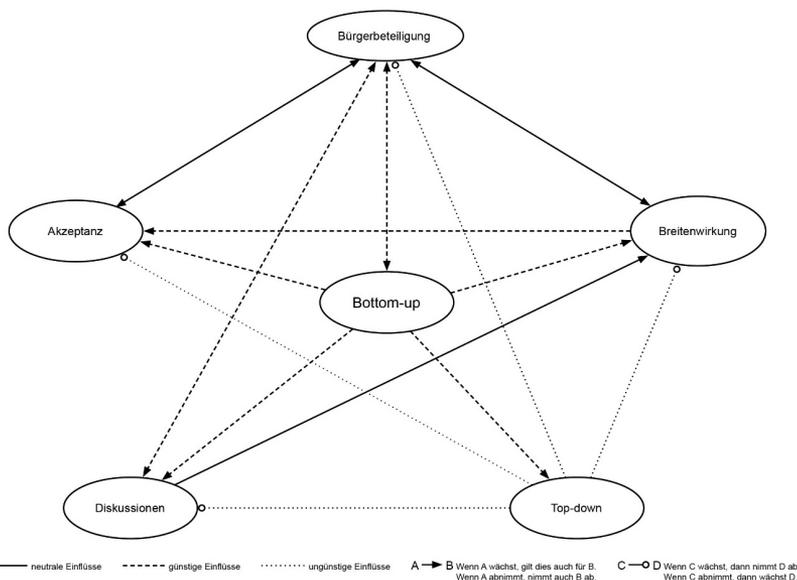


Abb. 2: Die Wirkung von Bottom-up-Prozessen in der Bürgerbeteiligung

Quelle: Eigene Darstellung

Aus dem Netzwerk von Politik und Verwaltung angestoßene Projekte werden oftmals rasch umgesetzt. Die handelnden Akteure sind eingespielt und es besteht nur geringer Abstimmungsbedarf. Die Befragten heben jedoch hervor, dass diese vermeintlich effiziente Vorgehensweise nicht den erwünschten Erfolg hat. Vielmehr werden die Projekte und die angestoßenen Veränderungen nur dann dauerhaft und somit erfolgreich umgesetzt, wenn die Bevölkerung von Planungsbeginn an mit eingebunden wird. Bürgerbeteiligung und Bottom-up-Prozesse werden hier als wesentliche Faktoren einer Gemeinschaft verstanden, welche nachhaltige und dauerhafte Lösungsansätze für ihren Lebensraum entwickeln kann (vgl. [Abb. 2](#)).

Netzwerke von geringem Hierarchiegefälle zeichnen sich ferner durch ein hohes Maß an Transparenz aus. Die Bürgerschaft sollte über einen vergleichbaren Informationsstand verfügen wie die Planungsverantwortlichen in Politik und Verwaltung. Eine weitere wichtige Voraussetzung, welche eine Begegnung auf Augenhöhe und damit eine breite Beteiligung der Bevölkerung ermöglicht, ist die Ressource Wissen. Diese ist insb. bei der strategischen und zielorientierten Ausrichtung des Netzwerks von Bedeutung.

4.2.2 Bewusstsein & Intention

Eine resiliente Gemeinschaft gestaltet ihre gemeinsame Zukunft zielgerichtet und bewusst. Die hierfür notwendigen ökonomischen und sozialen Veränderungen werden in zielorientierten Prozessen erarbeitet und umgesetzt (Colussi, Lewis und Rowcliffe 2000). Bewusste kollektive Handlungen setzen voraus, dass

die handelnden Akteure über die hierfür notwendigen Informationen und das erforderliche Wissen verfügen.

Die Ressource Wissen nimmt auch in systematischen Bürgerbeteiligungsprozessen eine zentrale Rolle ein (vgl. [Abb. 3](#)).

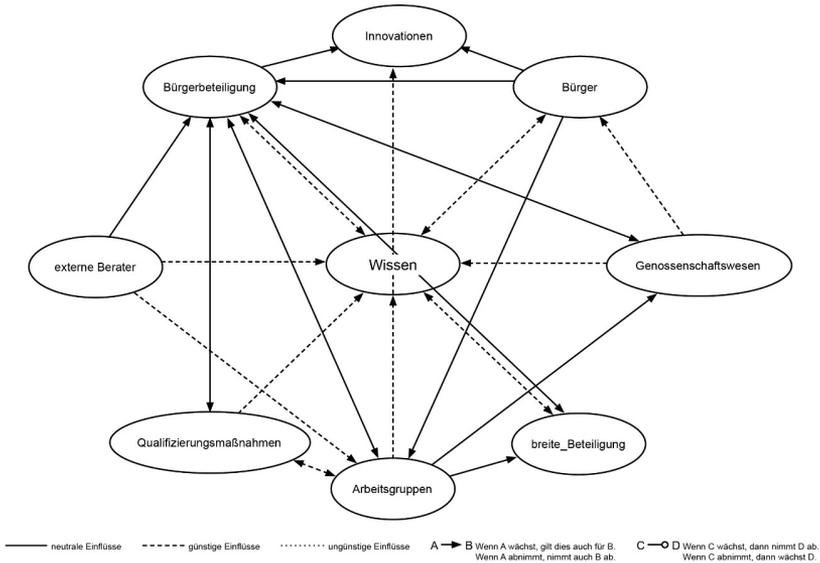


Abb. 3: Wissen im Kontext der Bürgerbeteiligung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Befragten erkennen in der Ressource Wissen einen wesentlichen Treiber für Innovationen, d.h. für die intendierten Veränderungen. Das in der Gemeinschaft vorhandene Wissen wird durch die einzelnen Bürger in den Prozess eingebracht. Hier wiederum zeigt sich die besondere Stärke heterarchischer Netzwerkstrukturen im Hinblick auf Resilienz- und Beteiligungsprozesse. Arbeitsgruppen und Genossenschaften können entsprechend der Erfahrungen der Gesprächspartner geeignete Plattformen darstellen, um das vorhandene Wissen für den Prozess nutzbar zu machen, bzw. um das Wissen über Qualifizierungsmaßnahmen in die notwendige Breite zu tragen. Externe Berater sind dann hilfreich und notwendig, wenn für den Veränderungsprozess als notwendig identifiziertes Wissen nicht in der Gemeinschaft vorhanden ist. Berater können den Prozess begleiten und Wissenstransfer leisten.

Diese Form der Aneignung von erfolgskritischem Wissen zur Umsetzung von Projekten setzt ein hohes Maß an gemeinsamem und zielgerichtetem Handeln voraus.

4.2.3 Gemeinsame Ziele

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor resilienter Gemeinschaften ist die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele (Berkes und Ross 2013). Hier zeigen sich wiederum Gemeinsamkeiten mit systematischen Bürgerbeteiligungsprozessen (vgl. [Abb. 4](#)).

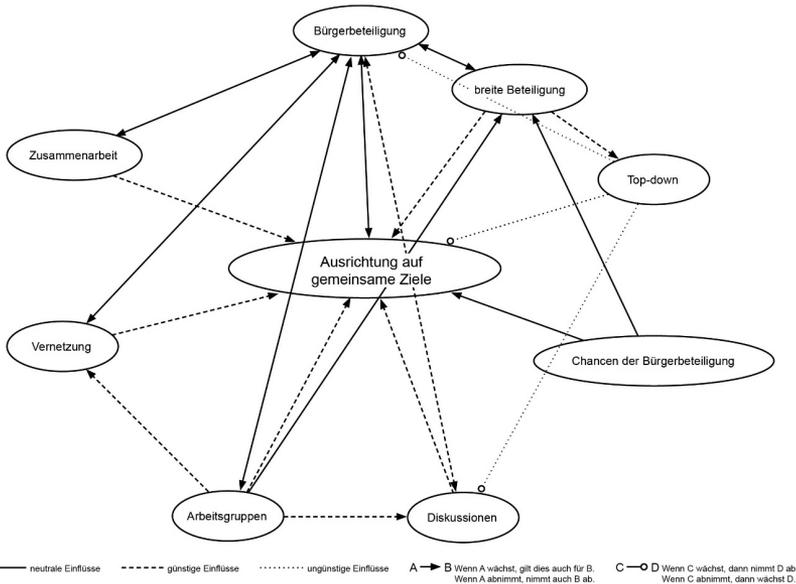


Abb. 4: Gemeinsame Ziele im Prozess der Bürgerbeteiligung

Quelle: Eigene Darstellung

Bürgerbeteiligung und die Definition gemeinsamer Ziele bedingen einander. Ziele, die von den Bürgern angenommen werden, mit denen sich die Bürger identifizieren können und an deren Erreichung sie gemeinsam zu arbeiten gewillt und motiviert sind, werden ausdrücklich nicht hierarchisch aus der Politik oder der Verwaltung definiert. Die Befragten sehen vielmehr breit aufgestellte Beteiligungs- und Diskussionsprozesse innerhalb regionaler Netzwerke als jene Faktoren, welche die Definition gemeinsamer Ziele begünstigen.

Arbeitsgruppen können einen geeigneten Rahmen bilden, um komplexe Sachverhalte und Fragestellungen im kleineren Kreise auf- und vorzubereiten, um in einem nächsten Schritt die hieraus abzuleitenden Entwicklungsziele breiter diskutieren und beschließen zu können. Diese Form der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit setzt ein hohes Maß an Vertrauen und Transparenz voraus.

4.2.4 Vertrauen & Transparenz

Eine größtmögliche Transparenz innerhalb der regionalen Netzwerke konnte als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Schaffung resilienter Gemeinschaften

identifiziert werden. Transparenz innerhalb der Netzwerke fördert den Informationsaustausch und den notwendigen Wissenserwerb (Shirani 2016).

Bei Betrachtung von Bürgerbeteiligungsprozessen zeigt sich eine ähnliche Bedeutung der Faktoren Transparenz und Vertrauen (vgl. [Abb. 5](#) und [6](#)).

Entgegen dem vermuteten Zusammenhang wird hier von den Befragten Transparenz jedoch nicht etwa als Produkt vertrauensbasierter Beziehungen betrachtet. Vielmehr wird Transparenz als ein Ergebnis mangelnden Vertrauens wahrgenommen. Transparenz ist somit als ein Lernprozess einer Community zu verstehen, der stabile vertrauensvolle Netzwerkbeziehungen voraussetzt. Implizit ermöglicht aufgebaute Transparenz damit auch die gegenseitige Kontrolle der beteiligten Netzwerkakteure.

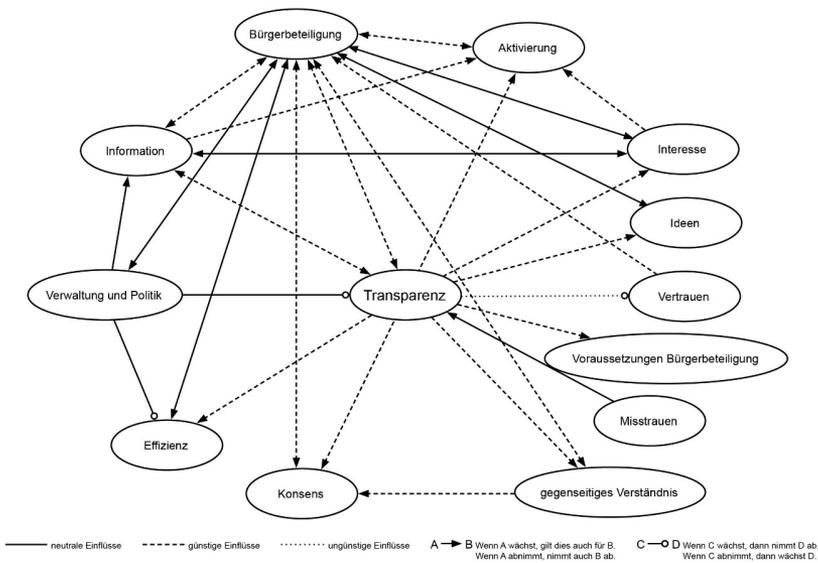


Abb. 5: Transparenz in Bürgerbeteiligungsprozessen

Quelle: Eigene Darstellung

In den Interviews wird Transparenz überwiegend positiv assoziiert und als ein begünstigender Faktor für Bürgerbeteiligungsprozesse wahrgenommen. Die stetige Zusammenarbeit in Netzwerken im Rahmen von Bürgerbeteiligungsprozessen erhöht die Transparenz mit der Zeit, sodass sich Bürgerbeteiligung und Transparenz gegenseitig verstärken. Ferner wirkt sich Transparenz in Netzwerken positiv auf das gegenseitige Verständnis aus und begünstigt über die Konsensbildung die gemeinsame Zielausrichtung. Die Arbeit an den gemeinsamen Zielen wird nach Aussage der Befragten durch die erhöhte Transparenz wiederum verbessert und kann somit effizienter sein als durch die Bearbeitung der althergebrachten hierarchischen Entscheidungsstrukturen in Politik und Verwaltung.

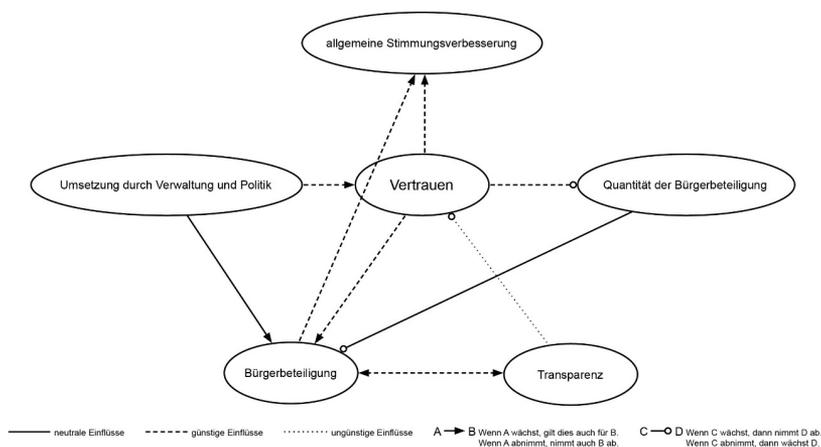


Abb. 6: Vertrauen in Bürgerbeteiligungsprozessen

Quelle: Eigene Darstellung

Der Faktor Vertrauen ist innerhalb von Bürgerbeteiligungsprozessen von zentraler Bedeutung für die Qualität der Zusammenarbeit (vgl. [Abb. 6](#)). Vertrauen stimuliert Bürgerbeteiligungsprozesse und wirkt sich positiv auf die Stimmung der Netzwerkakteure aus. Die Umsetzung der von den Bürgern erarbeiteten Maßnahmen durch Politik und Verwaltung ist ein wesentlicher Treiber der vertrauensvollen Zusammenarbeit in den heterarchischen Netzwerken.

Eine wesentliche Herausforderung für die Zusammenarbeit in Netzwerken der Bürgerbeteiligung und zur Entwicklung resilienter Gemeinschaften ist die Aktivierung und Einbindung der Akteure. Eine Erhöhung der Transparenz innerhalb der bestehenden Netzwerke macht die Probleme, die Entscheidungen sowie die Lösungsansätze sichtbar. Dies weckt das Interesse potenzieller Netzwerkpartner und kann ferner dazu motivieren, sich aktiv mit einzubringen.

4.2.5 Neue und ungewöhnliche Beziehungen & das Problem der Aktivierung

Die besondere Herausforderung liegt nicht darin, Akteure für eine langfristige Zusammenarbeit zur Entwicklung resilienter Gemeinschaften zu finden. Schwierig ist vor allem Minderheiten und benachteiligte Bevölkerungsgruppen für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Für die Entwicklung resilienter Gemeinschaften ist es von zentraler Bedeutung, dass auch jene Bevölkerungsgruppen in einen Austausch eintreten, die im Alltag wenig Anknüpfungspunkte haben (Maguire und Cartwright 2008; Wink 2014).

Die Aktivierung möglichst breiter Bevölkerungsgruppen ist auch eine zentrale Herausforderung und ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Rahmen von Bürgerbeteiligungsprozessen (vgl. [Abb. 7](#)).

Wichtig ist aus der Sicht der Befragten, eine breite Betroffenheit zu schaffen und Themen für eine Zusammenarbeit in Beteiligungsnetzwerken auszuwählen, welche für die potenziellen Akteure von Interesse sind.

5 Fazit und Ausblick

Die Gestaltung resilienter Wirtschafts- und Lebensräume, wie sie Tourismusdestinationen darstellen, wird angesichts der zunehmenden Herausforderungen in Gesellschaft, Wirtschaft sowie dem naturräumlichen Umfeld zu einem der zentralen Zukunftsthemen.

Zentrale Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur Gestaltung zukunftsfähiger, resilienter Räume und Gemeinschaften wurden in diesem Beitrag herausgearbeitet. Dabei zeigt sich wenig überraschend, dass der Erfolg im Wesentlichen mit davon abhängig ist, inwieweit es gelingt, möglichst breite Teile der Gemeinschaft auf die Arbeit an gemeinsamen Zielen auszurichten sowie die involvierten Akteure mit den für die gemeinsame Arbeit notwendigen Ressourcen auszustatten.

An dieser Stelle wird die Nähe des Konzepts der Resilienz zu jenem der Bürgerbeteiligung besonders deutlich. Beide Konzepte teilen sich, wie in diesem Beitrag aufgezeigt werden konnte, zentrale Erfolgsfaktoren und beide bedingen einander. Die Etablierung einer Beteiligungskultur und effizienter wie effektiver Beteiligungsprozesse kann, wenn nicht gar als Grundvoraussetzung, doch zumindest als flankierendes Konzept neben jenem der Resilienz verstanden werden.

Beide Konzepte teilen sich jedoch ferner das Problem, in der Umsetzung sehr komplex zu erscheinen. Dies führt in der Praxis dazu, dass i. d. R. wenn überhaupt nur eines der beiden Konzepte in Teilen zur Umsetzung gelangt. Für eine gemeinsame Einführung und Verzahnung gibt es damit wenig überraschend kaum sichtbare Praxisbeispiele.

Der Zurückhaltung der Praxis jedoch widerspricht der im Rahmen dieses Beitrags gewonnene Erkenntnis, dass beide Konzepte einander befruchten und folglich im Falle einer verzahnten Umsetzung signifikante Synergien freisetzen können. Aus der Sicht von Forschung und Praxis bleiben im Anschluss an diese hier geführten ersten Betrachtungen und Überlegungen weitere Fragen offen, welche den Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten zwischen den beiden Konzepten der Resilienz und Bürgerbeteiligung bilden können. Diese sind u. a.:

- Welche weiteren Erfolgsfaktoren teilen sich die Konzepte Resilienz und Bürgerbeteiligung?
- Wie stark beeinflusst Bürgerbeteiligung die Effektivität und Effizienz der Entwicklung resilienter Räume und Gemeinschaften?
- Wie kann ein integrierter Entwicklungsprozess von Resilienz und Bürgerbeteiligung gestaltet werden?

- Kann ein integrierter Prozess beider Konzepte dazu beitragen, die wahrgenommene Komplexität zu reduzieren?
- Kann ein integrierter Prozess dazu beitragen, die erfolgreiche Umsetzung beider Konzepte in Räumen und Gemeinschaften zu fördern?

Literaturverzeichnis

- Alexander, D. E. (2013): Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Natural Hazards and Earth System Sciences* 13 (11), 2707–2716.
- Amore, A., Prayag, G. und Hall, C. M. (2018): Conceptualizing Destination Resilience From a Multilevel Perspective. *Tourism Review International* 22 (3), 235–250.
- Berkes, F. und Ross, H. (2013): Community Resilience: Toward an Integrated Approach. *Society & Natural Resources* 26 (1), 5–20.
- Boschma, R. (2015): Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience. *Regional Studies* 49 (5), 733–751.
- Burnside-Lawry, J. und Carvalho, L. (2016): A stakeholder approach to building community resilience: awareness to implementation. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment* 7 (1), 4–25.
- Christopherson, S., Michie, J. und Tyler, P. (2010): Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3 (1), 3–10.
- Coaffee, J., Therrien, M.-C., Chelleri, L., Henstra, D., Aldrich, D. P., Mitchell, C. L., Tsenkova, S. und Rigaud, É. (2018): Urban resilience implementation: A policy challenge and research agenda for the 21st century. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 26 (3), 403–410.
- Colussi, M. M., Lewis, M. und Rowcliffe, P. (2000): *The community resilience manual: A resource for rural recovery & renewal*. Port Alberni, B.C.
- Crespo, J., Suire, R. und Vicente, J. (2014): Lock-in or lock-out? How structural properties of knowledge networks affect regional resilience. *Journal of Economic Geography* 14 (1), 199–219.
- Davoudi, S., Brooks, E. und Mehmood, A. (2013): Evolutionary Resilience and Strategies for Climate Adaptation. *Planning Practice and Research* 28 (3), 307–322.
- Ganor, M. und Ben-Lavy, Y. (2003): Community resilience: Lessons derived from Gilo under fire. *Journal of Jewish Communal Service* 79 (2/3), 105–108.
- Gusfield, J. R. (1975): *Community: A critical response*. New York, London.
- Herntrei, M. (2014): *Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen. Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor?* Wiesbaden.
- Keessen, A. M., Hamer, J. M., van Rijswijk, H. F. M. W. und Wiering, M. (2013): The Concept of Resilience from a Normative Perspective: Examples from Dutch Adaptation Strategies. *Ecology and Society* 18 (2), 45.
- Koliou, M., van de Lindt, J. W., McAllister, T. P., Ellingwood, B. R., Dillard, M. und Cutler, H. (2020): State of the research in community resilience: progress and challenges. *Sustainable and resilient infrastructure*. 5 (3), 131–151.

- Lahner, J. (2020): Regionalökonomie und Standortfaktoren in der Wirtschaftsförderung. In: Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P. und Fink, A. (Hrsg.): *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung*. Wiesbaden, 445–465.
- Linkov, I., Eisenberg, D. A., Bates, M. E., Chang, D., Convertino, M., Allen, J. H., Flynn, S. E. und Seager, T. P. (2013): Measurable resilience for actionable policy. *Environmental science & technology* 47 (18), 10108–10110.
- Magis, K. (2010): Community Resilience: An Indicator of Social Sustainability. *Society & Natural Resources* 23 (5), 401–416.
- Maguire, B. und Cartwright, S. (2008): *Assessing a community's capacity to manage change: A resilience approach to social assessment*. Bureau of Rural Sciences. Canberra.
- Marschall, P., Wingsen, C. und Dick, E. (2021): *Kommunale Entwicklungspolitik in Deutschland*. Bonn.
- Musavengane, R. und Kloppers, R. (2020): Social capital: An investment towards community resilience in the collaborative natural resources management of community-based tourism schemes. *Tourism Management Perspectives* 34, 100654.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. und Pfefferbaum, R. L. (2008): Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology* 41 (1-2), 127–150.
- Pechlaner, H. und Bachinger, M. (Hrsg.) (2010): *Lebensqualität und Standortattraktivität: Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren*. Berlin.
- Rapaport, C., Hornik-Lurie, T., Cohen, O., Lahad, M., Leykin, D. und Aharonson-Daniel, L. (2018): The relationship between community type and community resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 31, 470–477.
- Remer, U. (2020): *Partizipative und deliberative Demokratie auf lokaler Ebene: Eine Vermessung der Beteiligungslandschaft Baden-Württembergs*. Dissertation. Wiesbaden.
- Revell, P. und Dinnie, E. (2020): Community resilience and narratives of community empowerment in Scotland. *Community Development Journal* 55 (2), 218–236.
- Sharifi, A. (2016): A critical review of selected tools for assessing community resilience. *Ecological Indicators* 69, 629–647.
- Shirani, F. (2016): *Centrality of social capital: Concepts of community in the era of the big society*. [S.l.].
- Skertich, R. L., Johnson, D. E. A. und Comfort, L. K. (2013): A Bad Time for Disaster. *Administration & Society* 45 (2), 145–166.
- Stark, A. und Taylor, M. (2014): Citizen participation, community resilience and crisis-management policy. *Australian Journal of Political Science* 49 (2), 300–315.
- Wink, R. (2011): Evolution regionaler Resilienz: theoretischer Rahmen und Messkonzepte. In: Dreger, C., Kosfeld, R. und Türck, M. (Hrsg.): *Empirische Regionalforschung heute*. Wiesbaden, 111–124.
- Wink, R. (2014): Regional Economic Resilience: European Experiences and Policy Issues. *Raumforschung und Raumordnung* 72 (2), 85–91.

- Wink, R., Kirchner, L., Koch, F. und Speda, D. (2016): *Wirtschaftliche Resilienz in deutschsprachigen Regionen*. Springer. Wiesbaden.
- Wittmann, C. und Helleisz, L. (2022): Neue Aufgaben des Destinationsmanagements: Zwischen Tourismus und Lebensqualität. *Standort 46*, 151–156.
- Zacher, D. (2022): *Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen*. Wiesbaden.
- Zelger, J. (2007): *Darstellung verbaler Daten durch GABEK-Netze*. Verfügbar unter: <http://www.soz.uni-frankfurt.de/Netzwerktagung/Zelger-Darstellung%20verbaler%20Daten%20durch%20GABEK.pdf> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Zelger, J. und Oberprantacher, A. (2002): Processing of Verbal Data and Knowledge Representation by GABEK-WinRelan. *Forum: Qualitative Sozialforschung* 3 (2), o. S.

Tourismus als Treiber der Lebensqualität – Wahrnehmungen der einheimischen Bevölkerung

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.06>

Zusammenfassung

Der Tourismus stellt weltweit einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar. So wird der Destinationserfolg vorwiegend an der Erreichung ökonomischer Nachhaltigkeitsziele gemessen. Mit der Erkenntnis, dass der Beitrag des Tourismus weit über dessen wirtschaftliche Bedeutung hinaus geht, und mit dem Ziel, eine ganzheitlich nachhaltige Tourismusedwicklung zu realisieren, die neben ökonomischen und ökologischen Aspekten auch soziale Komponenten berücksichtigt, gewinnt die Perspektive der Einheimischen an Bedeutung. Bestenfalls wird der Tourismus im Wohnort nicht nur akzeptiert, sondern als Treiber der eigenen Lebensqualität verstanden. Während das wissenschaftliche Interesse an der Erforschung des Beitrages des Tourismus zur Lebensqualität Urlaubsreisender gewachsen ist, mangelt es an empirischen Auseinandersetzungen, die den Beitrag des Tourismus zur Lebensqualität der Einheimischen betrachten. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage zeigen auf, dass Einheimische Deutschlands zwar die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus für den eigenen Wohnort erkennen, jedoch weniger dessen positiven Beitrag zur eigenen Lebensqualität wahrnehmen. Somit bedarf es Innenmarketing-Kampagnen zur Aufklärung und Sensibilisierung sowie der Betrachtung sozialer Indikatoren zur Erfolgsmessung.

Schlagwörter

Lebensqualität, Tourismusakzeptanz, Tourismusbewusstsein, Einheimischen-Perspektive

Abstract

Tourism is an important economic factor worldwide and a destination's success is usually measured by accomplishing economic goals. However, with the realization that the tourism industry's contribution goes far beyond its economic impacts, and with the pressing need to ensure attainment of environmental and social sustainable development goals, residents' perspectives gain in importance. Ideally, residents not only accept tourism, but also perceive it as contributor to their own quality of life. Whereas past studies examined how leisure travel can positively influence tourists' quality of life, little research has investigated tourism's contribution to residents' quality of life. A representative study in Germany shows that residents perceive tourism as an important economic factor, yet are barely aware of the industry's positive contribution to their own quality of life. There is great need for internal marketing campaigns that inform and raise awareness as well as a need for new indicators to support measuring a destination's success beyond economic aims.

Keywords

Quality of Life, Tourism Acceptance, Tourism Awareness, Resident Perspectives

1 Einleitung und Einordnung

Der Tourismus löst in Destinationen eine Reihe von positiven und negativen Effekten aus (Eisenstein 2021, S. 398 ff.; Hall und Page 2014, S. 42 ff.), durch die der Lebensraum der Destinationsbewohner in vielfältiger Weise transformiert werden kann (siehe Beispiele in Kagermeier und Saarinen 2012; Reisinger 2015). Zweifellos kann der Tourismus aus ökonomischer Perspektive in Destinationen einen positiven Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität (zumindest eines Teils) der einheimischen Bevölkerung leisten. Dabei wird in der Regel auf die ökologischen und/oder sozio-kulturellen Gegebenheiten zurückgegriffen, die die jeweilige Destination vor Ort als Ressourcen im Sinne von Produktionsfaktoren zur ökonomischen Inwertsetzung vorhält.

Die enormen wirtschaftlichen Verluste durch die corona-bedingten nationalen und internationalen Reiserestriktionen verdeutlichen einmal mehr, welche beachtliche Bedeutung der Tourismus mittlerweile als weltweit relevanter Wirtschaftsfaktor innehat (World Travel & Tourism Council 2022, S. 5). Ökonomische Ziele nehmen häufig einen zentralen Stellenwert in der strategischen Destinationsentwicklung ein und Daten und Fakten zur ökonomischen Bedeutung des Tourismus in der Destination gehören neben den Angaben zu den touristischen Nachfragevolumina zu den wichtigsten Informationen, um die Marktleistung der Destination beurteilen zu können (Eisenstein 2017, S. 23). Vor diesem Hintergrund haben sich in Deutschland bereits seit geraumer Zeit Methoden zur Messung des Wirtschaftsfaktors Tourismus entwickelt (Zeiner und Sporer 2017, S. 177 ff.). In jüngerer Zeit etablierte sich in der Destinationsmarktforschung zunehmend auch die Methodik des Tourismus-Satellitenkontos (Tourism Satellite Account, TSA), um tourismusbezogene Effekte bezüglich Bruttowertschöpfung und Erwerbstätigkeit zu messen (Mattes, Eisenstein und Reif 2017, S. 157 ff.). Die von den Destinationen vielerorts verfolgten (neoliberalen) Wachstumsstrategien zur Erreichung ökonomischer Ziele trafen auf weltweit zunehmende touristische Nachfragepotenziale und spiegelten sich bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie in kontinuierlich steigenden Ankunfts- und Übernachtungszahlen wider (UNWTO 2020, S. 5).

Dass ökonomisches Wachstum jedoch auch im Tourismus Grenzen der Tragfähigkeit unterliegt, zeigt sich in den akademischen wie medialen und politischen Diskussionen zum Thema ‚Overtourism‘, die sich ab der zweiten Hälfte der 2010er-Jahre sowohl im internationalen (z.B. Berselli et al. 2022; Dodds und Butler 2019; Hoegh-Guldberg, Seeler und Eide 2021; Milano, Cheer und Novelli 2019; Peeters et al. 2018; Postma und Schmücker 2017; UNWTO 2018) als auch im deutschsprachigen Raum (z.B. Amrhein, Hospers und Reiser 2022; Bauer et al. 2020; Kagermeier 2021; Kagermeier und Erdmenger 2019 sowie 2020; Pechlaner, Innerhofer und Erschbamer 2020) deutlich intensivierte. Wenngleich das wahrgenommene Overtourismus-Problem nicht neu ist und bereits

in den 1970er- und 1980er-Jahren im Rahmen von Debatten rund um den Massentourismus soziale Tragfähigkeitsgrenzen (ohne den Begriff ‚Overtourism‘ zu benutzen) diskutiert wurden (z.B. Armanski 1978; Chorherr 1980; Doxey 1975; Fink 1970; Krippendorf 1975, 1984 und 1986; Pizam 1978; Pizam und Milman 1986), hat das Thema durch die nahezu jährlichen Rekordzahlen im nationalen und internationalen Reiseverkehr und die damit einhergehenden Folgen, aber auch durch die vermehrte mediale Aufmerksamkeit zunehmend an Dynamik gewonnen. Insbesondere in urbanen Zentren ist die Diskussion und Unzufriedenheit von Seiten der Einheimischen teilweise in Anti-Tourismus-Haltungen, Proteste und Tourismusphobien übergegangen (z.B. Almeida-Garcia, Bauder und Freytag 2020; Colomb und Novy 2016; Cortés-Macias und Parzych 2021; Hughes 2018; Milano, Novelli und Cheer 2019).

Es wird vielfach evident, dass mit einem stetigen und ggf. nicht ausreichend gesteuerten Wachstum der touristischen Nachfrage offenkundig in diversen Destinationen die Gefahr besteht, dass ökologische und soziale Tragfähigkeitsgrenzen nicht ausreichend beachtet werden, so dass im schlechtesten Falle durch deren Überschreiten sowohl die Lebensqualität der Einwohner als auch die Erlebnisqualität der Gäste eingeschränkt werden. Es stellt sich zunehmend die Frage, wie eine nachhaltige Destinationsentwicklung realisiert werden kann, die von einem Primat der Ökonomie abrückt und neben den ökonomischen Zielen *gleichermaßen* auch soziale und ökologische Nachhaltigkeitsziele (beispielsweise gemäß UNWTO 2017) berücksichtigt.

Vor dem Hintergrund, dass der ökonomische Erfolg vieler Destinationen in außerordentlichem Maße von der Zufriedenheit der Gäste abhängt, die wiederum insbesondere durch das positive Erleben einer intakten Natur und eines gastfreundlichen sozio-kulturellen Umfelds geprägt wird (Holden 2006, S. 364), und der Erkenntnis, dass eine touristische Entwicklung der Destination, die dauerhaft auf Ablehnung von Seiten der in der Destination lebenden Bevölkerung trifft, kaum möglich erscheint (Eisenstein und Schmücker 2021, S. 34), wird die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Tragfähigkeitsgrenzen im Rahmen der touristischen Destinationsentwicklung zur ökonomischen Notwendigkeit.

Zwar haben die pandemiebedingten Reiserestriktionen die Diskussionen rund um das Thema ‚Overtourism‘ in einigen Städten und Regionen kurzzeitig verstummen lassen oder die Diskussion wurde mancherorts ins Gegenteil verkehrt, weil eine Situation ohne Tourismus insbesondere in bis kurz zuvor tourismusintensiven Orten und Regionen, in denen ein Großteil der Bevölkerung selbst wirtschaftlich vom Tourismus profitiert, neue Herausforderungen mit sich bringt. Jedoch hat das Thema auch eine neue Dynamik gewonnen, weil sich diesbezügliche Herausforderungen insbesondere in ländlichen Regionen und Kommunen, die aufgrund einer Verschiebung der Reisesströme nun verstärkt aufgesucht wurden, neu aufgetan haben. Gleichwohl gilt sowohl für urbane wie für ländliche Destinationen: Da die Interaktionen mit den Gästen deren touristisches Erleben in der Destination bekanntermaßen nachdrücklich in eine posi-

tive oder negative Richtung lenken können (Jurowski, Uysal und Williams 1997, S. 3), nehmen die Einwohner maßgeblich Einfluss auf den Destinationserfolg (Deery, Jago und Fredline 2012, S. 64; Herntrei 2019, S. 114; Herntrei und Tsvilik 2022, S. 149 ff.).

Mit dieser Erkenntnis und dem Bewusstsein, dass der Beitrag des Tourismus weit über dessen wirtschaftliche Bedeutung hinausgeht und infolgedessen Einfluss auf die Lebensqualität der Einheimischen nimmt (Eisenstein und Seeler 2022), ist das Interesse an der *Einheimischen*-Perspektive (wieder) stärker in den Fokus der Tourismusforschung gerückt. Auch das wissenschaftliche Interesse an der Erforschung des (transformativen) Beitrages des Tourismus zur Lebensqualität der *Urlaubsreisenden* ist in den vergangenen Jahren aufgrund des verstärkten Wunsches der Erfüllung eudämonischer Reisemotive, die zur Selbstverwirklichung beitragen und die Lebensqualität nachhaltig steigern, gewachsen (Seeler, Schänzel und Lück 2021, S. 495 ff.; Sheldon 2020, S. 2 ff.; Smith und Diekmann 2017, S. 2 ff.). Dies führt eine Tradition fort, nach der die Erforschung des Gastes im Mittelpunkt der Tourismusforschung steht, wenngleich auch das Interesse an der Einheimischen-Perspektive an Bedeutung gewonnen hat. Auch wenn Tourismuswissenschaftler bereits in der Vergangenheit Einstellungen der Einheimischen zur touristischen Entwicklung erörtert haben (z. B. Doxey 1975; Ferrante 1994; Gursoy und Rutherford 2004; Rasoolimanesh und Seyfi 2021) und auch einige Studien vorliegen, die sich mit dem Lebensqualitätsbeitrag des Tourismus auf Einheimische auseinandersetzen (z. B. Kim, Uysal und Sirgy 2013; Li, Ridderstaat und Yost 2022; Liang und Hui 2016), mangelt es nach wie vor an empirischen Studien und Daten, die die einheimische Bevölkerung in den Mittelpunkt der Untersuchung stellen (Eisenstein und Schmücker 2021, S. 34 ff.) und evidenzbasiert deren Wahrnehmungen der touristischen Entwicklung auf die eigenen Lebensqualität untersuchen. Somit bleiben zentrale Fragestellungen bezogen auf die (wahrgenommenen) positiven wie auch negativen Auswirkungen des Tourismus auf die Lebensqualität der ortsansässigen Bevölkerung weitestgehend unbeantwortet. Der vorliegende Beitrag widmet sich den zentralen Forschungsfragen, wie Auswirkungen des Tourismus im eigenen Wohnort wahrgenommen werden, welche Tourismusakzeptanz bei Einheimischen messbar ist und inwieweit der Tourismus im eigenen Wohnort als Lebensqualitätstreiber verstanden wird.

2 Diskussion zentraler Begriffe

2.1 Lebensqualität

Die Weltgesundheitsorganisation definiert Lebensqualität als die subjektive Wahrnehmung einer Person über die Stellung im Leben in Relation zur Kultur und den Wertesystemen, in dem sie lebt, und in Bezug auf ihre Ziele, Erwartungen, Standards und Anliegen (World Health Organization 1998). Aufgrund der Komplexität und Subjektivität des Konstrukts stellen Li, Ridderstaat und Yost (2022, S. 2 f.) allerdings fest, dass eine allgemeingültige Definition des Begriffes ‚Lebensqualität‘ erschwert ist, fassen aber auch zusammen, dass sowohl subjek-

tive als auch objektive Treiber die Lebensqualität beeinflussen können. Treiber der Lebensqualität können sowohl materielle Komponenten, beispielsweise die wirtschaftliche Stabilität, als auch immaterielle Komponenten, beispielsweise eine intakte Umwelt oder Gesundheit, sein. Auch dem Tourismus wird ein hoher Stellenwert als Lebensqualitätstreiber eingeräumt, sowohl für Reisende als auch für Tourismusakteure und Einheimische (Uysal und Sirgy 2019). Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive versteht Noll (2000, S. 3) Lebensqualität als ein Konzept „das sowohl materielle wie auch immaterielle, objektive und subjektive, individuelle und kollektive Wohlfahrtskomponenten gleichzeitig umfasst und das ‚besser‘ gegenüber dem ‚mehr‘ betont.“

Fokussiert geht es um die Schaffung von guten Lebensbedingungen, die zu einem positiven Wohlbefinden beitragen. Lebensqualität ist dabei immer eine subjektive Wahrnehmung und Bewertung der faktischen Lebensverhältnisse, welche sich in einem subjektiven Wohlbefinden ausdrücken, beispielsweise in Form von Zufriedenheit und Glück. Das subjektive Wohlbefinden kann dabei jedoch auch negative Ausprägungen annehmen, wie Zukunftspessimismus, Gefühle von Furcht und Einsamkeit. Subjektive Lebensqualität muss daher als eigenständige Komponente im Kontext der gesellschaftlichen Wirklichkeit betrachtet werden und kann folglich nicht aus objektiven Verhältnissen und Beobachtungen erschlossen werden (Noll 2000, S. 3 ff.).

So werden Urlaubsreisen nicht nur als Booster der Persönlichkeitsentwicklung und der positiven Transformation verstanden (Filep und Laing 2019, S. 348 ff.; Sheldon 2020, S. 2 ff.), ihnen wird auch eine hohe Bedeutung als Verstärker der Lebensqualität eingeräumt. Hierbei beschäftigten sich Forschende in der Vergangenheit primär mit der Frage, inwieweit Urlaubsreisen zur Lebensqualität der Urlaubsreisenden durch unvergessliche, energieschöpfende und selbsterfüllende Erlebnisse und Momente beitragen können (z. B. Randle, Zhang und Dolnicar 2019; Sheldon 2020; Smith und Diekmann 2017).

Mit dem wachsenden Interesse an der Einheimischen-Perspektive ist folglich auch die Frage aufgekommen, inwieweit Tourismus im eigenen Wohnort zur Lebensqualitätssteigerung der lokalen Bevölkerung beitragen kann. Zudem ist fraglich, inwieweit Einheimische diese Lebensqualitätsfaktoren auch dem Tourismus zuschreiben und welchen Einfluss dies wiederum auf die Tourismusakzeptanz haben kann.

2.2 Akzeptanz

Der Akzeptanzbegriff wurde erstmalig in den späten 1980er-Jahren etymologisch betrachtet und hat seither festen Einzug in die Alltagssprache erhalten und eine regelrechte *Verwendungskarriere* durchlaufen (Lucke 1995, S. 33 ff.). Es mangelt jedoch aufgrund der synonymen Nutzung von ähnlichen Begriffen wie Annahme, Anerkennung oder Billigung bis heute an einer einheitlichen Definition des Begriffes. Dies ist auch damit zu begründen, dass Uneinigkeit dahingehend herrscht, ob es sich bei Akzeptanz um eine Einstellung oder eine durch Verhalten definierte Annahme einer Person oder eines Objektes handelt (Arndt

2011, S. 33 ff.). Einigkeit besteht dahingehend, dass Akzeptanz nicht als Eigenschaft verstanden werden kann, da diese sich situationsbezogen und im Zeitverlauf verändern kann und somit einem dynamischen und prozessualen Konstrukt entspricht (Lucke 1995, S. 33 ff.). Ablehnungshaltungen können folglich in Akzeptanz umschlagen, aber auch eine negative Veränderung hin zur Reaktanz ist möglich. Die Einstellung gegenüber dem betrachteten Akzeptanzobjekt ist somit eine zentrale Dimension in der Akzeptanzforschung. Zu betrachten sind folglich immer das *Akzeptanzsubjekt*, welches eine Einstellung gegenüber dem *Akzeptanzobjekt* einnimmt und diese in einem spezifischen *Akzeptanzkontext* interpretiert. Das Akzeptanzsubjekt ist aber nicht immer auch Nutzer des Akzeptanzobjektes, sondern kann auch in der Entscheidungsfunktion stehen oder als Betroffener des Akzeptanzobjektes auftreten. Akzeptanzobjekte können Personen, Gegenstände, aber auch Themen oder Handlungen sein, während der Akzeptanzkontext das Umfeld darstellt (Lucke 1995, S. 33 ff.). Hierbei ist festzuhalten, dass es keine Eigenschaft oder kein Persönlichkeitsmerkmal gibt, welches eine allgemeingültige Akzeptanz vorsieht und es auch kein Akzeptanzobjekt gibt, welches Akzeptanz von Beginn innehat – vielmehr muss Akzeptanz über die kognitive wie auch normativ-evaluative Ebene in einem wechselseitigen Prozess gewonnen werden.

Fauser (1990, S. 167) definiert Akzeptanz als eine „positiv gestimmte individuelle Einstellung [...], die sich in einem Verhalten ausdrückt, das mit gutheißen, gelten lassen, annehmen oder billigen umschrieben werden kann.“ Im wissenschaftlichen Diskurs wird jedoch kritisch hinterfragt, ob sich über positive Einstellungen auch zwangsläufig konkrete Verhaltensabsichten oder auch das tatsächliche Verhalten ableiten lassen. Eines der einflussreichsten Modelle in diesem Zusammenhang ist Ajzens (1991) *Theory of Planned Behaviour* (TPB), welches eine Weiterentwicklung des Modells *Theory of Reasoned Action* (TRA), also der Theorie des überlegten Handelns von Fischbein und Ajzen (1975) ist. Das TPB Modell identifiziert Einstellungen neben subjektiven Normen und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle als Determinanten für Verhaltensabsichten, zeigt aber auch auf, dass Einstellungen zwar als mögliche Prädikatoren eingestuft werden können, diese aber nicht als zuverlässigste bzw. unabhängige Determinanten gelten (Ajzen 1991). Lucke (1995, S. 82) bezeichnet Einstellungen als „latente Akzeptanzbereitschaft“ und betont, dass sich die tatsächliche Akzeptanz erst in Handlungen manifestiert. Im touristischen Kontext und insbesondere bezogen auf Fragen zum nachhaltigen Reisen wird in diesem Zusammenhang auch der *Attitude-Behaviour-Gap*, also die Lücke zwischen Einstellungen und Verhalten diskutiert (Juvan und Dolnicar 2014). Während eine Vielzahl an Studien diese Einstellungs-Verhaltens-Lücke mit Blick auf Urlaubsreisende untersucht hat (z. B. Passafaro 2019; Seeler et al. 2021), mangelt es bislang an empirischen Auseinandersetzungen, inwieweit bzw. in welchem Maße sich welche Einstellungen der Einheimischen auf deren Verhalten – beispielsweise in Form von Gastfreundschaft oder aber auch Anti-Tourismus-Demonstrationen und Tourismusphobie – auswirken.

Eine unmittelbare Überführung von Akzeptanz zu Verhalten ist empirisch nicht haltbar. In diesem Zusammenhang betont Lucke (1995, S. 33 ff.), dass Akzeptanz keine Ressource oder kein Vertrauensvorschuss sei, der bei Bedarf einfach abgerufen werden kann. Vielmehr bedarf Akzeptanz Freiwilligkeit, Bereitschaft und aktive Einbringung des Akzeptanzsubjektes, einer bestimmten Handlung nachzugehen. Hierbei beruht Akzeptanz aber nicht immer auch auf einer positiven Einstellung gegenüber dem Akzeptanzobjekt; Akzeptanz kann auch bei einer negativen Einstellung gegenüber dem Akzeptanzobjekt vorhanden sein, beispielsweise wenn es um Verhaltensvorschriften geht, die zwar akzeptiert und toleriert werden, aber nicht zwangsläufig auch als positiv eingestuft werden. In diesem Fall wird auch von Duldung oder Resignation gesprochen. Ein Beispiel hierfür sind die pandemiebedingten Einschränkungen im Tourismus, z. B. das Tragen von medizinischen Masken beim Reisen, welche zwar akzeptiert und eingehalten wurden, aber nicht bei jedem auf eine positive Wahrnehmung stießen. Eine positive Einstellung ist somit keine zwingende Voraussetzung für Akzeptanz oder für das resultierende Verhalten. Gleichzeitig ist Akzeptanz nicht mit Regelkonformität gleichzusetzen, da die Akzeptanz eines Verhaltens mit einer bewussten Entscheidung einhergeht. In diesem Zusammenhang werden auch die Grenzen zwischen Akzeptanz und Nicht-Akzeptanz bzw. Ablehnung im wissenschaftlichen Kontext diskutiert und aktive und passive Ausprägungen dargelegt. Beispielsweise betrachten Schweizer-Ries et al. (2010, S. 11) Einstellungen und Handlungen als zwei Ebenen, aus denen sich in einer Vierfelder-Matrix unterschiedliche Kombinationen ergeben (vgl. [Abb. 1](#)). So wird zwischen einer aktiven Ablehnung und einer passiven Ablehnung unterschieden. Ersteres drückt sich in Widerstand, zweiteres in Duldung aus.

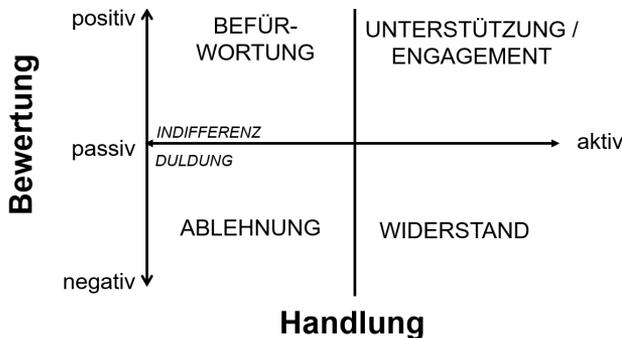


Abb. 1: Dimensionen der Akzeptanz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schweizer-Ries et al. (2010, S. 11)

Sauer et al. (2005) betrachten die Übergänge zwischen Akzeptanz und Nicht-Akzeptanz als fließend und verwenden zur Verdeutlichung eine achtstufige Skala (vgl. [Abb. 2](#)).

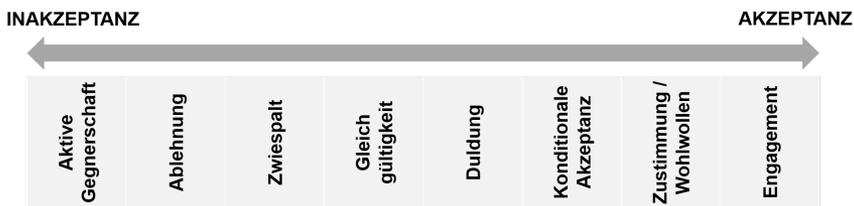


Abb. 2: Inakzeptanz-Akzeptanz-Skala

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sauer et al. (2005, S. 25)

Diese Auseinandersetzungen mit dem Akzeptanzbegriff und dessen Ausprägungen in Abhängigkeit von Einstellungen und Handlungen zeigen bereits auf, dass es sich um einen subjektiven Bewertungsprozess handelt, welcher jedoch von weiteren Einflussfaktoren, dem *Akzeptanzkontext*, bedingt wird. Die Entstehung von Akzeptanz oder auch mangelnder Akzeptanz hängt folglich von Akzeptanzfaktoren ab, welche sowohl das Akzeptanzsubjekt als auch das Akzeptanzobjekt beeinflussen. Beispielsweise können soziodemographische Faktoren oder auch psychographische Merkmale das Akzeptanzsubjekt beeinflussen. Auch der Akzeptanzkontext selbst ist durch Kontextfaktoren geprägt, welche sich in einem dynamischen Umfeld des Marktes stetig verändern. Der Akzeptanzprozess kann daher als iterativer Kreislauf bzw. als zirkuläres Phasenmodell verstanden werden.

Die bisherigen Ausführungen weisen zudem auf die Vielschichtigkeit des Akzeptanzbegriffes hin und implizieren, dass es durch die Vermischung von Einstellung und Verhalten zu Herausforderungen in der Akzeptanzforschung kommt (Arndt 2011, S. 33 ff.). In diesem Zusammenhang wird in der Forschung auch zwischen Akzeptabilität und Akzeptanz unterschieden. Während ersteres einen hypothetischen Charakter einnimmt, eher als kognitives und affektives Konstrukt verstanden, folglich als Einstellung gegenüber dem Akzeptanzobjekt eingeordnet wird und eher einer auf Akzeptanz basierenden Verhaltensbereitschaft gleichkommt, gilt Akzeptanz in der Forschung als Verhaltenskonstrukt. Da sich jedoch im allgemeinen Sprachgebrauch der Akzeptanzbegriff stärker etabliert hat, bleiben die Herausforderungen der klaren Differenzierung bestehen und sind in Bezug auf den Tourismus für den weiteren Verlauf zu definieren.

2.3 Tourismusakzeptanz und Tourismusbewusstsein

Der Akzeptanzbegriff wird maßgeblich in der Konsumenten- und Technikforschung betrachtet. Hierbei wird vielfach untersucht, wie hoch das Akzeptanzpotenzial von neuen Produkten und Innovationen am Markt ausfällt, wobei häufig die Akzeptabilität im oben angeführten Verständnis im Mittelpunkt der Betrachtungen steht. Im Kontext der Tourismusforschung hat der Akzeptanzbegriff erst kürzlich Einzug erhalten. Dass die Willkommenskultur und Gastfreundschaft der lokalen Bevölkerung elementar für den Destinationserfolg sind, wurde im Einleitungskapitel dieses Beitrages dargestellt. In diesem Zu-

sammenhang werden vermehrt auch Fragen zur Tourismusakzeptanz und zum Tourismusbewusstsein aufgeworfen.

Schmücker und Eisenstein (2021, S.207) definieren Tourismusakzeptanz als „das Ausmaß, in dem die einheimische Bevölkerung einer Destination dem dort stattfindenden Tourismus positiv oder negativ gegenübersteht.“ Sie verwenden im Folgenden den Begriff *Akzeptanz* als nicht valenz-neutral, sondern vielmehr als ein Begriff, der eher etwas tendenziell *Negatives* impliziert, das es zu akzeptieren gilt. Dieses Verständnis der Tourismusakzeptanz unterscheidet sich beispielsweise deutlich von der Auffassung Fausers (1990), der Akzeptanz in eine *positive* Einstellung einbettet.

Von der Tourismusakzeptanz ist das Tourismusbewusstsein zu unterscheiden: Nach Bandi Tanner und Müller (2021, S.222) kommt im Tourismusbewusstsein „eine ganzheitliche Wahrnehmung des Tourismus mit all seinen Vor- und Nachteilen zum Ausdruck. Es wird nach dem Stellenwert des Tourismus in unserem Leben und nach den Werten des Lebens im Tourismus gefragt. Die Konsequenzen aus den ökonomischen, sozialen und ökologischen Zusammenhängen werden auf ihre normative Richtigkeit hinterfragt.“

Die Auseinandersetzung mit den Terminologien ‚Tourismusakzeptanz‘ und ‚Tourismusbewusstsein‘ zeigt auf, dass es eine differenzierte Betrachtung der jeweils beobachteten Auswirkungen geben muss. So kann der Tourismus den Wohnort und damit den geographischen Raum sowohl positiv (z. B. durch den wirtschaftlichen Beitrag des Tourismus) als auch negativ (z. B. durch erhöhte Verkehrsbelastung) beeinflussen – in diesem Fall wäre der im eigenen Wohnort bzw. in der Destination stattfindende Tourismus und dessen Auswirkungen das Akzeptanzobjekt, welches durch Einheimische als Akzeptanzsubjekt bewertet würde. Der im eigenen Wohnort stattfindende Tourismus beeinflusst jedoch nicht nur die Destination in Gänze, sondern auch die Einheimischen selbst. Somit werden Einheimische zu Betroffenen des Akzeptanzobjektes und es stellt sich die Frage, inwieweit der Tourismus im eigenen Wohnort zur individuellen Lebensqualität der Einheimischen beitragen kann bzw. inwieweit dessen Beitrag durch die Einheimischen auch erkannt wird. Somit verstärken sich für die Tourismusverantwortlichen hierauf ausgerichtete Aufgabenfelder, denn neben der Schaffung von Besuchsanreizen und der Sicherstellung der positiven Besuchs- und Erlebnisqualität der Besucher muss auch die Lebensqualität der Einheimischen positiv mitgestaltet werden.

Diese Erkenntnis findet sich auch in einer Vielzahl an Tourismusstrategien wider, die die Sicherstellung der Tourismusakzeptanz als wichtiges Handlungsfeld definieren (z. B. Tourismusstrategie Schleswig-Holstein [Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus 2022, S.63 ff.]) und somit indirekt auch Aspekte der Lebensqualität berücksichtigen. Auch die nationale Tourismusstrategie der Bundesregierung verfolgt das Ziel der Anhebung der Lebensqualität der in Deutschland lebenden Menschen: „Wir wollen die Lebensqualität aller Menschen erhöhen, indem durch nachhaltigen Tourismus

ein Gewinn für alle erzielt wird“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2021, S. 28).

Es gilt jedoch nicht nur, die Lebensqualität beispielsweise durch die Bereitstellung von touristischer Freizeitinfrastruktur oder Verbesserung der Nahversorgung zu erhöhen, sondern dies auch den Einheimischen bewusst zu machen. Somit engagieren sich Tourismusakteure verstärkt dahingehend, die Bedeutung der Tourismuswirtschaft in den Köpfen der Einheimischen positiv zu verankern und aufzuzeigen, dass Tourismus mehr als nur Wirtschaftsfaktor ist, sondern auch Treiber der eigenen Lebensqualität; beispielhaft hierzu können Innenmarketing-Kampagnen aus Mecklenburg-Vorpommern („Wir sind Urlaubsland“), Bayern („Wir machen Urlaub“) und Baden-Württemberg („Du bist Tourismus“) angeführt werden (Tourismus Mecklenburg-Vorpommern e. V. 2023; Bayern Tourismus Marketing GmbH 2023; Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg 2023).

3 Studiendesign und Vorgehensweise

Mit dem Ziel, den Status-Quo der Tourismusakzeptanz der Deutschen zu ermitteln und einen wissenschaftlichen Beitrag zur Overtourismus-Diskussion zu leisten, wurde im Juli 2019 eine bevölkerungsrepräsentative Online-Befragung durchgeführt (Eisenstein und Schmücker 2021, S. 37). Im Fokus der Ermittlung standen hierbei Einheimische und deren Einstellungen zum Tourismus im eigenen Wohnort. Zudem war es Ziel der Untersuchung, mögliche Einflussfaktoren, Muster und Zusammenhänge zu ermitteln und somit handlungsrelevante Empfehlungen für Destinationen auszusprechen. Die Studie wurde mit identischem bzw. leicht adaptiertem Erhebungsdesign und leicht angepasstem Fragebogen in den Folgejahren wiederholt, so dass Zeitvergleiche möglich sind.

Auf Basis eines vollstandardisierten, 15-minütigen Fragebogens wurden 2019, 2020 und 2021 jeweils insgesamt 3.000 Deutsche, die Teilnehmende des Ipsos Online Panels waren, online befragt. Für die einzelnen Erhebungen wurden jeweils Zufallsstichproben mit Quotierung und nachträglicher Gewichtung realisiert, so dass die Ergebnisse repräsentativ für die deutschsprachige Wohnbevölkerung zwischen 14 bzw. 16 Jahren¹ und 75 Jahren sind. Weitere Quotierungsmerkmale waren hierbei das Geschlecht und die Herkunft der Probanden. Neben Fragen zu den wahrgenommenen Auswirkungen auf sich persönlich und auf den Wohnort wurden Einheimische zudem gebeten anzugeben, wie sie die Anzahl der Gäste im eigenen Wohnort wahrnehmen und welche positiven und negativen Effekte des Tourismus sie ganzjährig bzw. saisonal erkennen.

Die ausgewählten, im Folgenden kurz vorgestellten Ergebnisse basieren weitestgehend auf der Tourismusakzeptanzstudie 2021. Ergebnisse aus den Vorjahren werden vergleichend herangezogen. Die Auswertungen wurden mit Hilfe von SPSS 23 durchgeführt und beschränken sich maßgeblich auf univariate, de-

1 Bundesweite Erhebung 2019: 14–75 Jahre; bundesweite Erhebung 2020, 2021: 16–75 Jahre.

skriptive Statistiken. Zudem wurden bivariate Auswertungen vorgenommen, die es ermöglichen, statistisch signifikante Unterschiede zwischen Teilgruppen aufzuzeigen. Hierzu wurden Signifikanztests nach Pearson Chi-Quadrat mit einem Signifikanzniveau von 95 % angewendet.

4 Ausgewählte Ergebnisse und Diskussion

Die Mehrheit der Deutschen (56 %) stufen die Auswirkungen des Tourismus auf den eigenen Wohnort gemäß den Daten aus 2021 als überwiegend positiv oder eher positiv ein. Demgegenüber stimmten lediglich 7 % zu, dass der Tourismus eher negativ oder überwiegend negativ für den eigenen Wohnort sei. Gemäß dem Saldenkonzept, das der Berechnung der Tourismusakzeptanzsaldo-Werte (TAS-Werte) zugrunde liegt (Eisenstein und Schmücker 2021, S. 38; Schmücker und Eisenstein 2021, S. 213), nach dem die Summe der negativen Nennungen von der Summe der positiven Nennungen abgezogen wird, ergibt sich aus der Erhebung im September 2021 ein positiver Tourismusakzeptanzsaldo für den Wohnort (TAS-W) von +48. Dies zeigt auf, dass es kein flächendeckendes Akzeptanzproblem mit dem Tourismus in Deutschland gibt. Beim Vergleich mit den Vorjahren ist allerdings bestenfalls eine Stagnationstendenz, wenn nicht ein Rückgang erkennbar. So lag der TAS-W-Score in 2019 bei +58 und in 2020 bei +52 (vgl. [Abb. 3](#)).

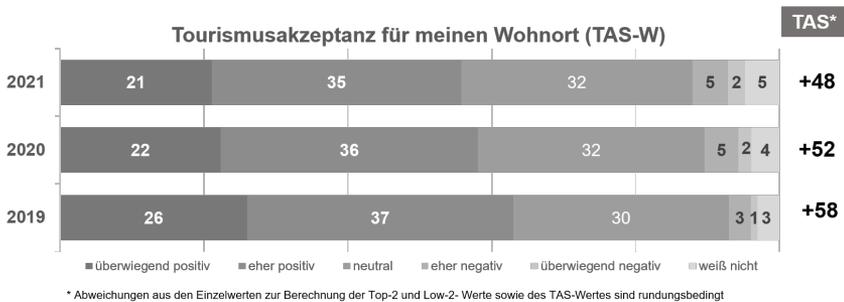


Abb. 3: Tourismusakzeptanzsaldo Wohnort im Zeitvergleich 2019–2021

Quelle: Eigene Darstellung

Ob und inwiefern die COVID-19-Pandemie auf diese Wahrnehmungsveränderungen beigetragen hat, ist aus der Studie nicht direkt ermittelbar, jedoch wurden Einheimische in der Erhebungswelle im September 2021 gebeten anzugeben, ob sich ihre Einschätzungen seit Pandemieausbruch verändert hätten. Hierbei gaben 28 % der Einheimischen an, dass dies der Fall sei. Die deutliche Mehrheit hiervon (68 %) stimmte zu, dass sie die Auswirkungen des Tourismus auf den eigenen Wohnort im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Corona-Pandemie als negativer einstufen.

Bei der Betrachtung der Tourismusakzeptanz persönlich (TAS-P in Abgrenzung zum soeben dargestellten TAS-W) wird gemessen, wie die jeweiligen Probanden

die Auswirkungen des Tourismus im eigenen Wohnort auf *sich persönlich* wahrnehmen. Folglich werden Einheimische zu Betroffenen des Akzeptanzobjektes Tourismus. Allgemein fallen die Werte zur persönlichen Tourismusakzeptanz TAS-P deutlich niedriger aus als die Werte zur wohnortsbezogenen Tourismusakzeptanz TAS-W. Dies ergibt sich bei näherer Betrachtung aus einem deutlich höheren Anteil neutraler Nennungen. Während der Anteil der negativen Wahrnehmungen auf einem ähnlich hohen Niveau liegt (8 %), fallen die positiven Nennungen beim TAS-P deutlich geringer als beim TAS-W aus, so dass der Wert für den Tourismusakzeptanzsaldo persönlich (TAS-P) 2021 bei +27 liegt (zum Vergleich TAS-W-Wert: +48). Im Zeitvergleich sind hier lediglich marginale Veränderungen ermittelbar.

Bei der Beantwortung der Frage, welche positiven Effekte des Tourismus wahrgenommen werden, wird deutlich, dass es sich hierbei vornehmlich um ökonomische Effekte handelt. Beispielsweise stimmten zwei Drittel (66 %) der Deutschen im Jahr 2021 zu, dass der Tourismus die lokale Wirtschaft ganzjährig oder zeitweise in der Saison fördere. Demgegenüber werden Aspekte, die zur Steigerung der Lebensqualität beitragen, beispielsweise die Förderung der Nahversorgung (43 %) oder die Schaffung von Freizeitangeboten (39 %), deutlich geringer wahrgenommen (vgl. [Abb. 4](#)).

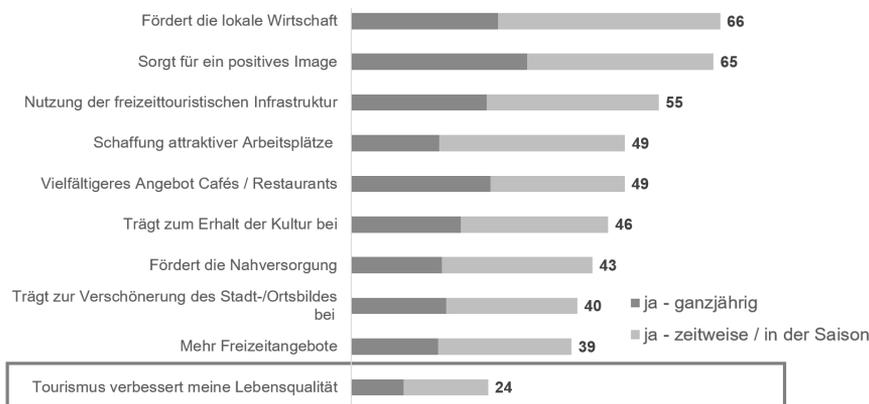


Abb. 4: Wahrgenommene positive Effekte des Tourismus 2020

Quelle: Eigene Darstellung

Eine unmittelbare Verbesserung der eigenen Lebensqualität durch den Tourismus erkannte lediglich 24 % der Probanden – der geringste Wert unter den abgefragten positiven Effekten. Bei differenzierter Betrachtung (Signifikanztest Pearson Chi-Quadrat) sind statistisch signifikante Unterschiede zwischen Teilgruppen feststellbar: So erkennen mehr Männer (29 %) die Verbesserung der Lebensqualität durch den Tourismus im Vergleich zur weiblichen Bevölkerung (20 %). Zudem sehen jüngere Erwachsene unter 34 Jahren und Probanden, die mit Kindern im Haushalt leben, überdurchschnittlich häufig die Relevanz des

Tourismus im eigenen Wohnort für die eigene Lebensqualität. Auch wenn ein wirtschaftlicher Bezug zum Tourismus vorliegt (beispielsweise bei einer Tätigkeit im Tourismus), wird der Tourismus deutlich häufiger als Lebensqualitäts-treiber verstanden – hier liegen die Zustimmungswerte für *ja, ganzjährig* und *ja, zeitweise in der Saison* sogar bei 49 %.

5 Fazit und Handlungsempfehlungen

Ein flächendeckendes Tourismusakzeptanzproblem ist in Deutschland nicht empirisch belegbar, jedoch zeichnen sich seit 2019 Stagnationstendenzen bzw. leichte Rückgänge bei der auf den eigenen Wohnort bezogenen Tourismusakzeptanz ab. Die Ergebnisse der bevölkerungsrepräsentativen Studien zeigen zudem auf, dass der Tourismus im eigenen Wohnort zwar als Wirtschaftsfaktor erkannt wird, die Relevanz des Tourismus zur unmittelbaren Verbesserung der eigenen Lebensqualität jedoch deutlich seltener wahrgenommen wird. Liegt ein höheres Tourismusbewusstsein vor, beispielsweise im Falle einer wirtschaftlichen Betroffenheit, steigt auch die Wahrnehmung eines Lebensqualitätsbeitrages.

Folglich sind konkrete Innenmarketing-Kampagnen zur Aufklärung und Sensibilisierung für das System Tourismus notwendig, um Einheimischen die Relevanz des Tourismus als Lebensqualitätsfaktor aufzuzeigen. Die Bestrebungen von Tourismusverantwortlichen, Einheimische stärker in die Destinationsentwicklung einzubinden und den Themen ‚Tourismusakzeptanz‘ und ‚Lebensqualitätssteigerung‘ einen höheren Stellenwert in der strategischen Ausrichtung einzuräumen, sind entsprechend nachvollziehbar und zu befürworten. Zudem wächst die Notwendigkeit alternativer Kennzahlen zur Erfolgsmessung des Tourismus, die über das Monitoring des wirtschaftlichen Wachstums hinausgehen und den Tourismus nicht auf ökonomische Nachhaltigkeit beschränken, sondern auch soziale Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen. Mit einer derartigen Neuausrichtung kann auch der von der UNWTO geforderten Transformation des Tourismus hin zu einer inklusiveren, nachhaltigeren und resilienteren Tourismus Zukunft begegnet werden. Folglich sind Lösungen zur vergleichbaren und standardisierten Messung des Beitrages des Tourismus zur Lebensqualität der Einheimischen wichtiger denn je. Hier hat die Forschung ein noch zu bearbeitendes Feld vor sich.

Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2), 179–211. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T) [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Almeida-García, F., Cortés-Macías, R. und Parzych, K. (2021): Tourism Impacts, Tourism-Phobia and Gentrification in Historic Centers: The Cases of Málaga (Spain) and Gdansk (Poland). *Sustainability* 13 (1). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3390/su13010408> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].

- Amrhein, S., Hospers, G.J. und Reiser, D. (2022): Transformative Effects of Overtourism and COVID-19-Caused Reduction of Tourism on Residents – An Investigation of the Anti-Overtourism Movement on the Island of Mallorca. *Urban Science* 6 (1). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3390/urbansci6010025> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Armanski, G. (1978): *Die kostbarsten Tage des Jahres. Massentourismus – Ursachen, Formen, Folgen*. Berlin.
- Arndt, S. (2011): *Evaluierung der Akzeptanz von Fahrassistenzsystemen. Modelle zum Kaufverhalten von Endkunden*. Wiesbaden.
- Bandi Tanner, M. und Müller, H. (2021): *Grundkenntnisse Tourismus. Eine Einführung in Theorie, Markt und Politik*. Bern (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, 61).
- Bauder, M. und Freytag, T. (2020): Geographie des Tourismus. In: Gebhardt, H., Glaser, R., Radtke, U., Reuber, P. und Vött, A. (Hrsg.): *Geographie. Physische Geographie und Humangeographie*. (3. Auflage). Berlin, Heidelberg, 1046–1062.
- Bauer, A., Gardini, M. A. und Skock, A. (2020): Overtourism im Spannungsverhältnis zwischen Akzeptanz und Aversion. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 12 (1), 88–114. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1515/tw-2020-0014> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Bayern Tourismus Marketing GmbH (2023): *Ohne dich wär' alles nichts – Imagekampagne für den Tourismus*. Verfügbar unter: <https://tourismus.bayern/artikel/imagekampagne-wir-machen-urlaub/> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Berselli, C., Pereira, Lucimari A., Pereira, T. und Limberger, P. F. (2022): Overtourism: Residents' Perceived Impacts of Tourism Saturation. *Tourism Analysis* 27 (2), 161–172. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3727/108354221X16187814403074> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021): *National Tourismusstrategie. Aktionsplan des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*. Verfügbar unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/nationale_tourismusstrategie.pdf?__blob=publicationFile&v=6#:~:text=Die%20nationale%20Tourismusstrategie%20richtet%20den,Zielen%2C%20Handlungsfeldern%20und%20Verfahren%20auf [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Chorherr, T. (1980): *Der Freizeitschock. Leben in der Urlaubsgesellschaft*. Wien.
- Colomb, C. und Novy, J. (2016): *Protest and Resistance in the Tourist City*. Abingdon, Oxon, New York.
- Deery, M., Jago, L. und Fredline, L. (2012): Rethinking Social Impacts of Tourism Research: A New Research Agenda. *Tourism Management* 33 (1), 64–73. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.026> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Dodds, R. und Butler, R.W. (2019): *Overtourism. Issues, Realities and Solutions*. Berlin.
- Doxey, G. V. (1975): A Causation Theory of Visitor-Resident Irritants: Methodology and Research Inferences. *Proceedings of the Travel Research Association, 'The Impact of Tourism'. Sixth Annual Conference*. San Diego, 196–198.

- Eisenstein, B. (2017): Destinationsmarktforschung – Relevanz und Grundlagen. In: Eisenstein, B. (Hrsg.): *Marktforschung für Destinationen – Grundlagen, Instrumente, Praxisbeispiele*. Berlin, 11-70.
- Eisenstein, B. (2021): Destinationen. In: Schulz, A., Eisenstein, B., Gardini, M. A., Kirstges, T. H. und Berg, W. (Hrsg.): *Grundlagen des Tourismus*. 3., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. München, 369–424.
- Eisenstein, B. und Schmücker, D. (2021): Overtourism?! Zur Tourismusakzeptanz der Bevölkerung in Deutschland. In: Brandl, S., Berg, W., Herntrei, M., Steckenbauer G.C. und Lachmann-Falkner, S. (Hrsg.): *Tourismus und ländlicher Raum. Innovative Strategien und Instrumente für die Zukunftsgestaltung*. Berlin (Schriften zu Tourismus und Freizeit, 25), 33–49.
- Eisenstein, B. und Seeler, S. (2022): *Tourismus im eigenen Wohnort: Nur akzeptiert oder wichtig für die eigene Lebensqualität*. Deutscher Tourismusverband (DTV). Vortrag am Deutschen Tourismustag 16. 12. 2022, Mainz.
- Fausser, R. (1990): Soll informationstechnische Bildung Computerakzeptanz fördern? In: Kistler, E. und Jaufmann, D. (Hrsg.): *Mensch-Technik-Gesellschaft. Orientierungspunkte in der Technikakzeptanzdebatte*. Wiesbaden (Technik, Wirtschaft und die Gesellschaft von Morgen, 2), 167–176.
- Ferrante, C.L. (1994): *Konflikt und Diskurs im Ferienort. Wirtschaftsethische Betrachtungen am Fallbeispiel Engelberg*. Bern (Berner Studien zu Freizeit und Tourismus, 32).
- Filep, S. und Laing, J. (2019): Trends and Directions in Tourism and Positive Psychology. *Journal of Travel Research* 58 (3), S. 343–354. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/0047287518759227> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Fink, C. (1970): *Der Massentourismus. Soziologische und wirtschaftliche Aspekte unter besonderer Berücksichtigung schweizerischer Verhältnisse*. Bern (St. Galler Beiträge zum Fremdenverkehr und zur Verkehrswirtschaft Reihe Fremdenverkehr, 2).
- Fishbein, M. und Ajzen, Icek (1975): *Belief, Attitude, Intentions and Behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Gursoy, D. und Rutherford, D.G. (2004): Host attitudes toward tourism: An Improved Structural Model. *Annals of Tourism Research* 31 (3), 495–516. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.08.008> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Hall, C. M. und Page, S.J. (2014): *The geography of tourism and recreation. Environment, place and space*. 4. Auflage. London.
- Herntrei, M. (2019): Tourist Go Home! Beobachtungen zu Overtourism und einer sinkenden Tourismusakzeptanz in Europa. Welche Folgen ergeben sich für Wissenschaft und Praxis. In: Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden, 107–123.
- Herntrei, M. und Tsvilik, Y.a (2022): Locals as pillars of hospitality and destination development: Rethinking the role of citizens in tourism destinations. In: Pechlaner, H., Olbrich, N., Philipp, J. und Thees, H. (Hrsg.): *Towards an ecosystem of hospitality – Location, City, Destination*. Llanelli, 149–157.

- Hoegh-Guldberg, O., Seeler, S. und Eide, D. (2021): Sustainable Visitor Management to mitigate Overtourism: What, Who and How? In: Sharma, A. und Hassan, A. (Hrsg.): *Overtourism as destination risk. Impacts and solutions*. Bingley, 167–186.
- Holden, A. (2006): Managing the Environmental Impacts of Tourism. In: Beech, J. G. und Chadwick, S. (Hrsg.): *The Business of Tourism Management*. Harlow, 359–375.
- Hughes, N. (2018): ‘Tourists go home’: Anti-tourism industry protest in Barcelona. *Social Movement Studies* 17 (4), 471–477. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/14742837.2018.1468244> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Jurowski, C. Uysal, M. und Williams, D.R. (1997): A Theoretical Analysis of Host Community Resident Reactions to Tourism. *Journal of Travel Research* 36 (2), 3–11. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/004728759703600202> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Juvan, E. und Dolnicar, S. (2014): The attitude–behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism Research* 48, 76–95. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.012> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Kagermeier, A. (2021): *Overtourism*. Konstanz.
- Kagermeier, A. und Erdmenger, E. (2019): Overtourismus: Ein Beitrag für eine sozialwissenschaftlich basierte Fundierung und Differenzierung der Diskussion. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 11 (1), 65–98. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1515/tw-2019-0005> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Kagermeier, A. und Erdmenger, E. (2020): Das Phänomen Overtourism. Erkundungen am Eisberg unterhalb der Wasseroberfläche. In: Reif, J. und Eisenstein, B. (Hrsg.): *Tourismus und Gesellschaft. Kontakte – Konflikte – Konzepte*. Berlin (Schriften zu Tourismus und Freizeit, 24), 97–110.
- Kagermeier, A. und Saarinen, J. (2012): *Transforming and managing destinations. Tourism and leisure in a time of global change and risks*. Mannheim (Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung, 7).
- Kim, K., Uysal, M. und Sirgy, M. J. (2013): How does tourism in a community impact the quality of life of community residents? *Tourism Management* 36, 527–540. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.005> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Krippendorf, J. (1975): *Die Landschaftsfresser: Tourismus und Erholungslandschaft – Verderben oder Segen?* Bern, Stuttgart.
- Krippendorf, J. (1984): *Die Ferienmenschen: Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen*. Zürich.
- Krippendorf, J. (1986): *Alpseggen – Alptraum. Für eine Tourismus-Entwicklung im Einklang mit Mensch und Natur*. Bern.
- Li, J., Ridderstaat, J. und Yost, E. (2022): Tourism development and quality of life interdependence with evolving age-cohort-based population. *Tourism Management* 93. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104621> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Liang, Z.-X. und Hui, T.-K. (2016): Residents’ quality of life and attitudes toward tourism development in China. *Tourism Management* 57, 56–67. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.001> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].

- Lucke, D. (1995): Akzeptanzbegriff. In: Lucke, D. (Hrsg.): *Akzeptanz: Legitimität in der „Abstimmungsgesellschaft“*. Wiesbaden, 31–108.
- Mattes, A., Eisenstein, B. und Reif, J. (2017): Methode und Ergebnisse des Tourismus-Satellitenkontos. In: Eisenstein, B. (Hrsg.): *Marktforschung für Destination – Grundlagen, Instrumente, Praxisbeispiele*. Berlin, 157–176.
- Milano, C., Cheer, J.M. und Novelli, M. (2019): *Overtourism. Excesses, Discontents and Measures in Travel and Tourism*. Wallingford.
- Milano, C., Novelli, M. und Cheer, J. M. (2019): Overtourism and Tourismphobia: A Journey Through Four Decades of Tourism Development, Planning and Local Concerns. *Tourism Planning & Development* 16 (4), 353–357. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1599604> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg (2023): *Tourismus.Bewusst.Stärken; Initiative zur Steigerung der Tourismusakzeptanz*. Verfügbar unter: <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/tourismus/leitoeconomie-tourismus/initiative-tourismusbewusststaerken#:~:text=Das%20Hauptziel%20ist%20es%2C%20das.f%C3%BCr%20den%20Fachkr%C3%A4ftenachwuchs%20attraktiver%20machen> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus (2022): *Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030*. Verfügbar unter: https://www.schleswig-holstein.de/DE/fachinhalte/T/tourismus/Downloads/Tourismusstrategie2030.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Noll, H.-H. (2000). *Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Working Papers P00–505.
- Passafaro, P. (2019). Attitudes and tourists' sustainable behavior: An overview of the literature and discussion of some theoretical and methodological issues. *Journal of Travel Research* 59 (4), 579–601. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/0047287519851171> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Pechlaner, H.; Innerhofer, E. und Erschbamer, G. (2020): *Overtourism. Tourism Management and Solutions*. Abingdon, Oxon, New York.
- Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J. Milano, C., Novelli, N., Dijkmans, C. et al. (2018): *Overtourism: Impact and Possible Policy Responses (Research for TRAN Committee)*. Brussels.
- Pike, S. (2021): *Destination Marketing. Essentials*. 3. Auflage. London.
- Pizam, A. (1978): Tourism's Impacts: The Social Costs to the Destination Community as Perceived by Its Residents. *Journal of Travel Research* 16 (4), 8–12. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/004728757801600402> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Pizam, A. und Milman, A. (1986): The Social Impacts of Tourism. *Tourism Recreation Research* 11 (1), 29–33. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/02508281.1986.11014414> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].

- Postma, A. und Schmücker, D. (2017): Understanding and Overcoming Negative Impacts of Tourism in City Destinations: Conceptual Model and Strategic Framework. *Journal of Tourism Futures* 3 (2), 144–156. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2017-0022> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Randle, M., Zhang, Y. und Dolnicar, S. (2019): The changing importance of vacations: Proposing a theoretical explanation for the changing contribution of vacations to people's quality of life. *Annals of Tourism Research* 77, 154–157. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.11.010> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Rasoolimanesh, S. M. und Seyfi, S. (2021): Residents' perceptions and attitudes towards tourism development: A perspective article. *Tourism Review* 76 (1), 51–57. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/TR-11-2019-0461> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Reisinger, Y. (2015): *Transformational Tourism. Host Perspectives*. Wallingford.
- Sauer, A., Luz, F., Suda, M. und Weiland, U. (2005): *Steigerung der Akzeptanz von FFH-Gebieten. Abschlussbericht*. Verfügbar unter: <https://www.bfn.de/sites/default/files/BfN/service/Dokumente/skripten/skript144.pdf> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Schmücker, D. und Eisenstein, B. (2021): Tourismusakzeptanz in der Wohnbevölkerung – Messmethoden und Ergebnisse. *Geographie und Landeskunde* 64 (3), 206–224. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.25162/bgl-2021-0011> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Schweizer-Ries, P., Rau, I., Zoellner, J., Nolting, K., Rupp, J. und Keppler, D. (2010): *Projektabschlussbericht „Aktivität und Teilhabe – Akzeptanz Erneuerbarer Energien durch Beteiligung steigern*. 2008–2010. Verfügbar unter: https://www.fachagentur-windenergie.de/fileadmin/files/Akzeptanz/209_0_Abschlussbericht_Aktivitaet_Teilhabe_FKZ_0325052_oeffentlich.pdf [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].
- Seeler, S., Köchling, A., Krüger, M. und Eisenstein, B. (2021): Nachhaltigkeitseinstellungen entlang der Customer Journey: Ein nachfrageseitiger Vergleich der DACH-Länder vor und während der Covid-19 Pandemie. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 13 (3), 444–460. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1515/tw-2021-0028> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Seeler, S., Schänzel, H. und Lück, M. (2021): Sustainable travel through experienced tourists' desire for eudaemonia and immersion. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 21 (5), 494–513. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1974541> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Sheldon, P. J. (2020): Designing tourism experiences for inner transformation. *Annals of Tourism Research* 83. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102935> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Smith, M. K. und Diekmann, A. (2017): Tourism and wellbeing. *Annals of Tourism Research* 66, 1–13. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.006> [zuletzt aufgerufen am 18. 11. 2022].
- Tourismus Mecklenburg-Vorpommern e. V. (2023): *Wir sind Urlaubsland: Tourismus in MV gemeinsam gestalten*. Verfügbar unter: <https://www.wirsindurlaubsland.de/> [zuletzt aufgerufen am 12. 05. 2023].

- UNWTO (2020): *World tourism barometer. January 2020*. Verfügbar unter: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom20_01_January_excerpt_0.pdf [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- UNWTO (2018): *'Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*. Madrid.
- UNWTO (2017): *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030 2017*. Madrid.
- Uysal, M. und Sirgy, M. J. (2019): Quality-of-life indicators as performance measures. *Annals of Tourism Research* 76, 291–300. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.016> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- World Health Organization (1998): *WHOQOL User Manual. division of mental health and prevention of substance Abuse World Health Organisation*. Genf.
- World Travel & Tourism Council (2022): *Global Economic Impact Trends 2022*. Verfügbar unter: https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2023/WTTC_Consumer_Trends_Report_2023-A_world_in_motion.pdf?vgo_ee=cV8fT7oul%2Brdav5ym9SVRIxUhTTiQYzPRoQ5O44hkOQ%3D [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Zeiner, M. und Sporer, M. (2017): Wirtschaftliche Effekte des Tourismus. In: Eisenstein, B. (Hrsg.): *Marktforschung für Destinationen – Grundlagen, Instrumente, Praxisbeispiele*. Berlin, 177–191.

Business Resilienz in der Destination – Instrumente aus der Resilienzforschung im Destinationsmanagement

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.07>

Zusammenfassung

Die Umsetzung einer klassischen Krisenprävention ist in Destinationen lediglich individuell für die Leistungsträger umsetzbar. Für eine Destinationsmanagementorganisation (DMO) – ausgenommen in Bezug auf die eigene Organisation – muss eine die Strukturen in der Destination berücksichtigende Vorgehensweise gefunden werden. Daraus folgt im Falle von Krisen oder Störungen, dass die DMO alleine keine Lösung herbeiführen kann, sondern auf die Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern angewiesen ist – es muss eine Lösung für das kooperative Netzwerk Destination gefunden werden. Mit Hilfe eines betrieblichen Kontinuitätsmanagements auf Destinationsebene können allerdings bereits Bedrohungsszenarien betrachtet und auch Lösungsansätze formuliert werden, für die bereits die Zuständigkeit/Verantwortlichkeit festgelegt ist. Die Widerstandsfähigkeit einer Destination kann lediglich aufgrund der Resilienz der Stakeholder festgelegt werden, da diese für die Leistungserstellung und somit für das Aufenthaltserlebnis der Gäste zuständig sind; die Destination als geografischer Raum kann hier nur mithilfe von umfangreichen Infrastrukturmaßnahmen widerstandsfähiger, bspw. gegenüber Extremwittersituationen, gemacht werden. Die Schadensbeseitigung liegt in der Verantwortung der Stakeholder.

Schlagwörter

Störungen, Widerstandsfähigkeit, Business Continuity Management, Resilienz

Abstract

The implementation of crisis prevention in destinations can only be implemented individually by the service providers. For a destination management organization (DMO) – except in relation to its own organization – an approach must be identified that takes into account the given structures in the destination. In the event of crises or disruptions, it follows that the DMO alone cannot bring about a solution, but is dependent on a cooperation network with the service providers. However, with the help of a business continuity management at destination level, risk scenarios can be considered and solutions can be formulated, for which the responsibility is already defined. The resilience of a destination can only be determined based on the resilience of the different stakeholders; the destination as a geographical area can only be made more resilient, e.g. to extreme weather situations, with the help of extensive infrastructure measures. Recovery is in the hand of the stakeholders.

Keywords

Disruption, Resilience, Business Continuity Management

1 Einleitung

Corona und die Auswirkungen der Pandemie haben Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt, da der persönliche Kontakt zwischen Produzent und Konsument lange Zeit durch Maßnahmen und Regelungen der Bundes- und Landesregierungen eingeschränkt oder untersagt wurde. Derartige Einschränkungen durch den Gesetzgeber haben dazu beigetragen, dass touristische Betriebe in den Regionen ca. 6–7 Monate geschlossen waren und keine Einnahmen verzeichnen konnten; häufig war die Abwanderung von Mitarbeitenden zu verzeichnen (o.V. 2021a), da diese für die Sicherung der eigenen Existenz in andere Branchen wechselten (o.V. 2021b). Dies erfolgte nicht immer freiwillig, da es für die Unternehmen ein Mittel war, kurzfristig Kosten einzusparen. Eine kontaktlose Leistungserstellung war in vielen Betrieben der Tourismuswirtschaft nicht möglich, da die Interaktion zwischen Leistungsersteller und Kunde, bzw. Gast, als ein Wesensmerkmal der touristischen Dienstleistungsproduktion anzusehen ist (Meffert, Bruhn und Hadwich 2018, S. 16).

Zunehmend wurde gefordert, dass die Betriebe eine Widerstandsfähigkeit entwickeln und geeignete Maßnahmen ergreifen müssen, um u. a. die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Um geeignete Maßnahmen zum Gegensteuern zu entwickeln, wurde der Begriff der Business Resilienz immer häufiger bemüht, was grob interpretiert heißt, dass die Betriebe und Organisationen sich geeignete Strategien überlegen sollten, um negativen Entwicklungen zu begegnen und das unternehmerische Überleben zu sichern.

2 Resilienz

2.1 Begriffsursprung

Business Resilienz wird als die Eigenschaft eines Unternehmens verstanden, externe Schocks oder Verwerfungen der sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen auszuhalten und sich an die neuen Bedingungen anzupassen sowie Strategien zu entwickeln, um einen Neustart der betrieblichen Aktivitäten zu realisieren und langfristig am Markt zu bestehen (Günther 2021).

Der Begriff der Resilienz ist auf die Unternehmenswelt übertragen worden; ursprünglich handelt es sich um ein Konstrukt in der Psychologie, das für die Widerstandsfähigkeit von Individuen steht, die sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Ereignisse erfolgreich entwickeln können. Weiterhin wird unter Resilienz die dynamische Fähigkeit verstanden, positive Affekte situations- und kontextadäquat kontrollieren und modifizieren zu können. Untersucht wurde dieses Konzept an Kindern, die aus widrigen Lebensverhältnissen stammten und sich zu physisch und psychologisch unauffälligen Erwachsenen entwickelten; weniger resiliente Kinder hatten bei gleichen Voraussetzungen ein höheres Risiko psychologischer und physischer Auffälligkeiten. Bei der Entwicklung der Individuen spielen so genannte Schutzfaktoren eine wesentliche Rolle (Warner 2021).

Diese Schutzfaktoren können drei verschiedenen Bereichen zugeordnet werden, wobei die Wirkungszusammenhänge in der Regel individuell ausgeprägt sind (Warner 2021):

- Bei *personalen Schutzfaktoren* handelt es sich um biologische Faktoren, hierzu werden u. a. das weibliche Geschlecht¹ und auch eine gute Gesundheit gezählt. Aber auch kognitive und affektive Faktoren, wie beispielsweise Selbstwert, Intelligenz, Selbstwirksamkeitserwartung, aber auch eine realistische Selbsteinschätzung werden dieser Kategorie zugeordnet.
- *Familiäre Schutzfaktoren* lassen sich beispielsweise mit der Bindungsqualität zu den Geschwistern und der Familienkohäsion mit gleichzeitigem Platz zur Entfaltung umschreiben.
- Ebenso von Bedeutung sind die *sozialen Schutzfaktoren*, die sich beispielsweise durch eine positive Bindung zu einem Erwachsenen (z. B. Lehrer, Trainer) außerhalb der Familie und zu prosozialen Gleichaltrigen sowie der Qualität der besuchten Bildungseinrichtungen ausdrückt. Gruppen von Gleichaltrigen können – als negative Entwicklung – zu einer Abschottung gegenüber der Gesellschaft („Parallelgesellschaft“) und zur Definition eigener Regeln für die Mitglieder führen. Ein Merkmal ist oft eine hierarchische Führungsstruktur und die Unterordnung der Mitglieder in diese; ein krimineller Zusammenhang ist allerdings nicht zwingend.

Es wird deutlich, dass es auf das Zusammenwirken einer Vielzahl von Einflussfaktoren ankommt, um die resiliente Entwicklung eines Individuums zu unterstützen. Sowohl die Anzahl als auch die unterschiedliche Bedeutung der Schutzfaktoren über die Lebensspanne hinweg erschweren einerseits die Operationalisierung, andererseits auch die Ableitung allgemeingültiger Aussagen.

Eine Übertragung auf den Wirtschaftsbereich – auf Unternehmen und Organisationen – bedarf demnach einer umfangreichen Anpassung. Vor allem muss der Begriff der Schutzfaktoren neu interpretiert und ausgestaltet werden, zumindest sind Anpassungen bezüglich der Bezugsgrößen zu entwickeln.

2.2 Resilienzfaktoren

Auf dem Weg zu einer resilienten Organisation bzw. zu einem resilienten Unternehmen muss sich das Management mit unterschiedlichen Faktoren/Fragestellungen auseinandersetzen, ohne die eine Resilienz nur schwer aufgebaut werden kann. Beispielsweise werden in der ISO-Norm 22316:2017 Merkmale für

1 Die Rolle des Geschlechts als Schutzfaktor wird in der Forschung nicht einheitlich bewertet. So gibt es Untersuchungen, die dem weiblichen Geschlecht eine zunehmende Resilienz im Jugendalter (5–15 Jahre) zusprechen, während sie bei Jungen abnimmt. Weiterhin konnte herausgearbeitet werden, dass für Mädchen individuelle Schutzfaktoren eine bedeutendere Rolle spielen, während für Jungen externe Unterstützung, bspw. in Familie und Gemeinde, einen größeren Einfluss hatten. Daraus wurde gefolgert, dass das Geschlecht eine eher moderierende als eine direkt schützende Rolle hat. Ebenfalls belegt werden konnte, dass das persönliche Setting ein wichtiger Einflussfaktor ist (Bengel, Meinders-Lücking und Rottmann 2009, S. 62–64).

eine resiliente Organisation definiert (Heller und Gallenmüller 2019, S.13). Die dwif-Consulting GmbH hat im Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021 die Themen „Zukunftsfähigkeit“ und „Resilienz im Tourismus“ analysiert, dabei wurden die beiden Erfolgsfaktoren „Menschen und Beziehungen stärken“ und „auf künftige Herausforderungen vorbereiten“ als besonders wichtig auf dem Weg zu einer resilienten Organisation dargestellt (dwif-Consulting GmbH 2021). In diesem Zusammenhang werden sieben Resilienzfaktoren vorgestellt. Ein grundsätzlicher *Optimismus* ist notwendig, um der aktuellen Krise wirksam entgegenzutreten zu können, wozu die *Akzeptanz der Situation* unerlässlich ist, ebenso wie aktiv gegen die Situation anzugehen. Dies bedeutet wiederum, dass die Akteure *Verantwortung* für die Situation und die daraus entstehenden Folgen übernehmen und lösungsorientiert Strategien und Maßnahmen entwickelt werden. Unterstützt wird diese Vorgehensweise durch *stabile Netzwerke*, die ggf. noch organisiert werden müssen, bzw. muss die bisherige Zusammenarbeit intensiviert werden. Somit kann die Verantwortung auf mehrere Schultern (Unternehmen/Organisationen) verteilt werden, auch können sich die verschiedenen Akteure mit ihrer Kernkompetenz in den Prozess einbringen. Eine Umsetzung der Maßnahmen bedarf einer dynamischen Planung und *schrittweisen Vorgehensweise*.

Bei genauer Betrachtung dieser Merkmale ist eine Ähnlichkeit zur strategischen Unternehmensführung unübersehbar. Um diese effizient und erfolgreich umsetzen zu können, muss eine Risikobewertung und daraus abgeleitet ein Maßnahmenkatalog ausgearbeitet werden (z.B. Hinterhuber 2015, S. 66). An dieser Stelle muss auch vom Krisenmanagement in Unternehmen gesprochen werden, welches als wichtiger Bestandteil der strategischen Planung angesehen wird, auch wenn es zunächst in der Unternehmensplanung nur am Rande berücksichtigt wurde (Schreyögg und Koch 2020, S.122). Ohne ein Vorwarnsystem, das ständig die aktuellen Gegebenheiten abgleicht und so auch zu einem Lernprozess im Unternehmen/in der Organisation beiträgt, können keine adäquaten Maßnahmen initiiert werden, um einer Bedrohung zu begegnen (Schreyögg und Koch 2020, S.405). In der Managementlehre wird eine langfristige Planung mit dynamischer Anpassung an aktuelle Gegebenheiten als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensführung verstanden. Durch die Regulierungen und vor allem die Dauer der Einschränkungen wurde diese Erkenntnis insbesondere für die Tourismusbranche einmal mehr betont.

2.3 Business Resilienz

Krisenvorsorge ist aus strategischer Perspektive eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen und Organisationen, um sich zumindest auf denkbare Entwicklungen einzustellen und ein Set an möglichen Maßnahmen vorzudenken. Als eine Art des vorausschauenden Krisenmanagements können Unternehmen und Organisationen Business Continuity Management betreiben, was darauf abzielt, auch unwahrscheinliche Fälle von Großstörungen in Betracht zu ziehen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu planen (Jossé 2020, S. 3). Sind bereits entsprechende Bedrohungsszenarien analysiert und auch Lösungsansätze/

Handlungsoptionen skizziert worden, kann das Management deutlich schneller agieren – es liegen bereits Handlungsleitfäden vor – und so die mit der Störung verbundenen Risiken auf ein Minimum reduzieren. Wird das Management unvorbereitet mit einer Störung konfrontiert, kann es in den meisten Fällen nur noch *reagieren*, da auch von außen Forderungen bzw. Erwartungen an das Management gestellt werden und eine schnelle Lösung notwendig ist (vgl. [Abb. 1](#)). In [Abbildung 1](#) wird die Störung als *Fakt* bezeichnet, da es bei deren Eintritt nicht mehr relevant ist, was die Ursache für diese Störung ist. Mögliche Ursachen werden bereits in der Krisenprävention betrachtet: Diese bilden die Basis für die Entwicklung von Krisenszenarios und für die Vorbereitung möglicher Strategien, um den Krisen zu begegnen. Erst wenn die Krise überwunden ist, wird dann eine Ursachenforschung eingeleitet, um ggf. Abhilfe bei den möglichen Ursachen in der Zukunft zu schaffen.

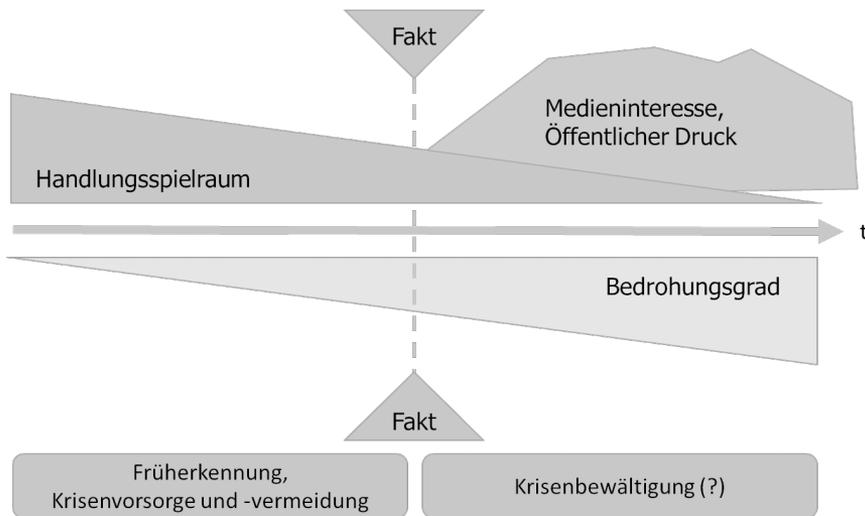


Abb. 1: Handlungsspielraum, Bedrohung und allgemeine Wahrnehmbarkeit von Störungen

Quelle: Jossé (2020, S. 24)

Ein Instrument, was an dieser Stelle genannt werden kann, ist *Yield Management* zur Steuerung von knappen Kapazitäten und zur Ertragsoptimierung (Conrady 2018). Als Teil des umfassenderen Revenue Management, welches über die Ertragsoptimierung hinaus weitere Aspekte zur Optimierung von Betriebsabläufen sowie dem Zusammenspiel von bspw. Menschen, Prozessen und Technologien betrachtet (Haake und Zech 2021, S. 13), stehen monetäre Prozesse und Verläufe im Vordergrund. Dieses Instrument ist ebenfalls geeignet, einen Beitrag in einem Frühwarnsystem von Unternehmen und Organisationen zu übernehmen: Indem historische Daten mit einer aktuellen Buchungslage abgeglichen werden, lassen sich Diskrepanzen erkennen und ein automatisiertes

Gegensteuern wird angestoßen, bzw. nach einer Warnmeldung an das Management können Maßnahmen zum Gegensteuern eingeleitet werden (Bagemihl 1994, S. 28 f.); aber auch hier steht die Finanzperspektive im Mittelpunkt der Betrachtung (Haake und Zech 2021, S. 72 f.).

3 Business Resilienz im Destinationsmanagement

Touristische Destinationen stellen einen Sonderfall von Unternehmen dar, zur Vereinfachung (unter Vernachlässigung vor allem politischer und gesellschaftlicher Prozesse) kann das klassische Unternehmensmodell zur Beschreibung von Destinationen als Unternehmen herangezogen werden (Bieger und Beritelli 2013, S. 62). Gleichzeitig ist das Handeln einer Destinationsmanagementorganisation (DMO) aber limitiert, wenn sie entsprechende Strategien entwickeln und umsetzen muss. In den seltensten Fällen kann eine DMO das Handeln der Leistungsträger in einer Destination steuern, vielmehr fungiert sie als Koordinator eines Netzwerkes an eigenständigen Unternehmen (Eisenstein 2022, S. 249 f.). In einer touristischen Destination stellen die Anbieter in der Regel kombinierbare Elemente für ein zusammenhängendes Erlebnis zur Verfügung (Beritelli und Laesser 2019, S. 56), was bedeutet, dass das letztendlich von Gästen in Anspruch genommene Leistungsbündel individuell variabel und wenig vorhersagbar ist. Diese Rahmenbedingungen sollen für ein einheitliches Verständnis sorgen, damit die Problematik der Resilienz fundiert betrachtet werden kann.

Was sind aber Schutzfaktoren, die das langfristige Überleben von Organisationen auch innerhalb von Destinationen sicherstellen können? Wie kann die Widerstandsfähigkeit touristischer Organisationen und Betriebe gestärkt werden, um unvorhergesehenen Entwicklungen (bspw. im Wettbewerb, aufgrund von Naturkatastrophen oder Pandemien) schadlos begegnen zu können? Gerade in Destinationen ist, wie bereits festgestellt, eine Vielzahl an Einzelunternehmen in die Leistungserstellung involviert; diese führen in der Regel auch eine individuelle Gästeansprache für die eigenen Produkte durch, so dass eine DMO nur schwer Maßnahmen ergreifen kann, um die Sichtbarkeit des Gesamtangebotes zu unterstützen. Gleiches gilt für die Verbesserung der Resilienz einer Destination als Reiseziel, da vom Grundsatz her die Resilienz der Leistungsträger für das Destinationsangebot ausschlaggebend ist. Ähnlich wie bei der Durchsetzung von gemeinsamen Vermarktungsstrategien oder einem einheitlichen (Marken-)Auftritt fehlt einer DMO die Weisungsbefugnis, um destinationsweit Maßnahmen zur Resilienzsteigerung durchzusetzen (Scherhag 2020, S. 358).

Zunächst sollte der Begriff der Resilienz im Zusammenhang mit Destinationsmanagement konkretisiert werden:

Resilienz im Destinationsmanagement steht für die Widerstandsfähigkeit von Mitgliedern einer Destination sowie der zugehörigen DMO, sich trotz ungünstiger – meist externer – Rahmenbedingungen und kritischer Ereignisse so zu positionieren, dass (weiterhin) Gäste durch die Leistungsträger begrüßt werden können.

nen. Weiterhin muss die DMO in der Lage sein, die Zusammenarbeit der Leistungsträger so zu koordinieren, dass die Destination als Gesamtheit der Akteure (weiterhin) wettbewerbsfähig ist.

Werden die personenbezogenen Schutzfaktoren ([Kapitel 2.1](#)) auf Organisationen – insbesondere auf eine DMO – und Unternehmen bezogen, so bietet sich ein weitreichender Interpretationsspielraum, je nach Betrachtungsweise und/oder der Kompetenz der DMO. Bezogen auf die „biologischen Schutzfaktoren“ kann im Sinne eines „gesunden Unternehmens“ von motivierten Mitarbeitern, sowohl in der DMO als auch bei den Leistungsträgern, gesprochen werden, ebenso wie von leistungsfähigen Unternehmen an sich, die ein durchgängiges Urlaubserlebnis für den Gast gestalten. Der Bezug zu einem positiven Arbeitsklima in den Betrieben, aber auch im Netzwerk innerhalb der Destination ist hervorzuheben. Dieser Aspekt kann als ein „affektiver Faktor“ interpretiert werden, indem hier eine starke DMO (im Sinne von Führungskompetenz) die Durchsetzung strategischer Entscheidungen, die in der Tourismusstrategie² vereinbart wurden, erreicht. Hierzu kann ebenso die Destinationsmarke (sofern existent) und das Image der Destination als Reiseziel gerechnet werden. Zur Unterstützung dieser beiden Faktoren ist in der Regel ein funktionierendes Netzwerk der (touristischen) Akteure in der Destination notwendig (Steiner et al. 2022, S. 111).

Ein solches Netzwerk kann im Sinne der „familiären Schutzfaktoren“ genannt werden, da es notwendig ist, um gemeinsam Produkte zu entwickeln (zum Destinationsprodukt beizutragen), ein Image zu stärken sowie eine Wettbewerbsposition für die Destination zu erarbeiten.

Eng damit verbunden sind die „sozialen Schutzfaktoren“, die eine starke Bindung nach außen, bzw. mit Akteuren außerhalb des eigenen Raumes – hier der eigenen Destination – darstellen. Dies können einerseits überregionale Netzwerke, bspw. im eigenen Bundesland unter Koordination einer Landestourismusorganisation, andererseits auch Kooperationen in einem Angebotsnetzwerk, bspw. im Zusammenhang mit Special Interest Angeboten (z. B. Kurortnetzwerk), sein. Derartige Verbindungen können dabei helfen, die Interessen in einem stärkeren/größeren Netzwerk durchzusetzen, zumindest aber zu artikulieren und so durch die Interessenbündelung zu einer erhöhten Widerstandsfähigkeit beitragen.

3.1 „Krisenvariationen“ auf Destinationsebene

Grundsätzlich kann die Krisenbewältigung als ein Prozess verstanden werden. Je nach Vorbereitung oder Wahrnehmung kann ein Unternehmen in unterschiedlichem Maße auf Störungen vorbereitet sein. Auch bezogen auf touristi-

2 Anmerkung: Die Strategie für die touristische Entwicklung einer Destination sollte unter Einbeziehung aller Stakeholdergruppen in der Destination erarbeitet werden. Die DMO wird dann sinnvollerweise mit der Umsetzung und damit verbunden mit der Koordination der Leistungsträger betraut (vgl. z.B. Scherhag und Menn 2010, S. 11).

sche Destinationen lassen sich unterschiedliche Bedrohungsszenarien mit unterschiedlichen Reaktionsmöglichkeiten darstellen (vgl. [Abb. 2](#)). Eine wesentliche Unterscheidung ist der (pro)aktive sowie der reaktive Umgang mit Krisen. Ersterer wird auch als *aktives Krisenmanagement* bezeichnet und bereitet eine Organisation/ein Unternehmen auf potenzielle und latente Krisen vor, während *reaktives Krisenmanagement* eine Reaktion auf eine akute Krise bedeutet, auf die sich das Management nicht vorbereitet hat oder nicht vorbereiten konnte (Fiege 2022). In der [Abbildung 2](#) wird deutlich, dass mit einer guten Vorbereitung – aktivem Krisenmanagement – der Bedrohungsgrad für Unternehmen und Organisationen abnimmt und meist ein erkennbarer Handlungsspielraum besteht, da verschiedene Bedrohungsszenarien mit möglichen Lösungsansätzen/Maßnahmen entwickelt wurden und die Krise häufig beigelegt werden kann, bevor es zu ausgeprägten Bedrohungen kommt. Kann dagegen lediglich auf akute Bedrohungen reagiert werden, da die Krise plötzlich eintritt oder kein aktives Krisenmanagement betrieben wurde, ist der Bedrohungsgrad deutlich höher, da eine Abwägung unterschiedlicher Handlungsoptionen – wenn überhaupt – nur unter Zeitdruck erfolgen kann. Je geringer der Handlungsspielraum für die betroffenen Organisationen und Unternehmen ist, desto höher ist der Bedrohungsgrad, was insbesondere bei nicht beherrschbaren Krisen der Fall ist – wie die Coronapandemie gezeigt hat.

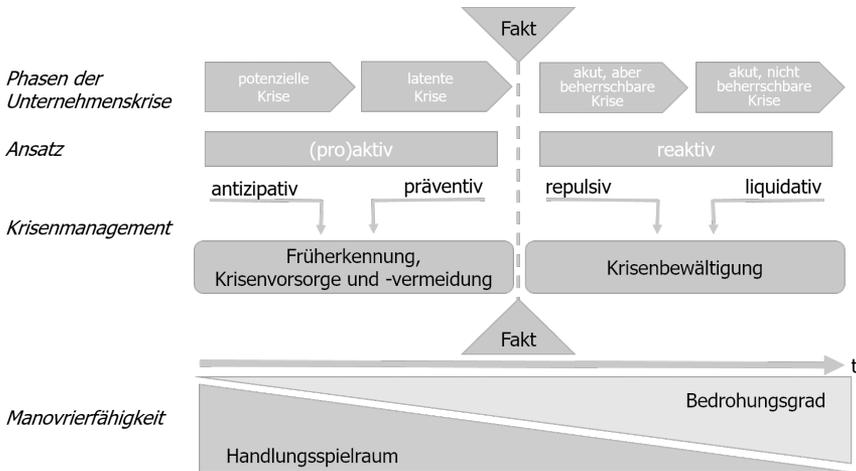


Abb. 2: Krisenmodell nach Krystek

Quelle: Jossé (2020, S. 33)

Als akute Krisen in touristischen Destinationen können Umweltkatastrophen, wie bspw. die Flut im Ahrtal (2021) oder der Tsunami in Fukushima mit anschließendem Reaktorunfall (2011), genannt werden. Eine Vorbereitung auf diese Unglücke war faktisch nicht möglich, vor allem, da mit solchen Ausmaßen nicht gerechnet wurde. Möglich war jedoch, auf bereits bestehende Evakuie-

rungsroutinen zurückzugreifen, die im Zusammenhang mit der Flutkatastrophe im Ahrtal allerdings zu spät oder nicht bestimmt genug durchgeführt wurden. Diese Problematik und auch mögliche Versäumnisse werden derzeit noch in einem Untersuchungsausschuss des Rheinland-Pfälzischen Landtages (Untersuchungsausschuss 18/1 „Flutkatastrophe“) aufgearbeitet (siehe auch SWR 2022). Auch die Coronapandemie seit 2020 kann als akute, zumindest am Anfang auch als nicht beherrschbare Krise bezeichnet werden; teilweise fehlte hier eine abgestimmte Vorgehensweise zwischen Bund und Ländern, bzw. zwischen den Mitgliedern der Europäischen Union untereinander, aber auch der Staatengemeinschaft weltweit.

Als eine latente Krise kann der Fachkräftemangel im Hotel- und Gaststättensegment angesehen werden. Dieser ist bereits seit Jahren absehbar, funktionierende Maßnahmen wurden nur partiell, meist in einzelnen Betrieben, ergriffen. Als Folge der Coronapandemie hat sich die Personalsituation im HoGa-Segment mittlerweile zu einer akuten Krise weiterentwickelt, die einen Teil der Betriebe in existenzielle Nöte gebracht hat (vgl. z. B. John 2021; Klauth 2022).

Während der Coronapandemie gab es Einschränkungen bzgl. der Gästezahlen sowie Abstandsregelungen, bspw. für den Aufenthalt am Strand oder auch anderen öffentlichen Räumen sowie im Innenraum von Gaststätten. Um den Gästen bei Auslastung der Kontingente eine unnötige Anreise zu ersparen, wurden Apps entwickelt, die die Auslastung der Strände/Strandabschnitte oder auch anderer Räume (z. B. Nationalpark) messen und kommunizieren konnten. Bspw. wurde eine Strandampel in der Lübecker Bucht entwickelt (strandticker.de), um die Belegungsrate der Strandabschnitte zu kommunizieren und auch auf weniger belegte Alternativen hinzuweisen (Tourismus-Agentur Lübecker Bucht 2022). Für Plätze im Innenraum von Gastronomiebetrieben wurde eine (Online-)Reservierung obligatorisch.

Ein weiteres Beispiel, dass die Auslastung von Freizeiteinrichtungen und Gastronomie darstellt, ist die Freizeitampel Baden-Württemberg (Bleibel 2021), die bereits von den Besuchern vor der Ankunft am Reiseziel genutzt werden soll, um bspw. Schlangestehen oder Parkplatzsuche zu minimieren. Die genutzten und zur Verfügung gestellten Informationen basieren auf Echtzeitdaten der Einrichtungen sowie längerfristigen Prognosedaten, damit durch die Gästeaktivität und -mobilität eine Besuchsplanung erfolgen kann.

3.2 Business Continuity Management

Als ein Instrument um auf Krisen besser vorbereitet zu sein und diese in der Folge besser bewältigen zu können, kann betriebliches Kontinuitätsmanagement (BKM)/Business Continuity Management (BCM) genannt werden. Es handelt sich um ein Managementinstrument, mit dessen Hilfe unterschiedliche Bedrohungsszenarien und Störungspotenzial im Betriebsablauf skizziert und mit möglichen Lösungsansätzen/Reaktionen in einen Zusammenhang gebracht werden (vgl. [Abb. 3](#)). Sind bereits Bedrohungsszenarien durch das Management analysiert worden, stehen in aller Regel auch Maßnahmenkataloge bereit, über

deren Einsatz dann anhand der aktuellen Situation entschieden werden kann. So ist es in einer Vielzahl von Bedrohungslagen möglich, diesen schneller zu begegnen und auf die *Normalleistung* zurückzukommen. In den meisten Fällen wird das Leistungsniveau nicht unter die Schwelle der Mindestleistung der betrieblichen Aktivität absinken, was eine existenzielle Bedrohung der Unternehmenszukunft bedeuten würde.

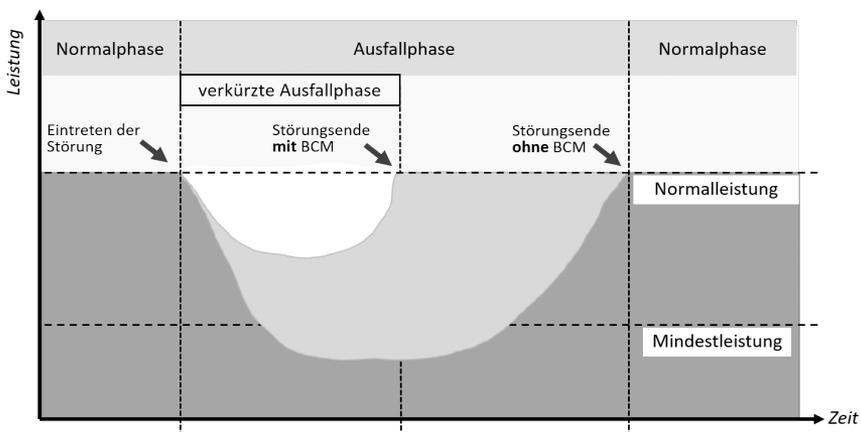


Abb. 3: Funktionsweise von Business Continuity Management

Quelle: Jossé (2020, S. 41)

Es sollte allerdings auch klar sein, dass trotz Vorbereitung einerseits nicht alle Krisen abgebildet werden können, andererseits eine Krise immer zu Beeinträchtigungen führt, deren Verlauf aber zumindest abgemildert werden kann, wenn ein Maßnahmenkatalog vorbereitet ist, also ein aktives Krisenmanagement bzw. BCM betrieben wird. Als Abgrenzung zum Risikomanagement, welches sich der gesamten Bandbreite möglicher Risiken – von Detailrisiken bis hin zu existenzbedrohenden Entwicklungen – annimmt, fokussiert sich BCM auf eher unwahrscheinliche und schwer prognostizierbare Ereignisse; sofern diese aber eintreten, ist von einer sehr hohen Schadenswirkung sowie existenzgefährdenden Entwicklungen auszugehen, sofern keine Krisenvorsorge betrieben wurde (Krystek 2014, S. 377).

Das bereits angesprochene Revenue Management greift im Kontext Destination zu kurz, da die alleinige Optimierung von Finanzströmen, auch unter Betrachtung eines optimierten Einsatzes von Mitarbeitern, nur einen Teil der Problematik berücksichtigt. Insbesondere die Beteiligung einer Vielzahl eigenständiger Unternehmen lässt eine Optimierung von Finanzströmen nicht zu.

Vor diesem Hintergrund wird als wesentlicher Inhalt von BCM die Fortführung der Geschäftstätigkeit in kritischen Situationen verstanden; neben der Wertschöpfung sollen auch allgemeine (und spezifische) Unternehmensinteressen geschützt werden, wie bspw. Reputation, Image oder Prozesse (Jossé 2020,

S.46). Gerade Krisen, die Auswirkungen auf die touristische Nachfrage haben, können eine DMO vor große Herausforderungen stellen, da die Vielfalt und -zahl an individuellen Einschränkungen sowie die jeweils betriebspezifischen Einschränkungen auch einer großen Zahl an Lösungsansätzen bedarf, vor allem aber ein funktionierendes Netzwerk, das auf gegenseitigem Vertrauen basiert, um mögliche Lösungswege mit den betroffenen Einheiten abzustimmen.

3.3 Modell zur Krisenbewältigung

Touristische Destinationen sind komplexe Systeme (Hall 2005, S.57), die sich aus einer Vielzahl von Stakeholdern zusammensetzen. Somit ist auch diese Vielzahl von Akteuren im Falle von Krisen oder Bedrohungen individuell betroffen, da es sich in der Regel um voneinander unabhängige Unternehmen/Organisationen handelt. Dieses Faktum drückt noch einmal die Problematik aus, dass in einem solch komplexen System mit einem unterschiedlichen Betroffenheitsgrad bei den Leistungsträgern zu rechnen ist – bspw. abhängig von der Größe des Betriebes, der Zahl von Mitarbeitenden und vor allem von der eigentlichen Leistung, die erbracht wird. Somit ist auch mit unterschiedlichen Lösungsansätzen zu rechnen, da Maßnahmen von der individuellen Situation des jeweiligen Betriebes abhängig sind. In der Konsequenz kann nicht von einer destinationsweiten, also unternehmensübergreifenden Lösung einer Krise gesprochen werden; eine resiliente Destination kann es nicht geben, vielmehr kann es sich lediglich um mehr oder weniger resiliente Betriebe innerhalb der Destination handeln.

Mit dem *Badewannenmodell nach Jossé* (siehe [Abb.4](#)) kann modellhaft der Verlauf einer Krise visualisiert werden. Die Y-Achse zeigt ein Ertrags-/Leistungs-niveau (z. B. Kapazität, Umsatz oder Gewinn); dieser Wert variiert je nach Unternehmen oder auch Produktkategorie in einem Unternehmen (Profit Center). Die X-Achse visualisiert den Zeitverlauf. In Phase I läuft der Betrieb mit Normalleistung. Am Übergang von Phase I zu Phase II tritt ein unerwartetes Ereignis im Sinne einer massiven Störung ein, was zu einem starken Leistungsabfall führt. Dieser Leistungsabfall kann existenzbedrohend sein, sofern er das Niveau einer Mindestleistung unterschreitet (Phase III) – die Mindestleistung steht in diesem Zusammenhang für den Break-even-Point³. Das Umschalten in einen *Notbetrieb* (in [Abb.4](#) als erhöhtes Niveau in Phase III dargestellt) sollte mindestens die wirtschaftlich vertretbare Untergrenze der (Dienstleistungs-)Produktion gewährleisten, also den Break-even-Point wieder erreichen. Gleichzeitig bzw. mit einer zeitlichen Verschiebung laufen Maßnahmen an, um den Betrieb möglichst schnell wieder auf das Ausgangsniveau zu bringen. Dieser Anstieg (Recovery) in Phase IV kann auf unterschiedlichem Niveau erfolgen. Gründe dafür können bspw. die Art der Bedrohung/Krise sein, aber auch das Niveau der Krisenvorsorge (vgl. [Abb.2](#)).

3 Zum Break-even-Point siehe bspw. Varnholt et al. 2020, S.488; Weber 2022.

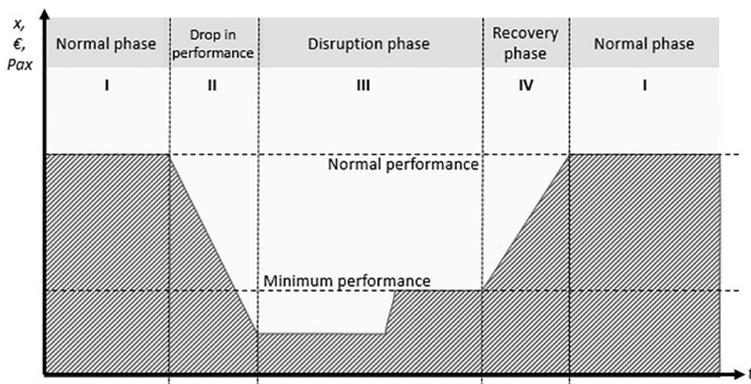


Abb. 4: Badewannenmodell nach Jossé

Quelle: Jossé und Scherhag (2013, S. 43)

Zur Kompensation des Leistungsabfalls stehen vom Grundsatz her drei Basisoptionen zur Auswahl (vgl. [Abb. 5](#)), wobei diese durchaus auch in Kombination auftreten können (Jossé und Scherhag 2018, S. 120f.). Allerdings setzt dieser Ansatz voraus, dass eine Planbarkeit der Maßnahmen aufgrund von Störungsszenarien möglich ist. Destinationen sind allerdings oft auch durch Naturereignisse bedroht, deren Ausmaß nicht immer absehbar ist, auch wenn die Meteorologen zunehmend über bessere Berechnungsmodelle verfügen und so eine höhere Voraussagequalität erreichen.

Der Ausfall kann verzögert werden (Option 1), bspw. weil ausreichende Lagerbestände bei einem kritischen Verbrauchsgut vorhanden sind (z. B. ausgewählte Fische in einem Fischrestaurant); bei einer Sturmflut können Deichtore geschlossen werden, um eine Überflutung zu reduzieren, da das Hochwasser zunächst die Deichkrone erreichen muss. Option 2 steht für ein früheres Wiederanlaufen, indem bspw. nach einem Seilbahnausfall schneller Ersatzkapazitäten beschafft werden können oder eine Umleitung auf störungsfreie Angebote (alternative Bergbahnen) erfolgen kann. Die dritte Option zielt darauf ab, dass der Ausfall selbst minimiert wird, indem Ersatzangebote zügig „aktiviert“ und den Gästen angeboten werden können. Auch das Vorhalten von Reparaturtrupps, die bei einer technischen Störung, bspw. bei einer Bergbahn, direkt mit der Fehlersuche beginnen und/oder eingeschlossene Gäste evakuieren können, so dass diese nicht die Nacht in einer Gondel verbringen müssen, können das Absinken des Leistungsniveaus eindämmen.

Letztendlich setzen aber alle diese Optionen voraus, dass sich der Betrieb/die Organisation mit möglichen Störungen auseinandergesetzt und bereits Notfallpläne ausgearbeitet hat. Zur Umsetzung von Notfallplänen ist darüber hinaus auch Führungskompetenz bei den Verantwortlichen in der Destination notwendig, sei es bei der Bergrettung, der Verkehrsplanung oder der Kurverwaltung (oft zuständig für den Betriebshof der Kommune). Auch die Kommunikation von Risiken, sowohl an die Leistungsträger als auch an die Gäste, ist notwendig,

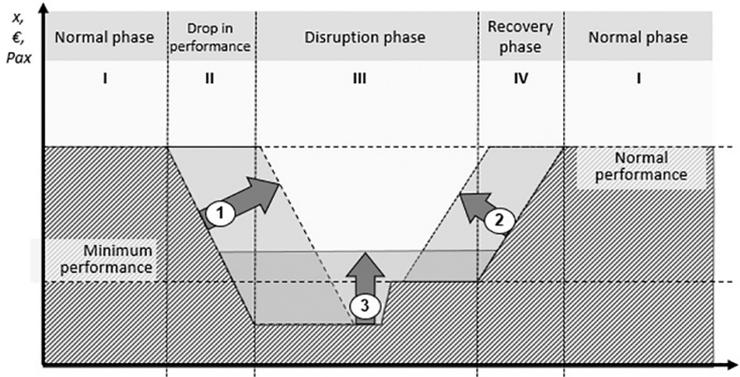


Abb. 5: Stoßrichtungen zur Verringerung von Schäden/Störungen

Quelle: Jossé und Scherhag (2018, S. 121)

um größeren Schäden vorbeugen zu können; eine Kommunikationsbereitschaft der verantwortlichen Institutionen und Personen ist notwendig, um eine Gefährdung zu reduzieren (Fiege 2006, S. 99).

Die Palette von Kompensationsmöglichkeiten ist theoretisch unbegrenzt und kann sich idealerweise auch ergänzen, indem einzelne Maßnahmen kombiniert ineinandergreifen. In einer Destination stößt die Umsetzung von Maßnahmen auf Grenzen: Zunächst erschwert der Fakt, dass die Betriebe individuelle Lösungen suchen, vor allem bei einem unterschiedlichen Grad an Betroffenheit – wie bspw. bei natürlich bedingten Ereignissen (z. B. Hochwasser, Schneesturm ...) – ein effizientes Krisenmanagement. Aber auch die Grenzen, die durch geografische und physische Zuständigkeiten definiert sind, erschweren oft eine pragmatische und schnelle Beseitigung/Bekämpfung von Störungen. Hinzu kommen in der Regel eingeschränkte finanzielle Mittel, was dazu führt, dass Kommunen oft auf eine Unterstützung durch die übergeordneten politischen Ebenen angewiesen sind (z. B. bei der Beseitigung von Hochwasser- oder Lawinenschäden). Ein Beispiel soll jedoch zeigen, dass Maßnahmen durchaus im Verbund zu ergreifen sind und im Bündel eine deutliche Minimierung eines möglichen Gesamtschadens bewirken (vgl. [Abb. 6](#)). Beispielsweise fallen wesentliche Angebotsbestandteile in einer Destination weg (z. B. Parkplätze und Wohnmobilstellplätze am Ufer der Mosel aufgrund von Hochwasser). Zum Ausgleich werden folgende koordinierte Optionen umgesetzt: (A) Ausgleich durch Nutzung von höher gelegenen Freiflächen in unmittelbarer Nähe (Ausschilderung notwendig); (B) Intensivierung des Shuttle-Verkehrs von weiter entfernt liegenden Parkmöglichkeiten; (C) Kommunikation von alternativen Stellplatzangeboten; (D) Gestaltung alternativer Zuwegung zum Ortskern usw. (Jossé und Scherhag 2013, S. 44).

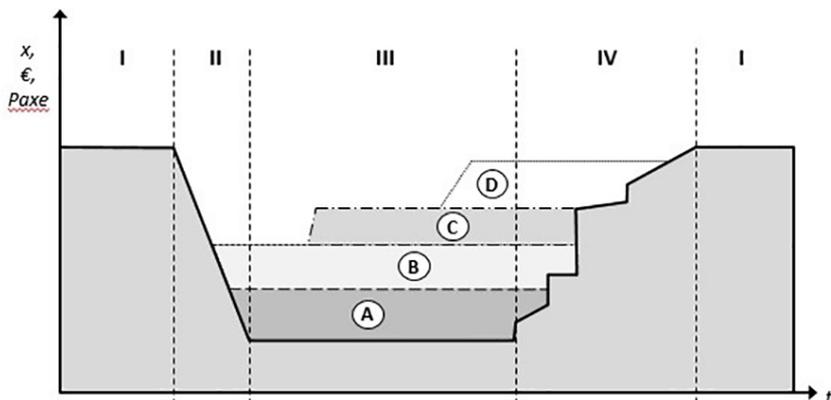


Abb. 6: Bündelung von Kompensationsmöglichkeiten

Quelle: Jossé und Scherhag (2013, S. 44)

3.4 Konsequenzen

Das vorgestellte Modell zur Krisenbewältigung verdeutlicht, dass unterschiedliche Krisen unterschiedliche Maßnahmen bedürfen. So sollte in der Konsequenz eine Form von Krisenmatrix (vgl. [Tab. 1](#)) geführt werden, in der übersichtlich die Handlungsoptionen im Falle des Eintretens einer Störung, aber auch die Lücken im Maßnahmenplan verdeutlicht werden. Ebenso kann die Reichweite der Krise(n) innerhalb der Destination aufgezeigt werden. Es ist vor allem wichtig, auf mögliche Krisen vorbereitet zu sein, in dem ein Maßnahmenbaukasten ausgearbeitet und verfügbar ist, um proaktiv agieren zu können.

Mit einer solchen Störungsmatrix sind die relevanten Elemente der Analyse und der abzuleitenden Maßnahmen übersichtlich zusammengefasst und werden im Kontext diskutiert. Die vorgeschlagene Matrix kann entsprechend der Bedarfe in der Destination angepasst werden, bspw. können Zuständigkeiten für einzelne Maßnahmen bereits festgelegt werden. Im Beispiel ist für Störung #1 und Störung #2 gut vorgesorgt, da es ausreichende Ersatzkapazitäten in unmittelbarer Nähe gibt. Für den Betreiber des ausgefallenen Hotelbetriebes ist die Situation allerdings deutlich schwieriger als für das Angebot in der Destination insgesamt, da sein Betrieb die Arbeit einstellen musste. Die Auswirkungen von Störung #3 sind dagegen gravierend, die bisherigen Maßnahmen reichen nicht aus. Hier müssen tragfähige Pläne und Maßnahmen entwickelt und vorbereitet werden, damit sie im Notfall unmittelbar ergriffen werden können; bspw. muss bereits feststehen, wo schweres Gerät zur Beseitigung der Lawinenschäden beschafft werden kann. Bei Störung #4 kann es zu erheblichen Imageschäden kommen, wenn Zielgruppen aufeinandertreffen, die sich durch ihr Verhalten sehr stark unterscheiden (z. B. Partytourismus vs. Erholungs- oder Wandertouristen). Die verfügbaren Maßnahmen reichen nur bedingt aus. Da bspw. das individuelle Entscheidungsverhalten der Gäste kaum beeinflusst werden kann, müssen Besucherströme durch entsprechende Angebote der Leistungsträger

Tab. 1: Störungsmatrix für eine DMO

	Störung	Primär-schaden	Folge-schäden	Infektions-gefahr für das Image?	Besteht Ersatz?	Reichen Maß-nahmen aus? Welche?	Noch zu er-greifende Maßnah-men	Benötigte Res-sourcen
#1	Ausfall Skilift	ja	ja	ja	bedingt	ja mehr Gondeln an anderer Lift-anlage
#2	Ausfall Hotel	ja			ja	ja ausreichende Zahl an freien Betten		
#3	Straße verschüt-tet	ja	ja	ja	kaum	nein	schweres Gerät besor-gen	
#4	„inkom-patible“ Zielgrup-pen	ja	ja	ja	bedingt	bedingt		
#5	Corona-pande-mie	ja	ja	ja	nein	nein	...	staatl. Hilfen
#6	...							

Quelle: Jossé und Scherhag (2013, S. 44)

oder Reiseveranstalter zielgruppenadäquat gelenkt werden. Es können Teilgebiete in der Destination entsprechend kommuniziert werden, so dass nicht interessierte Gäste diese Räume meiden können (z. B. El Arenal auf Mallorca). Ggf. ist mit den Stakeholdern in der Destination über eine Neuausrichtung der Strategie zu diskutieren und gemeinsam eine neue Tourismusstrategie zu erarbeiten. Bei Störung #5 handelt es sich nicht um eine lokale Störung, daher sind die möglichen Maßnahmen nicht oder nur sehr begrenzt planbar, ein langfristiger Schaden – vor allem durch die Begleitumstände (Personalfluktuations) verursacht – ist nicht kalkulierbar.

Zur Etablierung eines fundierten BCM in einer touristischen Destination ist es unerlässlich, ein Netzwerk mit Kooperationspartnern aufzubauen, zumindest aber durch die DMO für eine Vernetzung der Leistungsträger innerhalb der Destination zu sorgen und das ‚Wir‘-Gefühl zu stärken. Sie fungiert somit als Koordinator eines Netzwerkes an eigenständigen Unternehmen, die in der Destination Leistungen für Gäste anbieten (Eisenstein 2022, S. 249). Im Bereich der Infrastruktur ist es aber oft nicht möglich, ausreichende Ersatzkapazitäten zu schaffen bzw. vorzuhalten, da aufgrund einer mittelständisch geprägten Betriebsstruktur (sehr oft Familienbetriebe) untereinander kein gegenseitiges Auffangen in wirtschaftlich prekären Situationen erfolgt.

4 Business Resilienz im Destinationsmanagement

Störungen in der Destination können sich zu handfesten Krisen ausweiten, wobei die Krise nicht erst mit der Notfallsituation eintritt, sondern lange vorher,

wenn Fehlentscheidungen getroffen werden oder eine Störfallvorsorge unterbleibt. Die Coronapandemie hat gezeigt, dass globalen Krisen nur durch das Zusammenwirken aller Akteure begegnet werden kann, aber auch, dass die Kreativität und Innovationskraft einzelner Stakeholder in einem derartigen Gesamtszenario oft nicht umgesetzt werden kann (bspw. wurden Konzepte zur Einhaltung von Abständen der Gäste(gruppen) in der Gastronomie bei einem verordneten Lockdown nicht als Ausnahme zugelassen).

Als besonderer Problempunkt ist die Störanfälligkeit aufgrund der Vielzahl eingebundener Subsysteme und Prozesse in der Destination sowie die generelle Bedrohung durch Natureinflüsse zu betonen. Weiterhin erschwert eine nicht vorhandene Weisungsbefugnis einer DMO gegenüber den übrigen Stakeholdern in der Destination die erfolgreiche Etablierung eines BCM. Gerade in Krisensituationen ist eine klare Zuständigkeit und Führungsverantwortung notwendig, um möglichst schnell die geeigneten Maßnahmen in die Wege leiten zu können. Bedingt durch die unterschiedliche Betroffenheit der einzelnen Leistungsträger ist ein abgestimmtes Vorgehen teilweise erschwert. Ein BCM zielt darauf ab, Ursachen, Verläufe und Auswirkungen von operativen und strategischen Störungen zu erkennen und insgesamt zu mindern, damit die Prozesse möglichst schnell und nahtlos weiterlaufen können und so den Stakeholdern, insbesondere der DMO und ihren Leistungsträgern, größere Beeinträchtigungen und existenzielle Schäden erspart bleiben. Die führende Rolle bei der Etablierung eines BCM kommt – trotz der eingeschränkten Weisungsbefugnis – der DMO zu, sofern es um die Begrenzung von Auswirkungen und das Ergreifen von Maßnahmen geht. Dafür muss sie den Bewusstseinsprozess bei allen Beteiligten/Betroffenen starten und auch ggf. in einem Tourismuskonzept etablieren. Da zunehmend mit mehr Extremwetterereignissen gerechnet werden muss (BMUV 2022), sollten auch entsprechende Maßnahmen geplant und geübt werden, damit in einer Krise die Schadenabwendung möglichst schnell greifen kann. Oftmals ist eine enge Zusammenarbeit mit der zuständigen Verwaltungseinheit (Gemeinde, Stadt, Region) notwendig, die Schnittstelle kann durch die DMO geleistet werden.

Literaturverzeichnis

- Bagemihl, J. (1994): *Die strategische Bedeutung von Yield Management im Hotelgewerbe*. Trier.
- Bengel, J., Meinders-Lücking, F. und Rottmann, N. (2009): *Schutzfaktoren bei Kindern und Jugendlichen – Stand der Forschung zu psychosozialen Schutzfaktoren für Gesundheit, Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung*. Band 35, Köln BZgA.
- Beritelli, P. und Laesser, C. (2019): Warum DMOs und Tourismusorganisationen nicht wirklich ‚Gäste holen‘. Die Aufklärung eines Cargo-Kults. In: Bieger, T.; Beritelli, P. und Laesser, C. (Hrsg.): *Neue Technologien und Kommunikation im alpinen Tourismus*. Berlin, S. 53–83.
- Bieger, T. und Beritelli, P. (2013): *Management von Destinationen*. München, 8. Auflage.

- Bleibel, S. (2021): Freizeitampel Baden-Württemberg. Verfügbar unter: <https://bw.tourismusnetzwerk.info/2021/06/15/freizeitampel-baden-wuerttemberg-digitale-besucherlenkung-mit-mein-toubiz-infos-fuer-orte-und-freizeiteinrichtungen-aufruf-zur-pflege/> [zuletzt aufgerufen am 03. 10. 2021].
- BMUV – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2022): Extremwetter. Verfügbar unter: <https://www.bmu.de/themen/gesundheitschemikalien/gesundheitschemikalien-im-klimawandel/extremwetterereignisse> [zuletzt aufgerufen am 16. 11. 2022].
- Conrady, R. (2018): Stichwort Yield Management. In: *Gabler Wirtschaftslexikon online*. Online im Internet, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/yield-management-50781/version-273997> [zuletzt aufgerufen am 02. 11. 2022].
- Dwif-Consulting GmbH (2021): Erfolgsfaktoren für resiliente Tourismusorganisationen. Verfügbar unter: <https://www.dwif.de/news/item/sparkassen-tourismusbarometer-osv-2021-resilienz-erfolgsfaktoren.html> [zuletzt aufgerufen am 09. 08. 2021].
- Eisenstein, B. (2022): Die Besonderheiten von Destinationen – „The Limits of Destination Branding“. In: Eisenstein, B. und Scherhag, K. (Hrsg.): *Images, Branding und Reputation von Destinationen – Herausforderungen erfolgreicher Markenentwicklung*. Berlin, S. 237–286.
- Fiege, S. (2006): *Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG*. Wiesbaden.
- Fiege, S. (2022): Stichwort: Krisenmanagement. In: *Gabler Wirtschaftslexikon online*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353> [zuletzt aufgerufen am 14. 11. 2022].
- Günther, E. (2021): Stichwort Resilienz. In: *Gabler Wirtschaftslexikon online*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/resilienz-52429/version-275567> [zuletzt aufgerufen am 30. 09. 2021].
- Haake, B. und Zech, N. (2021): *Revenue Management im MICE. Erträge im Hotel und Eventmanagement optimieren*. München.
- Hall, C. M. (2005): *Tourism: Rethinking the social science of mobility*. Essex.
- Heller, J. und Gallenmüller, N. (2019): Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In Heller, J. (Hrsg.): *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*. Wiesbaden, S. 3–18.
- Hinterhuber, H. H. (2015): *Strategische Unternehmensführung. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung*. Berlin, 9. Auflage.
- John, A. (2021): Personalmangel nach Krise. Der Gastronomie fehlen Arbeitskräfte. In: tagesschau.de vom 25. 05. 2021. Verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/gastronomie-arbeitskraefte-101.html> [zuletzt aufgerufen am 14. 11. 2022].
- Jossé, G. (2020): *Krisenmanagement und Business Continuity – Umgang mit Krisen und Großstörungen*. München.
- Jossé, G. und Scherhag, K. (2013): Business Continuity Management in der Destination. Störungen proaktiv erkennen, bewerten und handhaben. In: *Update 17*, S. 38–47.

- Jossé, G. und Scherhag, K. (2018): Business Continuity Management in the destination – proactive recognition, assessment and managing of disruptions. In: Innerhofer, E., Fontanari, M. und Pechlander, H. (Hrsg.): *Destination Resilience*. Oxon/New York, S. 111–125.
- Klauth, J. (2022): „Deutschland drohen die Arbeitskräfte wegzubrechen“ – so groß ist die Gastro-Lücke. In: Welt Online, 21.06.2022. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article239483587/Personalmangel-So-gross-ist-Deutschlands-Gastro-Luecke.html> [zuletzt aufgerufen am 14.11.2022].
- Krystek, U. (2014): Risiko- und Kontinuitätsmanagement versus Resilienz- und Antifragilitäts-Management: Krisenvorsorge zwischen Kontinuität und Neubeginn. In: Evertz, D. und Krystek, U. (Hrsg.): *Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren*. Stuttgart, S. 369–403.
- Meffert, H, Bruhn, M. und Hadwich, K. (2018): *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Wiesbaden, 9. Auflage.
- o. V. (2021a): Corona sorgt für Massenabwanderung von Mitarbeitern. Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/corona-sorgt-fuer-massenabwanderung-von-mitarbeitern-im-gastgewerbe-a-6cd7c8f8-b086-4317-b8aa-f7e0330d8fad> [zuletzt aufgerufen am 09.12.2021].
- o. V. (2021b): Abwanderung in andere Branchen – Fachkräftemangel im Gastgewerbe verschärft sich. Verfügbar unter: <https://www.fvw.de/touristik/vertrieb/abwanderung-in-andere-branchen-fachkraeftemangel-im-gastgewerbe-verschaerft-sich-220376> [zuletzt aufgerufen am 15.08.2021].
- Scherhag, K. (2020). Wertschätzung der eigenen Region als Basis für eine Destinationsmarke. In: Reif, J. und Eisenstein, B. (Hrsg.). *Tourismus und Gesellschaft*. Berlin, S. 347–361.
- Scherhag, K. und Menn, A. (2010): Polaritäten im Überblick: Polaritätsfelder im Destinationsmanagement. In Egger, R. (Hrsg.). *Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten*. Wien u. a., S. 11–23.
- Schreyögg, G. und Koch, J. (2020): *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden, 8. Auflage.
- Steiner, L., Landolf, M. A., Kissling-Näf, I. und Hietschold, N. (2022): Resilienz durch soziale Innovation: 5 Erfolgsfaktoren und Barrieren von sozialen. In: Schellinger, J., Tokarski, K. O. und Kissling-Näf, I. (Hrsg.): *Resilienz durch Organisationsentwicklung*. Wiesbaden, S. 105–119.
- SWR (2022): Untersuchungsausschuss zur Flut in RLP – Ein Dossier. Verfügbar unter: <https://www.swr.de/swraktuell/rheinland-pfalz/dossier-untersuchungsausschuss-hochwasser-flut-katastrophe-rlp-102.html> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Tourismus-Agentur Lübecker Bucht (2022): Der Strandticker in der Lübecker Bucht. Verfügbar unter: <https://www.luebecker-bucht-ostsee.de/strandticker> [zuletzt aufgerufen am 18.11.2022].
- Varnholt, N. T., Hoberg, P., Gerhards, G., Wilms, S. A. und Lebefromm, U. (2020): *Operatives Controlling und Kostenrechnung*. Berlin/Boston, 3. Auflage.
- Warner, L.M. (2021): Stichwort: Resilienz. In: *Dorsch Lexikon der Psychologie online*, Verfügbar unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/resilienz> [zuletzt aufgerufen am 29.09.2021].

Weber, J. (2022): Stichwort: Break-even-Point. In: *Gabler Wirtschaftslexikon online*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/break-even-point-27541> [zuletzt aufgerufen am 15.11.2022].

Das Wanderverhalten der Deutschen in Zeiten der COVID-19-Pandemie – Chance für einen resilienteren Tourismus in Deutschland?

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.08>

Zusammenfassung

Die COVID-19-Pandemie hat den Tourismus weltweit gravierend beeinträchtigt und die Anfälligkeit des Tourismus für Krisen vor Augen geführt. Die mit der Pandemie verbundenen Einschränkungen führten zu einem beispiellosen Einbruch des Tourismus, zu Veränderungen des Reiseverhaltens und zur Umlenkung von Reiseströmen. In Deutschland ließ sich beispielsweise eine Hinwendung zu Inlandsreisezielen und zu Tagesreisen im näheren Wohnumfeld sowie eine Steigerung des Interesses nach Aktivitäten in der Natur wie Wandern oder Radfahren beobachten. Diese Auswirkungen der Pandemie haben dazu beigetragen, dass mit dem Ziel der Stärkung des Tourismus dem Konzept der Resilienz verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet wird. Aus dem Blickwinkel von Destinationen wird dabei betrachtet, wie Destinationen ihre Widerstandsfähigkeit steigern, Strategien für Anpassungen entwickeln und Transformationsprozesse einleiten können. Am Beispiel erfolgter Veränderungen des Reise- und Wanderverhaltens der Deutschen in Zeiten der COVID-19-Pandemie diskutiert dieser Beitrag mögliche Ansatzpunkte zur Steigerung der Resilienz von Destinationen, etwa durch eine Diversifizierung der Wanderangebote.

Keywords

Wandern, Wanderverhalten, COVID-19-Pandemie, Resilienz, Destination Resilience

Abstract

The COVID-19 pandemic severely affected tourism worldwide and demonstrated tourism's vulnerability to crises. The restrictions associated with the pandemic led to unprecedented disruption in tourism, to changes in travel behaviour and the redirection of travel flows. In Germany, for example, there was a shift towards domestic destinations and day trips closer to home, as well as an increase in interest in outdoor activities such as walking and cycling. These impacts of the pandemic have contributed to increased attention to the concept of resilience with the aim of strengthening tourism. From the perspective of destinations, the presented study looks at how destinations can increase their resilience, develop strategies for adaptation and initiate transformation processes. Using the example of changes in the travel and hiking behaviour of Germans in times of the COVID-19 pandemic, this article discusses possible starting points for increasing the resilience of destinations, for example through a diversification of hiking offers.

Keywords

Hiking, Hiking Behaviour, COVID-19 Pandemic, Resilience, Destination Resilience

1 Einleitung und Hintergrund

Die COVID-19-Pandemie hat die Grundvoraussetzungen des Reisens erschüttert und den Tourismus weltweit gravierend beeinträchtigt (Duro, Perez-Laborda und Fernandez 2022, o.S.; Karthe et al. 2021, S. 325; Okafor, Khalid und Burzynska 2022, S. 313 f.; Wegener et al. 2021, S. 334). Ergriffene Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wie Kontaktbeschränkungen, Einschränkungen der Mobilität, Reise- und Beherbergungsverbote oder das Schließen touristisch relevanter Infrastrukturen hatten zur Folge, dass der Tourismus weltweit eine der am stärksten durch die COVID-19-Pandemie betroffenen Branchen war (Lew et al. 2020, S. 456; Nicola et al. 2020, S. 188). Auch Unsicherheiten und ein damit einhergehender Rückgang bei der Reise- und Urlaubslust auf Seiten der Nachfrage (Koch, Sonntag und Yarer 2020, o.S.; Neuburger und Egger 2021, S. 1011) hatten Anteil am beispiellosen Einbruch des Tourismus. Im Unterschied zu bisherigen Krisen, die meist regional oder national begrenzt waren und nicht zu einem vergleichbaren Rückgang der weltweiten Tourismusedwicklung geführt haben (Gössling et al. 2020, S. 3), beeinflusste COVID-19 die (touristische) Mobilität dabei elementar (Eisenstein et al. 2021, S. 16; Ioannides und Gyimóthy 2020, S. 624). Reaktionen wie das Meiden von Krisenregionen und das Ausweichen auf andere (internationale) Reiseziele, mit denen die touristische Nachfrage in der Vergangenheit in Krisenzeiten reagierte, waren unter diesen Rahmenbedingungen in vielen Phasen der COVID-19-Pandemie nicht oder nur eingeschränkt möglich.

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie spiegeln sich u. a. in Ankunfts- und Übernachtungszahlen wider. Weltweit sank die Zahl der international registrierten Gästeankünfte im Jahr 2020 gegenüber 2019 um 74 % (UNWTO 2021, o.S.). Auch in Deutschland gehörte der Tourismus zu einer der am stärksten durch die Pandemie betroffenen Branchen (Ehrentraut, Koch und Wankmüller 2020, S. 4). So gingen in Deutschland die Ankunfts- und Übernachtungszahlen sowie die Zahl der Urlaubsreisen und der Urlaubsreisenden im Jahr 2020 deutlich zurück, auch im Jahr 2021 lagen die Zahlen trotz erster Anzeichen von Erholung noch unter denen des Vorkrisenjahres 2019 (Destatis 2022, o.S.; FUR 2022a, o.S.; Statistisches Bundesamt 2022, o.S.).¹ Analog stellt sich die Entwicklung bei den Kurzurlaubsreisen und den Kurzurlaubsreisenden (FUR 2022a, o.S.) sowie bei

1 Nach der amtlichen Statistik lag die Zahl der Gästeübernachtungen im Jahr 2021 bei 310,2 Mio. und damit 37,4 Prozent unter dem Wert des Jahres 2019 (Destatis 2022, o.S.; Statistisches Bundesamt 2022, o.S.). Die Gästeankünfte lagen im Jahr 2020 mit 48,6 Prozentpunkten deutlich unter der Zahl der Ankünfte des Vorjahres, im Jahr 2021 betrug das Minus gegenüber dem Jahr 2020 nochmals 1,3 Prozentpunkte (Statistisches Bundesamt 2022, o.S.). Die Zahl der Urlaubsreisen im Jahr 2021 ab fünf Tage Dauer betrug 55,1 Mio. (2020: 50,5 Mio.; 2019 70,8 Mio.); die Zahl der Urlaubsreisenden 47,8 Mio. (2020: 44,6 Mio.; 2019: 55,2 Mio.) (FUR 2022a, o.S.).

der Entwicklung der Tagesreisen der Deutschen dar (Heinsohn und Sporer 2022, o. S.).

Die COVID-19-Pandemie verursachte somit einen starken Einbruch des Tourismus, wobei in einigen Ländern und Reisezielen sogar eine Entwicklung „from overtourism [...] to non-tourism“ (Gössling et al. 2020, S. 2) zu verzeichnen war. Dennoch ist der Tourismus nicht vollständig zum Erliegen gekommen. In Deutschland führten die Pandemie, damit verbundene Restriktionen sowie das Angebot an zugänglichen Reisezielen zu Veränderungen im Urlaubs- und Freizeitverhalten mit einer teilweisen räumlichen Neujustierung der Reiseströme innerhalb Deutschlands (Eisenstein et al. 2021, S. 16). Es kam infolge der Pandemie, sofern das Reisen möglich war, zu einer Hinwendung zu Inlandsreisezielen, einem Ausweichen auf als sicher empfundene Reiseziele, zu Tagesreisen im näheren Wohnumfeld sowie zu einer Verlagerung tagestouristischer Aktivitäten (Eisenstein et al. 2021, S. 16; Heinsohn und Bengsch 2021, o. S.). Sichtbar werden die Veränderungen im Urlaubs- und Freizeitverhalten beispielsweise durch Marktanteilsverschiebungen bei den Urlaubsreisen, bei denen Deutschland im Jahr 2020 seinen Marktanteil steigern und sogar ein Plus an Urlaubsreisen ab 5 Tagen Dauer erzielte (+ 4,1 Mio.), dem allerdings ein deutliches Minus bei den inländischen Kurzurlaubsreisen gegenübersteht (FUR 2021, o. S.). Bezogen auf die Haupturlaubsreise der Deutschen fand im Jahr 2021 etwa die Hälfte aller Urlaubsreisen (50 %) und damit etwa so viele wie in den 1970er-Jahren in Deutschland statt, im Jahr 2020 waren es sogar 56 % der Haupturlaubsreisen (Stiftung für Zukunftsfragen 2022, o. S.).

Vom Umlenken der Urlaubsreiseströme profitieren konnten in Deutschland insbesondere klassische Urlaubsdestinationen – vor allem an den Küsten und in den Bergen (Eisenstein et al. 2021, S. 16). Auch weniger tradierte Inlandsreiseziele und ländliche Regionen mit geringer Urbanisierung konnten Zuwächse verzeichnen (Burzinski 2022, o. S.; Eisenstein et al. 2021, S. 16). Ähnliche Verteilungen des Binnentourismus lassen sich analog in anderen Ländern beobachten (Falk, Hagsten und Lin 2021; Jeon und Yang 2021; Marques et al. 2022; Osti und Nava 2020; Vaishar und Štastná 2022). Die Neujustierung der Reiseströme innerhalb Deutschlands sorgte dafür, dass bestimmte Regionen sogar Besucherzuwächse verzeichneten: Der Nationalpark Schwarzwald meldete für 2020 ein Plus von 37 Prozentpunkten (Reif und Rüede 2021, o. S.), im Nationalpark Eifel hat die Besucherzahl zum zweiten Mal nacheinander die Millionengrenze überschritten, wofür als Ursache zeitweise Kontakt- und Reisebeschränkungen während der COVID-19-Pandemie genannt werden (o. V. 2022, o. S.). Zu beobachten war auch, dass – trotz gegenüber den Vorjahren niedrigeren Zahlen bei den Ankünften, Übernachtungen, Reisenden und Reisen in den Corona-Jahren 2020 und 2021 – in bestimmten Regionen zu bestimmten Zeiten temporäre Überlastungserscheinungen zutage getreten sind. Dies betrifft vor allem Reiseziele in naturgeprägten Gebieten, die den Bedeutungszuwachs der Natur und eine steigende Nachfrage nach Aktivitäten in der Natur in der COVID-19-Pandemie (Eilzer und Harms 2022, S. 13 ff.) besonders zu spüren bekamen. Bezogen auf

das Wandern werden neben quantitativen Überlastungserscheinungen zudem vermehrt Verstöße gegen das Verlassen von Wegen (o. V. 2022, o. S.) oder mehr Umweltbeeinträchtigungen durch die stärkere Nutzung von Wanderwegen sowie sich ausweitende Nutzungskonflikte etwa zwischen Wanderern und Mountainbikern beobachtet (Fillisch et al. 2021, S. 15 f.).

Im Zuge der COVID-19-Pandemie ist die Beschäftigung mit dem Konzept der Resilienz, das insbesondere seit den 2000er-Jahren verstärkt Eingang in den tourismuswissenschaftlichen Diskurs gefunden hat (Hall 2018, S. 20 ff.), in der Tourismuswissenschaft und -wirtschaft weiter in den Vordergrund gerückt (Bethune, Buhalis und Miles 2022). Verstanden werden kann Resilienz in den Natur- als auch in den Sozialwissenschaften als „a way to describe the capacity of a ‚thing‘ to respond to or withstand change, especially rapid change such as that which occurs in a crisis event“ (Hall, Prayag und Amore 2018, S. 32). Insbesondere der beispiellose Einbruch des globalen Tourismus in der COVID-19-Pandemie, aber auch in dieser Zeit regional und temporär begrenzt auftretende Überlastungserscheinungen können als Ursachen angeführt werden, dass die Notwendigkeit, sich im Tourismus mit der Frage der Resilienz zu beschäftigen, an Bedeutung gewonnen hat. Das Konzept der Resilienz ist dabei ein vielschichtiges Konstrukt, das aus unterschiedlichen Perspektiven und mit verschiedenen Zugängen beleuchtet werden kann (Hall, Prayag und Amore 2018, S. 32 ff.; Scutari und Corradini 2018, S. 33), beispielsweise bezogen auf Destinationen (destination resilience).

Im Rahmen dieses Beitrags wird am Beispiel des Wandertourismus der Frage nachgegangen, ob sich durch in der COVID-19-Pandemie erfolgte Veränderungen des Urlaubs- und Freizeitverhaltens der Deutschen Ansatzpunkte für einen resilienteren Tourismus in Deutschland ergeben, wobei das Thema der Resilienz aus dem Blickwinkel von Destinationen betrachtet wird. Nach einer Einführung zu Resilienz in Destinationen sowie zur Rolle von Natur und Naturerleben in Zeiten der COVID-19-Pandemie werden ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie zum Wanderverhalten der Deutschen vorgestellt und auf Basis aktueller Untersuchungen zum Recovery des Tourismus und zur prognostizierten zukünftigen Ausgestaltung des Urlaubs- und Freizeitverhaltens Chancen für einen resilienteren Tourismus in Deutschland diskutiert.

2 Tourismusdestinationen und Resilienz

Globale Veränderungsprozesse, ein steigendes Ausmaß an Ungewissheit und Unsicherheit, auftretende Krisen verschiedenster Art und ein steigendes Bewusstsein für negative Auswirkungen menschlichen Handelns haben dazu geführt, dass der Fähigkeit von Systemen, mit Krisenereignissen umgehen und diese durch Widerstands- und Anpassungsfähigkeit bewältigen zu können, höhere Aufmerksamkeit zuteil wird (Pechlaner und Innerhofer 2018, S. 4; Shepard und Williams 2016, S. 20). Die zunehmende Komplexität zeigt sich auch in der Verwendung des Begriffs der Resilienz im Tourismus. Fokussierten in den 2000er-Jahren einige Sichtweisen von ‚tourism resilience‘ – etwa definiert als

„the ability of social, economic or ecological systems to recover from tourism-induced stress“ (Tyrell und Johnston 2008, S. 14) – primär die Auswirkungen des Tourismus, liegt dem Begriff im gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskurs ein breiteres Verständnis zugrunde, das ‚tourism resilience‘ beispielsweise als die Fähigkeit versteht, in Zeiten des Wandels touristische Aktivitäten aufrechtzuerhalten und dabei die Lebensqualität der Bevölkerung in touristischen Regionen nicht außer Acht zu lassen (Lew und Cheer 2018, S. 5). Das Konzept der Resilienz wird für die zukünftige Gestaltung des Tourismus als ein geeigneter Ansatz erachtet: „[Resilience] would appear to fit what is needed in tourism, namely, a way to improve the ability of tourism destinations to cope with tourism development, and also to cope with disasters and conflicts that may eliminate or drastically reduce tourism very suddenly.“ (Butler 2017, S. 6). Bezogen auf Destinationen wird in der Tourismuswissenschaft die hohe Bedeutung einer größeren Widerstandsfähigkeit weitestgehend geteilt (Bethune, Buhalis und Miles 2022). Ein Ansatz zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Destinationen kann beispielsweise die Entwicklung eines destinationsbewussten Denkens und Handelns sein, das einen Beitrag zur Stärkung der regionalen Resilienz und zur Etablierung eines Tourismus mit Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit leistet (Petersik, Pechlaner und Zacher 2017, S. 328). Eine resiliente Destinationsentwicklung beinhaltet dabei nicht nur, Stabilität aufzubauen und dadurch Krisen zu widerstehen, sondern auch, Strategien für Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen zu entwickeln und Transformationsprozesse umzusetzen (Lew und Cheer 2018, S. 5; Petersik, Pechlaner und Zacher 2017, S. 320 f.; Scutari und Corradini 2018, S. 40).

Die Resilienz einer Destination wird von verschiedenen Faktoren wie den geographischen Bedingungen, spezifischen regionalen Entwicklungen, gesellschaftlichen Strukturen oder kulturellen Werten und Normen beeinflusst (Pechlaner und Innerhofer 2018, S. 8). Sowohl Faktoren der Angebots- als auch der Nachfrageseite wirken dabei auf die Resilienz einer Destination ein (Hall, Prayag und Amore 2018, S. 107). Zudem relevant für das Verständnis von Resilienz und damit auch für die spezifische Situation etwa einer Destination sind die Heuristik adaptiver Zyklen, die in vier Stufen (growth, conservation, release, reorganization) Entwicklungen eines Systems im Zeitablauf postuliert (Holling und Gunderson 2002, S. 34), sowie das Panarchy-Modell, das Systemzusammenhänge und Einflüsse von Veränderungen eines Systems auf andere Systeme abbildet (Lew 2018, S. 42 f.). In Destinationen umfasst das touristische Kernsystem beispielsweise Strukturen wie Unterkünfte, Mobilitätsinfrastrukturen oder Attraktionen, die jeweils eigene adaptive Zyklen darstellen können und als Teil des Systems auf das gesamte touristische System wirken (Corradini 2019, S. 239). Diese Vielschichtigkeit führt dazu, dass Resilienz in Destinationen als kontextspezifisch anzusehen ist und es keine ‚one-size-fits-all solution‘ geben kann (Hall, Prayag und Amore 2018, S. 131).

Aufgrund der unterschiedlichen Ansatzpunkte wird die Resilienz von Destinationen auch in der Literatur aus verschiedenen Perspektiven diskutiert. Hall,

Prayag und Amore (2018, S. 107 ff.) fassen etwa sieben häufig diskutierte Dimensionen der Resilienz von Destinationen zusammen, wie eine ökologische und eine organisationale Facette.² Betont werden – unabhängig von den unterschiedlichen Betrachtungsweisen – die Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Perspektiven und Systemen, die auf die Resilienz einwirken. Im Zusammenspiel mit Unternehmen wird beispielsweise betont, dass sowohl auf Ebene der Unternehmen als auch auf Ebene der Destinationen Antworten auf Krisenereignisse gefunden werden müssen. So widerstehen im Wachstum befindliche Betriebe mit höherer Wahrscheinlichkeit ökonomischen Krisen, die wiederum zur ökonomischen Resilienz einer Destination beitragen (Petersik, Pechlaner und Zacher 2017, S. 322). Destinationen können durch Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen den Betrieben wirtschaftliche Entwicklungen erleichtern und auf diese Weise sowohl zu einer höheren Resilienz von Unternehmen als auch der Region beitragen (Zacher 2018, S. 54). Die Wahrscheinlichkeit, dass es gelingt, Destinationen resilienter aufzustellen, wird in der Literatur an das Vorhandensein bestimmter Grundvoraussetzungen geknüpft. Hall, Prayag und Amore (2018, S. 132 f.) fassen fünf wesentliche Bedingungen zusammen, und zwar das Bewusstsein für die Anfälligkeit bei Krisenereignissen, keine bewusste Bevorzugung bestimmter Interessengruppen bei Behinderung schwächerer Gruppen, Entwicklung einer Strategie zur Förderung von Resilienz, Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder und Überwindung von Fragmentierungen im Destinationsmanagement sowie Beachtung der jeweiligen Anforderungen der regionalen und lokalen Ebene. Auch Diversifizierungen des Angebotes werden als ein möglicher Faktor zur Erhöhung der Resilienz von Destinationen gesehen (Berbés-Blázquez und Scott 2017, S. 17).

Krisenereignisse können, wie die COVID-19-Pandemie in globalem Ausmaß gezeigt hat, schwerwiegende Folgen und Einbrüche für einzelne Wirtschaftsbereiche nach sich ziehen, sind aber gleichzeitig mit Chancen für Veränderungen und Innovationen verbunden, die zu einer höheren Resilienz beitragen können (Lew und Cheer 2018, S. 3). Im Zuge von durch die Globalisierung bedingter Einflüsse sowie ökonomischer, ökologischer und sozialer Veränderungsprozesse wird zukünftig der Fähigkeit höhere Bedeutung zugesprochen, dass sich Destinationen bewusster auf Krisenereignisse vorbereiten und mit diesen umzugehen wissen (Pechlaner und Innerhofer 2018, S. 3). Die COVID-19-Pandemie hat verdeutlicht, wie weitreichend wirtschaftliche Auswirkungen auf Destinationen sein können und dass grundlegende Veränderungen bei der Destinationentwicklung zu diskutieren sein werden (Olbrich und Pechlaner 2021, S. 461). Vor dem Hintergrund von mit Krisenereignissen verbundenen Chancen der Entwicklung hin zu resilienteren Bedingungen in Destinationen diskutiert der vorliegende Beitrag auf Basis von Ergebnissen einer empirischer Studie sowie von Prognosen zur Entwicklung des zukünftigen Reiseverhaltens mit

2 Hall, Prayag und Amore (2018, S. 107 ff.) stellen folgende sieben Dimensionen von ‚destination resilience‘ dar: ecological, socio-ecological, socio-political, urban, organizational, community dimension, ergänzt um individual resilience.

einem Fokus auf das Wanderverhalten der Deutschen, ob es Ansatzpunkte für Veränderungen des Wanderangebots in Deutschland gibt, wodurch Destinationen für die Zeit nach der Krise besser gerüstet sind und sich resilienter aufstellen können.

3 Naturnahe Aktivitäten in Zeiten der COVID-19-Pandemie

Für viele Destinationen stellt die ökologische Umwelt eine wichtige Grundlage für den Tourismus dar. Als touristischer Attraktionspunkt ist die Natur sowohl Kulisse als auch Voraussetzung für eine Vielzahl an Freizeit- und Urlaubsaktivitäten (Müller 2007, S.4). Für viele Deutsche ist eine ‚schöne Natur‘ von hoher Bedeutung für das persönliche Urlaubsglück (Stiftung für Zukunftsfragen 2014, o.S.). So findet sich das Motiv ‚Natur erleben‘ regelmäßig in den Top 10 der Urlaubsmotive der Deutschen; der ‚Natururlaub‘ gehört zu den wichtigsten Urlaubsarten (FUR 2019, S.6). Das Urlaubsmotiv ‚Natur erleben‘ erreichte in der Reiseanalyse 2022 beispielsweise Platz 9 mit einem Anteil von 53 %³ (FUR 2022b, S.13). Nicht nur im Tourismus, sondern auch in der Freizeit ist die Natur von hoher Relevanz für die Deutschen. ‚Sich in der Natur aufhalten‘ liegt im Freizeitmonitor 2021 (Stiftung für Zukunftsfragen 2021, o.S.) auf Platz 3 im Ranking der Spaßfaktoren in der Freizeit. Der Wunsch nach Naturbezug in der Freizeit etwa auf Spaziergängen, beim Joggen, Radfahren oder Wandern ist damit bei vielen Deutschen von zentraler Bedeutung (Stiftung für Zukunftsfragen 2021, o.S.).

Natur, Landschaft und Naturerleben haben somit einen hohen Stellenwert im Tourismus, die zusehends an Bedeutung gewonnen haben (Eilzer 2021a, S.88; Hall et al. 2009, S.130; Rein 2019, S.13, Tschurtschenthaler 2007, S.165). Im Zuge der dargestellten Veränderungen beim Reiseverhalten und der Umlenkung von Reiseströmen in der COVID-19-Pandemie ist eine weitere Steigerung des Interesses an sowie der Nachfrage nach Aktivitäten in der Natur zu verzeichnen. So haben, auch wenn sich die Rankings zum Interesse der Deutschen bei den Urlaubsformen und -motiven in den COVID-19-Jahren 2020 und 2021 nicht grundlegend verändert haben (FUR 2022b, S.13; FUR 2021, S.4), im Jahr 2020 etwa von Natur- und Outdoor-Erlebnissen geprägte Aufenthalte an Seen und Bergen sowie Campingurlaube an Beliebtheit gewonnen (ITB Berlin Now und Statista 2021, o.S.). Entsprechende Anteilsgewinne bei Outdoor-Aktivitäten wie Wandern/Radfahren, Besuch von Naturattraktionen und Erholungs-/Spazierfahrten spiegeln sich vor allem in Zeiten der Lockdowns sowie in den Re-Start-Phasen beispielsweise bei den Tagesreisen der Deutschen wider (Geiger und Bengsch 2021, o.S.). Im Jahr 2021 lässt sich weiterhin eine Verlagerung auf naturnahe Aktivitäten feststellen, allerdings nicht mehr so stark wie im Jahr zuvor (Heinsohn und Sporer 2022, o.S.). Outdoor-Aktivitäten bei Tagesreisen sind jedoch weiterhin überdurchschnittlich ausgeprägt: Bei einem Rückgang der Tagesreisen im Jahr 2021 gegenüber einem Normaljahr von 17 Prozent liegt

3 Frage: „Welche dieser Dinge sind für Sie persönlich besonders wichtig, wenn Sie Urlaub machen?“ (Liste mit 29 Urlaubsmotiven) (FUR 2022b, S.13).

der Anteil der Aktivität ‚Wandern/Radfahren‘ 57 Prozentpunkte über dem eines Normaljahres, bei ‚Landschaft/Naturattraktionen‘ sind es 23 Prozentpunkte Zuwachs (Heinsohn und Sporer 2022, o. S.). Erklärt werden können die Anteilsgewinne bei Aktivitäten in der Natur u. a. dadurch, dass zum einen durch Reisebe- und Reiseeinschränkungen das übliche Urlaubsverhalten nicht immer realisiert werden konnte, zum anderen Aktivitäten in der Natur gestiegenen Hygiene- und Sicherheitsbedürfnissen entgegenkommen (Eisenstein et al. 2021, S.16): „As an antipole, holidays in sparsely populated areas [...] can be seen as a strategy to stay safe and healthy. These areas, often characterized by the presence of lakes, forests and mountains, allow for individual outdoor activities with low risk of transmissions such as hiking, (mountain) biking and swimming.“ (Falk, Hagsten und Lin 2021, S. 3).

Verschiedene Studien und Beobachtungen deuten darauf hin, dass auch das Wandern in den COVID-19-Jahren 2020 und 2021 in vielen Ländern Zuwächse verzeichnen konnte: „Hiking accounts for a significant share of nature-based tourism especially now during the COVID-19 pandemic.“ (Obradović und Tešin 2022, S.1). In Deutschland zählte das Wandern bereits vor der Pandemie zu einer der beliebtesten in der Natur ausgeübten Freizeitaktivitäten (BMWi 2010, S. 57; Eilzer 2021b, S. 92) und gilt als eine der bedeutsamsten Aktivitäten, um Natur und Landschaft zu erleben (Eilzer, Harms und Eisenstein 2021, S. 103 ff.; Thiele 2018, S. 57). In der COVID-19-Pandemie konnte das Wandern in Deutschland wie auch andere Outdoor-Aktivitäten zusätzlich von der Hinwendung zur Natur und zu Aktivitäten in der Natur profitieren (Schmude 2021, S. 164 f.). Bezogen auf Urlaubsreisen zeigt sich, dass das Interesse an der Urlaubsaktivität ‚Wandern‘, wie auch analog für andere Naturthemen, im Jahr 2020 gegenüber dem Jahr 2019 angestiegen ist, wobei das Wandern mit 5 Prozentpunkten den höchsten Zuwachs unter den Naturthemen erzielte (inspektour [international] GmbH und Deutsches Institut für Tourismusforschung 2021, o. S.). Hinsichtlich der auf Urlaubsreisen von den Reisenden als wichtig erachteten Aktivitäten verzeichnete das Wandern im Vergleich zu 2019 einen Zuwachs von 8 bzw. 10 Prozentpunkten⁴, deutlichere Zuwächse erfuhren auch die naturbezogenen Aktivitäten ‚Aufenthalt in der Natur‘, ‚Radfahren‘ und ‚Spazieren gehen‘ (GfK SE 2022, o. S.). Eine Branchenbefragung bei Wandertourismus-Expertinnen und -Experten durch die Deutsche Wanderverband Service GmbH kommt zu dem Ergebnis, dass im Jahr 2020 eine deutlich höhere Frequentierung von Wanderwegen und eine gestiegene Nachfrage nach Wanderwegen wahrgenommen wurde (Fillisch et al. 2021, S. 5 ff.), wenngleich bei der Interpretation zu beachten ist, dass es sich um keine für Deutschland repräsentativen Ergebnisse handelt und sich die Situation sowohl räumlich als auch zeitlich sehr heterogen darstellen kann. Darüber hinaus zeigt eine Studie von Eilzer und Harms (2022,

4 Zuwachs bei der Aktivität „Wandern“ um 10 Prozentpunkte bei Urlaubsreisen ab 1 Übernachtung, um 8 Prozentpunkte bei Urlaubsreisen ab 4 Übernachtungen. Frage: „Welche Aktivitäten haben auf der Reise die wichtigste Rolle gespielt?“ (GfK SE 2022, o. S.).

S. 22), dass im Jahr 2020 Wanderer auf Deutschlands Wanderwegen unterwegs waren, die vor der Pandemie keinen Wanderurlaub oder keinen Urlaub, in dem auch gewandert werden sollte, in Deutschland geplant hatten.

In der COVID-19-Pandemie beobachtete Effekte wie die gestiegene Bedeutung von Aktivitäten in der Natur, Besucherzuwächse in bestimmten Destinationen oder Deutschlands Marktanteilsgewinne an Urlaubsreisen lassen nicht den Schluss zu, dass der Binnentourismus insgesamt profitieren konnte. Auf ganz Deutschland bezogen gingen wie eingangs dargestellt die Zahl der Urlaubsreisen, Kurzurlaubsreisen und Tagesausflüge zurück. Auch sank gegenüber dem Jahr 2019 die Zahl der Deutschen, die im Rahmen von Urlaub, Tagesausflügen oder in der Nähe des eigenen Wohnortes oft bis sehr oft Wanderungen unternommen haben (Eilzer und Harms 2022, S. 18), wofür Beschränkungen des Reisens, Unsicherheiten der Reisenden oder aber auch das Hinzukommen einer neuen Wanderklientel, die weniger oft als die bisherigen Wanderer in Deutschland Wanderungen unternommen haben, verantwortlich sein können. Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass auch bei erhöhten Besucherzahlen in bestimmten Regionen die Tourismuswirtschaft aufgrund von Beherbergungsverboten und der Schließung der Gastronomie nicht oder nur begrenzt profitieren konnte. Im Jahr 2021 zeigten sich erste Anzeichen, die gegenüber dem Vorjahr für eine rückläufige Tendenz der Bedeutung der Natur und eine Nivellierung des Reiseverhaltens sprechen. So zeichnet sich eine Normalisierung der Aktivitäten bei Tagesreisen seit dem zweiten Halbjahr 2021 ab (Heinsohn und Sporer 2022, o. S.); mittelfristig wird die COVID-19-Pandemie nur noch als ein Einflussfaktor von vielen auf die Urlaubsreisenachfrage gesehen (Schmücker et al. 2021, S. 34). Kurzfristig wird die Reiselust für Deutschland dennoch weiterhin als erhöht erachtet (Burzinski 2022, o. S.), insbesondere bei unter 30-Jährigen gewinnen Deutschlandreisen auch Anfang 2022 noch an Bedeutung (ITB Berlin und Statista Q 2022, o. S.). Unter diesen Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund des prognostizierten Reiseverhaltens der Deutschen stellt sich die Frage, inwieweit in der COVID-19-Pandemie gezeigtes Reiseverhalten Chancen bieten kann, die Resilienz von Destinationen in Deutschland zu erhöhen.

4 Ziel und Methodik der Studie

Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sowohl auf den Tourismus in seiner Gesamtheit als auch auf die erfolgten Umlenkungen und Neujustierungen von Reiseströmen spiegeln sich in den Zahlen von Ankünften, Übernachtungen, Reisenden und Reisen wider. Zudem deuten viele Studien und Beobachtungen auf eine steigende Bedeutung von Aufenthalten und Aktivitäten in der Natur hin, auch im Bereich des Wanderns und des Wandertourismus (vgl. [Kap. 3](#)). Allerdings fehlen bislang empirische Daten über das Wanderverhalten der Deutschen in Zeiten der COVID-19-Pandemie, aus denen repräsentative Aussagen für Deutschland gewonnen werden können. Mit der vorliegenden Studie wird diese Forschungslücke geschlossen. Das Ziel der hier beschriebenen Studie war es, repräsentative Erkenntnisse zum Wanderverhalten der Deutschen in Deutschland in Zeiten der COVID-19-Pandemie zu generieren. Im Fokus stan-

den dabei Wanderer, die sich seit März 2020 für einen oder mehrere Wanderurlaube bzw. Urlaube, bei denen auch gewandert wurde, in Deutschland entschieden haben. Ein besonderer Schwerpunkt lag zudem auf Wanderern, die erst aufgrund der Pandemie zur Aktivität des Wanderns in Deutschland gekommen sind und somit die Gruppe der ‚Neu-Wanderer‘ in Deutschland bilden. Untersucht wurden im Rahmen der Studie u. a. folgende Aspekte:

- Urlaube mit Wandern in Deutschland seit März 2020
- Tagesausflüge mit Wandern seit März 2020
- ursprüngliche Urlaubspläne
- Einstellung zum Wandern
- Wandern und andere Urlaubsreiseaktivitäten
- Gründe für Urlaube mit Wandern in Deutschland
- zukünftige Planungen zu Urlauben mit Wandern in Deutschland

In der Studie wurden im Auftrag des Deutschen Instituts für Tourismusforschung durch das Marktforschungsinstitut Ipsos 3.001 Personen im Rahmen einer Online-ad-hoc-Befragung befragt. Die Grundgesamtheit bilden deutschsprachige, in Privathaushalten lebende Internetnutzer im Alter zwischen 16 und 75 Jahren, die Mitglied im Ipsos Access-Panel Deutschland sind. Durchgeführt wurde die Befragung im Zeitraum vom 21. 07. 2021 bis zum 27. 07. 2021.

5 Darstellung der Ergebnisse der Studie

Im Folgenden werden die Kernergebnisse der Studie zum Wanderverhalten der Deutschen in Zeiten der COVID-19-Pandemie dargestellt, wobei insbesondere die gewonnenen Erkenntnisse zu den Wanderern in den Fokus gestellt werden, die seit März 2020 einen oder mehrere Wanderurlaube bzw. Urlaube, bei denen sie auch gewandert sind, in Deutschland durchgeführt haben.

5.1 Wandern als Urlaubs- und Freizeitaktivität

Bezogen auf Urlaube hat ein Anteil von knapp 8 %⁵ aller Befragten angegeben, durch die Pandemie das Wandern als Aktivität für sich entdeckt zu haben. Die Studie bestätigt damit am Beispiel des Wanderns bisherige Untersuchungen und Beobachtungen, dass während der COVID-19-Pandemie Aufenthalte und Aktivitäten in der Natur an Bedeutung gewonnen haben. So zeigt beispielsweise eine Onlinebefragung zu Wanderaktivitäten nach Sinus-Milieus für die Jahre 2019 und 2020, dass im Vergleich zu 2018 die Wanderintensität in den Milieus der Performer und der Adaptiv-Pragmatischen überdurchschnittlich hoch war und ‚neue‘ Zielgruppen der Aktivität ‚Wandern‘ nachgehen (Thiele 2022, S. 37 f.). Auch eine Studie aus dem Jahr 2020 kam bereits zu dem Ergebnis, dass während der COVID-19-Pandemie neue Gruppen das Wandern in Deutsch-

5 Frage: „Welche dieser Aussagen zum Wandern treffen auf Sie zu?“ (Mehrfachantworten möglich).

land entdeckt haben, die vor der Pandemie keinen Urlaub mit der Aktivität ‚Wandern‘ im eigenen Land geplant hatten (Eilzer und Harms 2022, S. 25).

Beliebt war das Wandern in Deutschland bei vielen Befragten auch schon vor der COVID-19-Pandemie (vgl. [Abb. 1](#)): So stimmten 44 % der Befragten der Aussage zu, bereits vor der Pandemie gerne Urlaube in Deutschland unternommen zu haben, bei denen auch gewandert worden ist. Für gut 21 % aller Befragten war das Wandern sogar die Hauptaktivität in ihrem Deutschlandurlaub. Für 24 % spielte Wandern als Aktivität in den unternommenen Urläuben in Deutschland keine Rolle. Insgesamt gaben knapp 51 %⁶ der Befragten an, gerne oder sehr gerne im Rahmen von Urlaubsreisen zu wandern, knapp 25 % gaben an, dies weniger gerne oder ganz und gar nicht gerne zu tun.

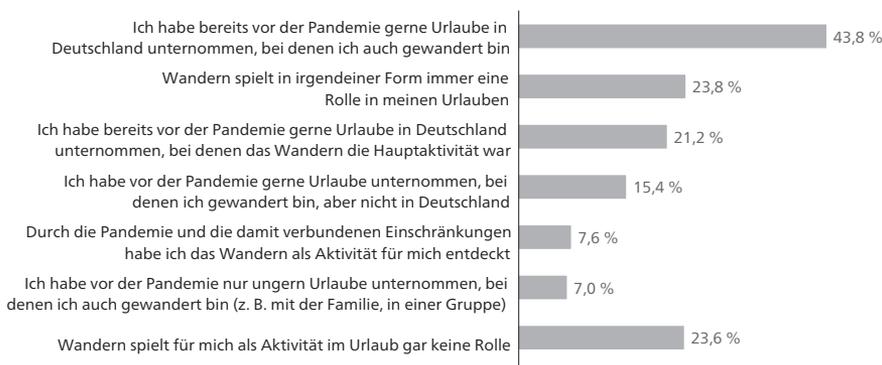


Abb. 1: Einstellungen zum Wandern im Urlaub

Quelle: Eigene Darstellung

Zudem lässt sich im Hinblick auf das Wandern als Aktivität im Rahmen von Tagesausflügen ein Bedeutungszuwachs während der COVID-19-Pandemie feststellen. 24 %⁷ der Befragten geben an, mehr Wanderausflüge als vor der Pandemie unternommen zu haben; 18 % haben in dieser Zeit allerdings auch weniger Wanderausflüge unternommen. Für knapp 28 % ist die Anzahl an Wanderausflügen unverändert geblieben, für 30 % spielten Wanderungen bei Tagesausflügen keine Rolle. Im Rahmen von Tagesausflügen wandern 52 %⁸ der Deutschen sehr gerne oder gerne, 24 % tun dies weniger oder ganz und gar nicht gerne.

5.2 Urlaube mit der Aktivität ‚Wandern‘ in Deutschland während der COVID-19-Pandemie

Seit März 2020 bekam die Tourismuswirtschaft die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie deutlich zu spüren, Anfang April 2020 hatten 96 % aller Länder

⁶ Frage: „Wie gerne wandern Sie in folgenden Kontexten?“ (Top-Two-Box-Werte).

⁷ Frage: „Welche Rolle spielten Wanderungen im Rahmen von Tagesausflügen während der Covid-19-Pandemie?“

⁸ Frage: „Wie gerne wandern Sie in folgenden Kontexten?“ (Top-Two-Box-Werte).

weltweit Reisebeschränkungen verhängt (UNWTO 2020, S. 3). Für den Zeitraum von Beginn dieser Reisebe- und -einschränkungen im März 2020 bis zum Befragungszeitpunkt der Studie Ende Juli 2021 haben gut 46 %⁹ der in dieser Untersuchung Befragten angegeben, mindestens einen Urlaub in Deutschland unternommen zu haben, bei welchem sie auch gewandert sind (vgl. [Abb. 2](#)). Von diesen Urlauben waren im Durchschnitt ein Drittel Urlaube, bei denen das Wandern die Hauptaktivität war. Knapp 41 %¹⁰ der Befragten gaben zudem an, einen Urlaub in Deutschland geplant zu haben, bei dem gewandert werden sollte, der aber aufgrund von COVID-19 nicht durchgeführt worden ist.

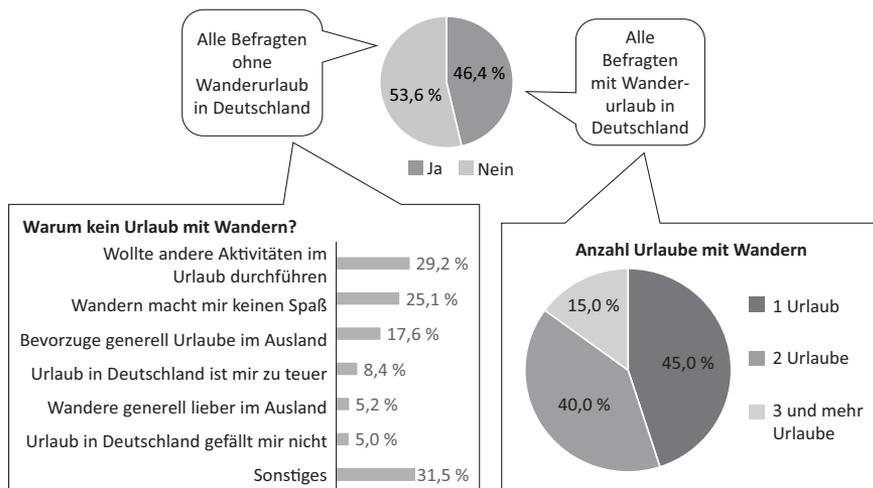


Abb. 2: Urlaub mit Wandern seit März 2020

Quelle: Eigene Darstellung

Von den 46 %, die einen Urlaub mit Wandern in Deutschland unternommen haben, führten 45 % einen Urlaub, 40 % zwei Urlaube und 15 % drei solcher Urlaube von März 2020 bis Juli 2021 durch (vgl. [Abb. 2](#)). Etwas über die Hälfte dieser Urlaube war vor der COVID-19-Pandemie noch nicht als solche geplant gewesen. Die beliebtesten Reiseziele dieser letzten drei Urlaube mit Wanderaktivitäten in Deutschland (gemessen an den namentlich genannten Reisezielen) waren Bayern (154 Nennungen), der Harz (127 Nennungen) und der Schwarzwald (121 Nennungen), gefolgt von der Ostsee und dem Allgäu, der Nordsee, Berlin, dem Bayerischen Wald, dem Bodensee sowie der Eifel. Im Durchschnitt verbrachten die Reisenden fünf Übernachtungen an ihrem Reiseziel. Werden

⁹ Frage: „Haben Sie seit März 2020 einen oder mehrere Urlaube (Urlaubsreisen mit mind. einer Übernachtung) in Deutschland gemacht, bei dem/denen Sie gewandert sind?“

¹⁰ Frage: „Hatten Sie für den Zeitraum seit März 2020 einen oder mehrere Urlaube in Deutschland geplant, bei dem/denen Sie wandern wollten, den/die Sie aufgrund der Corona-Pandemie aber nicht durchgeführt haben?“

die Aktivitäten betrachtet, die mit den Urlauben mit Wandern in Deutschland seit März 2020 kombiniert wurden, so wurden am häufigsten ‚Landschaft erkunden und genießen‘, ‚Stadt/Region kennenlernen‘, ‚Natur pur erleben‘ sowie ‚Typische Speisen/Getränke genießen‘ genannt. Andere Formen des aktiven Bewegens wie Radfahren oder Wassersport spielten für maximal ein Drittel der Befragten in diesen Urlauben eine Rolle. Der Besuch von kulturellen oder historischen Sehenswürdigkeiten wurde – je nachdem, ob es sich um den letzten, vor- oder drittletzten Urlaub handelt – in 29 % bis zu 43 % der Urlaube mit Wandern kombiniert. Die wichtigsten Gründe, einen Wanderurlaub in Deutschland zu verbringen, waren die Angst vor einer möglichen Quarantäne im Ausland oder im Ausland festzusitzen, die Minimierung des Risikos einer möglichen Reisetornierung, das Gefühl in Deutschland in dieser Situation sicherer zu sein sowie – damit verbunden – das Gefühl eines geringeren Infektionsrisikos in Deutschland.

5.3 ‚Neu-Wanderer‘ in Deutschland während der COVID-19-Pandemie

Im Folgenden wird der Anteil der Befragten betrachtet, die seit März 2020 mindestens einen Wanderurlaub bzw. einen Urlaub mit Wandern in Deutschland gemacht haben und diesen Urlaub vor Beginn der COVID-19-Pandemie ursprünglich *nicht* als solchen geplant hatten. Knapp die Hälfte dieses Anteils hatte vor März 2020 noch keine Urlaubspläne. Die restlichen Urlauber, die nachfolgend als ‚Neu-Wanderer‘ in Deutschland bezeichnet werden, können in drei Gruppen unterteilt werden. In diese drei Gruppen fallen 17 % aller Befragten bzw. 38 % der Wanderurlauber:

1. Wanderurlauber, die ursprünglich *nicht in Deutschland* wandern wollten,
2. Wanderurlauber, die ursprünglich *keinen Wanderurlaub* machen wollten und
3. Wanderurlauber, die ursprünglich *weder* einen Wanderurlaub *noch* Urlaub in Deutschland machen wollten.

Die erste Gruppe, die ursprünglich nicht in Deutschland wandern gehen wollte, hatte zu über 70 % vor, im europäischen Ausland zu wandern. Die bevorzugten Reiseziele waren für diese Gruppe Österreich, Italien, Spanien, Frankreich und Portugal. Die Wanderurlauber, die ursprünglich keinen Wanderurlaub unternehmen wollten, hatten zumeist ursprünglich eine Städtereise, einen Badeurlaub/Strandurlaub, einen Familienurlaub oder einen Erholungsurlaub/Entspannungsurlaub geplant. Knapp 65 % der Wanderurlauber, die weder einen Wanderurlaub, noch in Deutschland Urlaub machen wollten, hatten eigentlich einen Urlaub in Europa geplant. Die größte Anzahl an Nennungen bezüglich des geplanten Reiseziels erreichten Spanien, Italien und Griechenland, gefolgt von Frankreich und Kroatien. Hinsichtlich der geplanten Urlaubsarten entfielen die größten Anteilswerte auf Badeurlaub/Strandurlaub, Erholungsurlaub/Entspannungsurlaub sowie Familienurlaub.

5.4 Urlaubsplanungen zum Wandern in Deutschland

Gefragt nach zukünftigen Wanderaktivitäten¹¹ erklärten rund 60 % der Befragten, die seit März 2020 mindestens einen Wanderurlaub in Deutschland gemacht haben, diese in verschiedensten Kontexten in Deutschland weiter ausbauen zu wollen. Knapp 44 % dieser Befragten gaben an, ihr Wanderverhalten in Deutschland habe sich nicht verändert, gut 11 % wollen ihre Wanderaktivitäten im Ausland durchführen. Für nur rund 1 % der Wanderer kommt Deutschland als Wanderdestination nicht mehr infrage.

Innerhalb der nächsten zwölf Monate haben knapp 53 % der Wanderurlauber die Absicht, einen Wanderurlaub bzw. einen Urlaub mit Wandern in Deutschland zu machen¹², wobei die Planungen bei knapp 31 % noch nicht abgeschlossen sind. Innerhalb der nächsten drei Jahre planen 55 % einen entsprechenden Urlaub in Deutschland, wobei hier bei knapp 42 % die Planungen noch nicht abgeschlossen sind (vgl. [Abb. 3](#)). Punkten kann Deutschland als Wanderdestination¹³ bei diesen Wanderern insbesondere mit seiner Landschaft (50 %), den Angeboten in den Wanderregionen (28 %) sowie den Unterkünften (23 %). 9 % der Wanderer gaben an, dass sie aktuell nicht die Absicht hätten, in den kommenden drei Jahren einen Wanderurlaub bzw. einen Urlaub mit Wanderaktivität in Deutschland machen zu wollen, innerhalb der nächsten zwölf Monate trifft dies auf rund 15 % der Befragten zu. Die Gründe dafür sind vor allem die Präferenz für andere Aktivitäten mit knapp 40 %, die generelle Bevorzugung eines Auslandsurlaubs mit 32 % und dass Wandern als Aktivität nicht gefallen hat mit gut 16 %.

Werden nun abschließend jene betrachtet, die seit März 2020 *keinen* Urlaub mit der Aktivität Wandern in Deutschland gemacht haben, so gaben 29 % als Grund dafür an, andere Aktivitäten zu bevorzugen. 25 % erklärten, dass ihnen Wandern keinen Spaß macht, 8 % empfanden Deutschland als Destination zu teuer und 5 % wollen prinzipiell keinen Urlaub in Deutschland machen. Knapp 18 % bevorzugen generell das Ausland als Urlaubsdestination und knapp 5 % wandern lieber im Ausland. Weitere Gründe waren die COVID-19-Pandemie, gesundheitliche Gründe oder dass überhaupt kein Urlaub gemacht wurde (vgl. [Abb. 2](#)).

11 Frage: „Hat sich durch Ihre in der Corona-Pandemie unternommenen Wanderaktivitäten Ihr Verhalten zum Wandern in Deutschland als Urlaubs- und Freizeitaktivität geändert?“ (Mehrfachantworten möglich).

12 Frage: „Haben Sie die Absicht, innerhalb der nächsten 12 Monate/3 Jahre einen Wanderurlaub bzw. einen Urlaub, bei dem Sie auch wandern, in Deutschland zu machen?“

13 Frage: „Welche drei Aspekte sind Ihnen bei einem weiteren Wanderurlaub oder Urlaub, bei dem Sie auch wandern, in Deutschland besonders wichtig?“ (Mehrfachantworten möglich).

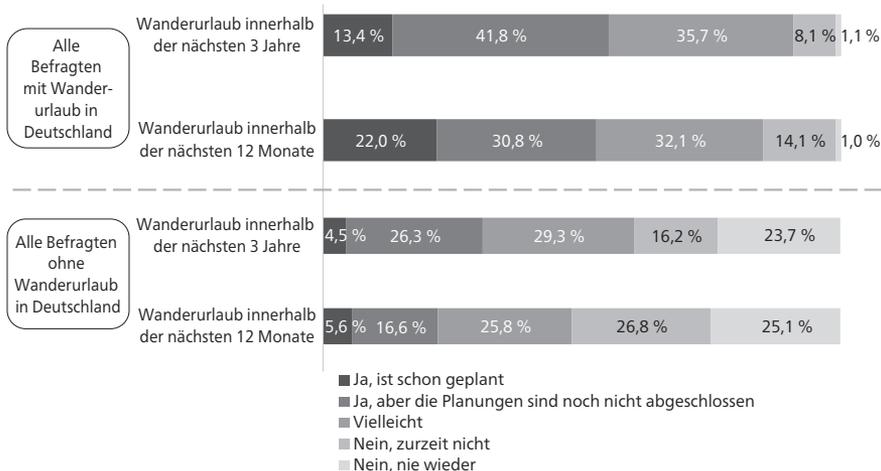


Abb. 3: Zukünftige Absichten für Wanderurlaube in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung

6 Diskussion der Ergebnisse

Konnte die Aktivität des Wanderns in Urlaub und Freizeit nun dazu beitragen, dass Destinationen vor dem Hintergrund einer großen Krise wie der COVID-19-Pandemie resilienter wurden? Wird als Kriterium zunächst nur das Volumen der Wanderungen in der Pandemiezeit betrachtet, so kann in der Fläche insgesamt am Beispiel des Rückgangs der Wanderhäufigkeit vom Jahr 2019 auf das Jahr 2020 ein quantitativer Rückgang der unternommenen Wanderungen vermutet werden (Eilzer und Harms 2022, S. 18), wofür neben Unsicherheiten auf Seiten der Nachfrage maßgeblich Reisebe- und -einschränkungen verantwortlich sein dürften. Gleichwohl sorgte die Neujustierung der Reiseströme in dieser Zeit für eine erhöhte Nachfrage in einigen für den Wandertourismus oder grundsätzlich für naturnahe Aktivitäten bekannten Regionen wie etwa der Eifel, dem Schwarzwald oder den Alpen (o. V. 2022, o. S.; Reif und Rüede 2021, o. S.; Zillmer et al. 2021, S. 45). Grundsätzlich lässt sich anhand der Verschiebung der Reiseströme und der durchgeführten Aktivitäten feststellen, dass (einige) touristische Regionen aufgrund ihrer Kontexte – wie dem Fokus auf naturnahe Aktivitäten oder durch ein besseres Erfüllen gesteigerter Hygiene- und Sicherheitsbedürfnisse – prinzipiell besser durch die Pandemie gekommen sind als andere Regionen wie beispielsweise Städtedestinationen. Auf den ersten Blick scheinen sich diese Destinationen somit durch eine höhere Resilienz auszuzeichnen, da sie eine größere Fähigkeit im Umgang mit dem Krisenereignis zeigten und touristische Aktivitäten besser aufrechterhalten konnten. Allerdings erscheint diese Betrachtung im Sinne einer resilienten Destination als deutlich zu kurz gegriffen, da weniger bewusste Vorbereitungen der Destinationen im Sinne der Entwicklung von Strategien für Anpassungen auf Krisenereignisse und der Umsetzung von Transformationsprozessen als vielmehr die in

diesem Ausmaß auf den Tourismus von extern einwirkenden Einflüsse als maßgeblich für die räumliche Neuverteilung sowie für die präferierten Urlaubsaktivitäten angesehen werden dürften. Auch die räumlich und zeitlich temporär zu beobachtenden Überlastungserscheinungen mit Auswirkungen auf die Natur und die Bevölkerung vor Ort sowie die wirtschaftlichen Schwierigkeiten vieler Übernachtungs- und Gastronomiebetriebe während der COVID-19-Pandemie sprechen eher weniger für eine hohe Resilienz. Somit waren bestimmte naturgeprägte touristische Regionen in der Pandemie zwar stabiler und in diesem Sinne somit resilienter als andere Destinationen, im Sinne der Vielschichtigkeit des Konstrukts der Resilienz ist aber insgesamt anzuzweifeln, ob tatsächlich von resilienteren Destinationen gesprochen werden kann. Abzuwarten bleibt vielmehr, ob sich aus den gemachten Erfahrungen nun Transformationsprozesse und die als erforderlich angesehenen grundlegenden Veränderungen bei der Destinationsentwicklung (Olbrich und Pechlaner 2021, S. 461) ergeben.

Als ein essenzieller Faktor sollten in die Frage, ob sich anhand des während der COVID-19-Pandemie gezeigten Wanderverhaltens Ansatzpunkte zur Steigerung der Resilienz von Destinationen ergeben, Prognosen zur Entwicklung des Reiseverhaltens der Deutschen generell sowie im Speziellen zu deren Wanderverhalten einbezogen werden (Eilzer und Harms 2022, S. 22 ff.). Aus den Entwicklungen während der Pandemie kann abgeleitet werden, dass Wandern als naturnahe, im Freien praktizierbare und damit auch in COVID-19-Zeiten als relativ sicher empfundene Urlaubs- und Freizeitaktivität zur Stabilität in einigen deutschen Destinationen beitragen konnte. In der durchgeführten Studie haben immerhin 8 % der Befragten angegeben, erst durch COVID-19 das Wandern für sich entdeckt zu haben. Hierbei handelt es sich um Personen, die diese Art von Destinationen in Deutschland unter anderen Umständen nicht für sich gewählt hätten. 60 % all jener, die in Zeiten von COVID-19 wenigstens einen Wanderurlaub in Deutschland unternommen haben, haben zudem geäußert, ihre Wanderaktivitäten entweder als Tagestouristen oder auch im Rahmen von Urlauben ausweiten zu wollen. Gerade derartige ‚neue‘ Deutschlandurlauber könnten Potenzial auch für die Zukunft aufweisen. So kommt etwa das Global Consumer Survey zu der Einschätzung, dass der Anteil der Deutschlandurlauber (unter 30 Jahre) mit konkreten Plänen für einen Inlandsurlaub in Deutschland für das Jahr 2022 um 25 % im Vergleich zum Vor-Corona-Niveau höher liegen wird (ITB Berlin und Statista Q 2022, o. S.).

Mit Blick auf die Zukunft bleibt anzuzweifeln, ob es den während der COVID-19-Pandemie profitierenden Wanderregionen gelingen kann, die neu gewonnenen Besucher auch mittel- bis langfristig zu binden. Schmude (2022, S. 20) stellt dies beispielsweise auf Basis einer Studie zum Reiseverhalten in Abrede: „Es gibt keine Revolution des Reiseverhaltens! Nur ein Teil der Probanden kann sich vorstellen, ihr während der Pandemie geändertes Reiseverhalten (lokaler reisen, weniger fliegen) nach der Pandemie beizubehalten.“ Auch die ADAC Tourismusstudie kommt zu dem Ergebnis, dass sich das Bedürfnis nach Reisen und die Reismuster bei der Mehrheit der Deutschen durch COVID-19 nicht verän-

dert haben (ADAC 2021, S. 1). Eine Rückkehr zu alten Reismustern deutet sich beispielsweise bei Auslandsreisen an. So spiegelt sich eine erhöhte Lust an Auslands- und Fernreisen bereits in einem gesunkenen Interesse am Reiseziel Deutschland wider: Konnten sich im Mai 2020 noch 50 % der Deutschen vorstellen, innerhalb Deutschlands zu reisen, ist der Anteil zum Ende des Jahres 2020 bereits auf 43 % gesunken (Burzinski 2021, S. 23). „Neue (alte) Urlaubsfreiheiten werden zu einer Rückkehr zu bisherigen Reismustern führen.“ (FUR 2021, o. S.), stellt entsprechend auch die Reiseanalyse 2020 fest. Beobachtbar ist dieser Effekt beispielsweise in der Eifel, in der im Sommer 2021, als wieder Auslandsreisen möglich waren, die Besucherzahl auf ein übliches Maß zurückging (o. V. 2022, o. S.). Eine Prognose, wie sich das Wanderverhalten entwickeln wird, ist entsprechend schwierig. So wird es durchaus als möglich erachtet, dass „der Wandertourismus kurz- bis mittelfristig von der COVID-19 Pandemie profitieren [wird] und im besten Fall [...] der Trend zum Wandern [anhält].“ (Schmude 2021, S. 166). Allerdings ist auch denkbar, dass es sich um einen einmaligen Effekt handelt und die in der Pandemie neu gewonnenen Nachfrager wieder ein anderes Reiseverhalten an den Tag legen und Angebote aus anderen Marktsegmenten nachfragen (Schmude 2021, S. 166 f.). Bezogen auf die Urlaubsplanungen der Deutschen scheint sich eine Nivellierung beim Wandern abzuzeichnen: Sowohl für den Herbst/Winter 2022/2023 als auch für den Frühjahr/Sommer 2023 geht der Anteil der Planungen an Wanderurlauben gegenüber den Jahren 2021 und 2020 zurück (Beer und Sonntag 2022, S. 18, S. 25). In der hier vorgestellten Studie zum Wanderverhalten der Deutschen gaben 9 % bzw. 15 % der Befragten, die seit März 2020 mindestens einen Wanderurlaub in Deutschland gemacht haben, an, innerhalb der nächsten 3 Jahre bzw. 12 Monate keinen oder nie wieder einen Urlaub mit Wandern in Deutschland unternehmen zu wollen.

Als Fazit kann anhand der unterschiedlichen Studien und Prognosen festgehalten werden, dass eine grundlegende Veränderung des Reiseverhaltens eher nicht zu erwarten sein wird. Als mögliches Szenario wird allerdings auch gesehen, dass zumindest in Teilen der Bevölkerung ein Bewusstseins- und Verhaltenswandel einsetzt und sich das Reiseverhalten verändert, so dass beispielsweise mehr Menschen Aspekte der Nachhaltigkeit bei ihren Reisen berücksichtigen (Schmude 2021, S. 170): „COVID-19 may provide an impetus for individuals to transform their travel behaviours, however transformation of the tourism system is extremely difficult.“ (Hall, Scott und Gössling 2020, S. 584). Ob sich tatsächlich das Verhalten verändern wird und dies auch mit Effekten für den Urlaub und den Wandertourismus in Deutschland verbunden wäre, bleibt abzuwarten, und ist auch eine Frage der Habituation: „Haben die Touristen in der Pandemie etwas kennengelernt oder haben sie sich sogar an etwas gewöhnt, das mittel- und langfristig Vorteile gegenüber dem bisherigen Verhalten bietet?“ (Eisenstein et al. 2021, S. 18). Sollte dies erfolgt sein und auch weitere Rahmenbedingungen begünstigend einwirken, könnte eine stärkere Hinwendung der Deutschen zum Urlaub im eigenen Land ein denkbare Szenario sein.

Was folgt nun aus dem Wanderverhalten der Deutschen während der COVID-19-Pandemie und der prognostizierten zukünftigen Ausgestaltung des Reise- und Wanderverhaltens im Hinblick auf einen resilienteren Tourismus in Deutschland? Aufgrund der Vielschichtigkeit des Konzeptes der Resilienz ist das Reise- und Wanderverhalten der touristischen Nachfrage nur einer von vielen Faktoren, der auf die Resilienz einer Destination einwirkt und als alleiniger Faktor nicht maßgeblich die Resilienz fördern werden kann. Allerdings haben sich durch das während der COVID-19-Pandemie veränderte Bedürfnis nach Sport und Outdoorerlebnissen neue, breitere Zielgruppen eröffnet (rheingold institut 2020, S. 2). Dies konnte für das Wandern anhand der Ergebnisse der hier vorgestellten Studie als auch anhand von Erkenntnissen anderer Untersuchungen (z. B. Thiele 2022, S. 39) bestätigt werden. Trotz der Unwägbarkeiten hinsichtlich verlässlicher Prognosen zur Entwicklung des Reise- und Wanderverhaltens bieten sich an dieser Stelle Ansatzpunkte für Destinationen, um mit Maßnahmen zur Steigerung der Resilienz anzusetzen.

Als ein Mittel zur Steigerung der Resilienz von Destinationen wird die Diversifikation der Angebotsstrukturen und der touristischen Produkte angesehen (Beyer 2021, S. 7; BTE 2020, o. S.; Holladay und Powell 2013, S. 1189; Kompetenzzentrum des Bundes 2021, o. S.). Im Bereich des Wanderns können Destinationen beispielsweise auf eine Optimierung und bewusster Gestaltung der Verknüpfung von Wanderangeboten mit anderen Aktivitäten setzen, die von den Wandergästen in der Destination durchgeführt werden. So hat die hier vorgestellte Studie zum Wanderverhalten der Deutschen beispielsweise gezeigt, dass die Aktivitäten ‚Landschaft erkunden und genießen‘, ‚Stadt/Region kennenlernen‘, ‚Natur pur erleben‘ sowie ‚Typische Speisen/Getränke genießen‘ häufig mit Wandern kombiniert werden. Auch eine stärkere thematische Produktgestaltung zur weiteren Förderung des Erlebnischarakters (Quack 2019, S. 26 ff.) kann vor dem Hintergrund der Resilienz zur Stabilität von Wanderregionen beitragen, indem das Vor-Ort-Erlebnis gesteigert und Gästen mit qualitativ hochwertigen, emotional aufgeladenen Produkten Erlebnisse vermittelt werden, die sie positiv an ihren Aufenthalt zurückdenken lassen und die sie sogar als ‚vorteilhaft‘ gegenüber ihrem bisherigen, gegebenenfalls abweichenden Reiseverhalten wahrnehmen. Über die Produktgestaltung kann zudem angesetzt werden, zielgruppengerechte Angebote für die Gruppe der Wandergäste zu entwickeln, die als ‚neue‘ Gruppe während der COVID-19-Pandemie gewonnen werden konnten und die sich bei Outdoor-Aktivitäten zum Teil unerfahrener und unsensibler in der Natur bewegen (Rüede und Reif 2022, S. 109, Thiele 2022, S. 46) und/oder vor der Pandemie eher weniger sportlich aktiv waren (Schmude 2021, S. 165; Schnitzler et al. 2020, S. 218 f.). Maßnahmen können hier eine entsprechende Gestaltung der Wanderangebote (z. B. einfachere/kürzere Wege, Abkürzungsmöglichkeiten, Orientierungshilfen) oder eine angepasste Kommunikation dieser Angebote sein. Wie auch in Bezug zur Resilienz festgestellt, wird es bei der Diversifizierung der Produkte und der Multifunktionalität der Angebotsstrukturen im Bereich des Wanderns keine ‚one-size-fits-all solution‘ geben können (Hall, Prayag und Amore 2018, S. 131). Erforderlich wird für die einzel-

nen Destinationen vielmehr sein, für die eigenen Regionen in ihren jeweiligen Kontexten mittels Marktforschung detaillierter zu ermitteln, mit welchen Produkten die jeweiligen potenziellen Wanderer zielgruppengerecht angesprochen werden können.

Wie dargestellt sind in der Pandemie regional und temporär begrenzt Überlastungserscheinungen zu verzeichnen gewesen, die u. a. mit Nutzungskonflikten zwischen verschiedenen Gruppen und stärkeren Umweltbeeinträchtigungen einhergingen. Auch gestiegene Belastungen durch An- und Abreise und, wie beispielsweise in der Eifel beobachtet (o. V. 2022, o. S.), das vermehrte Verlassen von Wegen durch Wanderer wirken sich negativ auf die besuchten Regionen aus. Im Sinne der Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Destinationen liegt ein Ansatz darin, mit Maßnahmen des (digitalen) Besuchermanagements im Sinne einer resilienteren Ausgestaltung der Destinationen zu reagieren (Fontanari und Traskevich 2022). So kann etwa ein digitales Besuchermanagement dazu beitragen, ökologische Auswirkungen zu minimieren, Crowding zu vermeiden und die Akzeptanz der Bevölkerung vor Ort für den Tourismus beizubehalten bzw. zu erhöhen (Schmücker und Reif 2022, S. 11). Digitale Maßnahmen der Besucherlenkung können für das Wandern durch Lenkung und Information beispielsweise dazu beitragen, Alternativen zu stark frequentierten Wegen aufzuzeigen oder das Betreten sensibler Bereiche zu reduzieren. Digitale Besucherlenkung kann somit auch ein Instrument sein, durch Vermeidung bzw. Reduktion negativer Effekte sowie durch Verbesserung der Auslastung bestimmter Bereiche positiv auf die Akzeptanz und das Tourismusbewusstsein der Bevölkerungen in den Destinationen einzuwirken. Dies ist insbesondere relevant, da der aktiven Einbindung und Partizipation der lokalen Bevölkerung vor dem Hintergrund der Pandemie eine nochmals erhöhte Relevanz beigemessen wird (Olbrich und Pechlaner 2021, S. 462) und Bürgerbeteiligung zur Gestaltung resilienter Wirtschafts- und Lebensräume beitragen kann.¹⁴

Die hier auf Basis des in der COVID-19-Pandemie veränderten Reise- und Wanderverhaltens aufgezeigten Ansatzpunkte zur Erhöhung der Resilienz von Destinationen stellen einzelne Faktoren dar, die dazu beitragen können, Tourismusdestinationen widerstandsfähiger aufzustellen. Diese Faktoren werden allerdings nicht ausreichen und der Vielschichtigkeit und Komplexität des Konstrukts der Resilienz alleine nicht gerecht werden können, um für eine resiliente Destinationsentwicklung zu sorgen. Die Fähigkeit einer Destination, mit Krisen umzugehen, diesen zu widerstehen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen, hängt wie eingangs dargestellt (vgl. [Kap. 2](#)) von einer Vielzahl an weiteren Faktoren ab, die in ihrem Zusammenspiel auf die Widerstandsfähigkeit von Destinationen einwirken.

14 Vgl. dazu den Beitrag von Herntrei und Zacher in diesem Band.

7 Fazit

In Zeiten der COVID-19-Pandemie sind Veränderungen im Reise- und Wanderverhalten der Deutschen aufgetreten, an denen angesetzt werden kann, um einen Beitrag für einen resilienteren Tourismus in Deutschland zu leisten. Veränderungen des Wanderangebots im Hinblick auf die Produktgestaltung oder Maßnahmen des Besuchermanagements bieten beispielsweise Chancen, die regionale Krisenresilienz zu stärken und Destinationen besser aufzustellen. Werden entsprechende Voraussetzungen in den Destinationen geschaffen, kann es ein Weg in die Richtung sein, sowohl negative Auswirkungen des Tourismus vor Ort zu reduzieren als auch über die Pandemie hinaus Nachfrager für Wanderdestinationen in Deutschland zu gewinnen. Vor allem wenn es Regionen in Zeiten der Pandemie bereits gelungen ist, dass die Wanderer an ihrem inländischen Reiseziel Vorteile kennengelernt haben, die ihnen mittel- bis langfristig einen Mehrwert gegenüber ihrem bisherigen Verhalten bieten, kann sich dies begünstigend auswirken, dass sie als Destination auch zukünftig im *relevant set* dieser Nachfrager verankert sein werden und diese Reisenden wieder als Gäste gewonnen werden können.

Auch wenn Ansatzpunkte zur Steigerung der Resilienz in Destinationen vorhanden sind, spricht wie ausgeführt auch vieles dafür, dass sich das zukünftige Reiseverhalten wieder stärker alten Reismustern annähern wird, sofern sich die Rahmenbedingungen des Tourismus nicht grundlegend verändern. Dies könnte ein Hindernis sein, in der Pandemie ‚neu‘ gewonnene Gäste und Wanderer auch zukünftig wieder für einen Urlaub in Deutschland zu begeistern. Zudem beinhaltet die Gestaltung resilienter Destinationen weitaus mehr als nur eine Betrachtung von Produkten, Kommunikation gegenüber Gästen und Lenkung der Besucher vor Ort. Erst das systematische Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren wie Beachtung regionaler Gegebenheiten und Voraussetzungen, Zusammenarbeit der verschiedenen Stakeholder, Beteiligung der lokalen Bevölkerung, Einbeziehung der Widerstandsfähigkeit und der Zusammenhänge von einzelnen Bestandteilen des touristischen Systems oder die bewusste Auseinandersetzung mit Fragen zur Gestaltung von Resilienz steigern die Chancen, Destinationen resilienter aufzustellen, wobei insbesondere dem Bewusstsein und dem Willen der Akteure vor Ort hohe Bedeutung beigemessen wird: „Gelingt es, ein destinationsbewusstes Denken und Handeln aller Akteure zu entwickeln, umzusetzen und letztlich in die ‚DNA‘ einer Destination einzupflanzen, kann die regionale Resilienz einer Destination gestärkt und ein Tourismus mit Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit etabliert werden.“ (Petersik, Pechlaner und Zacher 2017, S. 328).

Bezogen auf das Wanderverhalten der Deutschen wird zu beobachten sein, ob und wenn ja welcher Art von Destination es nach der COVID-19-Pandemie gelingen kann, auch zukünftig Gäste für Wanderurlaube oder für Urlaube bzw. Tagesausflüge mit der Aktivität ‚Wandern‘ zu gewinnen. Forschungsbedarf besteht beispielsweise in der Frage, ob es Destinationen, die ihr Angebot verstärkt auf Gäste ausgerichtet haben, die Wandern mit anderen Aktivitäten verknüpfen

wollen anstatt reine Wanderaktivitäten zu unternehmen, besser gelingen kann als Destinationen, die auf Wanderurlaube im engeren Sinne setzen, Besucher auch nach der Krise für sich zu gewinnen. Auch im Hinblick auf Aspekte wie Bekanntheit als Wanderregion, Lage zu Ballungsräumen, Terrain der Region, Auswirkungen des Klimawandels, Kommunikation des Wanderangebots oder vorgenommene Veränderungen als Reaktion auf die Pandemie könnte betrachtet werden, ob Wanderregionen mit bestimmten Reaktionen bzw. Voraussetzungen im Hinblick auf die Gewinnung von Gästen für Wanderaktivitäten besser profitieren konnten als andere und somit in diesem Aspekt widerstandsfähiger aus der Krise gekommen sind bzw. als resilienter angesehen werden können.

Literaturverzeichnis

- Allgemeiner Deutscher Automobil-Club e. V. (ADAC) (Hrsg.) (2021): *Zusammenfassung der ADAC Tourismusstudie „Die Corona-Pandemie und ihre Wirkung auf die Reiselust der Deutschen“*. Verfügbar unter: <https://www.adac.de/verkehr/standpunkte-studien/mobilitaets-trends/tourismusstudie-reisen-corona/> [zuletzt aufgerufen am 03.06.2021].
- Beer, H. und Sonntag, U. (2022): *ReiseAnalyse 2023. Modul-Special: Krisen-Update. Ergebnisse Befragung 09/2022. Präsentation 09/2022* (unveröffentlichte Präsentation).
- Berbés-Blázquez, M. und Scott, D. (2017): The Development of Resilience Thinking. In: Butler, R. W. (Hrsg.): *Tourism and Resilience*. Wallingford, Oxfordshire, 9–22.
- Bethune, E., Buhalis, D. und Miles, L. (2022): Real time response (RTR): Conceptualizing a smart systems approach to destination resilience. *Journal of Destination Marketing & Management* 23 (2022). 10.1016/j.jdmm.2021.100687.
- Beyer, M. (2021): *Exzellenz durch Resilienz – Zukunftsfähige Tourismusentwicklung von Destinationen in Zeiten nach COVID-19. Vortrag auf der digitalen Fachkonferenz „Nachhaltigen Tourismus in Deutschland gestalten“ am 11.05.2021*. Verfügbar unter: https://www.naturfreunde.de/sites/default/files/attachments/matthias_beyer_resilienz_vortrag-fachkonferenz_11-05-2021.pdf [zuletzt aufgerufen am 10.20.2022].
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.) (2010): *Grundlagenuntersuchung Freizeit- und Urlaubsmarkt Wandern. Langfassung*. Berlin.
- Burzinski, M. (2022): *ReisePuls Deutschland 2022: Reisen im Rhythmus des Virus – erste Ergebnisse*. Verfügbar unter: <https://www.destinet.de/lernkurve/9474-reisepuls-deutschland-2022-reisen-im-rhythmus-des-virus-die-wichtigsten-ergebnisse> [zuletzt aufgerufen am 21.03.2022].
- Burzinski, M. (2021): *ReisePuls Deutschland 2021. So reisen die Deutschen*. Bonn. Verfügbar unter: <https://shop.destinet.de/shop/ReisePuls-Deutschland-2021-So-reisen-die-Deutschen-p301273741> [zuletzt aufgerufen am 31.05.2021].
- Butler, R. W. (2017): Introduction. In: Butler, R. W. (Hrsg.): *Tourism and Resilience*. Wallingford, Oxfordshire, 3–8.

- BTE Tourismus- und Regionalberatung Partnerschaftsgesellschaft mbB (BTE) (Hrsg.) (2020): *Krisenresilienz als Grundlage nachhaltigen Destinationsmanagements*. Verfügbar unter: <https://www.bte-tourismus.de/2020/12/02/workshop-krisenresilienz/> [zuletzt aufgerufen am 10. 20. 2022].
- Corradini, P. (2019): Resilienz im Tourismus. Ein destinationsspezifischer Ausblick. In: Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden, 235–243 (= Entrepreneurial Management und Standortentwicklung). 10.1007/978-3-658-28110-6_21.
- Destatis (Hrsg.) (2022): *Tourismus in Deutschland im Jahr 2021: 2,7 % mehr Übernachtungen als im Vorjahr*. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/02/PD22_056_45412.html [zuletzt aufgerufen am 22. 03. 2022].
- Duro, J. A., Perez-Laborda, A. und Fernandez, M. (2022): Territorial tourism resilience in the COVID-19 summer. *Annals of Tourism Research Empirical Insights* 3 (1). 10.1016/j.annale.2022.100039.
- Ehrentraut, O., Koch, T. und Wankmüller, B. (2020): *Auswirkungen des Lockdown auf die regionale Wirtschaft. Welche Branchen und Regionen trifft der Ausnahmezustand besonders?* Verfügbar unter: https://www.prognos.com/sites/default/files/2021-02/20200412_Prognos_Kurzexpertise_RegionaleBetroffenheit_Corona.pdf [zuletzt aufgerufen am 22. 03. 2022].
- Eilzer, C. (2021a): Wachstumsmarkt Naturtourismus. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. und Eilzer, C. (Hrsg.): *Tourismusatlas Deutschland*. 2. Auflage. München, 88–89.
- Eilzer, C. (2021b): Renaissance des Wanderns in Deutschland. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. und Eilzer, C. (Hrsg.): *Tourismusatlas Deutschland*. 2. Auflage. München, 92–93.
- Eilzer, C. und Harms, T. (2022): Neues aus der Wandercommunity – das Wanderverhalten der Deutschen in Zeiten der Covid-19-Pandemie. In: Thiele, F. und Quack, H.-D. (Hrsg.): *Wandern in Krisenzeiten. Pandemie und Klimawandel als Chance?* Berlin, 11–31 (= Blickpunkt Wandertourismus, 6).
- Eilzer, C., Harms, T. und Eisenstein, B. (2021): Die Erhebung und Kategorisierung von Strandwandererlebnissen auf Sylt und deren Nutzen für das Destinationsmarketing. In: Brandl, S., Berg, W., Herntrei, M., Steckenbauer, G. C. und Lachmann-Falkner, S. (Hrsg.): *Tourismus und ländlicher Raum. Innovative Strategien und Instrumente für die Zukunftsgestaltung*. Berlin, 103–122 (= Schriften zu Tourismus und Freizeit 25).
- Eisenstein, B., Köchling, A., Reif, J., Schmücker, D. und Seeler, S. (2021): Tourismus in Zeiten der Corona-Pandemie. Ein Virus erschüttert das System Tourismus. In: Eisenstein, B., Kampen, J., Weis, R., Reif, J. und Eilzer, C. (Hrsg.): *Tourismusatlas Deutschland*. 2. Auflage. München, 14–21.
- Falk, M., Hagsten, E. und Lin, X. (2021): High regional economic activity repels domestic tourism during summer of pandemic. *Current Issues in Tourism*. 10.1080/13683500.2021.1968805
- Fillisch, A., Jordan, L., Nasebandt-Schwarz, L. und Neumeyer, E. (2021): *Branchenbefragung Wandertourismus. Sommer- und Herbstbefragung 2020 zum Wandertourismus in der Corona-Pandemie*. Verfügbar unter: https://www.wanderbares-deutschland.de/_Resources/Persistent/

[33eefa583d4e927b6f4804d40dd19d182d30cbe6/Branchenbefragung%20Wandertourismus%20-%20Corona%202020.pdf](https://www.reiseanalyse.de/branchenbefragung%20Wandertourismus%20-%20Corona%202020.pdf) [zuletzt aufgerufen am 21.03.2022].

- Fontanari, M. und Traskевич, A. (2022): Smart-Solutions for Handling Over-tourism and Developing Destination Resilience for the Post-Covid-19 Era. *Tourism Planning & Development*. 10.1080/21568316.2022.2056234.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR) (Hrsg.) (2022a): *Erste Ergebnisse Reiseanalyse RA 2022. Live-Präsentation 07.03.2022* (unveröffentlichte Präsentation).
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR) (Hrsg.) (2022b): *Erste ausgewählte Ergebnisse der 52. Reiseanalyse*. Kiel. (unveröffentlichte Kurzvorstellung).
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR) (Hrsg.) (2021): *Erste ausgewählte Ergebnisse der 51. Reiseanalyse. Vortrag*. Kiel.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR) (Hrsg.) (2019): *Erste ausgewählte Ergebnisse der 49. Reiseanalyse zur ITB 2019*. Verfügbar unter: https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2019/03/RA2019_Erste-Ergebnisse_DE.pdf [zuletzt aufgerufen am 21.05.2021].
- Geiger, S. und Bengsch, L. (2021): *dwif-Tagesreisemonitor: Tagesreiseverhalten der Deutschen im Corona-Jahr 2020. Pressemitteilung vom 22.02.2021*. Verfügbar unter: <https://www.dwif.de/news/item/corona-kompass-tagesreisemonitor-2020.html> [zuletzt aufgerufen am 23.02.2021].
- GfK SE (Hrsg.) (2022): *GfK Destinationsmonitor Deutschland. Sonderauswertung für den Zeitraum 2012–2021*. Nürnberg.
- Gössling, S., Scott, D. und Hall, M. J. (2020): Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism* 29 (1). 10.1080/09669582.2020.1758708.
- Hall, C. M. (2018): Resilience in Tourism. Development, theory, and application. In: Cheer, J. M. und Lew, A. A. (Hrsg.): *Tourism, Resilience and Sustainability. Adapting to Social, Political and Economic Change*. London, 18–33 (= Routledge Advances in Tourism).
- Hall, C. M., Müller, D. K. und Saarinen, J. (2009): *Nordic Tourism: Issues and Cases*. Bristol, Buffalo, Toronto. (= Aspects of Tourism 36).
- Hall, C. M., Prayag G. und Amore, A. (2018): *Tourism and Resilience. Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Bristol. 10.21832/HALL6300.
- Hall, C. M., Scott, D. und Gössling, S. (2020): Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies* 22 (3), 577–598. 10.1080/14616688.2020.1759131.
- Heinsohn, K. und Bengsch, L. (2021): *dwif Corona-Kompass. Schlüsselkennziffern für den Tourismus. Update November 2021*. Verfügbar unter: https://www.dwif.de/images/Corona/dwif_Corona_Kompass_2021_Update_Nov.pdf [zuletzt aufgerufen am 07.04.2022].
- Heinsohn, K. und Sporer, M. (2022): *dwif-Corona-Kompass. Schlüsselkennziffern für den Tourismus. Update März 2022*. Verfügbar unter: <https://www.dwif.de/infopool/publikation/dwif-corona-kompass-update-maerz-2022.html> [zuletzt aufgerufen am 01.04.2022].

- Holladay, P. J. und Powell, R. B. (2013): Resident perceptions of social-ecological resilience and the sustainability of community-based tourism development in the Commonwealth of Dominica. *Journal of Sustainable Tourism* 21 (8).1188–1211. 10.1080/09669582.2013.776059.
- Holling, C. S. und Gunderson, L. H. (2002): Resilience and Adaptive Cycles. In: Gunderson, L. H. und Holling, C. S. (Hrsg.): *Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington/Covelo/London, 25–62.
- inspektour (international) GmbH und Deutsches Institut für Tourismusforschung (Hrsg.) (2021): *Destination Brand 20: Erste Ergebnisse. Webinar am 11.02.2021*. Hamburg, Heide.
- Ioannides, D. und Gyimóthy, S. (2020): The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies* 22 (3), 624–632. 10.1080/14616688.2020.1763445.
- ITB Berlin Now und Statista (Hrsg.) (2021): *Über die Zukunft der deutschen Reisebranche und Trends wie Naturerlebnisse, Nachhaltigkeit und personalisiertes Reisen. Pressemitteilung vom 11.02.2021*. Verfügbar unter: https://www.itb-berlin.de/Presse/Pressemitteilungen/News_91840.html [zuletzt aufgerufen am 17.02.2021].
- ITB Berlin und Statista Q (Hrsg.) (2022): *ITB Berlin Kongress: Tourismusbranche erreicht 2022 voraussichtlich 80 Prozent des Umsatzes vor der Pandemie und wird Statista-Prognosen zufolge im Jahr 2024 erstmals über dem Stand von 2019 liegen. Pressemitteilung vom 08.03.2022*. Verfügbar unter: https://www.itb.com/en/press/press-releases/news_4354.html?referrer=/press/press-releases/#news-de-4354 [zuletzt aufgerufen am 04.04.2022].
- Jeon, C.-Y. und Yang, H.-W. (2021): The structural changes of a local tourism network: comparison of before and after COVID-19. *Current Issues in Tourism* 24 (23). 3324–3338. 10.1080/13683500.2021.1874890.
- Karthe, D., Reeh, T., Kempf, F., Lee, H. und Guenther, E. (2022): Sustainable recovery of tourism in the post-COVID-19 world: Advocacy for a Resource Nexus perspective. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 13 (3), 324–332. 10.1515/tw-2021-0027.
- Koch, A., Sonntag, U. und Yarar, N. (2020): *Ergebnisbericht ‚Corona-Special‘ RA online 5/2020*. Kiel, Heide/Holstein.
- Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (Hrsg.) (2021): *Ergebnisprotokoll „Perspektive 2025: Revitalisierung durch Wandel“*. Online-Tagung vom 30.09.2021. Verfügbar unter: <https://www.reiseleiterverband.de/wp-content/uploads/2021/10/Ergebnisprotokoll-Perspektve-2025-Revitalisierung-durch-Wandel-1.pdf> [zuletzt aufgerufen am 10.10.2022].
- Lew, A. A. (2018): Planning for slow resilience in a tourism context. In: Cheer, J. M. und Lew, A. A. (Hrsg.): *Tourism, Resilience and Sustainability. Adapting to Social, Political and Economic Change*. London, 34–58 (= Routledge Advances in Tourism).
- Lew, A. A. und Cheer, J. M. (2018): Environmental change, resilience and tourism: Definitions and frameworks. In: Lew, A. A., Cheer, J. M. (Hrsg.): *Tourism Resilience and Adaption to Environmental Changes. Definitions and Frameworks*. London, 3–12 (= Routledge Advances in Tourism).

- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P. und Salazar, N. B. (2020): Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies* 22 (3), 455–466. 10.1080/14616688.2020.1770326.
- Marques, C. P., Guedes, A. und Bento, R. (2022): Rural tourism recovery between two COVID-19 waves: the case of Portugal. *Current Issues in Tourism* 25 (6), 857–863. 10.1080/13683500.2021.1910216.
- Müller, H. (2007): *Tourismus und Ökologie. Wechselwirkungen und Handlungsfelder*. 3., überarbeitete Auflage. München, Wien (= Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit).
- Neuburger, L. und Egger, R. (2021) Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: a case study of the DACH region. *Current Issues in Tourism* 24 (7), 1003–1016. 10.1080/13683500.2020.1803807.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. und Agha, R. (2020): The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: A review. *International Journal of Surgery* 78, 185–193. 10.1016/j.ijssu.2020.04.018.
- o. V. (2022): *Mehr als eine Million Besucher im Nationalpark Eifel. Pressemitteilung vom 08.01.2022*. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wissen/naturschutz-schleiden-mehr-als-eine-million-besucher-im-nationalpark-eifel-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-220108-99-632942> [zuletzt aufgerufen am 21.03.2022].
- Obradović, S. und Tešin, A. (2022): Hiking in the COVID-19 era: motivation and post-outbreak intentions. *Journal of Sport & Tourism* 26 (1).10.1080/14775085.2022.2048683.
- Okafor, L. E., Khalid, U. und Burzynska, K. (2022): Does the level of a country's resilience moderate the link between the tourism industry and the economic policy response to the COVID-19 pandemic? *Current Issues in Tourism* 25 (2), 303–318. 10.1080/13683500.2021.1956441.
- Olbrich, N. und Pechlaner, H. (2021): Neue Strategien für die Destinationsentwicklung im Deutschlandtourismus? Ansatzpunkte für eine Post-Corona-Zeit. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 13 (3), 461–482. 10.1515/tw-2021-0023.
- Osti, L. und Nava, C. R. (2020). Loyal: To what extent? A shift in destination preference due to the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research Empirical Insights* 1 (1). 10.1016/j.annale.2020.100004.
- Pechlaner, H. und Innerhofer, E. (2018): Linking destinations and resilience – challenges and perspectives. In: Innerhofer, E., Fontanari, M. und Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination Resilience. Challenges and opportunities for destination management and governance*. London/New York, 3–13.
- Petersik, L., Pechlaner, H. und Zacher, D. (2017): Destination Network Responsibility (DNR) als Grundlage für regionale Resilienz. Zur Zukunftsfähigkeit von Destinationen. In: Lund-Durlacher, D., Fifka, M. S. und Reiser, D. (Hrsg.): *CSR und Tourismus. Handlungs- und branchenspezifische Felder*. Berlin, 315–332.

- Quack, H.-D. (2019): Über die Kommodifizierung des Wanderns. In: Quack, H.-D., Dembowski, N. und Müller, D. (Hrsg.): *Ware Wandern. Zwischen Natur und Kommerzialisierung*. Berlin, 17–31 (= Blickpunkt Wandertourismus, 5).
- Reif, U. und Rüede, D. (2021): *Eindrücke aus dem Nationalpark Schwarzwald*. Vortrag auf dem virtuellen Symposium „10 Jahre Wanderforschung: Wandern zwischen Outdoorboom und Klimawandel“ am 06.05.2021 (unveröffentlicht).
- Rein, H. (2019): Die Bedeutung des Naturerlebens im Tourismus. In: Rein, H. und Schuler, A. (Hrsg.): *Naturtourismus*. München, 13–44.
- rheingold institut (Hrsg.) (2020): *Industrieübergreifende Wachstumschancen – die gestiegene Bedeutung von Sport und Outdoor nutzen*. Verfügbar unter: https://www.rheingold-marktforschung.de/wp-content/uploads/2022/09/Industrieuebergreifende-Wachstumschancen_DE-1.pdf [zuletzt aufgerufen am 10.11.2022].
- Rüede, D. und Reif, U. (2022): Das Corona-Jahr 2020 – Eindrücke aus dem Großschutzgebiet Nationalpark Schwarzwald. In: Thiele, F. und Quack, H.-D. (Hrsg.): *Wandern in Krisenzeiten. Pandemie und Klimawandel als Chance?* Berlin, 107–111 (= Blickpunkt Wandertourismus, 6).
- Scuttari, A. und Corradini, P. (2018): Multidisciplinary approaches to resilience in tourism destination studies. A conceptual framework. In: Innerhofer, E., Fonatanari, M. und Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination Resilience. Challenges and opportunities for destination management and governance*. London/New York, 33–48.
- Schmücker, D. und Reif, J. (2022): *Digitale Besuchermessung im Tourismus*. München.
- Schmücker, D., Lohmann, M., Köchling, A. und Sonntag, U. (2021): *Reiseanalyse Trendstudie 2030 – Update 2021. Urlaubsnachfrage im Quellmarkt Deutschland*. Kiel.
- Schmude, J. (2021): *Marktsegmente des Tourismus*. Darmstadt.
- Schmude, J. (2022): Qualitative Tiefeninterviews zu wesentlichen Aspekten des Reiseverhaltens. In: Bauer, A., Brey, S., Carstensen, I., Eisenstein, B., Kreilkamp, E., Schiemenz, C., Schmude, J. und Schubert, J. (Hrsg.): *Perspektiven für den Tourismus: Analysen und Strategien zur Wiederbelebung und langfristigen Erfolgssicherung des Tourismus. Erlebnisbericht Projekt Lift WISSEN*. Verfügbar unter: https://kompetenzzentrum-tourismus.de/media/cist_ergebnisbericht_lift_wissen_final_corr.pdf [zuletzt aufgerufen am 06.10.2022].
- Schnitzer, M., Schöttl, S. E., Kopp, M. und Bartha, M. (2020): COVID-19 stay-at-home order in Tyrol, Austria: sports and exercise behaviour in change? *Public Health* 185, 218–220. 10.1016/j.puhe.2020.06.042.
- Sheppard, V. A. und Williams, P. W. (2016): Factors that strengthen tourism resort resilience. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 28, 20–30. 10.1016/j.jhtm.2016.04.006.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2022): *Entwicklung der Ankünfte und Übernachtungen von Gästen in Beherbergungsbetrieben in Deutschland – Dezember 2021*. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen->

- [Unternehmen/Gastgewerbe-Tourismus/Publikationen/ publikationen-innen-tourismus-monat.html?jsessionid=8AFCEB94810DDDDE66B76D8774EC867E.live712](https://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/newsletter-forschung-aktuell/256/) [zuletzt aufgerufen am 30.09.2022].
- Stiftung für Zukunftsfragen (Hrsg.) (2014): *Der Dreiklang des deutschen Urlaubs-glücks: Preis-Leistung, Natur und Freundlichkeit*. Forschung aktuell, 256, 35. Jg., 01.07.2014. Verfügbar unter: <https://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/newsletter-forschung-aktuell/256/> [zuletzt aufgerufen am 04.04.2022].
- Stiftung für Zukunftsfragen (Hrsg.) (2021): *Freizeitaktivität „Sich in der Natur aufhalten“: In Zukunft gern noch öfter*. Verfügbar unter: <http://www.freizeitmonitor.de/zahlen/daten/statistik/freizeit-aktivitaeten/2021/freizeitaktivitaet-sich-in-der-natur-aufhalten> [zuletzt aufgerufen am 04.04.2022].
- Stiftung für Zukunftsfragen (Hrsg.) (2022): *Stiftung für Zukunftsfragen stellt 38. Deutsche Tourismusanalyse vor*. Forschung aktuell, 295, 43. Jg., 15.02.2022. Verfügbar unter: <https://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/newsletter-forschung-aktuell/295> [zuletzt aufgerufen am 21.03.2022].
- Thiele, F. (2018): *Digitale Fußabdrücke. Wandern aus der Perspektive von Bloggern*. Berlin (= Blickpunkt Wandertourismus, 4).
- Thiele, F. (2022): Wandern und Corona – Zielgruppen im Wandel. In: Thiele, F. und Quack, H.-D. (Hrsg.): *Wandern in Krisenzeiten. Pandemie und Klimawandel als Chance?* Berlin, 33–48 (= Blickpunkt Wandertourismus, 6).
- Tschurtschenthaler, P. (2007): Tourismus und Landschaft der Alpen. Aktuelle Fragen zur nachhaltigen Nutzung der alpinen Landschaft. In: Egger, R. und Herdin, T. (Hrsg.): *Tourismus:Herausforderung:Zukunft*. Wien, 161–176 (= Wissenschaftliche Schriftenreihe des Zentrums für Tourismusforschung – Salzburg, 1).
- Tyrell, J. T. und Johnston, R. J. (2008): Tourism Sustainability, Resiliency and Dynamics: Towards a More Comprehensive Perspective. *Tourism and Hospitality Research* 8 (1), 14–24. 10.1057/thr.2008.8.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (Hrsg.) (2020): *COVID-19 related travel restrictions: A global review for tourism. First report as of 16 April 2020*. Verfügbar unter: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/TravelRestrictions_0.pdf [zuletzt aufgerufen am 26.09.2022].
- Vaishar, A. und Štátná, M. (2022): Impact of the COVID-19 pandemic on rural tourism in Czechia Preliminary considerations. *Current Issues in Tourism* 25 (2), 187–191. 10.1080/13683500.2020.1839027.
- Wegener, K., Scheiber, N., Wehner, M. und Holst, C. (2022): Einfluss COVID-19-bedingter Maßnahmen auf das touristische Buchungsverhalten am Beispiel von Flugpauschalreisen. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 13 (3), 333–367. 10.1515/tw-2021-0024.
- World Tourism Organization (UNWTO) (Hrsg.) (2021): *2020: A year in review*. Verfügbar unter: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020> [zuletzt aufgerufen am 21.03.2022].

- Zacher, D. (2018): From resilience thinking to resilience practice – perspectives on destination management. In: Innerhofer, E., Fontanari, M. und Pechlaner, H. (Hrsg.): *Destination Resilience. Challenges and opportunities for destination management and governance*. London/New York, 13–65.
- Zillmer S., Lüer, C., Badura, M., Palenberg, D. und Pfefferkorn, W. (2021): *The impact of COVID-19 on economies in the Alpine region* (= Umweltbundesamt, Texte 167/2021). Verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/texte_167-2021_the_impact_of_covid-19_on_economies_in_the_alpine_region.pdf [zuletzt aufgerufen am 06.10.2022].

Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Resilienz im Weintourismus

<https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21260-6.09>

Zusammenfassung

Der Strukturwandel in der deutschen Weinwirtschaft ist allgegenwärtig. Geleitet von veränderten Absatzstrukturen hat sich die Zahl der kleineren Weinbaubetriebe unter 10 Hektar um knapp 40 Prozent reduziert. Um auf diese veränderten Strukturen zu reagieren, engagieren sich zunehmend deutsche Weingüter im Bereich des Weintourismus. Ziel ist die Stärkung des direkten oder indirekten Absatzes von Wein oder die Generierung von Zusatzeinnahmen. Geprägt von der sich verändernden Agrarstruktur, zunehmendem Wettbewerb im Bereich des Weintourismus, aber auch pandemisch geprägten Einflüssen müssen sich Weingüter, die touristische Elemente in ihr Betriebskonzept integriert haben, widerstandsfähig aufstellen und so eine langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit sicherstellen. Diese Erfolgsfaktoren wurden durch eine kausalanalytische Untersuchung empirisch untersucht. Aufbauend auf einem theoretischen Erfolgsmodell wurden hierfür Weingüter im deutschsprachigen Raum befragt. Die Auswertung zeigt, dass beide strategischen Ausrichtungen der Ressourcenorientierung und der Innovationsorientierung mit ihren Faktoren Mitarbeiterschulung, Kooperationsbereitschaft und Kundeneinbezug einen gleichwertigen positiven Beitrag zur wirtschaftlichen Funktionsfähigkeit leisten.

Schlagwörter

Weintourismus, Weinbau, Erfolgsfaktorenforschung

Abstract

The structural change in the German wine industry is omnipresent. Guided by changing sales structures, the number of smaller wineries under 10 hectares has decreased by almost 40 percent. To respond to these changed structures, German wineries are increasingly getting involved in the field of wine tourism. The aim is to strengthen direct or indirect sales of wine or to generate additional income. Characterized by the changing agricultural structure, increasing competition in the field of wine tourism but also pandemic influences, wineries that have integrated touristic elements into their business concept have to position themselves resiliently and thus ensure long-term economic viability. These success factors were empirically investigated through a causal analytical study. Based on a theoretical success model, wineries in German-speaking countries were surveyed for this purpose. The evaluation shows that both strategic orientations of resource orientation and innovation orientation with their factors of employee training, willingness to cooperate and customer involvement make an equally positive contribution to economic viability.

Keywords

Wine Tourism, Viticulture, Success Factor Research

1 Einleitung

Der deutsche Weinmarkt steht im internationalen Vergleich an vierter Stelle der weltweit größten Verbrauchermärkte für Wein (Internationale Organisation für Rebe und Wein 2021, S. 10). Dabei weist der deutsche Weinkonsummarkt gegenüber anderen weltweiten Weinmärkten einen über die Jahrzehnte stabilen Gesamtkonsum auf: So werden in Deutschland jährlich etwa 20 Millionen Hektoliter Wein konsumiert, der Konsum von Schaumwein liegt bei ungefähr 15 Prozent (Deutsches Weininstitut 2022, S. 30). Dem gegenüber steht ein struktureller Wandel der deutschen Weinbaubranche. Getrieben von veränderten Absatzstrukturen hat sich im Zeitraum von 2010 bis 2020 die Zahl der Weinbaubetriebe unter 10 Hektar um 38 Prozent reduziert (vgl. [Tab. 1](#)).

Tab. 1: Weinbaubetriebe und Rebfläche in Deutschland 2010/2020

Betriebsgröße in ha	2010		2020		Veränderung	
	Betriebe Anzahl	Rebfläche in ha	Betriebe Anzahl	Rebfläche in ha	Betriebe in %	Rebfläche in %
0,5 bis 1,0	5.660	4.039	2.757	1.962	-51,3	-51,3
1,0 bis 3,0	6.294	11.172	4.150	7.312	-34,1	-34,6
3,0 bis 5,0	2.620	10.285	1.743	6.782	-33,5	-34,1
5,0 bis 10,0	3.310	23.687	2.455	17.856	-25,8	-24,6
10,0 bis 20,0	2.057	28.092	2.144	29.844	+4,2	+6,2
20,0 und mehr	617	20.183	1.051	35.913	+70,3	+77,9

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2011 und 2021)

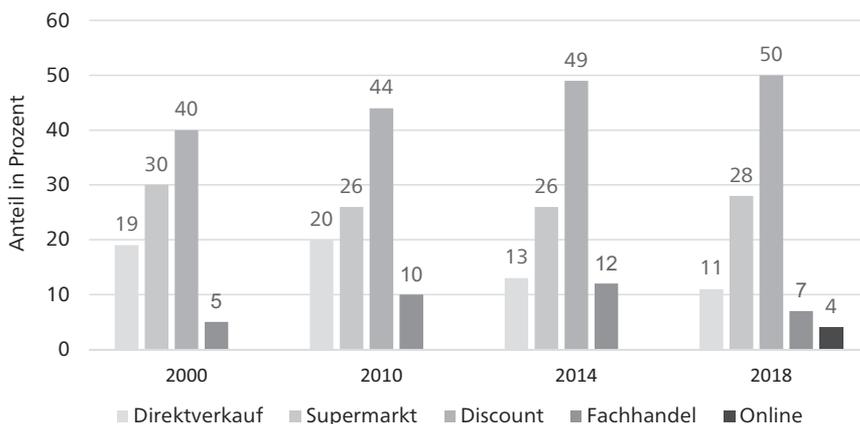


Abb. 1: Absatzkanäle für Wein in Deutschland – 2000, 2010, 2014 und 2018

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsches Weininstitut (2015, 2019 und 2020)

Dies ist zum einen der Zunahme von Weinimporten geschuldet, da auf dem deutschen Weinmarkt mit seinem durchschnittlichen Pro-Kopf-Verbrauch von 23,9 Litern Wein 11,3 Liter von ausländischen Erzeugern bezogen werden (Deutsches Weininstitut 2022, S. 2). Ein weiterer Grund ist die Verschiebung der Weinabsatzstrukturen: So verzeichnen Winzer im Direktverkauf seit dem Jahr 2000 einen sinkenden Trend, der Weinverkauf über den Discounter ist dagegen gestiegen (vgl. [Abb. 1](#)). Bei der Preisstruktur der Discounter können deutsche kleinstrukturierte Weinbaubetriebe angesichts der höheren Produktionskosten jedoch im internationalen Vergleich nicht mithalten (Diering 2011).

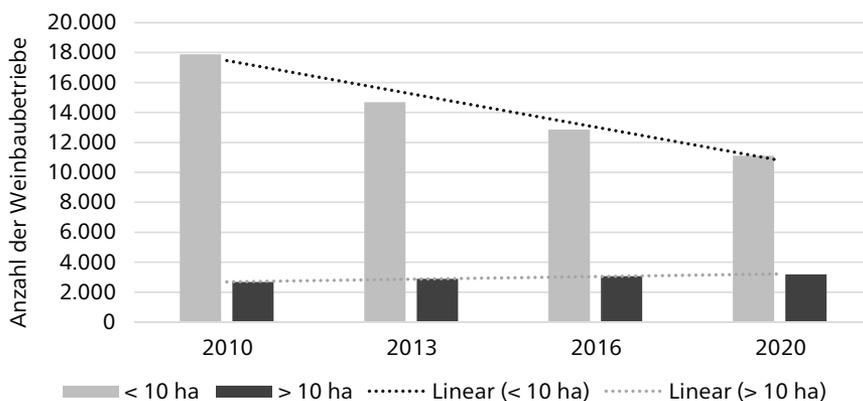


Abb. 2: Weinbaubetriebe in Deutschland im Zeitverlauf 2010 bis 2020

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2011, 2015, 2018 und 2021)

Trotz dieses Strukturwandels prägen weiterhin kleine und Kleinstbetriebe, mit einer Durchschnittsgröße von 6,97 Hektar, den deutschen Weinerzeugermarkt (vgl. [Abb. 2](#)). Eine ähnliche Veränderung der Betriebsstrukturen zeigt sich im benachbarten Österreich, sowohl in der Größe als auch in der Anzahl der Betriebe (vgl. [Tab. 2](#)). Auch hier haben sich die durchschnittlichen Betriebsgrößen deutlich vergrößert und ein Rückgang von Betrieben unter 10 Hektar ist zu verzeichnen (Österreich Wein Marketing GmbH 2022, S. 45).

Tab. 2: Weinbaubetriebe und Rebfläche in Österreich von 1987 bis 2022

	Betriebe Anzahl	Rebfläche in ha	Hektar pro Betrieb
1987	45.380	58.188	1,28
1999	31.946	48.558	1,52
2009	20.181	45.586	2,26
2015	14.111	45.439	3,22
2021	11.022	44.913	4,07
2022	10.763	44.728	4,16

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Österreich Wein Marketing GmbH (2022, S. 45)

Gleichzeitig stehen diese Unternehmen vor der Aufgabe, neue geeignete Absatzstrategien zu finden, um ihre Produkte gewinnbringend zu verkaufen. Eine alternative Vermarktungsmöglichkeit von Wein, gepaart mit der Generierung von unternehmerischen Zusatzeinnahmen, bietet der Weintourismus (Rüdiger und Hanf 2017, S. 16–17). Verschiedene Studien zeigen, dass sich die Thematik des Weintourismus in der deutschen Weinwirtschaft gefestigt hat. Gerade für kleinere Betriebe bietet der Weintourismus eine gewinnbringende Möglichkeit, sich am Markt zu halten, wenngleich – unabhängig von der Betriebsgröße – touristische Elemente von einem Großteil der Weingüter und Winzergenossenschaften angeboten werden (Dreyer 2021, S. 21; Rüdiger 2021, S. 78–81). Dieses steigende weintouristische Angebot macht es einzelnen Anbietern zunehmend schwerer, sich gegenüber Mitbewerbern zu differenzieren. Betriebe, die in ihrer unternehmerischen Ausrichtung auf die Integration von weintouristischen Elementen setzen und ihr Betriebskonzept dahingehend ausgerichtet haben, finden sich deshalb einem zunehmenden unternehmerischen Risiko ausgesetzt, das durch die steigende Anzahl an Angeboten in einer Produkt- und Absatzkrise münden kann. Diese kann entstehen, wenn die Nachfrage nach dem weintouristischen Produkt sinkt und nicht aufgefangen werden kann, sodass Gewinn-, Umsatz- oder Rentabilitätsziele dauerhaft nicht mehr erreicht werden können.

Prinzipiell lassen sich aus ökonomischer Sicht drei Ziele anführen, warum sich ein Weinbaubetrieb im Weintourismus engagiert: Weintourismus als direktes und als indirektes Vermarktungsinstrument sowie als eigene strategische Geschäftseinheit. Da Weintourismus für viele, vorrangig kleinere Betriebe, eine alternative Einnahmequelle geworden ist und mit dem Angebot an touristischen Elementen zusätzliche Einnahmen generiert werden, kann der Weintourismus als strategische Geschäftseinheit definiert werden (Rüdiger 2021, S. 87). Der direkte Kontakt von Produzent und Kunde beim Besuch einer touristischen Veranstaltung bietet darüber hinaus die Möglichkeit zur Intensivierung von Kundenbeziehungen (Winkelmann 2004, S. 208–209): So haben Kunden die Möglichkeit, Weine kennenzulernen und diese im Zuge der Veranstaltung käuflich zu erwerben – und unterstützen damit gleichzeitig den Direktverkauf. Auf der anderen Seite versuchen Weingüter durch touristische Aktivitäten die Nachfrage des Produktes bei Fachhändlern, Gastronomie und Online-Handel anzukurbeln und so den indirekten Verkauf zu stärken (Rüdiger und Hanf 2019, S. 301). Aufgrund der Emotionalisierung durch touristische Veranstaltungen ist bekannt, dass Gäste auch nach der Rückkehr an den Quellmarkt die Weine kaufen (Eisenstein 1996, S. 236).

Was aber sind die Erfolgsfaktoren von Weingütern bei der Integration von touristischen Elementen, um die langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit zu erhalten? Um dieser Frage nachzugehen, wird die Verbindung von Weinbau und Tourismus als Grundlage in Verbindung mit der Strategieforschung als theoretische Basis herangezogen. Zur Untersuchung wird die Erreichung der dargelegten Ziele der Weingüter bei der Nutzung von touristischen Elementen als wirtschaftliche Funktionsfähigkeit gleichgesetzt. Auf Grundlage der theoretischen

schen Ableitung der Erfolgsfaktoren für eine langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit werden diese im Rahmen einer kausalanalytischen Untersuchung empirisch untersucht.

2 Aufbau des theoretischen Modells für die langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die theoretische Identifikation von Faktoren zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von externen Faktoren bei Weinbaubetrieben, die touristische Elemente in ihr Unternehmenskonzept integriert haben. Bei diesen Faktoren handelt es sich um latente Konstrukte, die sich einer direkten Messung entziehen. Die anvisierte Analyse bedarf deshalb eines Verfahrens, das die hypothetischen Konstrukte anhand der erhobenen Daten auswertbar und letztendlich in die Praxis überführbar macht. Zur empirischen Überprüfung der identifizierten Faktoren wurde daher ein Strukturgleichungsmodell gewählt (vgl. [Abb. 3](#)). Lineare Strukturgleichungsmodelle zeichnen sich als Kombination von Elementen der Faktorenanalyse und des regressions- bzw. pfadanalytischen Ansatzes aus. Ziel dieser Methode ist die Analyse kausaler Zusammenhänge zwischen latenten Konstrukten (Ohlwein 1999, S. 221 f.), die die Analyse komplexer Ursache-Wirkungsgefüge erlaubt (Weiber und Mühlhaus 2014, S. 7).

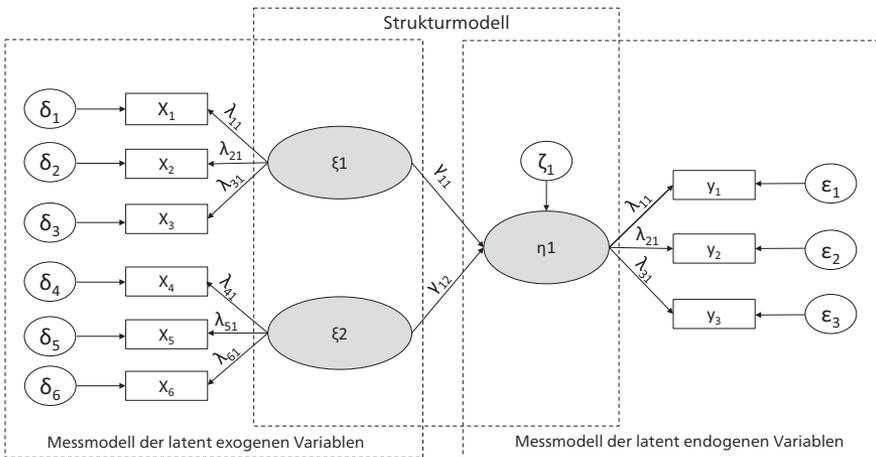


Abb. 3: Musteraufbau eines kausalen Strukturgleichungsmodells

Quelle: Rüdiger (2021, S. 103)

Um die langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit von Weinbaubetrieben zu erhalten und damit die Ziele der direkten und indirekten Verkaufsförderung sowie die Umsatzgenerierung durch die Integration von weintouristischen Elementen zu erreichen, wurde in dieser Arbeit auf die Ressourcen- und Innovationsorientierung als strategische Basis zurückgegriffen. Als Ursprung des ressourcenorientierten Ansatzes gelten Penrose (1959) und Selznick (1957), die die

Ressourcenunterschiede als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen identifizieren (Wernerfelt 1984, S. 171 f.). Eine einheitliche Definition zum System der Ressource zeigt die Literatur dabei nicht auf und ist je nach Autor unterschiedlich. Die detaillierte Differenzierung von Ressourcen reicht von physischen, finanziellen, humanen und technologischen bis hin zu organisationalen Ressourcen (Freiling 2013, S. 11–28). Prahalad und Hamel (1990, S. 90) merken an, dass die im Unternehmensinneren bestehenden Humanressourcen zum Ausgangspunkt der Strategieformulierung gemacht werden sollten. Humanressourcen können im engeren Sinne unter den Begriff Ressource fallen, wenn sie die Leistungsfähigkeit der Unternehmung verbessern (Burr 2007, S. 84f). Barney (1991, S. 117) konkretisiert die Humanressourcen als Wissensmanagement im optimalen Einsatz. Als zweiter strategischer Ansatz wurde für diese Arbeit die Innovationsorientierung gewählt. Diese beschreibt veränderte oder neue Geschäftsmodelle im Bereich der Dienstleistungen mit dem Ziel, dadurch eine strategische unternehmerische Weiterentwicklung herbeizuführen. Dabei kann die Unternehmensinnovation zwischen Angebotsveränderung oder Neuintegration variieren. Die Innovationsorientierung spielt dabei eine Schlüsselrolle bei der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Die Innovationsorientierung und die Ressourcenorientierung als positiver Einfluss auf die Zielerreichung von Unternehmen wurden in der Tourismuswissenschaft in unterschiedlichen Bereichen aufgegriffen und bestätigt (siehe: Innerhofer 2012; Schneider 2008; Volgger 2017). Daher wird die Annahme getroffen, dass die beiden strategischen Orientierungen gleichwertigen Einfluss auf die langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit bei Weingütern bei der Integration von touristischen Elementen nehmen (vgl. [Abb. 4](#)).

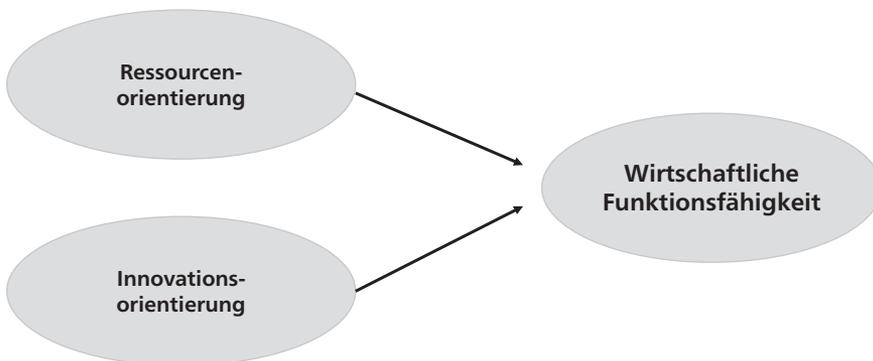


Abb. 4: Strategische Orientierungen

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

Weitergehend werden die Faktoren, die die beiden Unternehmensstrategien beeinflussen, hergeleitet und jeweils der Strategierichtung der Ressourcenorientierung oder Innovationsorientierung zugeordnet.

2.1 Mitarbeiterschulung und Mitarbeiterplanung als beeinflussende Faktoren auf die Ressourcenorientierung

Innerhofer (2012, S. 307) sieht im Personalwesen das Zentrum für alle tourismus-spezifischen Aktivitäten. So stehen Mitarbeiter bei vielen operativen Tätigkeiten im direkten Kundenkontakt – ihre Fähigkeiten werden im direkten Zusammenhang mit der Qualität der Dienstleistung wahrgenommen. Durch die hohe Personalintensität im touristischen Dienstleistungsbereich müssen geschulte Mitarbeiter passend eingesetzt werden (Altobelli und Bouncken 1998, S. 289). Denn aus der Humanressource können unternehmerische Wettbewerbsvorteile nur entstehen, wenn Mitarbeiter auf einem spezifischen Sektor des Unternehmens ausgebildet oder geschult werden. Ein zielgerichteter Einsatz der Mitarbeiter zeigt sich gerade bei Weingütern in der durch die Gäste präferierten Jahreszeit für touristische Elemente: dem Herbst. In dieser Zeit gilt es, die Arbeitsspitze der Traubenlese und Vinifizierung mit dem Angebot für touristische Aktivitäten gewinnbringend zusammenzubringen (Rüdiger, Hanf und Schweickert 2015, S. 21). Daher ist neben der Mitarbeiterschulung vor allem die Einsatzplanung von geschulten Mitarbeitern ausschlaggebend für Weingüter.

2.2 Kundeneinbezug als beeinflussender Faktor auf die Ressourcenorientierung

Ressourcen sind dann als relevant zu werten, wenn diese Kundenzufriedenheit herbeiführen und der Kunde die Bereitschaft zeigt, dadurch eine Dienstleistung oder ein Produkt käuflich zu erwerben (Rasche 1994, S. 89). Bei der Ressourcenorientierung sollte daher immer der Blickwinkel des Kunden im Mittelpunkt stehen, um dessen Wünsche und Anforderungen an eine Dienstleistung zu erfüllen. Die Voraussetzung dafür ist, die Bedürfnisse des Kunden zu kennen. Der Gast wird dadurch zum Bestandteil der Dienstleistungserstellung und zu einem externen Produktionsfaktor. Er bestimmt somit beträchtlich die Qualität und Attraktivität der Leistungen des touristischen Anbieters (Pechlaner, Hammann und Fischer 2005, S. 67). Die Kenntnis über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden wird daher als Faktor für langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit und Resilienz gegenüber äußeren Einflüssen gesehen.

2.3 Kooperationsbereitschaft als beeinflussender Faktor auf die Innovationsorientierung

Auch wenn touristische Leistungen innerhalb einer Destination von unabhängigen Wirtschaftseinheiten mit dem Ziel des eigenen wirtschaftlichen Erfolgs erbracht werden, sind touristische Akteure stets miteinander verbunden (Kaspar 1995). Touristen nehmen diese Leistungen stets als Bündel wahr – Anbieter und Angebote können dadurch nie abgekoppelt oder alleinstehend, weder von ihren Mitbewerbern noch vom Raum der Leistungserstellung betrachtet werden. Da touristische Dienstleistungen mit ihrem Lebenszyklus auch mit dem Lebenszyklus der Destination gleichzusetzen sind, existiert auch hier stets eine enge Verbindung zwischen den touristischen Dienstleistern. Anbieter touristischer Leistungen kommen nicht umhin, mit anderen Leistungsträgern in Ver-

bindung zu treten und zu kooperieren. Durch den Austausch von Informationen zwischen den kooperierenden Akteuren entsteht aber auch die Chance, Zuwachs für die eigene Leistungsfähigkeit zu generieren. Die Zusammenarbeit kann zu einem kollektiven Lernprozess führen und die Innovationsfähigkeit steigern (Bachinger und Pechlaner 2011, S. 3 ff.).

2.4 Die Bereitschaft auf Veränderungen in der Destination einzugehen als beeinflussender Faktor auf die Innovationsorientierung

Neue oder veränderte Geschäftsmodelle im Bereich der Dienstleistungen werden mit dem Ziel verfolgt, strategische unternehmerische Vielfalt herbeizuführen, neue Kunden zu gewinnen oder die Konsumbereitschaft von bestehenden Kunden zu erhöhen. Diese Strategie ermöglicht es Unternehmen, auf Veränderungen im Lebenszyklus von Dienstleistungen am Markt oder auch im Lebenszyklus der Destination zu reagieren (Dressler 2018, S. 92; Süß-Reyes et al. 2016, S. 174–178). Bei der Integration von touristischen Elementen in die Geschäftstätigkeit von Weinbaubetrieben handelt es sich dabei immer um eine geschäftsbezogene Dienstleistungsinnovation. Diese hat stets einen immateriellen Charakter und ist in ihrer Wahrnehmung von der Bewertung der Nachfrager abhängig. Um die langfristige Überlebensfähigkeit von Weinbaubetrieben zu sichern, muss das Unternehmensmanagement die Bereitschaft zeigen, auf Veränderungen innerhalb einer Destination frühzeitig einzugehen und Veränderungen als Chance zu nutzen.

2.5 Die Bedeutung der Angebotsentwicklung oder Weiterentwicklung als beeinflussender Faktor auf die Innovationsorientierung

Um eine langfristige Überlebensfähigkeit sicherzustellen, sollten Dienstleistungen intervallweise durch das Management überdacht und auf den Prüfstand gestellt werden. Eine enge Marktanbindung und der bewusste Umgang mit Marktveränderungen sind daher eminent wichtig. Um diesen Veränderungen auf unternehmerischer Seite begegnen zu können und für das Unternehmen die richtigen Schlüsse zur Weiterentwicklung zu ziehen, braucht es das Wissen um die Bedeutung der Dienstleistungsweiterentwicklung. Dahinter stecken die unternehmerische Kernkompetenz, Fähigkeit und Bereitschaft eines Unternehmens, Prozesse zu hinterfragen, zu optimieren, Potenziale zu erkennen und – wo nötig – Routinen zu verlassen und neue gewinnbringende Wege einzuschlagen. Nur so bringen innovative Entwicklungen oder Kombinationen neue oder veränderte Produkte und Dienstleistungen hervor, die Unternehmen langfristig stärken.

Diese einzelnen Faktoren als Ableitungen der strategischen Basis wirken in einem theoretischen Erfolgsmodell zusammen (vgl. [Abb. 5](#)).

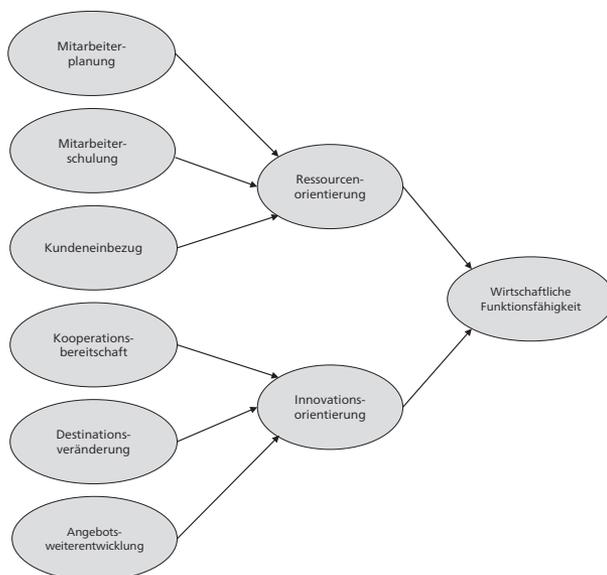


Abb. 5: Theoretisches Modell zur wirtschaftlichen Funktionsfähigkeit

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

3 Methodik

Zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Variablen findet das Strukturgleichungsmodell Anwendung, das die Zusammenhänge zwischen hypothetischen Konstrukten bzw. latenten Variablen und beobachtbaren Variablen überprüft (Backhaus et al. 2018, S. 338). Strukturgleichungsmodelle eignen sich besonders dafür, mit Hilfe von Datensätzen die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu überprüfen und fallen methodisch in die Kausalanalyse. Können kausale Beziehungen nicht direkt beobachtet und statistisch ermittelt werden, wird auf Grundlage statistischer Erhebungen eine kausale Beziehung hergestellt. Dabei wird ein theoretisches Modell konzipiert (vgl. [Abb. 5](#)) und in einem Pfaddiagramm dargestellt. Durch die Analyse der empirisch erhobenen Daten wird analysiert, ob sich aufgestellte Ursache-Wirkungs-Beziehungen bestätigen (Claro, Zylbersztajn und Omta 2004, S. 7). Das Strukturgleichungsmodell wird dem strukturprüfenden Verfahren der multivariaten Analyseverfahren zugeordnet (Backhaus et al. 2018, S. 13).

Die Empfehlungen von Chin und Newsted (1999, S. 337) begründen die Auswahl des verwendeten Ansatzes für diese Arbeit. Danach wird ein varianzbasiertes Vorgehen ausdrücklich empfohlen, wenn das zu untersuchende Phänomen neuartig ist und durch vorhergegangene Forschungen keine bewährten Messansätze vorliegen. Da die Arbeit einen explorativen Charakter hat, die optimierte Prognosegenauigkeit der Zielvariablen und der beeinflussenden Determinanten im Fokus stehen, wird das varianzbasierte Vorgehen gewählt. Die

varianzbasierte Kausalanalyse wird mit Hilfe der Software SmartPLS durchgeführt.

Um die theoretisch hergeleiteten Faktoren in den messbaren Bereich zu überführen, müssen diese in direkt messbare Indikatoren oder Items übertragen und dadurch operationalisiert werden (Raithel 2008, S. 35f). Da im Bereich der Forschungsarbeiten von Weingütern in Verbindung mit touristischen Elementen kaum Referenzdaten vorliegen, wurde die Operationalisierung auf Basis vorhergehender Forschungsarbeiten im Bereich der Tourismus- und Destinationsforschung vorgenommen (siehe Fischer 2009; Innerhofer 2012; Scherle 2007; Schneider 2008) und in den Bereich des Weintourismus überführt. Dazu wurden diese neuen Items mit Experten aus dem Bereich Wissenschaft, Weinbau und Tourismus diskutiert. Weitergehend wurden die Items in einem Pretest verifiziert und danach in einen standardisierten Fragebogen integriert. [Tabelle 3](#) gibt eine Übersicht über die Faktoren und deren Operationalisierung.

Tab. 3: Operationalisierung der Modellvariablen

Faktor	Item
Mitarbeiterplanung	Personalbedarfsplanung
	Aufgabengebiete
	Personaleinsatzpläne
Faktor	Item
Mitarbeiterschulung	Weiterbildungsfinanzierung
	Gezielte Weiterbildungen
	Überprüfung Schulungserfolge
Faktor	Item
Kundeneinbezug	Kundenbefragung
	Entwicklungseinbezug
	Kundenbedarfe
Faktor	Item
Kooperationsbereitschaft	Bindungsbereitschaft
	Kooperationsaufbau
	Kooperationsfreudigkeit
Faktor	Item
Destinationsveränderung	Anpassungsfähigkeit
	Vernetzung
	Konkurrenzanalyse
Faktor	Item
Angebotsentwicklung	Neuentwicklung
	Weiterentwicklung
	Touristische Trends
Faktor	Item
Ressourcenorientierung	Ressourcenvoraussetzung
	Unternehmensressourcen

Faktor	Item
Innovationsorientierung	Innovationsfähigkeit
	Angebotsinnovationen

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

Grundsätzlich ist für die Verbindung von Weinbau und Tourismus die Qualität der Weine ausschlaggebend (Hall et al. 2000, S.20). Um diesem Ansatz Rechnung zu tragen und um einen einheitlichen sprachlichen Erhebungsraum zu schaffen, wurden 850 Weingüter und Winzergenossenschaften aus den Weinführern „Gault&Millau Weinguide Deutschland“ und 520 Weingüter und Winzergenossenschaften aus dem „falstaff Wein Guide Österreich“ ausgewählt. Mithilfe der E-Mail-Adressen wurde eine Onlinebefragung durchgeführt.

4 Ergebnisauswertung

Bei der Befragung wurden 1.370 Weingüter und Winzergenossenschaften angeschrieben. Dabei wurde der Fragebogen insgesamt 482 Mal angeklickt und von 319 Teilnehmern begonnen. 48 Befragungen mussten gelöscht werden, da es sich um Abbrecher handelte oder die Antworten lückenhaft waren. 271 Unternehmen nahmen verwertbar an der Befragung teil. Infolge der Negativbeantwortung der Filterfrage, ob die Betriebe weintouristische Elemente in ihr Unternehmenskonzept integriert haben, wurden weitere 21 Unternehmen aus dem Datensatz gelöscht. Insgesamt flossen daher 240 beantwortete Fragebögen in die Auswertung ein.

Bezogen auf die Verteilung der Größe der teilnehmenden Betriebe liegt der Mittelwert bei 34,4 ha Rebfläche. Die Standardabweichung beträgt 63,6 ha und weist in Verbindung mit den statistischen Werten mit dem Minimum von 1,0 ha und dem Maximum von 500 ha eine breite Streuung auf. Diese Streuung ist auf die Betriebsart der beteiligten Betriebe zurückzuführen, die von selbstvermarktenden Weinbaubetrieben bis hin zu Winzergenossenschaften reicht und die landesspezifische Vermarktungsstruktur aufweist. Um in der kausalanalytischen Untersuchung Zusammenhänge in den Betriebsgrößen bezogen auf die strategische Ausrichtung zu untersuchen, werden zwei Gruppen von Betriebsgrößen gebildet. Mangels eines fehlenden offiziellen Klassifizierungsschemas bei Weinbaubetrieben wird bei der Gruppierung der Betriebsgrößen die Einteilung von Iselborn (2016, S. 104) aufgegriffen und untersuchungsspezifisch verändert. Daher werden in Gruppe 1 Betriebe mit einer Rebflächengröße $\leq 14,99$ ha und in Gruppe 2 Betriebe mit einer Größe $\geq 15,00$ ha eingruppiert.

Im Gegensatz zur kovarianzbasierten Analyse existieren bei der varianzbasierten Analyse keine allgemein anerkannten globalen Gütekriterien, um Aussagen über die getroffenen Hypothesen zu tätigen. Deshalb ist im Vorfeld die Gütebewertung der Berechnungen notwendig (Krafft, Götz und Liehr-Gobbers 2005, S.83). Bei der varianzbasierten Modellbeurteilung mit SmartPLS findet der zweistufige Prozess nach Ringle (2004, S. 14) Anwendung. Hierbei wird im ersten Schritt die Güteüberprüfung des reflektiven und formativen Messmodells

durchgeführt und dadurch das äußere Messmodell geprüft. Im zweiten Schritt wird die Güteberechnung des Strukturmodells, das innere Modell, überprüft (Ringle 2004, S. 14).

Die Güteüberprüfung des reflektiven Messmodells beschreibt die Gütemaße Composite-Reliabilität, Indikatorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz. Fast alle Indikatoren weisen Gütemaße auf, die über den in der Literatur angegebenen Grenzwerten liegen. Der Indikator Unternehmensressourcen zeigt einen darunterliegenden Wert von 0,41. Dieser wird aber trotz schwächerer Ladung beibehalten, da der Wert immer noch innerhalb des Akzeptanzrahmens von 0,40 und 0,70 liegt und damit seinen Beitrag zur Inhaltsvalidität leistet (Hair et al. 2017, S.99). Als Gegenstück zur durchschnittlich erfassten Varianz ermöglicht die Diskriminanzvalidität die Unterscheidung von Indikatoren eines Konstruktes zu den Indikatoren eines anderen Konstruktes. Ziel ist es sicherzustellen, dass ein Konstrukt von anderen empirisch eigenständig ist (Hair et al. 2017, S.99). Bei der Überprüfung der Kreuzladungen zeigt sich, dass die dem jeweiligen Konstrukt zugeordneten Indikatoren innerhalb des Konstruktes stärker laden als auf andere Konstrukte. Daher ist die Überprüfung des reflektiven Messmodells als zufriedenstellend zu bewerten. Die in der Literatur aufgezeigten Anforderungen werden erfüllt.

Im Gegensatz zur Überprüfung der Gütemaße bei reflektiven Messmodellen wird bei formativen Messmodellen nur die Inhaltsvalidität überprüft. Zur Prüfung des äußeren Gewichtes und der Prüfung des Kollinearitätswerts wird der Varianzinflationsfaktor (variance inflation factor, VIF) herangezogen. Bei einem VIF-Wert von 5 oder höher wird dabei auf ein potenzielles Kollinearitätsproblem geschlossen. Die Auswertung zeigt, dass alle Indikatoren einen hohen Einfluss auf die jeweiligen Faktoren haben mit Ausnahme des Indikators Kundebefragung beim Faktor des Kundeneinbezugs. Dieser Faktor wird vorrangig durch den Indikator Entwicklungseinbezug erklärt, also den Einbezug von Kunden beim Entwickeln neuer Angebote. Das Messmodell Angebotsentwicklung wird am stärksten durch die Indikatoren Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Angeboten beeinflusst. Da die VIF-Werte allerdings weit unter dem geforderten Grenzwert liegen, ist eine Kollinearität der Indikatoren auszuschließen.

Zusammenfassend lassen sich die formativen Messmodelle als valide und reliabel bezeichnen. Die in der Literatur aufgezeigten Anforderungen der Gütemaße in Bezug auf die Bewertung wurden eingehalten.

Bei der Beurteilung des Strukturmodells umfasst die Prüfung der Prognoseleistung mit dem Bestimmtheitsmaß (R^2) die Prognosefähigkeit (Q^2) des Modells und die Beziehung zwischen den Konstrukten mit den Pfadkoeffizienten (Hair et al. 2017, S. 164 f.). Dabei ist das Bestimmtheitsmaß (R^2) ein Koeffizient für die Beurteilung der Prognoseleistung des Modells und wird über die quartierte Korrelation zwischen den tatsächlichen und den vorhergesagten Werten eines endogenen Konstruktes berechnet. Der R^2 -Wert gibt damit den Varianzanteil der einzelnen Konstrukte an. Definiert ist dieser Wertebereich zwischen 0 und 1:

Je höher der Wert, desto besser die Prognoseleistung (Götz und Liehr-Gobbers 2004, S. 730). Als Grundlage für diese Arbeit werden die Bestimmtheitsmaße nach Chin (1998, S. 323) aufgegriffen, danach werden Werte $\geq 0,19$ als schwach, $\geq 0,33$ als moderat und $\geq 0,67$ als substantiell eingestuft.

Das Bestimmtheitsmaß (R^2) bei Unternehmen $\leq 14,99$ ha wird bei den Konstrukten Innovationsorientierung ($R^2 = 0,44$) und Ressourcenorientierung ($R^2 = 0,33$) moderat über die exogene Variable erklärt. Das Konstrukt der Ressourcenorientierung ($R^2 = 0,37$) wird bei Unternehmen $\geq 15,00$ ha moderat über die entsprechenden Variablen erklärt. Im Gegensatz dazu wird bei beiden Betriebsklassifizierungen die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit nur schwach erklärt (vgl. Tab.4).

Tab. 4: Überprüfung Bestimmtheitsmaß (R^2)

Faktor	Betriebe $\leq 14,99$ ha n = 102		Betriebe $\geq 15,00$ ha n = 138	
	R^2	Bewertung	R^2	Bewertung
Innovationsorientierung	0,44	moderat	0,32	schwach
Ressourcenorientierung	0,33	moderat	0,37	moderat
Wirtschaftliche Funktionsfähigkeit	0,26	schwach	0,24	schwach

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

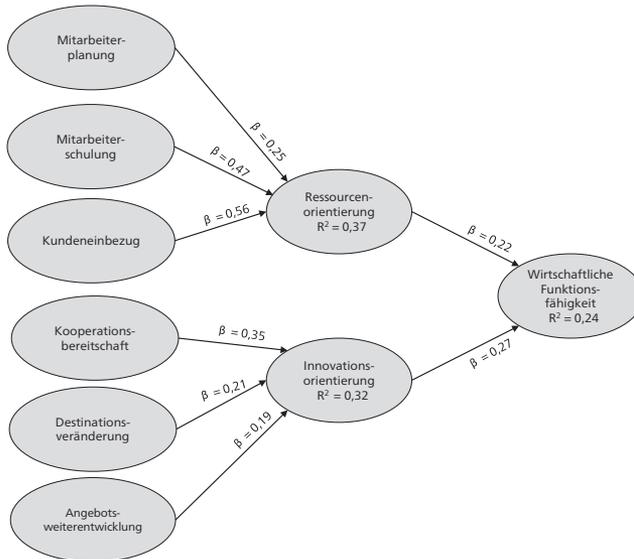


Abb. 6: Ergebnisse des Strukturmodells $\geq 15,00$ ha

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

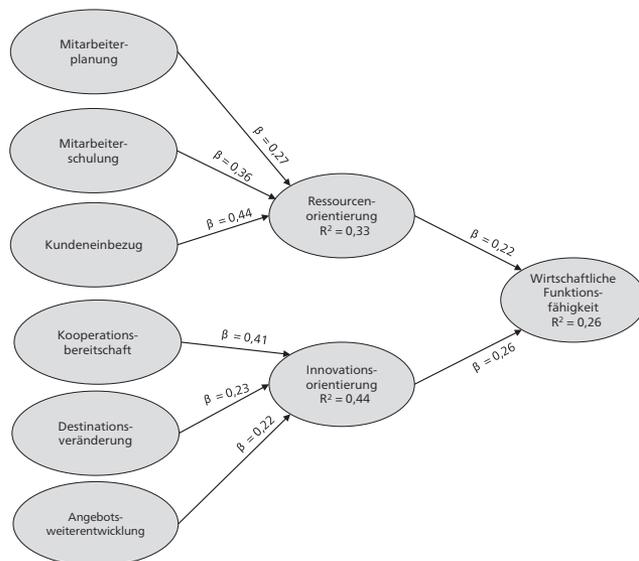


Abb. 7: Ergebnisse des Strukturmodells $\leq 14,99$ ha

Quelle: Eigene Darstellung (2022)

Die Ergebnisse zeigen (vgl. [Abb. 6](#) und [Abb. 7](#)), dass in beiden Subgruppen die langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit ($R^2 = 0,24/R^2 = 0,26$) über die Ressourcenorientierung ($\beta = 0,22/\beta = 0,22$) und über die Innovationsorientierung ($\beta = 0,27/\beta = 0,26$) beeinflusst wird. In der Konsequenz kann konstatiert werden, dass nur wenn beide Strategien in die Unternehmensorientierung einbezogen werden, die langfristige Überlebensfähigkeit von Weinbaubetrieben bei der Integration von touristischen Elementen gewährleistet ist.

Bei den einzelnen Faktoren zeigt sich, dass die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen, der Einbezug der Kunden und die Mitarbeiterschulung starken Einfluss auf die jeweilige Strategie ausüben. Signifikante Unterschiede zeigen sich hierbei bei der Gegenüberstellung der beiden Subgruppen, da der Einfluss auf die Ressourcenorientierung bei Betrieben $\geq 15,00$ ha stärker gewertet wird als bei Betrieben $\leq 14,99$.

5 Fazit und Ausblick

Ziel der Arbeit war die Identifikation der Erfolgsfaktoren von Weingütern bei der Integration von touristischen Elementen, um die langfristige wirtschaftliche Funktionsfähigkeit dieser Betriebe zu erhalten – kurz: resilient zu sein. Die Auswertung zeigt, dass beide strategische Ausrichtungen der Ressourcenorientierung und der Innovationsorientierung einen gleichwertigen positiven Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg leisten. Langfristige Überlebensfähigkeit und damit Resilienz gegenüber äußeren Einflüssen stellt sich für diese Weingüter nur ein, wenn beide Strategien von Seiten der Unternehmensführung aktiv in die strate-

gischen unternehmerischen Entscheidungen integriert werden. Dabei steht die Innovationsorientierung für die Veränderungen im Lebenszyklus von Dienstleistungen und Destinationen und für die vorausschauende Reaktion auf Veränderungen. Die Veränderungen können Betriebe aktiv nutzen, um Dienstleistungen weiterzuentwickeln, ein- oder umzustellen und dadurch einen Wettbewerbs- und Unternehmensvorteil zu generieren. Die Ressourcenorientierung steht für die Identifikation von Kernkompetenzen. Diese führen zum Aufbau von Potenzialen mit dem Ziel der langfristigen Unternehmenssicherung im dynamischen Markt des Tourismus.

Der Kundeneinbezug steht im Zentrum für Betriebe, die touristische Angebote in ihr Unternehmen integriert haben. Dies zeigt sich auch in der Literatur, dass der Einbezug des Blickwinkels des Kunden als externer Produktionsfaktor zu bewerten ist. Die Ressource des Einbezugs des Kundenblickwinkels muss vom Management eines Weingutes als Teil der Dienstleistungserstellung erkannt und in den Prozess integriert werden. Bei der Gegenüberstellung der Erhebungsergebnisse der unterschiedlichen Subgruppen wurde dabei ein signifikanter Unterschied bezogen auf die Größe aufgezeigt: Bei Betrieben $\geq 15,00$ ha erfährt die Einbindung der Kunden eine stärkere Gewichtung. Dies kann durch die verstärkte Professionalisierung von größeren Betrieben begründet sein. Der Unterschied in Bezug auf die Unternehmensgröße zeigt sich auch bei der Mitarbeiterschulung. Der positive Einfluss der Mitarbeiterschulung bedeutet, dass das langfristige Überleben eines Weingutes mit touristischen Elementen nur gewährleistet werden kann, wenn Mitarbeiter auf einem spezifischen Sektor des Unternehmens optimal ausgebildet und geschult werden. Auch dies ist bei Betrieben $\geq 15,00$ ha von größerer Bedeutung.

Die Untersuchung zeigt, dass die Kooperationsbereitschaft und Auflösung der Fixierung auf das eigene Produkt ein Überlebensgarant sein kann, da es so zu einem Austausch von Informationen und Wissen zwischen den Kooperationspartnern kommt. Da Weingüter in touristischen Weinbaudestinationen mit ihren unterschiedlichen Funktionen als Bereiter der Grundlage für Weintourismus, als Lieferant und als touristischer Unternehmer oder Anbieter für Freizeitaktivitäten auftreten, stehen sie als zentrales Element inmitten dieses Leistungsbündels (Rüdiger 2021, S. 80).

Die in dieser Arbeit eingesetzten Faktoren geben durch ihr Ergebnis eine erste Orientierung für die weiterführende Forschung in diesem Themenfeld. Eine Konkretisierung und Ausweitung des Faktorenbündels bedarf weiterer Forschung. Einschränkungen zeigen sich vorrangig in der Repräsentativität der Studie. Dies ist zum einen auf die eingeschränkten Erhebungsmöglichkeiten durch mangelnde Verfügbarkeit von Daten im Bereich der Weinbaulichen Unternehmen zurückzuführen. In weiterführenden Forschungsarbeiten können diese Faktoren in einem breiteren Kontext untersucht werden. Trotz der aufgezeigten Kritikpunkte bildet die Untersuchung mit ihren Ergebnissen erste Anhaltspunkte, um vorrangig Weingütern $\leq 14,99$ ha die Möglichkeit zu geben, dem Strukturwandel in der Weinwirtschaft entgegenzuwirken.

Literaturverzeichnis

- Altobelli, C. und Bouncken, R. (1998): Wertkettenanalyse von Dienstleistungs-Anbietern. In: Meyer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart, S. 282–296.
- Bachinger, M. und Pechlaner, H. (2011): Netzwerke und regionale Kernkompetenzen: der Einfluss von Kooperationen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. In: Bachinger, M., Pechlaner, H. und Widuckel, W. (Hrsg.): *Regionen und Netzwerke*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3–28.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. und Weiber, R. (2018): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*, 15. Aufl. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 17(1), S. 99–121.
- Burr, W. (2007): Human Ressource Management aus ressourcen- und institutionenökonomischer Sicht – ein Vergleich. In: Gemünden, H.-G. und Freiling, J. (Hrsg.): *Dynamische Theorien der Kompetenzstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext*. Rainer Hampp Verlag, Augsburg. S. 81–110.
- Chin, W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G.A. und Mahwah, B. (Hrsg.): *Modern Business Research Methods*, Lawrence Erlbaum Associates, New York. S. 295–336.
- Chin, W. und Newsted, P. (1999): Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In: Hoyle, R.H. (Hrsg.): *Statistical strategies for small sample research*. Sage: Thousand Oaks, S. 307–341.
- Claro, D., Zylbersztajn, D. und Omta, S. (2004): How to manage a longterm buyer-supplier relationship successfully? The impact of network information on long-term buyer-supplier relationships in the Dutch potted plant and flower industry. In: *Journal on Chain and Network*. Science, Vol. 4(1), S. 7–24.
- Deutsches Weininstitut (2015): *Deutscher Wein Statistik 2014/2025*. Verfügbar unter: https://www.deutscheweine.de/fileadmin/user_upload/Statistik_2014-2015.pdf [zuletzt aufgerufen am 10.09.2021].
- Deutsches Weininstitut (2019): *Deutscher Wein Statistik 2019/2020*. Verfügbar unter: https://www.deutscheweine.de/fileadmin/user_upload/Statistik_2019-2020.pdf [zuletzt aufgerufen am 10.09.2021].
- Deutsches Weininstitut (2022): *Deutscher Wein Statistik 2021/2022*. Verfügbar unter: https://www.deutscheweine.de/fileadmin/user_upload/Website/Service/Downloads/Statistik_2021-2022.pdf [zuletzt aufgerufen am 10.09.2021].
- Diering, C. (2011): Der Fluch des Erfolges. In: *Die Welt*. Verfügbar unter: https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article12995062/Der-Fluch-des-Erfolges.html [zuletzt aufgerufen am 08.09.2021].
- Dressler, M. (2018): The German wine market: a comprehensive strategic and economic analysis. In: *Beverages*, Vol. 4(4), S. 92.
- Dreyer, A. (2021): *Tourism NOW: Reisen zum Wein: Weintourismus zwischen Reben, Vinotheken und Kultur*. UVK Verlag, München.

- Eisenstein, B. (1996): *Verflechtungen zwischen Fremdenverkehr und Weinbau an der deutschen Weinstraße: Ansatzpunkte einer eigenständigen Regionalentwicklung*. Dissertation. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, 35. Trier.
- Falstaff (2019): *falstaff Weinguide 2019/2020 Österreich/Südtirol*. Falstaff Verlag, Wien.
- Fischer, E. (2009): *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination – Identifikation und Entwicklung kooperativer Kompetenzen*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Freiling, J. (2013). *Resource-based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gault&Millau Weinguide (2019): *Weinguide Deutschland 2020*. ZS Verlag, Hamburg.
- Götz, O. und Liehr-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode. In: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., Nr. 6, S. 714–738.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Richter, N. und Hauff, S. (2017): *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Verlag Franz Vahlen, München.
- Hall, C.M., Johnson, G., Cambourne, B., Macionis, N., Mitchell, R. und Sharples, L. (2000): Wine tourism: an introduction. In: Hall, C.M., Sharples, L., Cambourne, B. und Macionis, N. (Hrsg.): *Wine Tourism around the world – Development, management and market*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Innerhofer, E. (2012): *Strategische Innovationen in der Hotellerie: Eine ressourcenorientierte Fallstudienanalyse touristischer Dienstleistungsunternehmen*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Internationale Organisation für Rebe und Wein (2021): *Lage im weltweiten Weinbausektor 2021*. Verfügbar unter: <https://www.oiv.int/public/medias/7908/de-oiv-lage-im-weltweiten-weinbausektor-2020.pdf> [zuletzt aufgerufen am 10.09.2021].
- Iselborn, M. K. (2016): *Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe*. Dissertation an der Justus-Liebig-Universität. Gießen.
- Kaspar, C. (1995): *Management im Tourismus: Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und -organisationen*. 2. Auflage. Verlag Paul Haupt, Bern.
- Krafft, M., Götz, O. und Liehr-Gobbers, K. (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz. In: Bliemel, F., Eggert, A., Fassott, G. und Henseler, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, S. 71–116. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Oberhofer, J. (2013): Agrarbericht 2012: Erfreuliche Entwicklung an der Mosel. In: *Der Deutsche Weinbau* (2013), S. 14–19.
- Ohlwein, M. (1999): *Märkte für gebrauchte Güter*. Dissertation. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

- Österreich Wein Marketing GmbH (2022): *Dokumentation Österreich Wein*. Verfügbar unter: https://www.oesterreichwein.at/fileadmin/user_upload/PDF/Doku/Dokumentation_OEsterreich_Wein_2021_Gesamtdokument_20220920.pdf [zuletzt aufgerufen am 01. 10. 2022].
- Pechlaner, H., Hammann, E.-M. und Fischer, E. (2005): Leadership und Innovationsprozesse – Von der Kernkompetenz zur Dienstleistung. In: Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B. und Fuchs, M. (Hrsg.): *Erfolg durch Innovation – Perspektiven durch den Tourismus und Dienstleistungssektor*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York.
- Prahalad, C. und Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), S. 79–91.
- Raithel, J. (2008): *Quantitative Forschung – ein Praxiskurs*. 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Rasche, C. (1994): *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Ringle, C. (2004): Messung von Kausalmodellen – Ein Methodenvergleich. In: Hansmann, K.-W. (Hrsg.): *Arbeitspapier Nr. 14, Industrielles Management*, Universität Hamburg, Institut für Industriebetriebslehre und Organisation.
- Rüdiger, J. (2021): *Strategische Erfolgsfaktoren von Weinbaubetrieben bei der Integration von touristischen Elementen*. Geisenheimer Berichte, Band 93, Geisenheim.
- Rüdiger, J. und Hanf, J. H. (2017): Weintourismus als Instrument des Direktvertriebes in der Weinwirtschaft. In: *Berichte über Landwirtschaft – Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft*, Vol. 95(2). Verfügbar unter: https://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/166/pdf_17_02_3 [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Rüdiger, J. und Hanf, J. H. (2019): Warum engagieren sich Weinbaubetriebe im Weintourismus? In: *Visionen für eine Agrar- und Ernährungspolitik nach 2020*. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e. V., Band 54, S. 293–304.
- Rüdiger, J., Hanf, J. H. und Schweikert, E. (2015): Die Erwartungshaltung von Weintouristen in Deutschland. In: *Berichte über Landwirtschaft – Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft*, Vol. 93(2). Verfügbar unter: <https://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/73/Hanf%20-%2093%20-%20B%20C3%BCL-pdf> [zuletzt aufgerufen am 12.05.2023].
- Scherle, N. (2007): *Bilaterale Unternehmenskooperationen im Tourismussektor: Ausgewählte Erfolgsfaktoren*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schneider, C. (2008): *Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen: Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Quid Pro Books, Louisiana.
- Statistisches Bundesamt (2011): *Einkommenskombinationen in landwirtschaftlichen Betrieben. Landwirtschaftszählung/Agrarstrukturerhebung 2010*. Fachserie 3: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Verfügbar unter: www.destatis.de.

- [de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Einkommenskombinationen2030217109004.pdf?_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Betriebe/Einkommenskombinationen2030217109004.pdf?_blob=publicationFile) [zuletzt aufgerufen am 03.09.2021].
- Statistisches Bundesamt (2015): *Grunderhebung der Rebflächen*. Verfügbar unter: https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00026840/2030315159004.pdf [zuletzt aufgerufen am 03.09.2021].
- Statistisches Bundesamt (2018): *Land- und Forstwirtschaft, Fischerei – 2017*. Verfügbar unter: https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00035131/2030315177004.pdf [zuletzt aufgerufen am 03.09.2021].
- Statistisches Bundesamt (2021): *Grunderhebung der Rebflächen und Rebflächen-erhebung 2020*. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Land-Forstwirtschaft-Fischerei/rebflaechenerhebung.pdf;jsessionid=1EDFF640B0E55A1E00DFA173C124279B.live712._blob=publicationFile [zuletzt aufgerufen am 03.09.2021].
- Süss-Reyes, J., Fuetsch, E., Keßler, A. und Frank, H. (2016): *Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich*. Verfügbar unter: <https://epub.wu.ac.at/5092/1/> [zuletzt aufgerufen am 10.09.2021].
- Volgger, M. (2017): *Umsetzungskompetenz als Erfolgsfaktor in Tourismusdestinationen*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Weiber, R. und Mühlhaus, D. (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. 2. Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2), S. 171–180.
- Winkelmann, T. (2004): *Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft*. Dissertation. Technische Universität München.

Autorenverzeichnis

Olav Clemens M. A., Fachhochschule Westküste. Olav Clemens unterrichtet seit 2018 als Lehrkraft für besondere Aufgaben im Studiengang International Tourism Management an der Fachhochschule Westküste. Er blickt auf über 30 Jahre praktische Erfahrung als Reiseleiter, Produktmanager und Geschäftsführer bei führenden deutschen Reiseveranstaltern zurück, darunter Studiosus Reisen, Gebeco, Windrose und ZEIT Reisen, dem Reiseveranstalter der Wochenzeitung DIE ZEIT. Derzeitiger Arbeitsschwerpunkt ist die praxisorientierte Lehre mit besonderem Augenmerk auf nachhaltiges Reiseveranstaltermanagement. Er kennt Bhutan aus eigener Anschauung. Kontakt: clemensolav@gmail.com

Manfred Dörr ist gebürtiger Deidesheimer. Nach abgeschlossenem Lehramtsstudium arbeitete er als Lehrer an diversen Bildungseinrichtungen in Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg. Nach langjähriger Funktion im Stadtrat, u. a. als Fraktionsvorsitzender und Beigeordneter, ist er seit 2004 Bürgermeister der Stadt Deidesheim. Als Präsident der Vereinigung Cittaslow Deutschland sowie als Vizepräsident von „Cittaslow International“ setzt sich Manfred Dörr für die Weiterentwicklung des Cittaslow-Gedankens sowie dessen qualitätsorientierte Umsetzung in Deidesheim und den weiteren Städten des Netzwerkes ein.

Christian Eilzer (Dipl.-Kfm. [FH], M. A.), Fachhochschule Westküste. Christian Eilzer ist Mitglied des Vorstands und Leitungsreferent im Deutschen Institut für Tourismusforschung, das an der Fachhochschule Westküste angesiedelt ist. Seit 2004 ist er an der Fachhochschule Westküste tätig, dort seit 2006 im Institut für Management und Tourismus bzw. ab 2020 im neu gegründeten Deutschen Institut für Tourismusforschung sowie ab 2009 zudem als Geschäftsführer des Fachbereichs Wirtschaft. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Naturtourismus mit einem Fokus auf Wandertourismus sowie Slow Tourism. Kontakt: eilzer@fh-westkueste.de

Prof. Dr. Bernd Eisenstein ist Direktor des Deutschen Instituts für Tourismusforschung und Professor für Touristische Nachfrage an der FH Westküste sowie Mitglied des Internationalen Instituts für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg. Er ist zudem Extraordinary Professor TREES an der Northwest University in Potchefstroom/Südafrika und Vorstandsmitglied im Arbeitskreis Tourismusforschung (AKTF) der Deutschen Gesellschaft für Geographie (DGfG). Seine derzeitigen Forschungsschwerpunkte sind die Tourismusakzeptanz der Destinationsbevölkerung, touristische Marktsegmentierungen, das Verhalten von Geschäftsreisenden, Projekte zur Destinationsreputation und zu Destinationsmarken sowie kennzahlengestützte Steuerungsmöglichkeiten von Destinationen. Kontakt: eisenstein@fh-westkueste.de

Dr. Tim Harms, Fachhochschule Westküste. Tim Harms ist Studiengangsleiter des Bachelorstudiengangs International Tourism Management und Mitglied im

Deutschen Institut für Tourismusforschung. Er ist seit 2017 an der Fachhochschule Westküste tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Genese, kognitive Verarbeitung und Bewertung von Erlebnissen, touristische Nachfrage, Wein- und Kulinarik im Tourismus sowie Natur- und Wandertourismus. Tim Harms ist Mitglied des erweiterten Vorstands im Arbeitskreis Tourismusforschung (AKTF) der Deutschen Gesellschaft für Geographie (DGfG), zuständig für Nachwuchs und Publikationen. Kontakt: harms@fh-westkueste.de

Prof. Dr. Marcus Herntrei (Dipl.-Geograph; MBA), Technische Hochschule Deggendorf. Marcus Herntrei lehrt International Tourism Management an dem englischsprachigen „European Campus Rottal-Inn“. Dort leitet er beide Tourismusstudiengänge (Bachelor & Master). Zuvor war er u. a. in der Tourismus- und Destinationsberatung sowie in der angewandten Forschung an der Europäischen Akademie Bozen (EURAC) tätig. Kontakt: marcus.herntrei@th-deg.de

Prof. Dr. Markus Pillmayer (Dipl.-Geograph), Hochschule München. Studium der Fächer Geographie, Soziologie und Psychologie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Verschiedene berufliche Stationen in führenden Positionen der deutschen Tourismuswirtschaft und -politik, u. a. bei Tourismusverband München-Oberbayern e. V., Franken Tourismus Marketing GmbH und der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern. 2013 Promotion am Lehrstuhl für Kulturgeographie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten internationalen Projekts. 2017 Berufung auf die Professur für International Destination Management an der Technischen Hochschule Deggendorf. Seit 2019 Professor für Destinationsmanagement und Destinationsentwicklung an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München. Mitglied u. a. in folgenden Organisationen: Arbeitskreis Tourismusforschung (AKTF), International Geographical Union (IGU) und Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (DGT). Zentrale Forschungsschwerpunkte: Internationalisierung, Tourismusgeographische Regional- und Standortforschung, Tourismuspolitik, Gesundheit und Nachhaltigkeit. Kontakt: markus.pillmayer@hm.edu

Prof. Dr. Jens Rüdiger ist Professor für Tourismusmanagement an der IU Internationalen Hochschule in Mannheim und Dozent für Weintourismus und Tourismusmanagement an der Hochschule Geisenheim University. Nach der Ausbildung zum Koch, dem Besuch der Hotelfachschule Belvoirpark in Zürich, dem Lehrgang zum Küchenmeister in Heidelberg und mehrjähriger beruflicher Erfahrung im Bereich der Gastronomie und Hotellerie studierte er an der Hochschule Geisenheim Weinbau und Oenologie (B.Sc.) und an der Justus-Liebig-Universität Gießen Oenologie (M.Sc.). Nach seinem Studium promovierte er an der Hochschule Geisenheim und Justus-Liebig-Universität. Zusätzlich gründete er in Baden/Deutschland ein Weingut, das sich neben der Produktion von Wein auf die Durchführung von touristischen Veranstaltungen spezialisiert hat. Kontakt: jens.ruediger@iu.org

Prof. Dr. Nicolai Scherle (Dipl.-Geograph), Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in München. Studium der Fächer Geographie, Geschichte

und Journalistik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und an der University of London (Royal Holloway). Berufliche Stationen u. a. im Buchhandel, in der tourismus- und freizeitorientierten Beratung sowie in der akademischen Nachwuchsförderung einer Stiftung. 2006 Promotion am Lehrstuhl für Kulturgeographie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt im Rahmen eines von FORAREA geförderten internationalen Projekts. 2012 Berufung auf eine Professur für Tourismusmanagement und Interkulturelle Kommunikation an der Unternehmerhochschule BiTS in Iserlohn. Seit 2017 Professor für Interkulturelles Management und Diversity an der FOM in Hochschule München. Mitglied u. a. in folgenden Organisationen: Academy of Management, Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (DGT), Royal Geographical Society (RGS). Zentrale Forschungsschwerpunkte: Kulturgeographische Regionalforschung (Wirtschafts- und Tourismusgeographie), Entrepreneurship, Interkulturelle Kommunikation sowie Diversity. Kontakt: nicolai.scherle@fom.de

Prof. Dr. Knut Scherhag, Hochschule Worms. Nach dem Studium der BWL an der Universität Trier war Knut Scherhag vier Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Dresden tätig; dann Wechsel als Senior Consultant zur Europäischen Tourismus Institut GmbH an der Universität Trier (ETI). Promotion an der Universität Trier zum Thema Destinationsmarken. Von 2004 bis 2008 war er Professor für Tourismuswirtschaft an der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven (jetzt: Jade Hochschule). Seit 2008 ist er Professor für Destinationsmanagement an der Hochschule Worms und Studiengangleiter der touristischen Bachelorstudiengänge im Fachbereich Touristik/Verkehrswesen sowie zuständig für internationale Hochschulkooperationen. Forschungsschwerpunkt: Special Interest Tourism in der Destination, aktuell besonders im Motorrad- und Weintourismus. Stellv. Sprecher der Kommission Weintourismus und Kulinarik in der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e. V. (DGT). Kontakt: scherhag@hs-worms.de

Dr. (AUT) Sabrina Seeler ist Lehrkraft für besondere Aufgaben im Studiengang International Tourism Management an der Fachhochschule Westküste und ist zudem Vorstandsmitglied im Deutschen Institut für Tourismusforschung. Hier verantwortet sie neben der Tourismusakzeptanzstudie auch die Benefit-Segmentierung im Tourismus. Ihre Promotion (PhD) hat sie 2018 an der Auckland University of Technology (Neuseeland) abgeschlossen und hat im Anschluss als Postdoktorandin an der Nord University (Norwegen) im Team Management, Marketing and Innovation of Experiences geforscht. Seit 2020 ist Frau Seeler zurück an der Fachhochschule Westküste, wo sie selbst ihren Master absolviert hat und bereits zwischen 2011 und 2015 Forschungsreferentin war. Kontakt: seeler@fh-westkueste.de

Birka Valentin (M. A.), Tendai Insights. Birka Valentin ist seit zehn Jahren im Bereich der nachhaltigen Tourismusentwicklung tätig und hat in dieser Zeit an einer Vielzahl von Projekten gearbeitet, welche Themen wie die Messbarkeit vom Tourismus (Indikatoren, Zertifizierungssysteme, SDGs usw.), Digitalisie-

nung (Geodaten, Big Data, Intelligente Destinationen); nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster (Kreislaufwirtschaft, Sharing Economy), Klimawandel & Biodiversität, Visapolitik und Krisenmanagement beinhalteten. Sie hat einen BBA in Internationalen Tourismusmanagement von der NHTV Breda (Niederlande), einen Master of Arts in Business (mit Fokus auf touristische Unternehmen) vom Management Center Innsbruck (MCI) sowie einen Master in Geoinformationstechnologien von der Complutense Universität in Madrid (Spanien). Ihren Anfang im Nachhaltigkeitsbereich im Tourismus machte Birka Valentin bei der NGO Sustainable Travel International (STI) in den USA. Danach war sie sieben Jahre als Projektmanagerin im Nachhaltigkeitsteam der Welttourismorganisation (UNWTO) tätig und war dort u. a. für das Observatory Network verantwortlich, welches Destinationen aus der ganzen Welt bei der Messung vom Tourismus auf lokaler Ebene unterstützt. In 2017/18 lehrte sie an der Fachhochschule Westküste als Lehrkraft für besondere Aufgaben im Studiengang International Tourism Management (B.A.) und machte sich Ende 2019 mit ihrer Beratungsfirma Tendai Insights selbstständig. Die folgenden zwei Jahre beinhalteten Nachhaltigkeitsprojekte für Destinationen in Kanada und Spanien sowie Forschungsprojekte wie der Net Zero Roadmap mit dem World Tourism Council (WTTC). Seit Mitte 2022 ist sie Teil des Nachhaltigkeitsteams des Reise-technologieunternehmens Amadeus IT Group und ist dort für die Entwicklung der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie sowie Kommunikation und Partnerschaften verantwortlich. Kontakt: *bvalentin@tendai.es*

Dr. Daniel Zacher (Dipl.-Geogr.), Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU). Daniel Zacher war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Tourismus und am Zentrum für Entrepreneurship an der KU. Seine Dissertation beschäftigt sich mit Community Resilience als strategischem Ansatz zur Destinationsentwicklung. Neben seinen Forschungstätigkeiten im Bereich der Destinationsresilienz, der Destinations- und Regionalentwicklung war er zuständig für die Durchführung von Auftragsforschungsprojekten zur Entwicklung von Tourismusstrategien auf Kommunal- und Landesebene. Aktuell ist er Leiter des Bereichs Organisationsentwicklung im Bund-Länder-Programm „Innovative Hochschule“ im Third-Mission-Projekt „Mensch in Bewegung“ an der KU. Daniel Zacher leitete zahlreiche Lehrveranstaltungen in Bereich Destinationsmanagement und Entrepreneurship und ist (Co-)Autor von mehr als 30 wissenschaftlichen Artikeln. Kontakt: *daniel.zacher@ku.de*

■ Resilienz ist heute eines der zentralen Zukunftsthemen im Tourismus. Unter den Bedingungen anhaltender Krisenlagen und rasanter Veränderungsprozesse sind Fragen der Widerstands- und Anpassungsfähigkeit immer stärker in den Mittelpunkt gerückt.

Was **widerstandsfähigere Destinationen und touristische Akteure** genauer auszeichnet und wie die notwendige Transformation der Branche gelingt, untersucht dieser innovative Band. Neben aktuellen **Praxiseinblicken aus unterschiedlichen Regionen** werden relevante Themen behandelt, wie beispielsweise:

- die Rolle von Diversity,
- Resilienz im Destinationsmanagement,
- die Bedeutung von Bürgerbeteiligung,
- die Berücksichtigung der Wahrnehmungen der einheimischen Bevölkerung sowie
- Resilienz im Wein- und Wandertourismus.

Ein spannender **Impulsgeber zu einem Schlüsselthema der Tourismusbranche**, der im Rahmen der „5. Deidesheimer Gespräche zur Tourismuswissenschaft“ entstand.